

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ



ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

«Η ΣΧΕΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ»

«THE RELATIONSHIP BETWEEN BUSINESS STRATEGY AND COOPERATION WITH INNOVATION, AND ITS EFFECTON THE FOOD BUSINESS PERFORMANCE AND COMPETITIVENESS»

ΣΑΚΑΛΗ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗ ΧΡΙΣΤΙΝΑ

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ
ΣΚΑΛΚΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ, ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ
ΚΑΡΑΝΤΩΝΗΣ ΧΑΡΑΛΑΜΠΟΣ
ΜΠΑΚΟΥΡΟΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2019

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την περάτωση της παρούσης διδακτορικής διατριβής θα ήθελα πρωταρχικά να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Αναπληρωτή Καθηγητή, κύριο Δημήτριο Σκάλκο, Διαχείρισης Καινοτομίας στις επιχειρήσεις τροφίμων του Πανεπιστημίου Αιγαίου, ο οποίος ήταν δίπλα μου όποτε τον χρειάστηκα, βοηθώντας, με τις πάμπολλες εύστοχες παρατηρήσεις, υποδείξεις και συμβουλές του, οι οποίες συνέβαλλαν τα μέγιστα στην ολοκλήρωση της διατριβής. Επιθυμώ να τον ευχαριστήσω για την επιστημονική καθοδήγηση, την ουσιαστική επίβλεψη και την αμέριστη υποστήριξη που μου παρείχε κατά τη διάρκεια όλων αυτών των δύσκολων χρόνων.

Επίσης, οφείλω πολλές ευχαριστίες και στα μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής κ. Χαράλαμπο Καραντώνη, Αναπληρωτή Καθηγητή και κ. Ιωάννη Μπακούρο, Καθηγητή για τις σημαντικές υποδείξεις και παρατηρήσεις τους.

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στο Δρ. Αλέξανδρο Παπαχριστοφόρου, για τη συνεχή και ανιδιοτελή επιστημονική, πνευματική και ηθική βοήθεια που μου πρόσφερε, για το λόγο αυτό, αποτελεί για εμένα προσωπικά πρότυπο επιστήμονα και παράδειγμα προς μίμηση .

Ευχαριστώ θερμά το σύνολο των καθηγητών και του διοικητικού προσωπικού του Τμ. Επιστήμης Τροφίμων και Διατροφής για την συνεχή και σημαντική βοήθεια τους κατά την εκτέλεση όλων των εργασιών που απαιτήθηκαν για την ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας καθώς επίσης με ενθάρρυναν να αποπειραθώ το εγχείρημα αυτό και επιπλέον, με συμβούλεψαν με καταλυτικό τρόπο υποδεικνύοντάς μου δρόμους για τη μελέτη, την έρευνα, την επεξεργασία και τη συγγραφή της διατριβής μου.

Επίσης ευχαριστώ θερμά τον Καθηγητή Γεώργιο Μενεξέ για την καθοριστική συνδρομή του στην επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας καθώς και τις συμβουλές του σχετικά με την στατιστική επεξεργασία της έρευνας μου.

Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα μας προσφέροντας μας τη δυνατότητα να εντρυφήσουμε στις ανάγκες και τα προβλήματα τους.

Σε πράξη ευγνωμοσύνης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τον αγώνα που έδωσε για να με φτάσει μέχρι το σημείο που βρίσκομαι σήμερα καθώς και τον σύζυγό μου που στάθηκε με υπομονή στο πλάι μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συζήτηση που γίνεται τα τελευταία χρόνια γύρω από το ζήτημα τη επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας σε παγκόσμιο επίπεδο, εντασσόμενη στο κλίμα που δημιούργησαν οι νέες διεθνείς ανακατατάξεις, οδήγησε στην ιδέα της παρούσας διατριβής. Σήμερα, περισσότερο ίσως από άλλες περιόδους εξέλιξης του οικονομικού συστήματος και της μορφής της διεθνούς οικονομικής συνεργασίας, υποστηρίζεται, συζητιέται και κρίνεται ο ρόλος της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας στη διαμόρφωση των οικονομικών συνθηκών. Από το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία καθώς και την αποτελεσματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο χώρο των τροφίμων, επιλέχθηκε να επικεντρώσουμε το ενδιαφέρον μας στην επιχειρηματική στρατηγική και στη δημιουργία μορφών συνεργασίας. Για λόγους διευκόλυνσης της στατιστικής αξιοπιστίας η επιχειρηματική στρατηγική χωρίστηκε σε δυο μορφές, επιχειρηματική στρατηγική αγοράς και επιχειρηματική στρατηγική γκάμας προϊόντων. Το ίδιο έγινε και με τη διάσταση της συνεργασίας, χωρίστηκε, σε βασικές μορφές συνεργασίας και επιπλέον μορφές συνεργασίας. Έπειτα ερευνήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των μορφών επιχειρηματικής στρατηγικής και των μορφών συνεργασίας με τις 4 βασικές διαστάσεις της καινοτομίας, καινοτομία προϊόντος, καινοτομία διαδικασιών, καινοτομία μάρκετινγκ και οργανωσιακή καινοτομία. Στη συνέχεια μελετήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων μορφών καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας, της οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων καθώς και την σχέση τους με τη σταθερότητα του περιβάλλοντος λόγω της οικονομικής κρίσης. Για την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 64 ερωτήσεων που συμπληρώθηκε από 458 ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων. Για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε στατιστική ανάλυση με το λογισμικό SPSS statistics, ενώ εκπονήθηκε ανάλυση εγκυρότητας και αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου. Επιπλέον μελετήθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου, cluster analysis, και πολλαπλή παλινδρόμηση. Η έρευνα απέδειξε τη μεγάλη σημασία, της επιχειρηματικής στρατηγικής και των μορφών συνεργασίας που εφαρμόζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων, για τα επίπεδα καινοτομίας και κατ' επέκταση ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας τους. Τα ευρήματα της διατριβής μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρακτικός οδηγός ανάπτυξης της καινοτομίας στις επιχειρήσεις τροφίμων στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

SUMMARY

There are researches and authors who suggest further research on innovation drivers and innovation results on business performance. The idea of this thesis was to examine the factors that drive or hinder the deployment of innovation practices. The purpose of this thesis was to examine the extent to which business strategy and collaboration, as innovation drivers, are associated with the four types of innovation. Consequently, how these relationships affect a firm's competitive advantage, business and financial performance. The recent interest in the issue of entrepreneurship and innovation globally, in line with the climate created by the new international reshuffles, has led to the idea of this thesis. Today, perhaps more than any other period in the evolution of the economic system and the form of international, economic cooperation, the role of entrepreneurship and innovation in shaping economic conditions is supported, discussed and judged. From the multitude of factors that affecting entrepreneurship and innovation as well as the effectiveness of small and medium-sized businesses in the food business, we have chosen to focus on business strategy and form of collaboration. In order to facilitate statistical reliability we divided business strategy in two forms, business market and business products range strategy. The same thing happened with the collaboration dimension, we divided it into basic forms of collaboration and additional forms of collaboration. Then we explored the relationships between business strategy forms and collaboration forms with the 4 key dimensions of innovation, product innovation, process innovation, marketing innovation and organizational innovation. Then we studied the relationship between the four forms of innovation and competitiveness, the economic returns of businesses and their relationship to environmental stability due to the economic crisis. The survey used a 64-question questionnaire completed by 458 Greek food companies. Statistical analysis with SPSS Statistics software was used to process the results, while a questionnaire validity and reliability analysis was performed. In addition, the demographic characteristics of the questionnaire, cluster analysis, and multiple regression were studied. Our findings prove that business strategy and form of collaboration applied by businesses are very important to the levels of innovation and efficiency for the Greek food companies. Thus, the findings of the thesis can be a valuable guideline for the development of innovation for the food companies in Greece and abroad.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
Πίνακας περιεχομένων.....	6
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	10
1.1 Σύντομη περιγραφή του θέματος.....	10
1.2 Βιβλιογραφικό κενό.....	14
1.3 Σκοπός της έρευνας.....	14
1.4 Συνεισφορά της εργασίας- Σημαντικότητα.....	15
Κεφάλαιο 2: Καινοτομία, εννοιολογικές προσεγγίσεις και βιβλιογραφική επισκόπηση.....	27
2.1 Εισαγωγή	27
2.2 Ορισμοί, εννοιολογικές προσεγγίσεις.....	29
2.3 Σημασία καινοτομίας.....	37
2.4 Πηγές πληροφόρησης για Καινοτομία.....	41
2.5 Πηγές καινοτομίας.....	41
2.6 Προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης της καινοτομίας.....	42
2.7 Δείκτες και Μέτρηση Καινοτομίας.....	46
2.8 Καινοτομία και ΜΜΕ.....	53
2.9 Καινοτομία και επιχείρηση. Το Προφίλ της καινοτόμου επιχείρησης.....	56
2.9.1 Τα χαρακτηριστικά της καινοτόμου επιχείρησης.....	60
2.10 Παράγοντες υιοθέτησης καινοτομίας.....	63
2.11 Καινοτομία : Τα εμπόδια και τα οφέλη.....	64
2.11.1 Επιτυχία/Αποτυχία της Καινοτομίας.....	68
2.12 Καινοτομία στο χώρο των τροφίμων.....	70
2.13 Καινοτομία και Αγροτικός τομέας.....	71
2.14 Καινοτομία στην Ελλάδα.....	72
2.15 Έλλειψη βιβλιογραφίας για του οδηγούς καινοτομίας και τις επιδόσεις της.....	78
Κεφάλαιο 3: Είδη- Μορφές Καινοτομίας.....	79
3.1 Είδη καινοτομίας.....	79
3.2 Καινοτομία Προϊόντος.....	80
3.3 Καινοτομία Διαδικασίας.....	82
3.4 Οργανωσιακή Καινοτομία.....	85
3.5 Καινοτομία Μάρκετινγκ.....	88

3.6 Άλλοι διαχωρισμοί για τα είδη Καινοτομίας.	89
3.7 Παραδείγματα ειδών καινοτομίας.....	98
Κεφάλαιο 4: Η επιχειρηματική στρατηγική ως οδηγός καινοτομίας.	105
4.1 Ορισμός επιχειρηματικής στρατηγικής.....	105
4.2 Ιστορική εξέλιξη του όρου στρατηγική «Από το στρατό στην επιχείρηση».	105
4.3 Σημαντικότητα Επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	111
4.4 « Επιχειρηματική Στρατηγική», η στρατηγική στο χώρο των επιχειρήσεων.	112
4.5 Κατηγοριοποίηση Επιχειρηματικών στρατηγικών.	115
4.6 Διαμόρφωση Επιχειρησιακής Στρατηγικής.	117
4.7 Μορφές Επιχειρηματικών Στρατηγικών.....	118
4.8 Επιχειρηματικές Στρατηγικές Καινοτομίας	124
4.9 Αρχές Αξιολόγησης επιχειρηματικής Στρατηγικής.....	125
4.10 Επιχειρηματικά μοντέλα.	127
4.11 Επιχειρηματικά μοντέλα και βιωσιμότητα.	128
4.12 Επιχειρηματική Στρατηγική και Καινοτομία.	130
Κεφάλαιο 5: Η Συνεργασία ως οδηγός καινοτομίας.....	131
5.1 Ορισμός Συνεργασίας.	131
5.2 Η Συνεργασία ως θεωρία.	133
5.3 Πως το περιβάλλον δημιουργεί την Ανάγκη για συνεργασίες	135
5.4 Μορφές Συνεργασιών και καινοτομία.	137
5.5 Συνεργασίες ΜΜΕ.	140
5.6 Διεθνοποίηση ΜΜΕ: Η σημασία της συνεργασίας στη διεθνοποίηση των ΜΜΕ.....	142
5.7 Συνεργασίες με Πανεπιστήμια.	144
5.8 Συνεργασίες επιχειρήσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού.	145
5.9 Η αξία της δύναμης.	148
5.10 Συνεργασίες στην Ελλάδα.	149
5.11 Συνεργασία και καινοτομία.....	151
5.12 Τα αποτελέσματα της συνεργασίας.....	155
5.13 Οφέλη Συνεργασιών.....	158
5.14 Δυσκολίες Συνεργασιών.....	159
Κεφάλαιο 6: Επιχειρηματική Απόδοση- Ανταγωνιστικότητα.	163
6.1 Γενικά.....	163
6.2 Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα και Απόδοση.	163
6.3 Καινοτομία και Επιχειρηματική Απόδοση.	165
6.4 Μέτρηση της Απόδοσης.	166

6.5 Λόγοι που πρέπει να μετράμε την απόδοση.	168
6.6 Παραδοσιακοί τρόποι μέτρησης της Απόδοσης.	169
6.7 Η νέα αντίληψη στη μέτρηση της Απόδοσης.	171
6.8 Πολυδιάστατη μέτρηση της απόδοσης.	173
6.9 Δυσκολίες μέτρησης της Απόδοσης.	175
6.10 Η έννοια της ανταγωνιστικότητας.	176
6.11 Κατηγοριοποίηση ανταγωνιστικότητας.	178
6.12 Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και σχέση με καινοτομία.	185
6.13 Οι δείκτες μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας.	186
6.14 Μορφές Ανταγωνισμού στο χώρο των επιχειρήσεων.	188
6.15 Δομή ανταγωνισμού.	188
6.16 Η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.	190
6.17 Παραγωγικότητα.	192
Κεφάλαιο 7: Ερευνητικές Υποθέσεις εργασίας.	196
7.1 Ερευνητικές υποθέσεις διατριβής.	196
7.2 Συνεργασία και καινοτομία.	196
7.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και καινοτομία.	204
7.4 Καινοτομία και επιχειρηματικές αποδόσεις - ανταγωνιστικότητα.	207
7.5 Καινοτομία και σταθερότητα περιβάλλοντος, λόγω οικονομικής κρίσης.	210
7.6 Καινοτομία και ΜΜΕ.	212
7.7 Ερευνητικό μοντέλο.	213
Κεφάλαιο 8 :Εμπειρική προσέγγιση και Μεθοδολογικές προσεγγίσεις.	214
8.1 Ερευνητικοί Στόχοι.	214
8.2 Συλλογή δεδομένων- Σχεδιασμός ερωτηματολογίου-Συμπλήρωση ερωτηματολογίου.	218
8.3 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.	229
8.4 Ανάλυση εγκυρότητας ερωτηματολογίου.	241
8.5 Ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.	243
8.6 Δημογραφικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων.	262
8.7 Clusteranalysis.	266
8.7.1 Βιβλιογραφία τυπολογίας επιχειρήσεων.	269
8.7.2 Κατασκευή τυπολογίας επιχειρήσεων.	271
8.8 Πολλαπλή παλινδρόμηση.	278
Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.	288
9.1 Συμπεράσματα.	288
9.2 Γενικά Στοιχεία Δείγματος.	289

9.3 Γενικά αποτελέσματα.....	289
9.4 Συσχετίσεις.....	292
9.5 Clusteranalysis.....	295
9.6 Πολλαπλές παλινδρομήσεις.....	296
Βιβλιογραφία.....	299
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΚΕΝΟ.....	349
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΓΙΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	357
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	395
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV:ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	397

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σύντομη περιγραφή του θέματος.

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει έντονο ενδιαφέρον στο χώρο των επιχειρήσεων για τη σημασία της καινοτομίας τόσο σε εθνικό, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, με επιρροή από τις νέες διεθνείς αλλαγές. Έτσι οδηγήθηκα στην ιδέα της παρούσας διατριβής. Σήμερα, περισσότερο ίσως από άλλες περιόδους εξέλιξης του οικονομικού συστήματος και της μορφής της διεθνούς οικονομικής συνεργασίας, υποστηρίζεται, συζητιέται και κρίνεται η σημασία της καινοτομίας στη διαμόρφωση των οικονομικών συνθηκών και η επιρροή της, στην επιχειρηματική απόδοση και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Han,et.al, 1998). Από το πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν την καινοτομία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, επιλέχθηκαν να μελετηθούν η επιχειρηματική στρατηγική και η δημιουργία μορφών συνεργασίας στο χώρο των τροφίμων. Πιο συγκεκριμένα η διατριβή αυτή στοχεύει, ότι ο αναγνώστης θα διαπιστώσει τη σημασία και την συσχέτιση, της επιχειρηματικής στρατηγικής που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σχετικά με την στρατηγική αγοράς και με τη στρατηγική προϊόντων τους, αλλά και των μορφών συνεργασίας βασικών και επιπλέον, που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, για τα επίπεδα καινοτομίας που αναπτύσσονται. Ταυτόχρονα στόχος της διατριβής είναι η κατανόηση της συσχέτισης της καινοτομίας με την επιχειρηματική απόδοση και την ανταγωνιστικότητα που συναντάμε στον Ελλαδικό επιχειρηματικό χώρο. Η έρευνα επικεντρώθηκε στο χώρο των τροφίμων γιατί αποτελεί έναν από τους πιο επικερδείς κλάδους, ειδικά για την Ελλάδα που στο παρελθόν η οικονομία της στηριζόταν στο πρωτογενή τομέα και μόνο και το μέλλον της συνεχίζει να είναι αυτός ο κλάδος.

Η σημασία της καινοτομίας είναι γνωστή πλέον. Αυτοί που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν την οικονομική πολιτική αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η καινοτομία στην οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων μιας χώρας και κατά συνέπεια και της χώρας. Με το Πράσινο Βιβλίο για την επιχειρηματικότητα η Ευρωπαϊκή Ένωση, από το 2003 όρισε σαν στόχο και δεσμεύτηκε να διαμορφώσει ένα γόνιμο περιβάλλον επιχειρηματικότητας. Στόχος ήταν να εμφανισθεί ένας μεγαλύτερος αριθμός νέων, επιτυχημένων και καινοτόμων επιχειρήσεων οι οποίες

εκτιμήθηκαν από αυτή, ως ο καλύτερος μηχανισμός ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας. Δηλαδή αντιμετώπισαν τη καινοτομία σαν ένα μοχλό αύξησης της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας. Αναγνώρισαν δηλαδή, ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές εισάγοντας καινοτομίες, νέα προϊόντα και υπηρεσίες, προκαλώντας κατά συνέπεια, οικονομική ανάπτυξη (E.E., 2003- Audretsch, et. al., 2006 - Audretsch, 2002).

Η καινοτομία εκτός από πολύ σημαντική έχει γίνει πλέον και απαραίτητη. Οι διαρθρωτικές αλλαγές της οικονομίας μετακύλυσαν το συγκριτικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων της Ευρώπης σε δραστηριότητες που βασίζονται στη γνώση και τις νέες τεχνολογίες, δηλαδή στη καινοτομία (Whitettaker, et. al., 2016). Η παγκοσμιοποίηση αύξησε την ανταγωνιστική πίεση στις μεταποιητικές επιχειρήσεις που ήταν εγκατεστημένες σε τόπους υψηλού κόστους, με αποτέλεσμα όχι μόνο να υπάρξει μετατόπιση της παραγωγικής ικανότητας προς χώρες χαμηλού κόστους, αλλά και να αυξηθεί η παραγωγικότητα μέσω της χρησιμοποίησης τεχνολογικών καινοτομιών. Οι αλλαγές αυτές δημιούργησαν ευκαιρίες για νέες επιχειρηματικές καινοτομίες. Το μεγαλύτερο άνοιγμα των αγορών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να κινηθούν περισσότερο σε Ευρωπαϊκή ή ακόμα και παγκόσμια κλίμακα, (<http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/el.pdf>).

Τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση, έχει οδηγήσει στην ανάγκη για καινοτομίες στον επιχειρηματικό κόσμο σε διεθνές αλλά και σε εθνικό επίπεδο. Από τις σημαντικότερες συνέπειες των οικονομικών κρίσεων είναι η μείωση αφενός της απασχόλησης και αφετέρου του αριθμού των επιχειρήσεων (Zouaghi, et. al., 2016). Όμως και οι επιχειρήσεις που δεν κλείνουν αντιμετωπίζουν προβλήματα τόσο από την μείωση του κύκλου εργασιών όσο και από την έλλειψη πηγών χρηματοδότησης. Από την άλλη πλευρά όλο και περισσότεροι υποστηρίζουν ότι η στροφή προς την καινοτομική επιχειρηματικότητα μπορεί να συμβάλλει προς την κατεύθυνση της αύξησης της επιχειρηματικής δραστηριότητας, της αύξησης του κύκλου εργασιών, τη μείωση της ανεργίας, τη καλύτερη διαχείριση των πόρων, τη μείωση του κόστους και γενικότερα προς την οικονομική ανάπτυξη. Επιπλέον εκτιμάται ότι μέσα σε μια περίοδο κρίσης, όπως αυτή που διανύουμε στην Ελλάδα από το 2009, οι επιχειρήσεις που επενδύουν στην καινοτομία αναπτύσσοντας καινούρια προϊόντα η βελτιώνοντας τα υφιστάμενα, αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά και αυτό αναμένεται να έχει θετική επίδραση στην προοπτική διατήρησης και ανάπτυξής τους

και κατ' επέκταση στις χρηματοοικονομικές τους επιδόσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις (Hausman,et. al.,2014,Archibugi, et. al., 2013).

Πρέπει να επισημανθεί ότι καινοτόμες δράσεις δύνανται να αναπτυχθούν σε κάθε τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι μόνο σε τομείς όπως αυτός της υψηλής τεχνολογίας ή της φαρμακοβιομηχανίας, οι οποίες επενδύουν στην Έρευνα & Ανάπτυξη (E&A), καθώς τα αποτελέσματα της καινοτομικής τους δραστηριότητας προβάλλονται περισσότερο. Κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως του τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται δύναται να καινοτομήσει είτε υιοθετώντας καινοτόμες διαδικασίες στην παραγωγή ή την οργάνωση της είτε αναπτύσσοντας καινούργια προϊόντα και υπηρεσίες είτε βελτιώνοντας σε βελτιώσεις των υφισταμένων (Schumpeter,1934, Trott,et. al., 2002).

Αφού εξηγήθηκε η σημασία και η ανάγκη της εφαρμογής καινοτομιών στο επιχειρηματικό χώρο έγινε κατανοητό, ότι ενδιαφέρουσα θα ήταν η μελέτη των παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή καινοτομιών στο επιχειρηματικό κόσμο. Σύμφωνα με την παλαιότερη βιβλιογραφία, η καινοτομία μπορεί να επηρεάζεται από πολλούς και διαφορετικούς παράγοντες. Στη παρούσα διατριβή επιλέχθηκε να ασχοληθώ περισσότερο με την επιχειρηματική στρατηγική χωρίζοντάς την, σε επιχειρηματική στρατηγική σχετικά με τη θέση των επιχειρήσεων στην αγορά και επιχειρηματική στρατηγική σχετικά με την γκάμα των προϊόντων τους και επίσης με την ανάπτυξη συνεργασιών χωρίζοντάς τις συνεργασίες στις βασικές (πελάτες – προμηθευτές- ανταγωνιστές) και σε επιπλέον μορφές (ερευνητικά ιδρύματα, διοίκηση, προσωπικό)ως δυο οδηγούς επιρροής της καινοτομίας, και μελετώντας τη σχέση τους με την καινοτομία.

Συνοπτικά η παρούσα έρευνα επικεντρώθηκε όπως αναφέρθηκε και παραπάνω στον χώρο των τροφίμων και των ποτών, ο οποίος αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους πυλώνες της Ελληνικής οικονομίας. Ο τομέας των γεωργικών-κτηνοτροφικών-αλιευτικών προϊόντων διατροφής ή των τροφίμων γενικά, είναι ένας από τους μεγαλύτερους μεταποιητικούς τομείς στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αποτελεί έναν από τους κύριους μοχλούς της οικονομίας της, συμβάλλοντας τόσο στην οικονομική παραγωγή όσο και στην απασχόληση. Περιγράφεται συνήθως ως ένας σχετικά ώριμος και αργά αναπτυσσόμενος τομέας των επιχειρήσεων, ο οποίος εμφανίζει σχετικά χαμηλό επίπεδο επενδύσεων στην Έρευνα& Ανάπτυξη και είναι

αρκετά συντηρητικός όσον αφορά τις καινοτομίες που εισάγει στην αγορά (Costa&Jongen, 2006).

Οι σύγχρονοι καταναλωτές απαιτούν μοναδικές γεύσεις και μοναδικές τροφές, ευκολία στην ετοιμότητα για μαγείρεμα και φαγητό, καθώς και σε μια δίαιτα που αυξάνει όλο και περισσότερο την υγεία, προσαρμοσμένη στις ατομικές ανάγκες και προτιμήσεις τους (Costa, et. al., 2001, Costa, et. al., 2007). Αυτή η απαίτηση οδηγεί σε ένα είδος ανάπτυξης προϊόντων και συνεπάγεται απαραίτητα στη δημιουργία, ή τουλάχιστον τη θέσπιση, καινοτόμων τεχνολογικών λύσεων και νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Επιπλέον, οι πρόσφατες αλλαγές στη φύση τόσο της ζήτησης όσο και της προσφοράς τροφίμων, σε συνδυασμό με ένα συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο ανταγωνιστικότητας και λόγω της μεγάλης αστάθειας των παγκόσμιων αγορών, έχουν μετατρέψει την καινοτομία σε υποχρεωτική δραστηριότητα, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική κερδοφορία και επιβίωση των επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερα δε σε μια περίοδο βαθιάς οικονομικής ύφεσης και οικονομικής κρίσης της Ελληνικής οικονομίας η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στο χώρο των τροφίμων μπορεί να συμβάλει τόσο στην επιβράδυνση της ύφεσης όσο και στη δημιουργία προοπτικής ανάπτυξης. Συγκεκριμένα, η υιοθέτηση και ανάπτυξη καινοτόμων αντιλήψεων, πρακτικών και διαδικασιών που συμβάλλουν στη βελτίωση των προϊόντων του κλάδου και στη δημιουργία καινούργιων, θα μπορούσαν να επιδράσουν θετικά στην αποδοτικότητα και ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων του κλάδου και να αντισταθμίσουν τις επιπτώσεις της κρίσης στην οικονομία (Zouaghi, et. al., 2016).

Γίνεται αντιληπτό ότι η παρούσα έρευνα επιδιώκει να συνεισφέρει με τα ευρήματά της τόσο στην ερευνητική βιβλιογραφία για την καινοτομία όσο και στην διερεύνηση της εμπειρικής γνώσης. Οι επαγγελματικοί φορείς και ο επιχειρηματικός κόσμος, μπορούν να αξιοποιήσουν τα αποτελέσματα και τις γνώσεις για τη καινοτομία προς την κατεύθυνση μιας βιώσιμης και ανταγωνιστικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων. Παράλληλα, η παρούσα έρευνα έχει σαν στόχο τη μελέτη της επιρροής της καινοτομίας από την επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζει μια επιχείρηση που καινοτομεί, καθώς επίσης τις μορφές συνεργασίας που επηρεάζουν το επίπεδο καινοτομίας της επιχείρησης, σε επίπεδο έρευνας που δεν έχει ακόμα στον ερευνητικό κόσμο μελετηθεί.

1.2 Βιβλιογραφικό κενό.

Τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί οι αναφορές και οι εργασίες γύρω από τη καινοτομία και την επιχειρηματική απόδοση. Ωστόσο δεν υπάρχουν πολλές έρευνες και άρα υπάρχει μεγάλο βιβλιογραφικό κενό στο τι είναι σημαντικό για τη ανάπτυξη ή την εμπόδιση της υιοθέτησης της καινοτομίας (Παράρτημα I). Έπειτα από έρευνα σχετικά με τους παράγοντες από τους οποίους μπορεί να καθορίζεται το επίπεδο καινοτομίας μιας επιχείρησης και μπορεί να σχετίζονται με τα επίπεδα καινοτομίας καταλήξαμε ότι ιδιαίτερο ενδιαφέρον ίσως να παρουσιάζει η σχέση **καινοτομίας και επιχειρηματικής στρατηγικής, καθώς και καινοτομίας και συνεργασίας**. Παρακάτω στο Παράρτημα I υπάρχει πίνακας που μας προτείνει ερευνητικές προτάσεις σχετικές με τη καινοτομία. Παράλληλα φαίνεται το βιβλιογραφικό κενό που υπάρχει και η ανάγκη έρευνας μεταξύ τω σχέσεων καινοτομίας- συνεργασίας και καινοτομίας- επιχειρηματικής στρατηγικής.

1.3 Σκοπός της έρευνας.

Κύριος σκοπός αυτής της έρευνας είναι η μελέτη της επιρροής της υιοθέτησης μορφών επιχειρηματικής στρατηγικής και συνεργασιών στην καινοτομία, και των σχέσεων που αναπτύσσονται. Αλλά και πόσο επηρεάζει η καινοτομία τα επίπεδα ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικών οικονομικών αποδόσεων των επιχειρήσεων του δείγματος και ποιες σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας και καινοτομίας και απόδοσης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα διερευνώντας τον τομέα των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων εξετάστηκε η σχέση μεταξύ επιχειρηματικών στρατηγικών, συνεργασιών και καινοτόμων διαδικασιών, που αντανakλούν στο παρεχόμενο προϊόν και στην οικονομική τους κατάσταση (Caiazza, et. al., 2016), (Rittera, et. al., 2004). Διαπιστώθηκε από τα ευρήματά μας αν υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις βελτίωσης των οικονομικών επιδόσεων των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων που υιοθετούν καινοτομικές δράσεις, επιχειρηματικές στρατηγικές και αναπτύσσουν μορφές συνεργασιών. Εξετάστηκε επίσης αν υπάρχει σημαντική διαφορά στην αποδοτικότητά τους έναντι αυτών που δεν καινοτομούν, δεν έχουν οργανωμένη επιχειρηματική στρατηγική και δεν αναπτύσσουν συνεργασίες. Η

παρούσα μελέτη και έρευνα θα μπορούσε να επιβεβαιώσει ευρήματα ερευνών για την υπεροχή ως προς την ανταγωνιστικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των καινοτόμων επιχειρήσεων. (Galindo,Mendez, 2014).

1.4 Συνεισφορά της εργασίας- Σημαντικότητα.

Στην προσπάθειά συμβολής της παρούσας διατριβής, στο προαναφερθέν κενό της βιβλιογραφίας, μελετήθηκε η σχέση μεταξύ των οδηγών καινοτομίας, της καινοτομίας σε όλες της τις μορφές και των αποτελεσμάτων της καινοτομίας στην απόδοση και την ανταγωνιστικότητα, των επιχειρήσεων (Lapple, et. al., 2016). Οι οδηγοί καινοτομίας που επιλέχθηκαν να προσδιοριστούν είναι: η συνεργασία (βασικές μορφές και επιπλέον μορφές,) και η επιχειρηματική στρατηγική (αγοράς και γκάμας προϊόντων) ως παράγοντες που επηρεάζουν το επίπεδο καινοτομίας σε μια επιχείρηση. Διαπιστώθηκε ότι για αυτούς τους παράγοντες και τη σχέση τους με τη καινοτομία υπάρχει κενό στη βιβλιογραφία.

Η επιτακτική ανάγκη για την καινοτομία είναι πολύ ισχυρή για τις επιχειρήσεις του τομέα των τροφίμων και διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διατήρηση και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους καθώς η καινοτομία είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους (Sarkara, et. al., 2008). Έτσι, τόσο οι ακαδημαϊκοί όσο και οι επαγγελματίες ενθαρρύνονται να εξετάσουν πώς επιχειρηματικοί παράγοντες όπως η στρατηγική και η ικανότητα συνεργασίας μπορούν να υποστηρίξουν την υιοθέτηση της καινοτομίας στις μικρομεσαίες γεωργικές επιχειρήσεις και επιχειρήσεις τροφίμων (Bigliardi&Galati, 2016). Επιπλέον, πολλοί συντάκτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι απαιτείται περισσότερη έρευνα σχετικά με τις πρακτικές καινοτομίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) του τομέα των τροφίμων (Baregheh, et. al., 2012). Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω, θεωρώ ότι πραγματικά αξίζει να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο ορισμένοι παράγοντες σχετίζονται με την καινοτομία.

Ο πρώτος παράγοντας που μελετήθηκε, στην παρούσα διατριβή, πως ασκεί επιρροή στην εφαρμογή της καινοτομίας στις επιχειρήσεις είναι η συνεργασία σε όλες τις μορφές της χωρίζοντάς την σε βασικές μορφές συνεργασίας (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές) και σε επιπλέον μορφές συνεργασίας (ερευνητικά

ιδρύματα, διοίκηση, προσωπικό). Η σχέση μεταξύ συνεργασίας και καινοτομίας είναι ένα αξιολογικό μέρος έρευνας για διδακτορική διατριβή. Υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας στη μελέτη της σχέσης μεταξύ συνεργασίας και καινοτομίας και απαιτούνται μελλοντικές έρευνες. Οι Whittaker, et. al., (2016) πρότειναν να διερευνηθούν τα εμπόδια συνεργασίας, οι επιδράσεις των διαφορετικών τύπων συνεργασίας στην καινοτομία και οι προκλήσεις της. Επίσης, ο Caiaza, et. al., (2016), πρότειναν να μελετηθεί η σχέση μεταξύ συνεργασίας και καινοτομίας. Ο Salam, (2017), υπογράμμισε την ανάγκη περαιτέρω προσπαθειών για διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η εσωτερική και εξωτερική συνεργασία μπορεί να υποστηρίξει τις επιχειρησιακές επιδόσεις.

Ωστόσο ένας άλλος παράγοντας που προτείνεται να ερευνηθεί, στην παρούσα διατριβή, αν ασκεί επιρροή στην εφαρμογή της καινοτομίας είναι η ανάπτυξη επιχειρηματικής στρατηγικής. Η σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι ενδιαφέρουσα σύμφωνα με την βιβλιογραφία. Θεωρείται ότι αξίζει να εξεταστεί ο αντίκτυπος των επιχειρηματικών στρατηγικών στην επιτυχία της ικανότητας και της καινοτομίας μιας επιχείρησης και σε αυτό μας επιβεβαιώνουν και οι Ritter & Gemunden, (2004). Η μελλοντική έρευνα ενδέχεται να χρειαστεί να διερευνήσει περαιτέρω τους μεσολαβητές επιχειρηματικών στρατηγικών. Θα ήταν χρήσιμο να αποκτήσουμε μια βαθύτερη κατανόηση της ανάπτυξης επιχειρηματικών μοντέλων, δηλαδή κατανόηση του τρόπου και του βαθμού στον οποίο οι επιχειρήσεις πρέπει να εξελιχθούν προκειμένου να εφαρμόσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα που χαρακτηρίζονται από πολλαπλή δημιουργία αξίας και όχι απλά νομισματικό όφελος (Rauter, et. al., 2017). Έτσι, αξίζει να εξεταστεί η επίδραση των χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης, όπως η ηγεσία, η οργανωτική μάθηση, η διαχείριση της διαδικασίας, η διαχείριση της ποιότητας και οι άνθρωποι πόροι (στρατηγικών αποφάσεων) στην ικανότητα καινοτομίας και στην απόδοση της επιχείρησης (Kafetzopolos & Psomas, 2015). Επιπλέον σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, αξίζει να εξεταστούν οι επιδράσεις άλλων εξωτερικών παραγόντων που αποτελούν συνιστώσες στις εξεταζόμενες σχέσεις, όπως το μέγεθος της αγοράς, τα εμπόδια που θα παρουσιαστούν κατά την είσοδο στην αγορά, των κανονιστικών παραγόντων αλλά και των οικονομικών παραγόντων (Prajojo & Oke, 2016). Στην παρούσα διατριβή η επιχειρηματική στρατηγική χωρίζεται σε στρατηγική που αφορά τα προϊόντα και σε στρατηγική που αφορά την θέση στην αγορά.

Επίσης, πολλοί ερευνητές προτείνουν τη διερεύνηση της σταθερότητας του περιβάλλοντος της καινοτομίας στα πλαίσια της οικονομικής κρίσης. Η καινοτομία σε περιόδους κρίσης θεωρείται από πολλούς συγγραφείς ως ευκαιρία ανάπτυξης, επιβίωσης, επιτυχίας και ως προσπάθεια διατήρησης ή ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας στην παγκόσμια αγορά (Mohezar & Nor, 2014). Παρά τη σπουδαιότητα της καινοτομίας κατά τη διάρκεια κρίσης, το μεγαλύτερο μέρος της εμπειρικής βιβλιογραφίας ασχολείται με τον αντίκτυπο μιας οικονομικής κρίσης. Για την καινοτομία ασχολήθηκαν και επικεντρώθηκαν μόνο σε ότι αφορά το θέμα επενδύσεων καινοτομίας των επιχειρήσεων (Raupon, 2012) ή στη συμπεριφορά. Η μελέτη αυτή επικεντρώνεται στην ανάλυση των συνολικών επιπτώσεων μιας οικονομικής κρίσης, τόσο από άποψη εισροών καινοτομίας όσο και από αποτελέσματα καινοτομίας στην απόδοση παρουσιάζοντας τον βαθμό συσχέτισης της οικονομικής κρίσης και της καινοτομίας. Η παγκόσμια οικονομική κρίση επηρέασε και έπληξε σχεδόν όλες τις χώρες του κόσμου. Σε πολλές χώρες η κρίση ήταν βαθύτερη, καταστρέφοντας τις οικονομίες τους, αποδεκατίζοντας τους οικονομικούς πόρους των εταιρειών και των πολιτών τους αυξάνοντας την ανεργία κλπ..Το τραπεζικό σύστημα στις χώρες αυτές σχεδόν κατάρρευσε. Οι κακές πρακτικές δανεισμού των επιχειρήσεων αλλά και των ιδιωτών με την ανοχή των κρατικών υπηρεσιών λαμβάνουν μεγάλο μέρος της ευθύνης για αυτήν την οικονομική κατάσταση που διαμορφώθηκε. Σε αυτό το περιβάλλον πολλές καινοτομίες που εισήχθησαν τα χρόνια που οδήγησαν στην κρίση ή και κατά την διάρκεια της κρίσης έμειναν ανεπηρέαστες. Πολλές από αυτές έδρασαν θετικά θεωρώντας ότι η κρίση και η ύφεση που ακολούθησε είναι μια ευκαιρία (Zouaghi, et. al., 2016). Άλλες επηρεάστηκαν αρνητικά και συνέβαλαν στην κατάρρευση ή τουλάχιστον στην εμβάθυνση και συντήρηση της ύφεσης. Πολλοί ερευνητές προτείνουν ότι θα ήταν ενδιαφέρον για μελλοντική μελέτη να συγκριθεί η καινοτόμος συμπεριφορά των επιχειρήσεων πριν και μετά την κρίση (Zouaghi, et. al., 2016). Ένα ακόμη ερώτημα που προκύπτει είναι αν η παγκόσμια οικονομική κρίση είχε διαφορετικές επιπτώσεις στην απόδοση της καινοτομίας στον τομέα των γεωργικών προϊόντων διατροφής σε σύγκριση με την υπόλοιπη οικονομία, (Archibugi, et. al., 2013). Ωστόσο στην παρούσα διατριβή θα μελετηθεί μόνο ο βαθμός συσχέτισης της καινοτομίας με την οικονομική κρίση και τη σταθερότητα του περιβάλλοντος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι. Βιβλιογραφικό κενό.

Συγγραφέας	Τίτλος, Περιοδικό	μελλοντική έρευνα
Jing Zeng n, Chi Anh Phan ,Yoshiki Matsui	The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance /:Int. J. Production Economics 162 (2015) 216–226	Οι συγγραφείς προτείνουν να γίνει περισσότερη έρευνα σχετικά με την εξέταση των πιθανών συνεπειών των παραγόντων έκτακτης ανάγκης, όπως η περιβαλλοντική αβεβαιότητα, η οργανωτική κουλτούρα και η στρατηγική του οργανισμού. Οι μελλοντικές μελέτες προτείνεται επίσης να εξετάσουν τη σχέση διάφορων παραμέτρων - καινοτομίας με ένα διευρυμένο πεδίο όπως το στρατηγικό επίπεδο, το επίπεδο επιχείρησης ή ακόμη και το επίπεδο μεταξύ επιχειρήσεων. Πρόταση για έρευνα σχέσης καινοτομίας και επιχ. Στρατηγικής.
Mohammad Asif Salam	The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance: an empirical investigation/ An International Journal, Vol. 24 Iss 2, 2017	Ο συγγραφέας ανέφερε ότι υπάρχει ανάγκη να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο η εσωτερική και εξωτερική συνεργασία μπορεί να υποστηρίξει τις επιχειρησιακές επιδόσεις. Πρόταση για έρευνα σχέσης καινοτομίας και συνεργασία, συνεργασίας και αποδόσεων.
D Hugh Whittaker, Benjamin P Fath and Antje Fiedle	Assembling capabilities for innovation: Evidence from New Zealand SMEs/ International Small Business Journal 2016, Vol. 34(1) 123–143	Στο άρθρο αυτό υποστηρίζεται ότι η έρευνα στις νέες επιχειρήσεις είναι απαραίτητη, ώστε να διερευνηθούν τα εμπόδια στη συνεργασία, οι επιπτώσεις των διαφόρων τύπων συνεργασίας στην καινοτομία και οι προκλήσεις της συνεργασίας. Πρόταση για έρευνα σχέσης συνεργασίας και καινοτομίας.

PeirchyLii, Fang-I Kuo	Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance / Int. J. Production Economics 174 (2016) 142–155	Οι ερευνητές και συγγραφείς του άρθρου ανέφεραν ότι επιπλέον έρευνα πρέπει να γίνει σχετικά με τη σχέση μορφών επιχειρηματικής στρατηγικής και συνεργασιών και τις επιπτώσεις τους στην ανταγωνιστικότητα και στην επιχειρηματική απόδοση, Ιδιαίτερα στο χώρο των τροφίμων. Προτάσεις για έρευνα σχετικά με τη επιχ. Στρατηγική και τη συνεργασία και αποδόσεις.
MeteSevinç, GündüzUlusoy	Innovation Clusters and Determinants of Innovativeness in Manufacturing Industries -/Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10, 2016	Προτείνεται μελέτη σε παράγοντες καινοτομίας που είναι το πνευματικό κεφάλαιο, η οργανωτική δομή, η οργανωτική κουλτούρα, η στρατηγική παραγωγής, οι φραγμοί στην καινοτομία και οι συνεργασίες. Πρόταση για έρευνα σχέσεων καινοτομίας και συνεργασίας, επιχ. Στρατηγικής.
Miareli, et. Al., 2015	Innovation in European food SMEs: determinants and links between types- io-based and/Applied Economics 4(1): 33-53, 2015	Πρέπει να εξεταστούν περαιτέρω μελέτες που θα επικεντρώνονται στην λεπτομερέστερη περιγραφή της διάρθρωσης των διαφόρων μορφών συνεργασίας, ιδίως στη συνεργασία των ΜΜΕ με πανεπιστήμια και άλλους παρόμοιους φορείς. Το έργο αυτό επίσης υποδεικνύει ότι οι περαιτέρω μελέτες πρέπει να επιδιώξουν να κατανοήσουν καλύτερα τις αλληλεπιδράσεις που σχετίζονται με την καινοτομία. Πρόταση για έρευνα σχέσης καινοτομίας και συνεργασίας.
<u>RosaCaiazzaJohn</u>	The effect of strategic partnership on innovation:	Προτείνει μια διαχρονική μελέτη με στόχο να αναλυθεί η σχέση μεταξύ

<u>Stantonb</u>	An empirical analysis/ (2016)	εταιρικών σχέσεων και καινοτομίας. Πρόταση για μελέτη σχέσης καινοτομίας και συνεργασίας.
Sofia Wixe, Pia Nilsson, Lucia Naldi & Hans Westlund	Disentangling Innovation in Small Food Firms: The role of External Knowledge, Support, and Collaboration (2016)	Προτείνεται μελέτη στα είδη καινοτομίας, όπως η πώληση σε νέες αγορές, η χρήση νέων προμηθευτών, οι νέοι τρόποι οργάνωσης και οι νέοι δίαυλοι διανομής. Ο γενικός στόχος είναι να ελεγχθεί αν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται περισσότερο με την εξωτερική αλληλεπίδραση είναι πιο καινοτόμες. Πρόταση για μελέτη σχέσης καινοτομίας και συνεργασίας.
Maura McAdam, Rodney McAdam, Adele Dunn & Clare McCal	Regional Horizontal Networks within the SME AgriFood Sector: An Innovation and Social Network Perspective / Regional Studies, 2016 Vol. 50, No. 8, 1316–1329	Οι ερευνητές προτείνουν πρώτον, να διερευνηθεί πώς αλληλεπιδρούν οι πτυχές καινοτομίας των δικτύων που εδράζονται στις τοπικές κοινότητες για να βελτιωθεί η ευημερία της κοινότητας. Πρόταση για έρευνα σχέσης συνεργασίας και καινοτομίας και καινοτομίας απόδοσης.
Hamieda Parke	Interfirm collaboration and the new product development process/Industrial Management & Data Systems, Vol. 100 Issue: 6, pp. 255-260	Οι ακόλουθες παράμετροι προτείνεται να μελετηθούν προκειμένου να συμβάλουν στην κατανόηση της διαδικασίας συνεργασίας: τα οφέλη της συνεργασίας στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, οι κίνδυνοι συνεργασίας, η επίδραση της συνεργασίας στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και οι παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα μιας επιτυχημένης συνεργασίας. Πρόταση για μελέτη σχέσης συνεργασίας και

		καινοτομίας.
FlorianZach	Collaboration for innovation in tourism organizations: leadership support, innovation formality, and CommuniCation/JOURNAL OF HOSPITALITY & TOURISM RESEARCH	<p>Πρέπει να διερευνηθούν οι επιπτώσεις άλλων οδηγών καινοτομίας, όπως η επιχειρηματικότητα, η στρατηγική καινοτομίας, η τεχνολογία των πληροφοριών ή η μακροπρόθεσμη θεώρηση των δια-οργανωτικών σχέσεων (Ottenbacher, 2007). Μελλοντική έρευνα πρέπει να λάβει το επόμενο βήμα και ουσιαστικά να μετρήσει την αξία της συνεργασίας για την καινοτομία όσον αφορά τις επιδόσεις της καινοτομίας.</p> <p>Πρόταση για μελέτη σχέσης συνεργασίας και καινοτομίας.</p>
Hanna Hottenrott , Cindy Lopes-Bento	(International) R&D collaboration and SMEs: The effectiveness of targeted public R&D support schemes /Research Policy 43 (2014) 1055–1066	<p>Προτείνεται ότι θα ήταν ενδιαφέρον να δούμε αν και πώς τα αποτελέσματα καινοτομίας και πωλήσεων επηρεάζονται εάν ελήφθη υπόψη ο τύπος συνεργασίας και ο τρόπος συνεργασίας.Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας και συνεργασίας.</p>
YoungokKim , Steven S. Lui	The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter/Journal of Business Research 68 (2015) 1964–1973	<p>Πρώτον, τα αποτελέσματά της έρευνας μας δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεργάζονται με διάφορους συνεργάτες δικτύου για την επιδίωξη της καινοτομίας. Δεύτερον, καθώς η σημασία των διαφόρων τύπων δικτύων καινοτομίας ποικίλλει, μια επιχείρηση θα πρέπει να διαχειρίζεται τους εταίρους της για οργανωτική καινοτομία και καινοτομία προϊόντος ξεχωριστά. Τέλος, η πανεπιστημιακή έρευνα έχει καθοριστική σημασία για τη δημιουργία βιομηχανικής</p>

		καινοτομίας και την ενίσχυση της εθνικής ανταγωνιστικότητας. Πρόταση για έρευνα σχέση καινοτομία-συνεργασίας και αποτελεσμάτων καινοτομίας.
XiaolongXue, Xiaoling Zhang, Liang Wang , Martin Skitmore, Qi Wang	Analyzing collaborative relationships among industrialized construction technology innovation organizations: A combined SNA and SEM approach/ Journal of Cleaner Production (2017) 1-13	Σύμφωνα με τους συγγραφείς πρέπει να διεξαχθούν μελλοντικές έρευνες τριών προοπτικών: 1) Δραστηριότητες συνεργασίας καινοτομίας που μελετήθηκαν σε συγκεκριμένο εύρος και ξεκινούν από ένα συγκεκριμένο τμήμα βιομηχανικής κατασκευής 2) Μελέτη του τρόπου με τον οποίο μια συγκεκριμένη συμπεριφορά καινοτομίας των ενδιαφερομένων επηρεάζει τη συνεργατική καινοτομία στις βιομηχανοποιημένες κατασκευαστικές διαδικασίες. 3) Την ανάπτυξη ενός συστήματος προσομοίωσης που μπορεί να προσομοιώσει τις σχέσεις συνεργασίας των βιομηχανοποιημένων κατασκευών στη διαδικασία της καινοτομίας. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας και συνεργασίας.
Thomas Ritter, Hans Georg Gemunden	The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success/Journal of Business Research 57 (2004) 548– 556	Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τον αντίκτυπο της στρατηγικής στην εταιρική επιτυχία, τα χαρακτηριστικά του κλάδου ή το περιβάλλον. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας- Επιχ. Στρατηγικής.

<p>Tan Ah Lay RuzitaJusoh</p>	<p>BUSINESSSTRATEGY, STRATEGIC RULE OF ACCOUNTANT, STRATEGIC MANAGEMENTACCO UNTINGAND THE LINKS TO FIRM PERFORMANCE: AN EXPLORATORY STUDY OF MANUFACTURINGCO MPANIESIN MALAYSIA /Asia- Pacific Management Accounting Journal</p>	<p>Προτείνεται ότι είναι σημαντικό να εξακριβωθεί κατά πόσον η διαμόρφωση της στρατηγικής μπορεί να επηρεαστεί από τις οργανωτικές δυνατότητες που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της θεωρίας της βασιζόμενης σε πόρους. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας- Επιχ. Στρατηγικής</p>
<p>Romana Rauter, Jan Jonker, Rupert J. Baumgartner</p>	<p>Going one's own way: drivers in developing business models forsustainability /Journal of Cleaner Production 140 (2017) 144-154</p>	<p>Προτείνεται ότι θα ήταν χρήσιμο να αποκτήσουμε μια βαθύτερη κατανόηση της ανάπτυξης επιχειρηματικών μοντέλων.Επιπλέον, η σύγκριση με μη βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, επίσης σε διεθνές επίπεδο, θα μπορούσε να συμβάλει στη διεύρυνση της κατανόησής μας, ιδίως όσον αφορά τους εξωτερικούς οδηγούς που σχετίζονται με την αγορά των αλλαγών στα επιχειρηματικά μοντέλα. Τέλος, ο σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων για τη βιωσιμότητα συνδέει με τις θεωρίες της επιχειρηματικότητας. επομένως, η επικέντρωση σε νέοσυσταθείσες επιχειρήσεις και τα επιχειρηματικά τους μοντέλα είναι πιθανό να αποτελέσει μια εποικοδομητική πηγή γνώσης σε αυτόν τον τομέα της έρευνας.Σημασίαεπιχ. Στρατηγικής και απόδοσης</p>
<p>Marcelo SeidoNagano,Julia</p>	<p>Innovation management processes, their internal</p>	<p>Προτείνεται μελέτη για την ερμηνεία και εύρεση προτύπων</p>

<p>noPavanelliStefano vitz, Thais Elaine Vick</p>	<p>organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil /J. Eng. Technol. Manage. 33 (2014) 63–92</p>	<p>υιοθέτησης και προκλήσεων στη διαχείριση της καινοτομίας σε οργανισμούς που βρίσκονται σε αναπτυσσόμενες χώρες. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης υποδεικνύουν περαιτέρω διερεύνηση των ρόλων και του προφίλ των ανώτερων στελεχών που συνδέονται με την καινοτομία καθώς παρατηρήθηκε ότι η ευαισθησία του ηγέτη σε θέματα που σχετίζονται με αυτή τη δυναμική επηρεάζει τον χαρακτηρισμό του εσωτερικού συστήματος καινοτομίας της εταιρείας. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας- Επιχ. Στρατηγικής.</p>
<p>P. Waychal, R.P. Mohanty and A. Verma</p>	<p>Determinants of innovation as a competence: an empirical study /Int. J. Business Innovation and Research,</p>	<p>Προτείνεται ότι οι παράγοντες, όπως η γεωγραφία, ο πολιτισμός, ο επιχειρηματικός τομέας της λειτουργίας, το μέγεθος της οργάνωσης κλπ., μπορούν να επηρεάσουν σε κάποιο βαθμό την ικανότητα καινοτομίας. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας- Επιχ. Στρατηγικής.</p>
<p><u>Daniel I. Prajogo,</u> <u>Adegoke Oke,</u></p>	<p>Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments / International Journal of Operations & Production Management, Vol. 36 Iss 9 pp. 974 – 994, 2016</p>	<p>Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι η αλληλεπίδραση εξωτερικών παραγόντων όπως οι στρατηγικοί προσανατολισμοί και άλλοι εξωτερικοί παράγοντες προσφέρουν καινοτομικό πλεονέκτημα και αξίζει να διερευνηθεί. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας- Επιχ. Στρατηγικής.</p>
	<p>The effects of the crisis on</p>	<p>Μια μελλοντική εργασία θα</p>

<p><u>NataliaMedrano</u> <u>CristinaOlar-te-Pascual</u></p>	<p>marketing innovation: an application for Spain 2016</p>	<p>μπορούσε να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της απόδοσης της εταιρείας. Πρόταση για μελέτη σχέσης καινοτομίας και απόδοσης.</p>
<p>Kafetzopoulos, Psomas</p>	<p>The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case 2015</p>	<p>Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι αξίζει να εξεταστεί η επίδραση των χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης, όπως η ηγεσία, η οργανωτική μάθηση, η διαχείριση της διαδικασίας, η ποιότητα και οι ανθρωπίνι πόροι στην ικανότητα καινοτομίας και την απόδοση της επιχείρησης. Πρόταση μελέτης σχέσης καινοτομίας – επιχ. Στρατηγικής και καινοτομίας-οικο. Απόδοσης.</p>
<p>Nadia Lehoux, Sophie D'Amours& André LangevinNadiaLehoux, Sophie D'Amours& André Langevin</p>	<p>Inter-firm collaborations and supply chain coordination: review of key elements and case study/ Production Planning & Control, 25:10, 858-872,2014</p>	<p>Επειδή οι συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων καθίστανται ακόμα πιο σημαντικές, καθώς και η ανάγκη αποτελεσματικού σχεδιασμού και συντονισμού των δραστηριοτήτων της αλυσίδας εφοδιασμού, θα πρέπει να γίνει στο μέλλον πολλή δουλειά για την εντατικότερη διερεύνηση αυτών των θεμάτων. Πρόταση έρευνας σχετικά με τις συνεργασίες επιχειρήσεων.</p>
<p>Shikha Aggarwal, Manoj Kumar Srivastava</p>	<p>" Towards a grounded view of collaboration in Indian agri-food supply chains A qualitative investigation " /British Food Journal, Vol. 118 Iss 5 pp. 1085 - 1106,2016</p>	<p>Υπάρχει έλλειψη έρευνας σχετικά με τη λεπτομερή διαδικασία επεξεργασίας των πρακτικών της αλυσίδας εφοδιασμού που οδηγούν στη συνεργασία, τις προοπτικές των συνεργαζόμενων μερών και τα οφέλη της συνεργασίας. Πρόταση έρευνας σχετικά με τις συνεργασίες επιχειρήσεων.</p>

<p>FerdaousZouaghi, MercedesSanchez</p>	<p>Has the global financial crisis had different effects on innovation performance in the agri-food sector by comparison to the rest of the economy? /Trends in Food Science & Technology 50 (2016) 230-242</p>	<p>Οι ερευνητές προτείνουν να συγκριθεί η καινοτόμος συμπεριφορά των επιχειρήσεων πριν και μετά την κρίση. Πρόταση έρευνας της σχέσης καινοτομίας και οικονομικής κρίσης.</p>
---	---	--

Κεφάλαιο 2: Καινοτομία, εννοιολογικές προσεγγίσεις και βιβλιογραφική επισκόπηση.

2.1 Εισαγωγή

Η σημασία της καινοτομίας για την ύπαρξη και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων είναι πλέον υπόθεση παγκοσμίως αναγνωρισμένη (Matias & Coelho, 2011). Στην βιβλιογραφία αναπτύχθηκαν και εφαρμόστηκαν διάφορες ταξινομήσεις καινοτομίας, με αποτέλεσμα να υπάρχει κάποια ασάφεια στον όρο «καινοτομία». Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) παρείχε ένα γενικό πλαίσιο - το Εγχειρίδιο του Όσλο, το οποίο αποτελεί μια διεθνής βάση κατευθυντήριων γραμμών για τον ορισμό και την αξιολόγηση δραστηριοτήτων καινοτομίας. Στο εγχειρίδιο του Όσλο ορίζονται τέσσερα είδη καινοτομίας: **προϊόντος, διαδικασίας, μάρκετινγκ και οργανωτική καινοτομία** (ΟΟΣΑ & Eurostat, 2005). Ο Ojasalo, (2008), οι Bigliardi και Dormio, (2009), οι Inauen και Schenker-Wicki, (2011) υποστηρίζουν επίσης το διαχωρισμό των μορφών καινοτομίας σε: καινοτομία των προϊόντων, της διαδικασίας, του μάρκετινγκ και της οργανωτικής καινοτομίας. Ωστόσο, το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας εστιάστηκε σε δύο τομείς της καινοτομίας, της καινοτομίας προϊόντων και της καινοτομίας διαδικασιών (Inauen & Schenker-Wicki, 2011).

Όλες οι αλλαγές που έχουν γίνει στο πλανήτη προήλθαν από την ανάγκη του ανθρώπου να αναζητά το νέο και το διαφορετικό. Θα μπορούσε μάλιστα να ειπωθεί πως η ανθρώπινη φύση είναι συνυφασμένη με αυτή την ανάγκη. Οι ιδέες που γεννιούνται ανά τον κόσμο δεν έχουν τέλος. Κι όταν οι ιδέες αυτές γίνουν πράξη μεταμορφώνονται σε καινοτομία. Οι ιδέες άλλωστε δεν έχουν καμία χρησιμότητα παρά μόνο όταν υλοποιούνται. Κατά καιρούς γίνονται διάφορες καινοτομίες: κάποιος ξεκινά από μια υπάρχουσα ιδέα, μία έννοια ή ένα προϊόν και τη βελτιώνει. Ακόμη πιο αξιοθαύμαστο όμως είναι να καταφέρει κανείς να σκεφτεί πέρα απ' όσα υπάρχουν και να δημιουργήσει μία εντελώς καινούρια έννοια.

Ο κόσμος μεταβαίνει στην εποχή της γνώσης. Σε αυτό το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, αποκτάς στρατηγικό πλεονέκτημα μόνο όταν ηγείσαι των αλλαγών και όχι όταν απλά τις ακολουθείς. Και ο μόνος τρόπος να αποκτήσει μια επιχείρηση

ηγετική θέση είναι η καινοτομία. Όλες οι επιχειρήσεις καλούνται να είναι καινοτόμες, καθώς η καινοτομία είναι η πηγή που τροφοδοτεί οποιαδήποτε μελλοντική εισροή εσόδων. Η αλήθεια όμως είναι πως οι περισσότερες εταιρείες, ιδίως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) δυσκολεύονται να κατανοήσουν τι σημαίνει καινοτομία, πώς μπορεί κανείς να τη διαχειριστεί αποτελεσματικά καθώς και ότι η καινοτομία δεν αφορά μόνο τους τεχνολογικά προηγμένους βιομηχανικούς κλάδους. Οποιοδήποτε άτομο, οποιαδήποτε εταιρεία, σε οποιονδήποτε κλάδο μπορεί να καινοτομεί. Η καινοτομία αποτελεί διαδικασία και όχι προορισμό. Έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες σχετικά με την καινοτομία και με ερωτήματα όπως τι είναι η καινοτομία, ποια είναι τα κυριότερα χαρακτηριστικά και τα είδη της, πώς μπορούμε να τη διαχειριστούμε κλπ. Δεν έχουμε καταφέρει μέχρι στιγμής (και πιθανώς δεν θα καταφέρουμε) να καταλήξουμε σε μία και μοναδική θεωρία για την καινοτομία. (<http://ezine.articles.com/?An-Introduction-To-Innovation&id=276936>, <http://www.innosupport.net/>, Module 1.3)

Η καινοτομία είναι μια ευρεία και πολυδιάστατη έννοια που αναφέρεται σε όλες τις επιστημονικές, τεχνολογικές, οργανωτικές, χρηματοοικονομικές και εμπορικές δραστηριότητες που οδηγούν στην υλοποίηση τεχνολογικά νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών (OECD, 1997). Οι Sa και Abrunhosa, (2007) χρησιμοποιούν τον όρο «καινοτομία» για τη δημιουργία ή την εφαρμογή νέων γνώσεων για τη δημιουργία αξίας μέσω της εισαγωγής νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών, αγορών ή οργανωτικών μορφών. Η καινοτομία αποτελεί σημαντικό κομμάτι των επιχειρήσεων, των ιδρυμάτων, των κυβερνήσεων και η σπουδαιότητά της έχει ωθήσει τους ερευνητές να εντοπίσουν τις διάφορες κινητήριες δυνάμεις της (Becheikh, et. al., 2006).

Ενδιαφέρον για έρευνα αποτελούν και οι σχέσεις μεταξύ της καινοτομίας και της αγοράς, της σταθερής οικονομικής απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας.

Η καινοτομία είναι ένα κρίσιμο συστατικό για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Liao, Chang, & Wu, 2010). Επιπλέον, η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για την οικονομική αποδοτικότητα όχι μόνο των εταιρειών αλλά και των εθνών (Jimenez Jimenez, Valle & Hernandez-Espallardo, 2008). Σύμφωνα με τον Zairi, (1994), η καινοτομία είναι η πραγματική ψυχή των επιχειρηματικών οργανώσεων δεδομένου ότι δημιουργεί μακροχρόνια πλεονεκτήματα (Dobni, 2008), εξασφαλίζοντας έτσι την μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης (Jimenez-

Jimenez, et. al., 2008). Πιο συγκεκριμένα, οι επιπτώσεις της καινοτομίας στην απόδοση των επιχειρήσεων επηρεάζονται από τις επιπτώσεις στις πωλήσεις και το μερίδιο αγοράς, στην παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, που οδηγούν σε πιο αποτελεσματική διαχείριση των επιχειρήσεων (Matias & Coelho, 2011).

Στην σημερινή εποχή, η παγκόσμια οικονομία αντιμετωπίζει φαινομενικά ατελείωτη αβεβαιότητα. Η εστίαση της αναζήτησης νέων ευκαιριών που θα δημιουργούν νέα έσοδα και κέρδη μετατοπίζεται από την αριστεία της ποιότητας στην αριστεία της καινοτομίας (Dervitsiotis, 2011). Η καινοτομία αποτελεί σήμερα κορυφαία προτεραιότητα όχι μόνο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης, αλλά και για τη βελτίωση των πιθανών επιδόσεων ενός οργανισμού σε μια μακρά περίοδο συνεχιζόμενων αναταράξεων και μεγάλης αβεβαιότητας (Dervitsiotis, 2012). Έτσι, στο περιβάλλον της τρέχουσας οικονομικής αναταραχής και κάτω από την αμείλικτη πίεση για επιβίωση στην παγκόσμια οικονομική κρίση, μια βιώσιμη επιχειρηματική προσέγγιση είναι η ανάπτυξη καινοτομιών που προσφέρουν μεγαλύτερη αξία μέσω καλύτερων προϊόντων ή καλύτερων διαδικασιών ή καινοτομιών που οδηγούν σε πιο αποτελεσματικό επιχειρηματικό μοντέλο (Dervitsiotis, 2010b). Έτσι, η διαχείριση της καινοτομίας, ιδιαίτερα μετά την οικονομική κρίση 2008-2009, αναδεικνύεται ως ένας ισχυρός τρόπος για να διευκολυνθεί η προσαρμογή μιας επιχείρησης σε νέες συνθήκες (Dervitsiotis, 2010a). Η απαραίτητη προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο μπορεί να συμβεί μόνο με επιτυχημένες καινοτομίες για νέα προϊόντα ή διαδικασίες, καινοτομίες για πιο αποτελεσματικά επιχειρηματικά μοντέλα και καινοτομίες για νέες μορφές ηγεσίας και οργανωτικές δομές (Dervitsiotis, 2011).

2.2 Ορισμοί, εννοιολογικές προσεγγίσεις.

Ιστορικά, η καινοτομία, καταρχάς για τον Schumpeter, (1934), μπορούσε να αφορά την είσοδο ενός νέου προϊόντος στην αγορά, την εφαρμογή μιας νέας μεθόδου παραγωγής, τη δημιουργία μιας νέας αγοράς, την πρόσβαση σε μια νέα πηγή πρώτων υλών ή ημι-επεξεργασμένων προϊόντων, καθώς και την οργάνωση ενός νέου κλάδου ή και μιας βιομηχανίας. Άρα, η αρχική αντίληψη επικεντρωνόταν σαφώς στην παραγωγή και την επιχειρηματική δραστηριότητα. Αργότερα, η καινοτομία έλαβε μια πιο συγκεκριμένη και συγκροτημένη διάσταση, περιορίζοντας το εννοιολογικό της

εύρος και συνδέοντάς την πιο άμεσα με την τεχνολογική εξέλιξη, προβάλλοντας το στοιχείο της αβεβαιότητας, τη σημασία της επιστημονικής προόδου και των διαδικασιών μάθησης εντός των επιχειρήσεων, καθώς και την υπεροχή των συλλογικοτήτων για την καινοτομία έναντι των ατομικών προσπαθειών (Dosi, 1988, Nelson and Rosenberg. 1993). Αργότερα, η έννοια της καινοτομίας διευρύνθηκε εκ νέου με τη συμπερίληψη και άλλων, μη τεχνολογικών μορφών καινοτομίας, πλησιάζοντας περισσότερο τον αρχικό ορισμό (Edquist, 1997a), ενώ σήμερα παρατηρείται η συνεχής διεύρυνση της χρήσης της συγκεκριμένης έννοιας, πάντοτε με θετικό πρόσημο, αλλά με τρόπο σχετικά ασαφή που επιτείνει την όποια σύγχυση και υποκειμενικότητα που τον χαρακτηρίζει. Αυτό σημειώνεται ιδιαίτερα στο δημόσιο λόγο, όπου η έννοια της καινοτομίας χρησιμοποιείται με ένα μη αυστηρό τρόπο που επιτρέπει τις παρερμηνείες, τη δημιουργία ασάφειας, ακόμη και τον εντυπωσιασμό. Μάλιστα, μια νέα σχετικά τάση που δημιουργείται είναι η λέξη «καινοτομία» να ακολουθεί ένα επιθετικό προσδιορισμό (π.χ. κοινωνική) που επεκτείνει ακόμη περισσότερο το πεδίο αναφοράς της.

Συνεπώς, ο ορισμός της καινοτομίας παραμένει ένα σύνθετο και πολλές φορές δυναμικό ζήτημα που παραμένει ανοικτό, ακόμη και στο πλέον επίσημο και τεχνικό επίπεδο ανάλυσης. Ως προς αυτό είναι ενδεικτικό, ότι στον αρχικό ορισμό περί καινοτομίας, όπως αυτός είχε περιληφθεί στο αρχικό εγχειρίδιο Oslo, στα μέσα της δεκαετίας του '90, είχε υποτιμηθεί η διάσταση των εισροών που δεν αφορούν την E&A, η σημασία της δυνατότητας υπολογισμού του άμεσου τελικού αποτελέσματος που συνδεόταν με την καινοτομία, η ποικιλία που συναντάται μεταξύ διαφορετικών τομέων σε όρους διαδικασιών και αποτελέσματος, καθώς και η σημασία της συνεργασίας και των μη εμπορεύσιμων εισροών (Smith, 2015). Ενδεικτικά αναφέρεται μόνο, ότι οι προτάσεις του ΟΟΣΑ, για αποσαφήνιση του ορισμού της καινοτομίας, αφορούν κυρίως την αποσαφήνιση της «σκοπιμότητας» και της «πρόθεσης» στη βάση των οποίων διενεργείται μια καινοτομία για την εισαγωγή ενός νέου στοιχείου στην παραγωγή (στην περίπτωση της σκοπιμότητας) και για τη βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων ή/και διαδικασιών (για την περίπτωση της πρόθεσης). Ένα άλλο σημείο που χρειάζεται να διευκρινιστεί σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, είναι ο πιο σαφής προσδιορισμός της έννοιας της «εφαρμογής» που ισοδυναμεί με την καινοτομία, αφού με τους υφιστάμενους ορισμούς δεν υπάρχει ή δεν αναγνωρίζεται η καινοτομία, αν δεν έχει φτάσει το στάδιο εφαρμογής του όποιου

νέου στοιχείου. Η αντιπρόταση ως προς αυτό σχετίζεται με την γενίκευση του ορισμού περί καινοτομίας με τρόπο που να περιλαμβάνει όχι μόνο την εφαρμογή, αλλά και την σύλληψη της νέας ιδέας ως «provenconcept». Επιπλέον τίθεται προς συζήτηση-αναθεώρηση και το θέμα της βελτίωσης των υφιστάμενων προϊόντων ή διαδικασιών, αφού προτείνεται ο νέος ορισμός να περιλαμβάνει γενικότερα την «τροποποίησή» τους και όχι ρητά τη «βελτίωσή» τους (OECD, 2016). Τέλος, οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει ή έστω να λάβει υπόψη της η επικαιροποίηση του εγχειριδίου Oslo αφορούν –μεταξύ άλλων- τον ακριβέστερο προσδιορισμό των δαπανών για καινοτομία (δυνητικά κατ’ αντιστοιχία με τις δαπάνες E&A) και της καταγραφής της σημασίας που έχει ο δημόσιος τομέας και οι συνεργασίες για τη διευκόλυνση και την επίτευξη της καινοτομίας (Smith, 2015).

Ως όρος γενικά –και πέρα από το πλαίσιο αναφοράς σε επιχειρήσεις και επιχειρηματική δραστηριότητα- η καινοτομία είναι δυνατό να αφορά κοινωνικές, οικονομικές ή τεχνικές εξελίξεις, όπως και μια διαδικασία που έχει προγραμματιστεί και ξεκινήσει και για την οποία υπάρχει η πρόβλεψη ότι θα καταλήξει σε ένα απότομο αποτέλεσμα που θα εξυπηρετεί συγκεκριμένους σκοπούς. Η απόδοσή της σε όρους δημιουργίας πλούτου εξαρτάται πάντως σε σημαντικό βαθμό από τη μεταφορά της επιστημονικής γνώσης και των ερευνητικών αποτελεσμάτων από το πανεπιστήμιο και το ερευνητικό εργαστήριο στην οικονομία και την παραγωγή, δημιουργώντας τη δυναμική για ριζικές ή μη αλλαγές ή ακόμη και για τη δημιουργία μιας νέας αγοράς. Αν και η καινοτομία δεν βασίζεται αναγκαστικά στην ερευνητική δραστηριότητα ή την πιο σύγχρονη επιστημονική γνώση (γνώση αιχμής), στη συζήτηση για τη νέα επιχειρηματικότητα η έμφαση αποδίδεται συστηματικά σε εκείνες τις καινοτομίες που χαρακτηρίζονται ως έντασης υψηλής τεχνολογίας, αφού ενέχουν την πιθανότητα νέων επιχειρηματικών ευκαιριών.

Η καινοτομία είναι έννοια που αφορά στους νέους συνδυασμούς (new combinations) όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Schumpeter. Πιο συγκεκριμένα, ο Schumpeter, (1934) ορίζει την καινοτομία ως “νέος συνδυασμός νέας ή υπάρχουσας γνώσης, πόρων, εξοπλισμού κ.λπ.” με αποκλειστικό σκοπό την εμπορική του αξιοποίηση. Η θεώρηση αυτή του Schumpeter συμφωνεί με την παλαιότερη (γύρω στο 1800) του Jean-Baptiste Say ο οποίος όρισε τον επιχειρηματία ως το άτομο που αναδιοργανώνει (αλλάζει) τους παραγωγικούς πόρους από μια χαμηλή παραγωγική χρήση σε μια

υψηλότερη. Οι νέοι αυτοί συνδυασμοί μπορούν να αφορούν σε προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες παραγωγής οπότε έχουμε και τα τρία αντίστοιχα είδη καινοτομίας .

Καινοτομία, συνοψίζοντας αρκετούς ορισμούς που θα αναφερθούν αναλυτικά παρακάτω, με απλά λόγια, είναι :

- Η παραγωγή ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας).
- Η εφαρμογή μιας διαδικασίας, ή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ.
- Η διαδικασία μιας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, την οργάνωση του εργασιακού χώρου ή τις εξωτερικές σχέσεις.

Αυτός είναι ένας ευρύτερος ορισμός της "καινοτομίας" καλύπτει μία πληθώρα πιθανών μορφών καινοτομίας (Oslo manual, 2005).

Είναι σημαντικό να γίνει σαφές **ότι η καινοτομία δεν είναι εφεύρεση**. Η καινοτομία αποτελεί τη συνέχεια μιας εφεύρεσης. Εάν κάποιος εφευρέτης συλλάβει την ιδέα για το επόμενο προϊόν «που θα κάνει πάταγο» αλλά αδυνατεί να βρει κάποιον που μπορεί να το παράγει τότε ο κόσμος θα συνεχίσει να αγνοεί την ύπαρξή του. Ενώ εφευρέσεις μπορούν να λάβουν χώρα οπουδήποτε, για παράδειγμα σε πανεπιστήμια & ερευνητικά κέντρα, η καινοτομία λαμβάνει χώρα κυρίως σε επιχειρήσεις παραγωγής, διακίνησης, διαφήμισης αλλά και σε άλλα είδη δραστηριότητας των επιχειρήσεων. Για να μετατρέψει μία επιχείρηση την εφεύρεση σε καινοτομία θα πρέπει να χρησιμοποιήσει συνδυαστικά πολλές μορφές γνώσης, ικανοτήτων, δεξιοτήτων και πόρων. Για παράδειγμα, θα πρέπει να διαθέτει γνώσεις στον τομέα της παραγωγής, πληρότητα στις εγκαταστάσεις-υποδομές, καλή γνώση της αγοράς, ένα αποτελεσματικό σύστημα διανομής, επαρκείς οικονομικούς πόρους κλπ.

Ο πολύς κόσμος, ακόμα και αυτοί που εργάζονται σε τμήματα έρευνας και ανάπτυξης (Research & Development, R&D), πολύ συχνά, δεν είναι σε θέση να δώσουν ένα ακριβή ορισμό της καινοτομίας. Τον συγχέουν με την εφεύρεση, και πολλές φορές με την τεχνολογική αλλαγή, ή την τεχνολογία γενικότερα. «Η τεχνολογία είναι η συστηματική εφαρμογή επιστημονικής ή άλλης οργανωμένης γνώσης για εκτέλεση πρακτικών σκοπών» (John Kenneth Galbraith). Επιπλέον η εφεύρεση είναι η δημιουργική διεργασία με την οποία εικάζονται νέοι λογικοί τρόποι διαχείρισης της φύσης για όφελος των ανθρώπων. Δηλαδή η εφεύρεση είναι μια νέα ιδέα για κάτι

υπάρχον η κάτι καινούργιο. Αντίθετα η καινοτομία είναι η επιτυχής εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά. Η διάκριση μεταξύ εφεύρεσης και καινοτομίας είναι σπουδαία επειδή ένα μικρό μόνο ποσοστό (περίπου 10%) των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που απονέμονται καταλήγουν σε καινοτομίες.

Οι ρίζες της λέξης καινοτομίας προέρχονται από το ιταλικό "innovare" που σημαίνει κάνω κάτι καινούριο. Ωστόσο υπάρχουν πολλές προσεγγίσεις ορισμού της καινοτομίας, μερικοί εξ' αυτών είναι :

- Ο πληρέστερος ορισμός για τον όρο της καινοτομίας δίνεται από τον Chris Freeman, (1982): "η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τις δραστηριότητες τεχνικού σχεδιασμού, παραγωγής, διοίκησης και εμπορίας που σχετίζονται με την εισαγωγή ενός νέου (ή βελτιωμένου) προϊόντος ή με την εμπορική εφαρμογή μιας νέας (ή βελτιωμένης) διαδικασίας ή εξοπλισμού".
- σύμφωνα με την Unesco, (1972) καινοτομία είναι: "κάθε σκέψη, συμπεριφορά ή πράγμα, που είναι νέο γιατί είναι ποιοτικά διαφορετικό από τις υπάρχουσες μορφές."
- Οι Jaumotte&Pain, (2005), ανέφεραν ότι: "η καινοτομία αναφέρεται στη πετυχημένη αξιοποίηση και εφαρμογή νέων γνώσεων."
- Για την Ε. Ένωση όμως, στο πλαίσιο της οικονομικής της ανάπτυξης όπως αυτό προσδιορίστηκε στο Πράσινο Βιβλίο για την Καινοτομία (1995), καινοτομία είναι: " η ανανέωση και η μεγέθυνση του εύρους των προϊόντων, των υπηρεσιών και των αγορών τους, η εγκαθίδρυση νέων μεθόδων παραγωγής, προσφοράς και διανομής, η εισαγωγή αλλαγών στο μάνατζμεντ, στην οργανωτική δομή, στις συνθήκες εργασίας και στις δεξιότητες των εργαζομένων." (Green Paper on Innovation, COM 1995, 688).
- Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) στο "εγχειρίδιο Frascati", ορίζει την καινοτομία ως: "η διαδικασία κατά την οποία μια ιδέα μετασχηματίζεται σε ένα προϊόν ή υπηρεσία που μπορεί να διατεθεί στην αγορά ή σε μια νέα μέθοδο παραγωγής ή ακόμη και παροχής υπηρεσίας."

- Ο Trott, (2002) αναφέρει ότι: "η καινοτομία είναι ο συνδυασμός της τεχνολογίας με τις ανάγκες της αγοράς για τη δημιουργία και αξιοποίηση μιας ευκαιρίας."
- Σύμφωνα με το Drucker, (1990): "η καινοτομία συνίσταται στην οργανωμένη και με συγκεκριμένο στόχο έρευνα για αλλαγές και στη συστηματική ανάλυση των ευκαιριών που αυτές οι αλλαγές ενδέχεται να προσφέρουν οικονομική, ή κοινωνική καινοτομία.
- Επίσης ο Drucker, θεωρεί ότι "καινοτομία είναι η πράξη που προικίζει τους πόρους με μια δυνατότητα δημιουργίας πλούτου."
- Ενώ τέλος ο Drucker, το 1985 αναφέρει "καινοτομία είναι το εργαλείο που έχουν στην κατοχή τους οι επιχειρηματίες για εκμετάλλευση της αλλαγής, η οποία αποτελεί την ευκαιρία μιας διαφορετικής επιχειρηματικής δραστηριότητας".
- Σύμφωνα με τον Schumpeter, η καινοτομία ορίζεται ως: "η διαδικασία ανάπτυξης νέων ή βελτιωμένων προϊόντων , διαδικασιών παραγωγής και μορφών οργάνωσης".
- Για τον J. Schumpeter (1934) "η καινοτομία βρίσκεται στο επίκεντρο της οικονομικής ζωής και νοείται ως η διαδικασία ανάπτυξης νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, νέων αγορών και πηγών πρώτων υλών ή εισροών, νέων διαδικασιών παραγωγής και μορφών οργάνωσης."
- Οι Acs and Audretsch, (1990) αναφέρουν ότι : "καινοτομία ονομάζεται η διαδικασία που ξεκινάει με μία εφεύρεση και ύστερα από την ανάπτυξη της καταλήγει στην εισαγωγή ενός νέου προϊόντος, υπηρεσίας ή διαδικασίας στην αγορά "
- Ο Porter, (1990) αναφέρει ότι : "οι επιχειρήσεις αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν καινοτομούν. Προσεγγίζουν την καινοτομία με την ευρύτερη έννοια της υιοθετώντας νέες τεχνολογίες και καινούργιους τρόπους παραγωγής προϊόντων. "
- Οι Tomala and Senecal, (2004) επισημαίνουν ότι: "η καινοτομία και η τεχνολογική αλλαγή αφορούν την εξέλιξη και την εισαγωγή νέων προϊόντων, παραγωγής υλικών, υπηρεσιών, τεχνικών διαδικασιών και οργανωτικών

μορφών. Ακόμα μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μία νέα υπηρεσία στους τρόπους παραγωγής τους ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, όπως και στην διοικητική δομή ενός οργανισμού ."

Σύμφωνα με τους παραπάνω ορισμούς αρχίζει να γίνεται κατανοητό τι εκπροσωπεί ο όρος καινοτομία. Η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή υπηρεσία αλλά και στη διαδικασία προώθησής και διακίνησής του στην αγορά. Είναι φανερό ότι στην πρώτη προσέγγιση ο ορισμός περιγράφει μία διαδικασία και στη δεύτερη το αποτέλεσμα της. Έτσι μπορεί να χαρακτηριστεί ως καινοτόμος η επιχείρηση που σχεδιάζει ή παράγει ένα προϊόν αλλά και αυτή που επιλαμβάνεται της προώθησής του και διακίνησής του στην αγορά.

Αντιλαμβανόμαστε ότι όταν μια επιχείρηση καινοτομεί σχεδιάζοντας ή παράγοντας ένα καινούριο προϊόν ή υπηρεσία, είναι χρήσιμο να μελετηθεί και να αξιολογηθεί ο τρόπος δημιουργίας και ανάπτυξης της καινοτομίας. Δηλαδή η ύπαρξη των κατάλληλων προϋποθέσεων δημιουργίας καινοτομίας όπως η έρευνα και ανάπτυξη, ο προγραμματισμός, η γνώση, η τεχνογνωσία, η εμπειρία, η οργάνωση. Στοιχεία επίσης αποτελούν η επικοινωνία και η ευρύτερη σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της, και ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνεί με αυτό (πχ. δίκτυα επιχειρήσεων ή συνεργασία με ερευνητικά κέντρα και φορείς που διαθέτουν τεχνογνωσία), η υλικοτεχνική υποδομή ο εξοπλισμός και η επένδυση στη νέα γνώση και στις νέες τεχνολογίες και τεχνικές. Σύμφωνα με τη δεύτερη προσέγγιση της έννοιας, καινοτόμα μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση που διακινεί ένα καινοτόμο προϊόν. Θα πρέπει το προϊόν να έχει τα χαρακτηριστικά ενός καινοτόμου προϊόντος που είτε εισάγεται για πρώτη φορά στην αγορά (ριζικά καινοτόμο), είτε επανέρχεται βελτιωμένο (βελτιωτικά καινοτόμο). Επιπλέον θα πρέπει να αξιολογηθεί η μέθοδος προώθησής του και διακίνησής του στην αγορά (Trott, 2002).

Άρα συμπεραίνω ότι με τον όρο **καινοτομία εννοούμε την αναζήτηση και τη χρήση νέων πρακτικών, τεχνολογιών και μεθόδων προκειμένου να σχεδιαστεί, να παραχθεί και να διατεθεί ένα προϊόν ή μια υπηρεσία στην αγορά**. Η καινοτομία μπορεί να αφορά απευθείας το προϊόν ή την υπηρεσία αλλά επίσης μπορεί να σχετίζεται με την οργανωτική διάρθρωση και τις διοικητικές διαδικασίες της επιχείρησης που τα προσφέρει (Oslo manual, 1997).

Το ελάχιστο προαπαιτούμενο για να μπορεί ένα προϊόν, μία διαδικασία, μία μέθοδος μάρκετινγκ ή μία οργανωσιακή μέθοδος να περιγράφει ως καινοτομία είναι να είναι νέο/νέα (ή σημαντικά βελτιωμένο/βελτιωμένη) για την εταιρεία. Χαρακτηριστικό γνώρισμα της καινοτομίας είναι ότι θα πρέπει να έχει υλοποιηθεί. Ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν θεωρείται πως έχει «υλοποιηθεί» όταν εισέρχεται στην αγορά. Οι νέες διαδικασίες, μέθοδοι μάρκετινγκ ή οργανωσιακές μέθοδοι θεωρείται ότι «υλοποιούνται» όταν αρχίσουν να χρησιμοποιούνται στις εργασίες της επιχείρησης.

Ο χαρακτήρας των καινοτόμων δραστηριοτήτων ποικίλλει σημαντικά από εταιρεία σε εταιρεία. Κάποιες εταιρείες αναλαμβάνουν έργα καινοτομίας τα οποία έχουν οριστεί επακριβώς, όπως για παράδειγμα έργα για την εισαγωγή και ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος. Άλλες συνήθως κάνουν διαρκείς βελτιώσεις στα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις εργασίες τους. Και τα δύο είδη εταιρειών μπορούν να είναι καινοτόμα: η καινοτομία μπορεί να συνίσταται στην υλοποίηση μίας και μόνο σημαντικής αλλαγής ή σε μία σειρά από μικρότερες σταδιακές αλλαγές οι οποίες συναποτελούν μία σημαντική αλλαγή.

Με στόχο την καλύτερη κατανόηση του τι είναι καινοτομία και τι όχι, το Εγχειρίδιο Όσλο ορίζει εκείνες τις αλλαγές στις επιχειρήσεις, οι οποίες ΔΕΝ αποτελούν καινοτομία:

- Η εμπορία νέων ή βελτιωμένων προϊόντων σε γενικές γραμμές δεν θεωρείται καινοτομία προϊόντος στην περίπτωση εταιρειών χονδρικής, λιανικής ή εταιρειών μεταφοράς και αποθήκευσης.
- Η αγορά μοντέλων τα οποία είναι ταυτόσημα με τα μοντέλα του εγκατεστημένου εξοπλισμού, ή μικρές επεκτάσεις και ενημερώσεις του υφιστάμενου εξοπλισμού ή λογισμικού δεν αποτελούν καινοτομίες διαδικασίας. Ο νέος εξοπλισμός ή οι επεκτάσεις του θα πρέπει να αντιπροσωπεύουν κάτι το νέο για την εταιρεία και να συνοδεύονται από σημαντική βελτίωση των προδιαγραφών.
- Οι εταιρείες που ασχολούνται με την παραγωγή κατά παραγγελία παράγουν μοναδικά και συχνά σύνθετα προϊόντα σύμφωνα με τις παραγγελίες των πελατών. Ένα προϊόν το οποίο κατασκευάζεται μία μόνο φορά δεν μπορεί να θεωρηθεί καινοτόμο παρά μόνο όταν διαθέτει χαρακτηριστικά τα οποία το διαφοροποιούν σημαντικά από προηγούμενα προϊόντα της εταιρείας.

- Μία αλλαγή στην τιμή ενός προϊόντος ή στην παραγωγικότητα μιας διαδικασίας, που προκύπτει αποκλειστικά και μόνο από αλλαγές στο κόστος παραγωγής δεν αποτελεί καινοτομία. Για παράδειγμα, δεν υφίσταται καινοτομία όταν το ίδιο μοντέλο Η/Υ κατασκευάζεται και πωλείται σε μία χαμηλότερη τιμή απλώς επειδή έχει μειωθεί η τιμή των τσιπ.
- Δεν αποτελεί καινοτομία το να πάψει κανείς να κάνει κάτι, ακόμη και εάν αυτό βελτιώνει την απόδοση της επιχείρησης. Για παράδειγμα, δεν υφίσταται καινοτομία όταν ένας κατασκευαστής τηλεοράσεων παύει να κατασκευάζει και να πουλάει τηλεοράσεις με DVD Player, ή όταν μία εταιρεία εργολαβίας οικοδομών ή μία κατασκευαστική εταιρεία παύει να κατασκευάζει οικισμούς για συνταξιούχους. Ομοίως, το να παύει κανείς να χρησιμοποιεί μία συγκεκριμένη μέθοδο μάρκετινγκ ή μία συγκεκριμένη οργανωσιακή μέθοδο δεν αποτελεί καινοτομία.
- Σε ορισμένους βιομηχανικούς κλάδους όπως στη βιομηχανία ρούχων και υποδημάτων το είδος των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και η εμφάνισή τους διαφέρουν ανάλογα με την εποχή. Τέτοιου είδους τακτικές αλλαγές στο σχεδιασμό των προϊόντων δεν θεωρούνται ούτε καινοτομία προϊόντος ούτε καινοτομία μάρκετινγκ. Για παράδειγμα, η διάθεση αδιάβροχων παλτών στην αγορά για την αντίστοιχη εποχή από έναν κατασκευαστή ρουχισμού δεν θεωρείται καινοτομία προϊόντος εκτός εάν τα αδιάβροχα παλτά διαθέτουν σημαντικά βελτιωμένα χαρακτηριστικά. Ωστόσο, εάν η επιχείρηση αξιοποιήσει την εποχική αλλαγή ως μία ευκαιρία για να εισάγει μία νέα μέθοδο σχεδιασμού των προϊόντων στο πλαίσιο μίας νέας προσέγγισης μάρκετινγκ την οποία εφαρμόζει για πρώτη φορά, η διαδικασία αυτή αποτελεί καινοτομία μάρκετινγκ.

2.3 Σημασία καινοτομίας.

Η επιτυχημένη καινοτομία συνδέεται άρρηκτα με την οικονομική απόδοση. Αποτελεί κινητήριο μοχλό της οικονομικής ανάπτυξης ενώ έχει ευρύτερα οφέλη για την κοινωνία. Οι νέες ιδέες και ανακαλύψεις βελτιώνουν την ποιότητα ζωής μας. Επιπλέον, η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε βελτιωμένα πρότυπα ασφαλείας, βελτιωμένη ιατρική περίθαλψη, προϊόντα καλύτερης ποιότητας καθώς και προϊόντα και υπηρεσίες φιλικά προς το περιβάλλον. Η καινοτομία έχει αυξήσει την

παραγωγικότητά μας σε επίπεδα πολύ υψηλότερα από εκείνα των προηγούμενων γενεών και έχει αλλάξει ριζικά τον τρόπο και την ποιότητα της ζωής μας (Psomas, Kafetzopoulos, 2015).

Η σημασία της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις είναι επιβεβαιωμένη μέσα από τη βιβλιογραφία. Η καινοτομία ενισχύει την επιβίωση των επιχειρήσεων και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αναζητείται στα τεχνολογικά ανανεωμένα προϊόντα ή στη διαρκή βελτίωση των διαδικασιών παραγωγής που θα εξασφαλίσουν χαμηλότερο κόστος, αλλά και στην αποτελεσματικότερη διάθεσή τους στην αγορά. Είναι πιθανό η εμφάνιση της νέας τεχνολογίας να ανάγκασε τις επιχειρήσεις να καινοτομήσουν. Η τεχνολογική ανανέωση και η διαφοροποίηση των προϊόντων αποτελεί τον κύριο μοχλό ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων στην επιδίωξη του κέρδους (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997).

Ο ταχύτατα μεταβαλλόμενος κόσμος φέρει τις επιχειρήσεις αντιμέτωπες με προκλήσεις αλλά και ευκαιρίες. Η καινοτομία μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν αυτές τις αλλαγές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Οι μεταβαλλόμενες ανάγκες και προσδοκίες των πελατών, οι εξελισσόμενοι ανταγωνιστές, η μεταβαλλόμενη τεχνολογία, το εξελισσόμενο εξωτερικό νομικό περιβάλλον, καθώς και η αγορά με τον ολοένα εντεινόμενο παγκόσμιο και δυναμικό της χαρακτήρα – όλα τα παραπάνω γεννούν ευκαιρίες καινοτομίας (Costa, et. al., 2008). Η καινοτομία μπορεί να μειώσει το κόστος παραγωγής, να οικοδομήσει νέες αγορές και να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα. Επίσης μπορεί να αναδειχθεί σε κινητήριο μοχλό της απόδοσης ενισχύοντας την κερδοφορία, δημιουργώντας θέσεις απασχόλησης και αυξάνοντας το μερίδιο μιας επιχείρησης στην αγορά και την ανάπτυξη (Hamel, 2003).

Οι εποχές έχουν αλλάξει και αυτό ισχύει και για τις επιχειρήσεις. Ο σύγχρονος ρυθμός ζωής, η παγκοσμιοποίηση και το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτούν προγραμματισμό και δημιουργία νέων προϊόντων από τις επιχειρήσεις με την χρησιμοποίηση πρωτοποριακών ιδεών και καινοτομιών. Μια επιχείρηση στην σημερινή εποχή η οποία δεν αναπτύσσεται είναι καταδικασμένη στην αποτυχία. Αν μια επιχείρηση δεν ακολουθεί τον ανταγωνισμό και συγκεκριμένα το νέο προϊόν που λανσάρουν στην αγορά οι άμεσοι ανταγωνιστές της, τότε είναι σίγουρο ότι θα έχει πρόβλημα στο μέλλον καθώς θα υπάρξει σίγουρα μεγάλη πτώση στις πωλήσεις της.

Για να παραμείνει μια εταιρεία ανταγωνιστική και κερδοφόρα θα πρέπει στο μέλλον και σε συνεχή πορεία να παρουσιάζει και να προωθεί στην αγορά προϊόντα τα οποία θα έχουν καλή σχέση ποιότητας – τιμής και θα έχουν και καλή απόδοση για τον κάθε πελάτη ξεχωριστά. Είναι σαφές ότι μια επιχείρηση θα πρέπει να εκμεταλλεύεται την καινοτομία και όταν λέμε καινοτομία εννοούμε σύμφωνα με τον ορισμό την διαδικασία μετατροπής μιας πρωτότυπης ιδέας σε προϊόν ή διαδικασία που θα διατεθεί στην αγορά. Ανεξάρτητα από τον ορισμό υπάρχουν διάφορες έννοιες για την καινοτομία αναλόγως σε ποια ομάδα ανθρώπων απευθύνεται (ACSC White Paper, European Office of Technology and Innovation. What Innovation Is. How companies develop operating systems for innovation, p.6).

Γίνεται κατανοητό πλέον σήμερα από τις επιχειρήσεις ότι δεν χρειάζονται πολλά χρήματα για να αναπτυχθούν αλλά πρέπει να εκμεταλλευτούν πλήρως την τεχνολογία που υπάρχει στις μέρες μας και να καινοτομούν έτσι ώστε να αναπτύσσονται και να εξελίσσονται κερδίζοντας και οι ίδιες και η κοινωνία γύρω τους. Στο σύγχρονο περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτετους ρυθμούς το να είναι μια επιχείρηση ανταγωνιστική είναι ύψιστης σημασίας. Η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την χρησιμοποιούμενη τεχνολογία. Για να κατορθώσει μια εταιρεία να προσφέρει κάτι διαφορετικό πρέπει να χρησιμοποιήσει νέα τεχνολογία ή να αξιοποιήσει υπάρχουσες τεχνολογίες με νέους τρόπους. Η διαφοροποίηση αυτή που αφορά τις τεχνολογικές ικανότητες μιας εταιρείας συνήθως επιτρέπει την απόκτηση και διατήρηση μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επένδυση σε καινοτομία και δημιουργικότητα είναι αυτή που θα δώσει το προβάδισμα σε έναν οργανισμό μέσα στον τομέα του. Αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι οι καινοτόμες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό μερίδιο αγοράς αυξάνοντας τα κέρδη και την ισχύ τους.

Είναι κοινά αποδεκτό, ότι η σημασία που αποδίδεται σήμερα στην καινοτομία και την τεχνολογική εξέλιξη στο πλαίσιο της επιχειρηματικής και παραγωγικής δραστηριότητας οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάλυση του Schumpeter, ήδη από τη δεκαετία του '30, σύμφωνα με την οποία οι παραγωγικοί συντελεστές και το αποτέλεσμα της παραγωγής ακόμη και σε κατάσταση ισορροπίας, ή η διαχρονική αύξηση των επενδύσεων και του εισοδήματος δεν μπορούσαν να εξηγήσουν ικανοποιητικά το πλαίσιο της οικονομικής ανάπτυξης, τόσο ως προς τις απαιτούμενες συνθήκες για αυτή, όσο και για την επίτευξή της. Αντίθετα, η έννοια της καινοτομίας,

δηλαδή η δημιουργία διαφοροποιημένων ή βελτιωμένων δραστηριοτήτων ή και προϊόντων -με την παράλληλη εγκατάλειψη των παλιών- ήταν κομβική στην αντίστοιχη ερμηνεία του Schumpeter (1934). Έτσι, η καινοτομία μπορούσε να αφορά τη δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή ακόμα και κλάδου ή βιομηχανίας, την εφαρμογή μιας νέας μεθόδου παραγωγής, τη δημιουργία μιας νέας αγοράς ή την αξιοποίηση νέων πρώτων υλών, ως παραγωγικούς συντελεστές. Σε αυτό το ερμηνευτικό πλαίσιο, η καινοτομία δημιουργούσε μια δυναμική στην οικονομία διά της ανισορροπίας που αυτή προκαλεί, αν και σε συνθήκες αγοράς που δεν είναι τέλεια ανταγωνιστικές, και διά της συνεργασίας μεταξύ εφευρετών/ερευνητών και επιχειρηματιών.

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη σχέση των εκφάνσεων της γνώσης (έρευνα, εκπαίδευση, τεχνολογία και καινοτομία) με την ανάπτυξη της παραγωγής και της οικονομίας, ο Schumpeter επεξεργάστηκε την θεωρία του Kondratieff για τις διακυμάνσεις του οικονομικού κύκλου και κατέληξε –μεταξύ άλλων- στο συμπέρασμα, ότι ένα πλέγμα βασικών τεχνολογιών είναι εκείνο που δημιουργεί τις μακροχρόνιες ανόδους μιας οικονομίας, μέχρι τη στιγμή που οι άλλοτε νέες τεχνολογίες θα ωριμάσουν, οπότε εξαφανίζεται η θετική συγκυρία για την οικονομία και επικρατεί εκ νέου στασιμότητα και ύφεση μέχρι την εμφάνιση μιας νέας τεχνολογικής καινοτομίας που θα κινητοποιήσει ευεργετικά την παραγωγή και την οικονομία μέσω της λεγόμενης «δημιουργικής καταστροφής». Με αυτό τον τρόπο οι επενδυτικές ευκαιρίες σε παραδοσιακούς παραγωγικούς τομείς εξαντλούνται, κι έτσι κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που θα επιτρέψουν την άνθηση της οικονομίας μέσω της εξέλιξης νέων προϊόντων και της δυνατότητας για νέες επενδύσεις. Αυτή η θεωρητική ανάλυση αναγνωρίζει ευθέως το ρόλο της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στην οικονομική μεγέθυνση και σχετικά έμμεσα και την επίδραση της ερευνητικής δραστηριότητας στην παραγωγή και την οικονομία.

Επιπλέον, η καινοτομία είναι σημαντική για την οικονομική αποδοτικότητα όχι μόνο των εταιρειών αλλά και των εθνών (Jimenez-Jimenez, et. al., 2008). Η καινοτομία είναι η πραγματική ζωή των επιχειρηματικών οργανώσεων δεδομένου ότι δημιουργεί μακροχρόνια πλεονεκτήματα, διασφαλίζοντας τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης (Zairi, 1994, Dobni, 2008, Jimenez-Jimenez, et. al., 2008).

Η Ελλάδα είναι ένας από τους μέτριους καινοτόμους. Το επίπεδο επιδόσεων της είναι χαμηλότερο από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η

Ελλάδα είναι μια χώρα που πρόσφατα αναπτύχθηκε βιομηχανικά (Souitaris, 2001), και όπου κυριαρχούσε μια άνευ προηγουμένου οικονομική ύφεση και οικονομική κρίση για τουλάχιστον τέσσερα χρόνια τώρα (Dervitsiotis, 2011). Η καινοτομία χρησιμεύει ως μέσο για την αντιμετώπιση του ταραχώδους εξωτερικού περιβάλλοντος (Jimenez-Jimenez, et. al., 2008) και για τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της τρέχουσας οικονομικής κρίσης στις ευρωπαϊκές περιφέρειες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011).

2.4 Πηγές πληροφόρησης για Καινοτομία.

Σύμφωνα λοιπόν με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD), οι πηγές πληροφόρησης των καινοτομιών διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

1. Εσωτερικές πηγές πληροφόρησης, δηλαδή τις πηγές εντός της επιχείρησης που μπορεί να προέρχονται από την ενδοεπιχειρησιακή έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, την παραγωγή ή από άλλες διάφορες εσωτερικές πηγές.
2. Εξωτερικές πηγές, δηλαδή τις σχετιζόμενες με την αγορά ή το εμπόριο και μπορεί να προέρχονται από τους ανταγωνιστές, από προμήθεια ενσωματωμένης τεχνολογίας, προμήθεια μη ενσωματωμένης τεχνολογίας, από την ίδια την πελατεία, από διάφορες εταιρείες συμβούλων ή ακόμα και από προμηθευτές εξοπλισμού κ.λπ.
3. Εκπαιδευτικά και ερευνητικά κέντρα, και πιο συγκεκριμένα από διάφορα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και από κρατικά ή και από ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα.
4. Γενικά διαθέσιμες πληροφορίες, που μπορούν να τεθούν στον καθένα και προέρχονται είτε από δημοσιεύσεις ευρεσιτεχνιών είτε από επαγγελματικά συνέδρια, συναντήσεις και περιοδικά είτε από διάφορες εμπορικές και επαγγελματικές εκθέσεις.

2.5 Πηγές καινοτομίας.

Η τεχνολογία, η αγορά, η ροή της πληροφορίας αποτελούν πηγές της καινοτομίας.

Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντώνται μοντέλα που συνδέουν την εμφάνιση της καινοτομίας με τους προαναφερθέντες παράγοντες. Τα μοντέλα αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν έναν ή και περισσότερους παράγοντες από τους οποίους μπορεί να εξαρτάται η εμφάνιση της καινοτομίας (Ζουγανέλη, 2009).

- Η ώθηση της τεχνολογίας είναι ένας από τους παράγοντες που συνδέεται με την καινοτομία. Το μοντέλο της τεχνολογίας είναι ένα γραμμικό μοντέλο που σχετίζει την καινοτομία με μια καινούργια τεχνολογία και στη συνέχεια με τη σχεδίαση, την παραγωγή, το μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.
- Η ώθηση της αγοράς συνδέεται επίσης με την καινοτομική ανάπτυξη. Το μοντέλο της ώθησης της αγοράς σχετίζει την καινοτομία με μια εκτιμώμενη ζήτηση της αγοράς η οποία επηρεάζει την κατεύθυνση της τεχνολογικής ανάπτυξης Kamien&Schwarz, (1975). Οι Rothwell&Zegveld, (1985) ενσωμάτωσαν τα δύο προηγούμενα μοντέλα στο μοντέλο σύζευξης. Σύμφωνα με αυτή τη προσέγγιση η σπουδαιότητα της ώθησης της αγοράς και της τεχνολογίας είναι δυνατό να διαφέρει στις φάσεις μιας καινοτομικής διαδικασίας.
- Η ενσωμάτωση παράλληλων δραστηριοτήτων που συνδέονται με τη συνεχή ροή της πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης συνιστά το ολοκληρωμένο μοντέλο (Rothwell, 1992). Το σκεπτικό του μοντέλου αυτού σχετίζεται άμεσα με το μοντέλο της Παράλληλης Μηχανικής και διαφέρει από τα προηγούμενα σειριακά μοντέλα καθώς μπορεί να οριστεί ως μια συστηματική προσέγγιση της σχεδίασης προϊόντων και διαδικασιών με στόχο τις καινοτόμες διαδικασίες και προϊόντα.

2.6 Προσδιοριστικοί παράγοντες ανάπτυξης της καινοτομίας.

Σε επίπεδο εθνικής οικονομίας, οι παράγοντες που διαμορφώνουν το πλαίσιο ανάπτυξης καινοτομίας περιλαμβάνουν (Suitaris, 2001):

- Το επίπεδο επενδύσεων σε βασική έρευνα, κρατικές πολιτικές υποστήριξης, και χρηματοδότησης της έρευνας, πολιτικές που σχετίζονται με την φορολόγηση κεφαλαίων για E&A. Ο ρόλος των δημοσίων επενδύσεων είναι καθοριστικός, μιας

και μέσα από τη βασική έρευνα αναπτύσσεται το ανθρώπινο κεφάλαιο της χώρας. Σημαντική εδώ είναι και η συνεισφορά των ιδιωτικών επενδύσεων σε E&A.

- Τη διαθεσιμότητα κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (venturecapital), κάτι που θα βοηθήσει στην αρχική φάση σχεδιασμού και πειραματικής εισαγωγής της καινοτομίας, μιας και είναι γνωστό ότι μικρό μόνο ποσοστό των καινοτομικών προσπαθειών καταλήγουν να είναι πετυχημένα στην αγορά .
- Το μέγεθος και η ποιότητα του ερευνητικού δυναμικού της χώρας, και το επίπεδο της πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, σε χώρους τεχνολογικούς αλλά και σε χώρους που αφορούν τη διοίκηση και οργάνωση, τη παραγωγή κλπ .
- Την υποδομή σε τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, που επιτρέπουν την άμεση επικοινωνία και διασύνδεση, την άντληση μεγάλου όγκου δεδομένων, την παράλληλη εργασία και συνεργασία, κλπ .
- Το επίπεδο ωριμότητας της αγοράς, όσον αφορά εγχώρια ζήτηση για καινοτομικά προϊόντα, την έκθεση τους στο διεθνή ανταγωνισμό και την προσέλκυση επενδύσεων, κλπ.

Σε **επίπεδο δικτύων επιχειρήσεων** (δηλαδή επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από μια γεωγραφική εγγύτητα ή παρόμοια εξειδίκευση – π.χ. επιχειρήσεις πληροφορικής) οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη καινοτομικότητας περιλαμβάνουν (Suitaris, 2001):

- Την διαθεσιμότητα και ποιότητα απαραίτητων εισροών στο δίκτυο (δηλαδή συστήματα μεταφοράς και ανταλλαγής γνώσεων μέσα στις επιχειρήσεις και τη δυνατότητα άντλησης χρηματοδοτικών κεφαλαίων, προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού υψηλού επιπέδου, κλπ)
- Την ύπαρξη ενός υγιούς ανταγωνιστικού πλαισίου ανάμεσα στις επιχειρήσεις, που αφορά τους κανόνες, τα κίνητρα, και τις πιέσεις που δέχονται οι επιχειρήσεις (π.χ. εσωτερικός ή διεθνής ανταγωνισμός) και που τις ωθούν να στραφούν προς την καινοτομία
- Το επίπεδο ωριμότητας της αγοράς, όσον αφορά εγχώρια ζήτηση για συνεχή βελτίωση της ποιότητας, κάλυψη των μεταβαλλόμενων αναγκών της αγοράς, ικανοποίηση των απαιτητικών πελατών, κλπ.

- Την ύπαρξη σχετιζόμενων και «υποστηρικτικών» κλάδων που είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη καινοτομικών δραστηριοτήτων (π.χ. κατασκευαστές εξαρτημάτων, υλικών υποστήριξης κλπ)

Σε **επίπεδο επιχείρησης** οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη καινοτομιών είναι (Suitaris, 2001):

- Η ύπαρξη ισχυρού τμήματος E&A, και το ύψος των επενδύσεων της επιχείρησης σε E&A, καθώς επίσης και η ύπαρξη επιχειρησιακού κλίματος και ηγετικής ομάδας που να ευνοεί την ανάληψη κινδύνου.

- Η ύπαρξη και αξιοποίηση διανοητικού κεφαλαίου (intellectual capital) και εν γένει η διαχείριση της γνώσης της επιχείρησης, μιας και η γνώση αποτελεί καίριο παράγοντα στην ανάπτυξη καινοτομίας. Στη διαχείριση της γνώσης συμβάλλει η τεχνολογία της πληροφορικής, αλλά και η ύπαρξη κατάλληλου κλίματος εμπιστοσύνης για ανταλλαγή γνώσης.

- Η υιοθέτηση αποκεντρωμένων και ευέλικτων οργανωτικών δομών με «ανοιχτή» επικοινωνία τόσο κάθετα (ανάμεσα στα οργανωτικά επίπεδα) όσο και οριζόντια (εντός των οργανωτικών επιπέδων).

- Η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και γενικότερα η δικτύωση των επιχειρήσεων, ή η ένταξή τους σε τεχνολογικά δίκτυα, κάτι που διευκολύνει σημαντικά την ανταλλαγή της γνώσης και την επικοινωνία με ομοειδείς επιχειρήσεις, με προμηθευτές, με πελάτες, κλπ.

- Η πρόσβαση σε χρηματοδοτικά κεφάλαια.

Στην Ελλάδα, μολονότι έχει παρουσιαστεί βελτίωση στην ανάπτυξη καινοτομιών, το επίπεδο καινοτομίας παραμένει ιδιαίτερα χαμηλό και η χώρα μας παραμένει περισσότερο χρήστης των καινοτομιών που έχουν αναπτυχθεί αλλού, παρά παραγωγός τους. Μια πρώτη αποτύπωση των αιτιών που οδήγησαν τη χώρα σε αυτή τη δυσχερή θέση θα μπορούσε να είναι (Freeman, 2002):

- 1) Ο μεγάλος αριθμός μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων, που διοικούνται από τον ιδιοκτήτη-επιχειρηματία,

- 2) Η έλλειψη χρηματοδοτήσεων οποσδήποτε επηρεάζει αρνητικά την ανάληψη κινδύνου, με αποτέλεσμα να παρουσιάζουν πολύ μικρά ποσοστά ιδιωτικών επενδύσεων σε E&A,

3) Το δυσμενές και μεταβαλλόμενο φορολογικό καθεστώς και ο κατά το παρελθόν προστατευτισμός των ελληνικών προϊόντων (που εμπόδισε τον διεθνή ανταγωνισμό), κ.ά.

Κατά συνέπεια, η ύπαρξη όλων των παραπάνω συνθηκών οδήγησε τη χώρα μας στις τελευταίες θέσεις σε διάφορους διεθνείς δείκτες τεχνολογικής έρευνας και καινοτομίας. Παρόλα αυτά, κατά τη τελευταία κυρίως πενταετία η χώρα μας εμφανίζεται ελαφρά βελτιωμένη στους περισσότερους από τους παράγοντες που επηρεάζουν τη καινοτομία τόσο σε εθνικό, όσο και σε επίπεδο δικτύων επιχειρήσεων (π.χ., δημόσιες επενδύσεις σε E&A, δια βίου μάθηση, άτομα με ανώτατη μόρφωση, επιχειρηματικά κεφάλαια υψηλού κινδύνου κ.α.). Ωστόσο συνεχίζει να παραμένει αρκετά έως σημαντικά πίσω συγκριτικά με το μέσο όρο της ΕΕ.

Παρότι ο όρος «προσδιοριστικοί παράγοντες της καινοτομίας» είναι δημοφιλής εντούτοις, δεν ξεχωρίζει τη σχέση αιτίου και αποτελέσματος ανάμεσα στην καινοτομία και τις μεταβλητές που τη μετρούν (Suitaris, 2001). Δηλαδή, η ευρεσιτεχνία αποτελεί ταυτόχρονα προσδιοριστικό παράγοντα με την οποία μετράμε τη καινοτομία όπως είδαμε λίγο πιο πριν. Ο όρος «παράγοντες επιρροής της καινοτομίας» απεικονίζει την αλληλεπίδρασή των μεταβλητών που επηρεάζουν και επηρεάζονται από την καινοτομία. Οι παράγοντες επιρροής της καινοτομίας προσδιορίζονται, είτε από την τακτική, είτε από τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση κατά τη διαδικασία αναζήτησης της καινοτομίας (Rothwell, 1992).

Οι τακτικές επιρροής της καινοτομίας που ακολουθούνται από τις καινοτόμες επιχειρήσεις είναι, η επιδίωξη άντλησης γνώσης από εξωτερικά δίκτυα προμηθευτών, πελατών, ερευνητικών ιδρυμάτων, κλπ., με τα οποία διατηρούν συνεχή επαφή και ισχυρούς δεσμούς (Rothwell, 1992). Η αξιοποίηση της δικής τους τεχνολογίας και των πλεονεκτημάτων τους στην αγορά, όπως η τεχνογνωσία που διαθέτουν και αποτυπώνεται στα προϊόντα τους. Εξίσου σημαντικό παράγοντα αποτελεί η αναγνωρισιμότητα και καταξιωμένη εικόνα τους στην αγορά, κλπ. Επίσης, μια ακόμη τακτική επιρροής της καινοτομίας αποτελεί και η δημιουργία αποτελεσματικής οργανωτικής δομής με οριζόντιες σχέσεις, ανοιχτή επικοινωνία, περιβάλλον ενθάρρυνσης των πρωτοβουλιών, ανοχή στο λάθος, κλπ. Αξιοποίηση των μηχανισμών υλοποίησης όπως, καταρτισμένο στελεχιακό δυναμικό, τεχνολογικό εξοπλισμό, αποτελεσματικό μάρκετινγκ, κλπ. (Tidd, Bessant & Pavitt, 1997).

Οι στρατηγικές επιρροής της καινοτομίας αναφέρονται στις ουσιαστικές συνθήκες οι οποίες, είτε προϋπάρχουν της καινοτομίας, είτε δημιουργούνται με στόχο τη διατήρησή τους προκειμένου αυτή να εξελίσσεται. Αποτελεί στρατηγική της επιχείρησης να τοποθετήσει στο κέντρο των λειτουργιών της την καινοτομία (Kahn & Manopichetwattana, 1989), όπως και η δέσμευση της διοίκησης για την αδιάλειπτη υποστήριξή της (Rothwell, 1992). Στρατηγική μπορεί να είναι και η (θετική ή αρνητική) στάση της απέναντι στην τεχνολογία και την ανάληψη κινδύνων (λογικός ή υψηλός κίνδυνος, αποφυγή κάθε κινδύνου –riskaverse) (Hage & Dewar, 1973, Rothwell, 1977), καθώς και στις περιβαλλοντικές συνθήκες που ευνοούν την καινοτομία (Miller & Friesen, 1982) και τις παρακολουθεί προκειμένου να εκμεταλλευθεί τις αναφερόμενες ευκαιρίες.

2.7 Δείκτες και Μέτρηση Καινοτομίας.

Οι δείκτες καινοτομίας έχουν μεγάλη αξία τόσο για τις νέες εταιρείες όσο και για τις εδραιωμένες διεθνείς εταιρείες, καθώς επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων με τέτοιο τρόπο ώστε αυτή να κινείται σύμφωνα με τους στόχους και τις επιδιώξεις της κάθε επιχείρησης. Επίσης βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις βάσει αντικειμενικών δεδομένων.

Η μέτρηση της επιτυχίας μιας καινοτομίας εξαρτάται από το είδος της καινοτομίας και τη μέθοδο μέτρησης που ακολουθεί η επιχείρηση. Οι μέθοδοι ποικίλλουν εφόσον κάθε καινοτομία είναι διαφορετική και εφόσον οι εταιρείες έχουν διαφορετικές προτεραιότητες. Ορισμένες επικεντρώνονται ολοκληρωτικά σε οικονομικές προσδοκίες οι οποίες μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ενώ άλλες επικεντρώνονται τόσο σε ποσοτικά όσο και σε ποιοτικά δεδομένα.

Θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι η καινοτομία απαρτίζεται από τρία διακριτά αλλά συσχετιζόμενα συστατικά μέρη: τις εισροές (inputs), ή πόρους, όπως είναι οι ανθρώπινοι και οι οικονομικοί πόροι. Αυτοί διοχετεύονται σε διαδικασίες, οι οποίες ενεργούν επί των πόρων και τους μεταμορφώνουν. Και τις εκροές (outputs) ή τα τελικά αποτελέσματα τα οποία περιλαμβάνουν τόσο τα ταμειακά έσοδα όσο και τα έμμεσα οφέλη όπως μία πιο δυνατή επωνυμία καθώς και η αποκτηθείσα γνώση που

μπορεί να χρησιμοποιηθεί για άλλους στόχους και επιδιώξεις. Όλα αυτά τα συστατικά μέρη μπορούν, και θα πρέπει να μετρούνται (The Boston Consulting Group (2006).

Μέχρι πρόσφατα, η μέτρηση της τεχνολογικής προόδου και της καινοτομικότητας μιας οικονομίας γινότανε με βάση τις εισροές, όπως οι δαπάνες και ο αριθμός των απασχολούμενων ερευνητών σε αυτή και τις εκροές, όπως το πλήθος των ευρεσιτεχνιών που κατοχυρώθηκαν στους αρμόδιους προς τούτο οργανισμούς (ΟΟΣΑ,1996). Δηλαδή, η μέτρηση αυτή στηριζόταν στο γραμμικό μοντέλο της καινοτομίας (Linear Model of Innovation), κατά το οποίο ο δημιουργός της καινοτομίας είναι η επιστήμη, οπότε η διοχέτευση περισσότερων πόρων προς αυτή, οδηγεί σε αύξηση της καινοτομίας και της τεχνολογίας τα προϊόντα των οποίων προωθούνται στην αγορά μέσω του μάρκετινγκ. Η διαδικασία της ΕΤΑ σχετίζεται θετικά με το μέγεθος της επιχείρησης όπως έχει δείξει μια πληθώρα εμπειρικών ερευνών (Acs & Audretsch,1990 –Cohen & Levin,1989).

Οι δείκτες που προέκυπταν από τον παραπάνω τρόπο μέτρησης, αποδείχθηκαν ελλιπείς στο να «συλλάβουν» τις τάσεις στην καινοτομία, την ανάπτυξη και την παραγωγικότητα, καθώς και τη διαδραστικότητα διαφόρων άλλων παραγόντων στην καινοτομική διαδικασία μιας χώρας, ή μιας οικονομίας. Η διαδικασία της μέτρησης αυτής περιόριζε τον ορίζοντα των παραγόντων που επηρεάζουν την καινοτομία, καθώς και των μεγεθών που έπρεπε να ληφθούν υπόψη, όπως για παράδειγμα, την περίπτωση των τεχνολογικών καινοτομιών που για λόγους στρατηγικής δεν αποκαλύπτουν οι επιχειρήσεις και συνεπώς δεν καταγράφονται στα οικεία γραφεία κατοχύρωσης των ευρεσιτεχνιών.Από τα μέσα της δεκαετίας του 1970 άρχισε η συστηματική προσπάθεια μέτρησης των εκροών της καινοτομικής δραστηριότητας.

Οι Acs & Audretsch (1987,1988,&1990) απέδειξαν ότι η καινοτομική δραστηριότητα δεν επηρεάζεται μόνο από τη δομή της αγοράς, αλλά και από τα σχετικά πλεονεκτήματα που υπάρχουν τόσο στη μεγάλη, όσο και στη μικρή επιχείρηση. Οι διαφορές τους μπορεί να βρίσκονται στην ένταση κεφαλαίου, στο βαθμό συγκέντρωσης του κλάδου και στη συνολική ένταση της καινοτομίας του (πόσο καινοτομικός δηλαδή, είναι ένας συγκεκριμένος κλάδος και κατά συνέπεια, πόσο ανταγωνιστικότερος). Επίσης, διαφορές υπάρχουν και στην έκταση που ένας κλάδος αποτελείται από πολλές μικρές επιχειρήσεις οι οποίες συνήθως, δεν επικοινωνούν και δεν συνεργάζονται μεταξύ τους, αν και σε αντίθετη περίπτωση καθίστανται άκρως ανταγωνιστικές, αφού ξεπερνούν προβλήματα μικρό-κλίμακας παραγωγής,

τεχνολογικών υποδομών και γνώσεων, καθώς και της αποτελεσματικότερης διάθεσης των προϊόντων τους.

Οι δείκτες καινοτομίας περιλαμβάνουν διάφορες μετρήσεις σχετικές με τον οργανισμό που επιτρέπουν την αποτίμηση της ικανότητάς του να καινοτομεί και το επίπεδο επιτυχίας του. Οι μετρήσεις αυτές είναι πολύτιμες για ποικίλους λόγους. Οι δείκτες καινοτομίας έχουν μεγάλη αξία τόσο για τις νέες εταιρείες όσο και για τις εδραιωμένες διεθνείς εταιρείες, καθώς επηρεάζουν τη λειτουργία των επιχειρήσεων με τέτοιο τρόπο ώστε αυτή να κινείται σύμφωνα με τους στόχους και τις επιδιώξεις της κάθε επιχείρησης. Επίσης βοηθούν τα διοικητικά στελέχη να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση αντικειμενικά δεδομένα της επιχείρησης (<http://www.innovationtools.com/Articles/EnterpriseDetails.asp?a=146>).

Η μέτρηση της επιτυχίας μιας καινοτομίας εξαρτάται από το είδος της καινοτομίας και τη μέθοδο μέτρησης που ακολουθεί η επιχείρηση (Ζουγανέλη, 2009, Χριστοδούλου, 2014). Οι μέθοδοι ποικίλλουν εφόσον κάθε καινοτομία είναι διαφορετική και εφόσον οι εταιρείες έχουν διαφορετικές προτεραιότητες. Ορισμένες επικεντρώνονται ολοκληρωτικά σε οικονομικές προσδοκίες οι οποίες μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ενώ άλλες επικεντρώνονται τόσο σε ποσοτικά όσο και σε ποιοτικά δεδομένα και χαρακτηριστικά.

Ειδικότερα, οι σωστά οργανωμένες μετρήσεις της καινοτομίας διευκολύνουν τη διαδικασία της καινοτομίας και επιφέρουν σημαντικά μεγαλύτερο αριθμό καινοτόμων αποτελεσμάτων (Acs & Audretsch, 1987).

Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η καινοτομία απαρτίζεται από δυο διακριτά αλλά συσχετιζόμενα συστατικά μέρη: τις εισροές (inputs), ή πόρους, όπως είναι οι ανθρώπινοι και οι οικονομικοί πόροι. Αυτοί διοχετεύονται σε διαδικασίες, οι οποίες ενεργούν επί των πόρων και τους μεταμορφώνουν. Και τις εκροές (outputs) ή τα τελικά αποτελέσματα τα οποία περιλαμβάνουν τόσο τα ταμειακά έσοδα όσο και τα έμμεσα οφέλη όπως μία πιο δυνατή επωνυμία καθώς και η αποκτηθείσα γνώση που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για άλλους στόχους και επιδιώξεις. Όλα αυτά τα συστατικά μέρη μπορούν, και θα πρέπει να μετρούνται (Innovation handbook. A road map to disruptive growth. Harvard Business School Publishing, 2005).

Για παράδειγμα θα μπορούσαβν να μετρηθούν οι ακόλουθοι πόροι (The Boston Consulting Group 2006 Measuringinnovation p. 6):

- Οικονομικοί πόροι οι οποίοι δεσμεύονται. Τα οικονομικά της εταιρείας, κεφάλαια, δάνεια, επιδοτήσεις, κεφάλαιο επιχειρηματικού κινδύνου (κεφάλαιο αρχικής επένδυσης), κλπ.
- Ανθρώπινοι πόροι. Σαφώς θα πρέπει να εντοπίσετε τον συνολικό αριθμό των ανθρώπων που δεσμεύονται απέναντι σε μία καινοτομία. Ωστόσο, ακόμη πιο σημαντικό είναι να παρακολουθείτε πώς απασχολούνται τα βασικά στελέχη. Φροντίστε να γνωρίζετε με ποιον τρόπο και σε ποιον τομέα διαθέτουν το χρόνο τους αυτοί οι άνθρωποι.
- Ο αριθμός των ιδεών που παράγονται και τα αναμενόμενα οφέλη κάθε μίας. Οι ιδέες αποτελούν σημαντικό πόρο — είναι θα λέγαμε το «καύσιμο» της καινοτομίας. Παρόλο που πολλές εταιρείες θεωρούν ότι έχουν έλλειμμα ιδεών, τις περισσότερες φορές δεν συμβαίνει κάτι τέτοιο. Βέβαια, αν δεν το μετρήσετε, ποτέ δε θα μάθετε. Επίσης, αν τελικά αποδειχθεί ότι πράγματι δεν έχετε αρκετές μεγάλες ιδέες, οφείλετε να δείτε τι πρέπει να κάνετε για να καλύψετε αυτό το έλλειμμα.
- Δαπάνες για E&A. Ποιες δαπάνες κάνει η εταιρεία ετησίως για την απόκτηση εξωτερικών δυνατοτήτων E&A;

Όσον αφορά τις διαδικασίες, θα μπορούσαν να μετρηθούν (The Boston Consulting Group 2006 Measuring innovation, p.13):

- Οί πόροι που δαπανώνται ανά επιμέρους έργο και κατά μέσο όρο. Κάθε διαδικασία θα πρέπει να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Οι περισσότερες εταιρείες μπορούν εύκολα να μετρήσουν την αποδοτικότητά τους, επομένως καλό είναι να ξεκινάτε από εκεί – αλλά να μην περιορίζεστε εκεί.
- Ο αριθμός των ιδεών οι οποίες περνούν από το ένα στάδιο της διαδικασίας στο επόμενο. Αν θεωρηθεί ότι μία διαδικασία λειτουργεί σωστά, λειτουργεί όντως σωστά; Τι συμβαίνει εντός της διαδικασίας ανά πάσα στιγμή;

Όσον αφορά τα αποτελέσματα θα μπορούσαν να μετρηθούν (Ibid.,13,14):

- Ο αριθμός των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που έχουν διατεθεί στην αγορά. Αν και ο απόλυτος αριθμός των νέων προσφορών δεν αποτελεί οικονομικό αποτέλεσμα, πρέπει να γνωρίζετε τι παράγεται στο τέλος κάθε διαδικασίας.

- Τα αυξανόμενα οφέλη σε έσοδα και κέρδη. Ανεξάρτητα από το αν η καινοτομία έχει τη μορφή της αλλαγής σε μια διαδικασία ή ενός νέου προϊόντος ή μιας βελτιωμένης εμπειρίας για τον πελάτη, θα πρέπει σε κάθε περίπτωση να έχει αντίκτυπο στα κέρδη.
- Η ΑΤΕ (Απόδοση της Επένδυσης-ROI return on investment) των καινοτόμων δραστηριοτήτων σας. Αυτή είναι και η ουσία. Έχετε επαρκή απόδοση σε σχέση με τις δαπάνες που κάνετε για την καινοτομία; Η απόδοση της επένδυσης στην καινοτομία αποτελεί έναν βασικό δείκτη μέτρησης για τον προσδιορισμό του ποσού που θα πρέπει να επενδύσουμε σε μία καινοτομία.
- Τα έμμεσα αποτελέσματα τα οποία δεν παράγουν ρευστό είναι επίσης σημαντικό να εξετάζονται. Για παράδειγμα τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας που έχουν αρχειοθετηθεί, ο αριθμός των εμπορικών σημάτων (trademarks), των επιστημονικών άρθρων που έχουν γραφεί από το προσωπικό, μας επιτρέπουν να προσδιορίσουμε τις γνώσεις που αποκτήθηκαν.

Οι δείκτες μέτρησης της καινοτομίας που χρησιμοποιούνται συνήθως έχουν ως εξής (Ζουγανέλη, 2009, Χριστοδούλου, 2014):

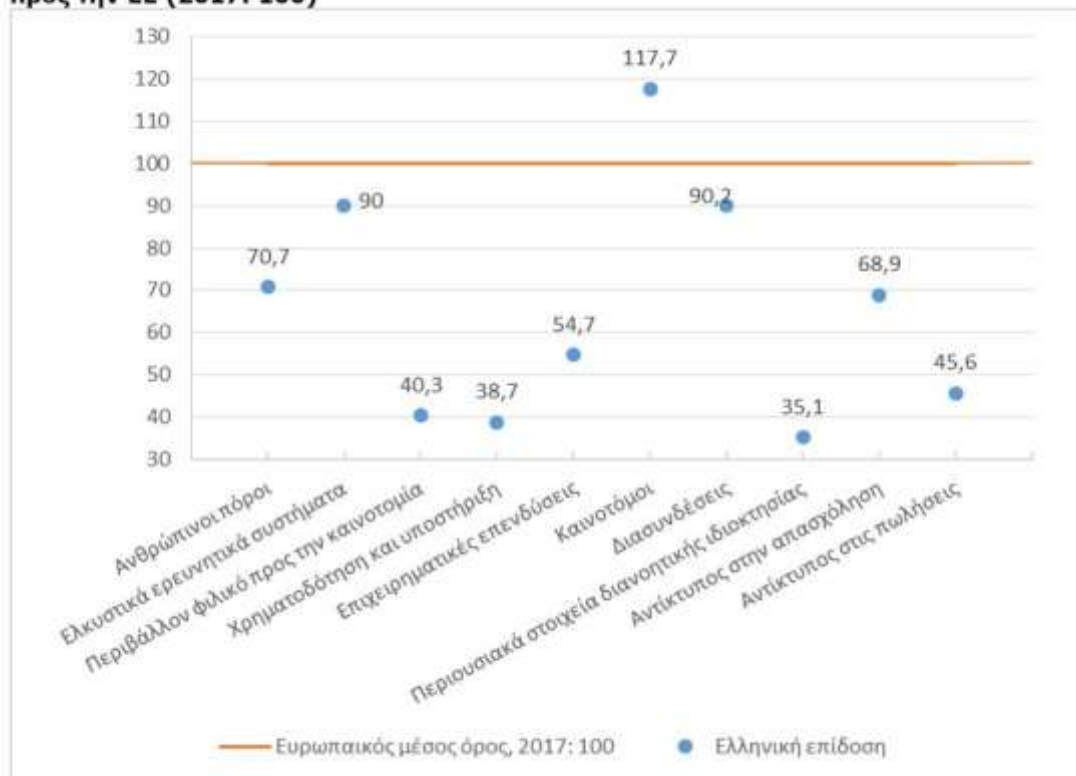
- Το ποσοστό πωλήσεων του τρέχοντος έτους λόγω νέων προϊόντων που διατέθηκαν τα τελευταία χρόνια. Μία έρευνα καταδεικνύει ότι περίπου 50% των εταιρειών χρησιμοποιούν αυτό το δείκτη μέτρησης (www.triz-journal.com/archives/2003/03/d/04.pdf).
- Δαπάνες για E&A. Αυτός ο δείκτης μέτρησης υποθέτει ότι το ποσό που δαπανάται για την έρευνα και την ανάπτυξη σχετίζεται άμεσα με τον αριθμό των καινοτόμων προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών που καταλήγουν στο κοινό (http://www.realinnovation.com/content/what_is_innovation.asp)
- Κατοχύρωση διπλώματος ευρεσιτεχνίας (εμπορικά σήματα, δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, άρθρα). Ορισμένες εταιρείες κατοχυρώνουν το ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας μετά το άλλο και καυχούνται για την ικανότητά τους να καινοτομούν. Ενώ αυτό ισχύει για ορισμένες εταιρείες, πολλές άλλες δεν κατοχυρώνουν διπλώματα ευρεσιτεχνίας για τα προϊόντα ή τις διαδικασίες τους αλλά αντιθέτως τηρούν εμπιστευτικότητα. Αφότου εκδοθεί ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας η γνώση γύρω από την καινοτομία είναι πλέον διαθέσιμη σε όλους όσους επιλέξουν να κάνουν μία αναζήτηση στη βιβλιογραφία των

διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Επίσης ο μεγάλος αριθμός διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας που διαθέτει μία επιχείρηση δεν σημαίνει απαραίτητα πως μπορεί να ανταπεξέρχεται πιο αποτελεσματικά στον ανταγωνισμό. Η ιδανική λύση είναι να διαθέτει διπλώματα ευρεσιτεχνίας που προσθέτουν σημαντική αξία.

- Οικονομικοί πόροι οι οποίοι δεσμεύονται. Τα οικονομικά της εταιρείας, κεφάλαια, δάνεια, επιδοτήσεις, κεφάλαιο επιχειρηματικού κινδύνου (κεφάλαιο αρχικής επένδυσης), κλπ.
- Ανθρώπινοι πόροι. Θα πρέπει να λαμβάνουμε υπ' όψιν τον συνολικό αριθμό των ανθρώπων που δεσμεύονται απέναντι σε μία καινοτομία. Σημαντικό είναι να παρακολουθούμε την εργασία και την απόδοση του προσωπικού και των στελεχών της επιχείρησης. Πρέπει να γνωρίζουμε με ποιον τρόπο και σε ποιον τομέα διαθέτουν το χρόνο τους αυτοί οι άνθρωποι.
- αριθμός των ιδεών που παράγονται και τα αναμενόμενα οφέλη κάθε μίας. Οι ιδέες αποτελούν σημαντικό πόρο είναι θα λέγαμε το ξεκίνημαδημιουργίαςτης καινοτομίας. Πολλές εταιρείες θεωρούν ότι έχουν έλλειμμα ιδεών. Πολλές φορές δεν συμβαίνει αυτό διότι στην πραγματικότητα λαμβάνονται υπ' όψηιδέες οι οποίες δεν προσμετρούνται., Αν δεν το μετρήσουμε, δε θα τις αξιολογήσουμε ποτέ. Επίσης, αν τελικά αποδειχθεί ότι πράγματι δεν έχετε αρκετές μεγάλες ιδέες, οφείλετε να δείτε τι πρέπει να κάνετε για να καλύψετε αυτό το έλλειμμα.
- Η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά αποτέλεσε ένα νέο στοιχείο μέτρησης της καινοτομίας, το οποίο μειονεκτεί γιατί δεν σταθμίζει την αξία του μεριδίου της αγοράς του. Δηλαδή, δεν αρκεί το πλήθος των καινοτόμων προϊόντων που εισάγονται από μια επιχείρηση στην αγορά, αλλά πρέπει να συνεκτιμηθεί και το ύψος των πωλήσεων (Acs& Audretsch,1990). Το μερίδιο αυτό, προτάθηκε από τους FitzRoy&Kraft (1990 & 1991) να μετρηθεί σαν ποσοστό επί των πωλήσεων προϊόντων που μπήκαν στην αγορά την τελευταία πενταετία υποθέτοντας ότι, όσο μεγαλύτερο είναι το μερίδιο της αγοράς ενός προϊόντος (οι πωλήσεις του δηλαδή), τόσο μεγαλύτερη είναι και η αναλογία συμμετοχής του στο σύνολο του κύκλου εργασιών της επιχείρησης.

- Ένα άλλο μέτρο για τη μέτρηση της καινοτομίας που προτάθηκε, ήταν το ποσοστό αποστολών προς το δίκτυο διάθεσης των νέων προϊόντων στην επιλεγείσα αγορά, το οποίο αντανακλά την αγοραία αξία τους.
- Ένας άλλος σημαντικός δείκτης προκύπτει από το λόγο του συνόλου των καινοτομιών ανά χίλιους απασχολούμενους στη βιομηχανία. Πρέπει όμως να προκύπτει διαφορετικά για τις μεγάλες (πάνω από 500 απασχολούμενοι) από ότι στις μικρές επιχειρήσεις, προκειμένου να υπάρχει κάποια στάθμιση.

Διαστάσεις του συνθετικού δείκτη καινοτομίας της Ελλάδας και σχετική θέση ως προς την ΕΕ (2017: 100)



Πηγή: European Innovation Scoreboard 2018, Επεξεργασία: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης

Στον πίνακα φαίνεται ότι η Ελλάδα έχει ξεπεράσει τον μέσο όρο των Ευρωπαϊκών χώρων (πορτοκαλί γραμμή) μόνο στον δείκτη "καινοτομίας". Αρκετά υψηλά βρίσκεται και ο δείκτης «ελκυστικά ερευνητικά συστήματα» και «διασυνδέσεις». Αντίθετα πολύ χαμηλούς δείκτες έχει στο «περιβάλλον φιλικό προς την καινοτομία», «χρηματοδότηση και υποστήριξη», «περιουσιακά στοιχεία διανοητικής ιδιοκτησίας» (OECD (2005). OSLO manual, 3rd edition, Paris. 37 OECD (2002). Frascati manual, Paris. OECD (2000). Εγχειρίδιο Oslo: Προτεινόμενες οδηγίες για τη συλλογή και ερμηνεία στοιχείων καινοτομίας, Paris. OECD (1997). OSLO manual, Second

edition, Paris. OECD (1996). Benchmark Definition of FDI, Third edition, Paris. OECD (1993). Frascati Manual, Fifth edition, Paris.)

2.8 Καινοτομία και ΜΜΕ.

Στην Ευρώπη δραστηριοποιούνται 23 εκατ. μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), οι οποίες απασχολούν περισσότερους από 100 εκατ. Εργαζόμενους. Στα πλαίσια της στρατηγικής της Ευρωπαϊκής ένωσης για την ενίσχυση της καινοτομίας έχουν υιοθετηθεί δράσεις οι οποίες στοχεύουν στην ανάπτυξη των καινοτόμων επιχειρήσεων και την διάχυση των καινοτόμων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων (Massa, et. al., 2008, Beregheh, et. al., 2012). Αυτές είναι:

- Η διοργάνωση και χρηματοδότηση εκθέσεων επιχειρηματικότητας και καινοτομίας
- Η βράβευση επιχειρήσεων για τα αποτελέσματα της καινοτομικής δράσης τους όπως καινοτόμα προϊόντα και επιτυχημένες επιχειρηματικές πρακτικές..
- Η παροχή οικονομικών και άλλων επιχειρηματικών κινήτρων σε επιχειρήσεις προκειμένου να αποκτήσουν καινοτομικό προφίλ.

Εκτός όμως της Ε.Ε. έχουν αναπτυχθεί και άλλες πρωτοβουλίες από φορείς που είτε δραστηριοποιούνται εντός της Ε.Ε. είτε συνεργάζονται με αυτήν . Μια τέτοια πρωτοβουλία αποτελεί η δημιουργία Βάσης Δεδομένων Καινοτομίας με την επωνυμία «GENESIS» από χώρες-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας Ευξείνου Πόντου (ΟΣΕΠ), σύμφωνα με σχετικό ψήφισμα, που υιοθετήθηκε στη Σύνοδο της Ομάδας Εργασίας για τις ΜΜΕ του Οργανισμού.

Τέλος σημαντικό είναι ότι στις περισσότερες από αυτές τις δράσεις, ρόλο καλούνται να διαδραματίσουν και τα ακαδημαϊκά και ερευνητικά ιδρύματα των οποίων η συνεργασία με τους επιχειρηματικούς φορείς προωθείται και ενισχύεται συστηματικά από την Ε.Ε.. Πρέπει όμως να λάβουμε υπόψη ότι τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα, η καινοτόμος επιχειρηματικότητα συνδέεται με τη βιώσιμη ανάπτυξη. Με άλλα λόγια πολλές νέες επιχειρήσεις υιοθετούν βιώσιμες μεθόδους δράσης και ανάπτυξης, οι οποίες τουλάχιστον μακροπρόθεσμα φαίνεται να συμβάλλουν στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων (Zouaghi, 2016).

Οι επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες οφείλουν να αντιληφθούν τις καινοτομίες σαν μια από τις διαδικασίες επίλυσης των προβλημάτων τους. Ιδιαίτερα για τις ΜΜΕ η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών εκτός του ότι συμβάλλει, όπως θα δούμε και παρακάτω στην ομαλή και παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης, έχει και σαν απώτερο σκοπό την δημιουργία καινοτομιών που θα την εδραιώσουν και θα αυξήσουν το μερίδιο της μέσα στην αγορά. Είναι απαραίτητο οι ιδιοκτήτες-διευθυντές των ΜΜΕ να αντιληφθούν την καινοτομία ως έναν εργαλείο επίλυσης των επιχειρηματικών προβλημάτων τους. Στην προσπάθεια να μειωθούν τα προβλήματα δεν πρέπει να αποκλείσουμε την δημιουργία κάποιων νέων. Στη περίπτωση που το σύστημα παρουσιάσει κάποια βλάβη ο ρυθμός εργασίας μειώνεται ή ακόμα παύει εντελώς μέχρι να αποκατασταθεί η ζημιά μέχρι να επανέλθει αλλά και να βελτιωθεί η προηγούμενη λειτουργία. Αυτό που θέλουμε να αναφέρουμε είναι ότι μέσα στην διάρκεια της ζωής μιας επιχείρησης, η επίλυση των προβλημάτων ακολουθεί κυκλική παρά γραμμική ροή (Zhuang, et. al., 1999). Η καινοτομία σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αντιμετωπιστεί από τους επιχειρηματίες σαν μία επιχειρηματική στρατηγική ή τέχνασμα. Καθιστάτε πλέον αναγκαία για την μελλοντική βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης (Massa, et. al., 2008). Επιπλέον, δεν πρέπει να μείνει στη βελτίωση μόνο των προϊόντων αλλά και των συστημάτων:

- Διαχείρισης
- Εξειδίκευσης
- Νέες τεχνολογίες
- Δικτύωση

Οι ελληνικές ΜΜΕ πρέπει να στοχεύσουν στην ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, με τελικό σκοπό τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους στις διεθνείς αγορές, όχι μόνο στον τομέα διάθεσης των προϊόντων, αλλά κυρίως στη συνεργασία με ομοειδείς επιχειρήσεις σε επιχειρηματικές δράσεις που απαιτούν τεχνογνωσία, έρευνα και ανάπτυξη (Πετρόπουλος, 2004).

Οι μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις που καινοτομούν, το πετυχαίνουν χωρίς τυπική έρευνα και ανάπτυξη όπως συνεπάγεται μια διαδικασία ΕΤΑ. Η τελευταία απαιτεί συστηματική και συνεχή προσπάθεια και όχι αποσπασματική και τυχαία όπως μπορεί να συμβεί με τις μικρές μονάδες οι οποίες βεβαίως, στερούνται και των

απαιτούμενων κονδυλίων. Μπορούν όμως, οι μικρές επιχειρήσεις, να συστηματοποιήσουν την επαφή τους με την αγορά και κάθε άλλη δυναμική πηγή καινοτομίας, όπως αναφέραμε πιο πάνω στην εργασία μας. Οι Μ.Μ.Ε. ευνοούνται από το management που είναι πιο ευέλικτο και λιγότερο γραφειοκρατικό (Scherer,1991), καθώς λιγότεροι άνθρωποι αναμειγνύονται στη λήψη απόφασης (Link & Bozeman,1991) δημιουργώντας ένα ελκυστικό περιβάλλον για στελέχη και ερευνητές. Αντίθετα στις μεγάλες επιχειρήσεις, ασφυκτιούν δυσκολεύοντας το έργο τους, παρά τις ικανοποιητικές τους αμοιβές. Για τον λόγο αυτό προτιμούν συχνά, τις μικρές επιχειρήσεις που τοποθετούν την καινοτομική τους δραστηριότητα στο κέντρο της ανταγωνιστικής τους στρατηγικής. Πάντως, υπάρχει σημαντική συμπληρωματικότητα μεταξύ μεγάλων και μικρών επιχειρήσεων, με τις πρώτες να επιδιώκουν την ολοκλήρωση και βελτίωση των καινοτομιών και οι δεύτερες με ανατροπές και ριζοσπαστικές πρακτικές, ολοκληρώνοντας το πάζλ της καινοτομίας (Baumol, 2002).

Για τον Scherer (1988, & 1991) τρία είναι τα βασικά πλεονεκτήματα της Μ.Μ. Επιχείρησης .

α) Η περιορισμένου μεγέθους γραφειοκρατία.

β) Τα πλεονεκτήματα της τεχνολογικής συσσώρευσης και

γ) Η ευκολία διατήρησης ενός δημιουργικού πνεύματος που συχνά διαπερνά την επιχείρηση.

Σημαντικά εμπόδια στην ανάπτυξη της καινοτομικής δραστηριότητας των Μ.Μ. Επιχειρήσεων μπορούν να αποδειχθούν, η μεγάλη περίοδος ωρίμανσης μιας καινοτομίας που περιλαμβάνει διαδικασίες πειραματισμού, επαναπροσδιορισμού των χαρακτηριστικών της προκειμένου να γίνει εφικτή η παραγωγή του προϊόντος με ανταγωνιστικό κόστος στο οποίο οδηγεί τελικά η καινοτομία. Οι νομικοί περιορισμοί που συνεπάγεται τόσο η κατοχύρωση, όσο και η παραγωγή που μπορεί να αντιβαίνει τους όρους ασφαλείας. Επίσης, εμπόδια μπορούν να προκύψουν από την αυστηρή κρατική πολιτική, τη μεγάλη διάρκεια αδειοδότησης ενός προϊόντος που μπορεί να εκτρέψει τους προϋπολογισμούς αλλά και να απαρχαιώσει την καινοτομία. Η έλλειψη κεφαλαίων και ικανού ανθρώπινου δυναμικού και ο υψηλός κίνδυνος αποτυχίας, ο οποίος επιτείνεται από όλα τα προηγούμενα.

2.9 Καινοτομία και επιχείρηση. Το Προφίλ της καινοτόμου επιχείρησης.

Με την προϋπόθεση ότι τα (επιτυχή) αποτελέσματα των δραστηριοτήτων E&A των επιχειρήσεων είναι συγκεκριμένα και άμεσα ή έμμεσα εφαρμόσιμα, μπορούν να οδηγούν τις επιχειρήσεις στην υιοθέτηση μιας ή περισσότερων καινοτομιών, κυρίως στο προϊόν ή την υπηρεσία που παρέχουν στην αγορά, αν και η αλληλουχία αυτή δεν είναι ούτε δεδομένη, ούτε γραμμική. Επιπλέον, όπως έχει ήδη αναφερθεί στον ορισμό της καινοτομίας, τελικά αυτή μπορεί να μην προκύπτει ή να συνδέεται με δραστηριότητες E&A ή να μην αφορά υποχρεωτικά την υψηλή τεχνολογία, καθώς είναι δυνατό να αφορά και αλλαγές ή βελτιώσεις που σχετίζονται με τη λειτουργία των επιχειρήσεων, οι οποίες μπορεί να προκύπτουν από την καθημερινή πρακτική και όχι από την αξιοποίηση ή την εκμετάλλευση (νέων) τεχνολογικών εφαρμογών. Έτσι, σημαντικές καινοτομίες που εφαρμόζονται δεν είναι τεχνολογικές ή δεν βρίσκονται στον πυρήνα τομέων έντασης γνώσης, αν και κανείς θα μπορούσε να υποστηρίξει πως κι αυτού του είδους οι καινοτομίες είναι έμμεσα έντασης γνώσης, εξαιτίας του σωρευτικού χαρακτήρα της εμπειρίας από όπου αυτές προκύπτουν, έχοντας θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα (Pilat, 2003).

Το αν οι μικρές ή οι μεγάλες εταιρείες έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας όσον αφορά τη διαδικασία παραγωγής καινοτομιών, εξαρτάται από το βιομηχανικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται, τη φάση του οικονομικού κύκλου στην οποία βρίσκεται η συγκεκριμένη βιομηχανία, καθώς και τη φύση της καινοτομίας. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, οι μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες είναι οι οδηγοί προς τη διεθνοποίηση των δράσεων καινοτομίας μέσα από ένα μηχανισμό, στον οποίο οι αγορές και τα εθνικά συστήματα καινοτομίας συμβάλουν στη διάδοση της γνώσης και στη διεύρυνση των επιλογών για E&A για τις ίδιες τις πολυεθνικές επιχειρήσεις (Gerybadze and Reger, 1999). Αυτή η εξέλιξη μετέβαλε το αποκαλούμενο παραδοσιακό παράδειγμα, σύμφωνα με το οποίο η μεταφορά γνώσης και τεχνολογίας ήταν συνήθως μονής κατεύθυνσης, από την χώρα προέλευσης στις περιφερειακές εγκαταστάσεις. Η συνέπεια αυτών των διεργασιών για τις χώρες υποδοχής είναι τα καθαρά αποτελέσματα τεχνολογικής δημιουργίας που μπορεί να είναι είτε θετικά –αν η παγκοσμιοποίηση αυξάνει την τοπική ικανότητα για καινοτομία– είτε αρνητικά (Archibugi and Iammarino, 1999). Πάντως, το αποτέλεσμα της διεθνούς καινοτομικής δραστηριότητας των πολυεθνικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι είτε

ασθενικό είτε δυναμικό, ανάλογα με τα καινοτομικά και παραγωγικά χαρακτηριστικά της χώρας προέλευσης και υποδοχής, αφού παρά την επέκταση των δραστηριοτήτων έντασης τεχνολογίας των μικρών και μεσαίων σε μέγεθος επιχειρήσεων, η συγκέντρωση των επιχειρηματικών δράσεων E&A στις μεγάλες εταιρείες παραμένει υψηλή (UNCTAD, 2002).

Οι MME -από την άλλη πλευρά- εφαρμόζουν καινοτομικές πρακτικές και δραστηριότητες σε διάφορους παραγωγικούς κλάδους, προκειμένου να ενισχύσουν την πιθανότητα επιβίωσης και επιτυχίας τους, παρόλο που δεν είναι δυνατό όλες οι MME σε όλους τους κλάδους να θεωρούνται παραγωγοί καινοτομίας. Γενικά οι μικρές και μεσαίες σε μέγεθος επιχειρήσεις (MME) αναμένεται να έχουν πλεονεκτήματα όσον αφορά τη συμπεριφορά τους, λόγω της ευελιξίας τους και της ικανότητάς τους να προσαρμόζονται ταχύτερα στις αλλαγές της αγοράς (LaRovere, 1998).

Οι θεωρητικές αναλύσεις για τη σχέση του ιδιωτικού τομέα με την καινοτομία που επιδρούν και στη σχετική δημόσια πολιτική έχουν περάσει από διάφορες φάσεις. Η έμφαση δινόταν ενίοτε στις μικρές και τις μεσαίες σε μέγεθος επιχειρήσεις, και άλλοτε στις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις. Έτσι, τις τελευταίες δυο τουλάχιστον δεκαετίες η έμφαση δόθηκε διεθνώς στις MME και την καινοτομική τους δραστηριότητα ή την παραγωγή καινοτομιών από αυτές, όμως σήμερα παρατηρείται επιστροφή στην έμφαση στην αντίστοιχη δράση των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι λόγοι για αυτό έχουν να κάνουν με το ρόλο των πολυεθνικών επιχειρήσεων ως «φάρων» για το σύνολο του τοπικού παραγωγικού κόσμου εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης, αλλά και των διαρκώς αυξανόμενων προκλήσεων που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι παραγωγοί καινοτομίας, για τις οποίες η ύπαρξη κατάλληλης κλίμακας και ικανού μεγέθους είναι απαραίτητη (Mandel, 2011).

Επίσης, παρότι οι επιπτώσεις του μεγέθους των επιχειρήσεων στις καινοτομικές δραστηριότητες δεν ήταν σαφείς στη θεωρητική ανάλυση του Schumpeter, (1942), άλλοι κλασικοί αναλυτές όπως ο Galbraith, (1952) υποστήριξαν σαφώς ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν πλεονέκτημα έναντι των μικρών σε αυτή τη διάσταση της δραστηριότητάς τους. Τα εμπειρικά δεδομένα –πάντα στο πνεύμα της σουμπετεριανής παράδοσης- δείχνουν ότι οι δραστηριότητες E&A των επιχειρήσεων είναι ευθέως ανάλογες του μεγέθους τους μεταξύ των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν τέτοιες δαπάνες. Ως προς την καινοτομία, αυτή μπορεί επίσης να

σχετίζεται με το μέγεθος, αλλά με λιγότερο αναλογικό τρόπο, ενώ η E&A που συνδέεται με περισσότερο επαυξητική (δηλαδή όχι ριζική) καινοτομία και καινοτομία διαδικασίας φαίνεται να αυξάνεται όσο μεγαλώνει και το μέγεθος των υπό εξέταση επιχειρήσεων, αν και δεν είναι δεδομένη η σύνδεση με τη δομή της αγοράς και το εάν ευνοούνται συνθήκες ολιγοπωλίου (Cohen, 2010). Αντί όμως να αναζητείται το ιδανικό μέγεθος εταιρείας για την παραγωγή καινοτομιών, είναι προτιμότερο να λαμβάνεται υπόψη, ότι τόσο οι MME όσο και οι μεγάλες εταιρείες μπορεί να παίξουν ταυτόχρονα διαφορετικό, μα συμπληρωματικό ρόλο στη σχετική παραγωγή, ένα φαινόμενο που είναι γνωστό κι ως δυναμική συμπληρωματικότητα (Deakins and Freel, 2007).

Η συμβολή των MME στις καινοτομικές δράσεις τεχνολογικής υφής ποικίλει, εξαρτώμενη από το βιομηχανικό κλάδο και τον κύκλο ζωής των προϊόντων. Ουσιαστικά, οι μικρές σχετικά εταιρείες είναι πιο σημαντικές σε νέους βιομηχανικούς και παραγωγικούς κλάδους, όπου η σχετική τεχνολογία βρίσκεται ακόμη υπό ανάπτυξη, παρά σε ώριμους τομείς, στους οποίους η παραγωγή είναι μαζικότερη και η καινοτομία σχετίζεται περισσότερο με τη μείωση του κόστους παραγωγής και τη βελτίωση των υφιστάμενων προϊόντων.

Παρόλα αυτά οι MME αντιμετωπίζουν δυσκολίες στη χρηματοδότησή τους, γεγονός που βλάπτει τις προοπτικές τους και τον καινοτομικό δυναμισμό τους. Για αυτό, είναι κρίσιμο η δημόσια πολιτική να εξασφαλίσει την ύπαρξη ενός βιομηχανικού πλαισίου υποστήριξης της καινοτομίας, ώστε να είναι δυνατή η αντιμετώπιση των αποτυχιών της αγοράς, ιδίως αναφορικά με την επιβίωση και τη λειτουργία των MME. Συνολικότερα, τόσο για τις δράσεις E&A, όσο και για την καινοτομία, η ύπαρξη του κοινωνικού κεφαλαίου και η δραστηριοποίηση σε ένα ευνομούμενο κράτος, με σταθερό και υγιές επιχειρηματικό κλίμα, χωρίς διαφθορά και γραφειοκρατία συμβάλλει θετικά στην παραγωγή καινοτομιών και τη βιωσιμότητα των καινοτομικών επιχειρήσεων. Από την άλλη, συνθήκες, όπως οι κανόνες συμπεριφοράς που στηρίζονται στην εμπιστοσύνη, τη δέσμευση και τη συνεργασία είναι κρίσιμες για τη μεταφορά και τη διάχυση της τεχνολογικής και διοικητικής εμπειρίας, ως αποτέλεσμα της δικτύωσης. Κι αυτή η αλληλουχία αποτελεί στοιχείο που ευνοεί την καινοτομία, σε συνδυασμό με το καλά καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό και μια ισχυρή απορροφητική ικανότητα των αλλαγών από την πλευρά των επιχειρήσεων, δηλαδή το βαθμό της ικανότητάς τους να κατανοούν κι άρα να

αξιοποιούν για λογαριασμό τους τις εξελίξεις, τις αλλαγές και τα αποτελεσμάτων των δράσεων E&A.

Συνολικά, η θεωρητική αλλά και η εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι η δυνατότητα μιας επιχείρησης για καινοτομία σχετίζεται τόσο με το ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου κινείται(εξωτερικά), όσο και με τα ιδιοσυγκρασιακά της χαρακτηριστικά και ικανότητες (εσωτερικά).

Αναφορικά με την πρώτη κατηγορία παραγόντων ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι όπου το περιβάλλον ωθεί τις επιχειρήσεις στην ένταξη τους σε τεχνολογικά δίκτυα το αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα θετικό για την ανάπτυξη καινοτομιών. Μια σχετική έρευνα του ΟΟΣΑ (2000) έδειξε ότι η σύναψη στρατηγικών συμμαχιών και γενικά η δικτύωση ανάμεσα στις επιχειρήσεις τριπλασιάστηκε στην διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, γεγονός που κατά την μελέτη, συνετέλεσε στην αύξηση των καινοτομιών που εισήχθησαν στις διεθνείς αγορές.

Σε ότι αφορά το "εσωτερικό περιβάλλον" της επιχείρησης, η έρευνα έχει γενικά καταλήξει στο ότι μια σειρά από κυρίως άυλα και ιδιοσυγκρασιακά χαρακτηριστικά βρίσκονται πίσω από την καινοτομική ικανότητα. Τα κυριότερα από αυτά σχετίζονται με την υιοθέτηση αποκεντρωμένων και ευέλικτων οργανωτικών δομών με «ανοιχτή» επικοινωνία τόσο κάθετα (ανάμεσα στα οργανωτικά επίπεδα) όσο και οριζόντια (εντός των οργανωτικών επιπέδων). Η ύπαρξη επιχειρησιακού κλίματος και ηγετικής ομάδας που ευνοεί την ανάληψη κινδύνου μια καινοτομικής προσπάθειας, καθώς επίσης και αντίστοιχων πολιτικών και οργανωτικών δομών για την ενθάρρυνση ανάληψης καινοτομικών δράσεων είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντικά (Mansfield,1987).

Από την πλευρά των πόρων, η πρόσβαση σε χρηματοδοτικά κεφάλαια, η ύπαρξη ισχυρού τμήματος E&A, και γενικά η ύπαρξη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού φαίνεται να παίζουν ιδιαίτερα θετικό ρόλο. Η πλέον σημαντική όμως παράμετρος, που σε πολύ μεγάλο βαθμό ενσωματώνει τα προηγούμενα, είναι η ύπαρξη και αξιοποίηση διανοητικού κεφαλαίου και εν γένει η διαχείριση της γνώσης της επιχείρησης. Η γνώση και η αξιοποίηση της αποτελεί ένα ισχυρό παράγοντα στην ανάπτυξη της καινοτομίας και στην τεχνολογική αλλαγή.Αποτελεί κοινό τόπο ότι η καινοτομία αναπτύσσεται μέσα από μια εξαιρετικά σύνθετη και πολυεπίπεδη

διαδικασία που εμπλέκει πολλούς παράγοντες αλλά και πολλά είδη γνώσεων. Για να είναι σε θέση μια επιχείρηση να καινοτομήσει θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζεται με αποτελεσματικότητα τα αποθέματα γνώσης στο εσωτερικό της αλλά και να είναι σε θέση να εντοπίζει και να προσεγγίζει τις πηγές γνώσης που δεν διαθέτει. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών φαίνεται να έχει και να παίζει ένα σημαντικό υποστηρικτικό ρόλο.

2.9.1 Τα χαρακτηριστικά της καινοτόμου επιχείρησης.

Θα εξεταστούν τα επί μέρους χαρακτηριστικά που έχουν οι καινοτόμες επιχειρήσεις κατατάσσοντας τα σε τέσσερις ομάδες (Souitaris, 2002):

- Στην πρώτη ομάδα εντάσσονται οι **Τεχνολογικές Δεξιότητες που περιλαμβάνουν την Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (ΕΤΑ) και τον Έλεγχο της Ποιότητας**. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερη είναι η διάθεση κονδυλίων για ΕΤΑ, τόσο περισσότερο καινοτόμα μπορεί να είναι η επιχείρηση. Επιπλέον, αυξάνεται η βασική της γνώση και κατά συνέπεια, η δυνατότητά της στην κατανόηση, απορρόφηση και αφομοίωση των νέων τεχνολογιών. Θετική επίδραση στην καινοτομία έχει και η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων, ή υπηρεσιών της επιχείρησης.
- Στη δεύτερη ομάδα περιλαμβάνονται **η ανταπόκριση στην Αγορά**, η οποία στηρίζεται στο Μάρκετινγκ. Η αποτελεσματικότητα της ενισχύει την καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από το βαθμό ενσωμάτωσης του Μάρκετινγκ στα τεχνικά ζητήματα ανάπτυξης της διαδικασίας της καινοτομίας προκειμένου να παραχθεί αποτέλεσμα αποδεκτό από την αγορά. Η διάθεση κονδυλίων ΕΤΑ που στηρίζεται στο μάρκετινγκ αυξάνει την πιθανότητα εμπορευματοποίησης της ιδέας που θα προκύψει από αυτή (Mansfield, 1987).
- Στην Τρίτη ομάδα εντάσσονται **οι Δεξιότητες των Ανθρώπινων Πόρων**. Είναι σημαντικό για την επιχείρηση να έχει στελεχωθεί με μεγάλα ποσοστά καταρτισμένων πτυχιούχων ανωτάτων σχολών, μηχανικών και επιστημόνων, καθώς και να διαθέτει υψηλό ποσοστό σε προσωπικό με

υπευθυνότητα Management. Επιπλέον, στο προσωπικό με τα παραπάνω προσόντα να περιλαμβάνονται άτομα που προέρχονται από άλλες επιχειρήσεις, ή και χώρες, προσφέροντας επιπλέον γνώσεις. Η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει πόρους για τη διαρκή εκπαίδευση και κατάρτιση όλου του στελεχιακού της δυναμικού.

- Στην τέταρτη και τελευταία ομάδα, περιλαμβάνονται **οι Δεξιότητες της Οργάνωσης**. Αυτές αναφέρονται στη δια τμηματική συνεργασία για τη μετάγχιση και μεταφορά γνώσης, για την ανάπτυξη και κυκλοφορία των νέων ιδεών μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και για περισσότερη εσωτερική τυπική και άτυπη επικοινωνία. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να ενθαρρύνει αλλά και να επιτρέπει στα στελέχη της να διαθέτουν μέρος του εργάσιμου χρόνου τους για σκέψη και προβληματισμό σε θέματα, ή διαδικασίες που την αφορούν. Η ανάδειξη και ανταμοιβή των εργαζομένων που πρωτοπορούν στην ανάπτυξη της καινοτομίας και η πολιτική κινήτρων προς την κατεύθυνση αυτή, επαυξάνουν επίσης, τις δεξιότητες της οργάνωσης (Souitaris, 2002).

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά, φυσικά και δεν εξαντλούν όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομία. Επιπλέον δε, οι παράγοντες αυτοί αλλάζουν με την παρέλευση του χρόνου, δεδομένου ότι τόσο η αγορά, όσο και η πρακτική του Management, δεν είναι στατική αλλά είναι δυναμική. Οι καινοτόμες επιχειρήσεις εγκαθιδρύουν δεσμούς, σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές τους και κάθε άλλη εξωτερική πηγή γνώσης. Αποτελούν πηγή γνώσεις οι παρατηρήσεις τους, οι υποδείξεις και ότι άλλο καθιστάτεχρήσιμο στη βελτίωση του αποτελέσματος. Η εξωστρέφεια, ίσως αποτελεί μια από τις βασικές πηγές καινοτομίας και επιβίωσης των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με την Πράσινη Βίβλο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2003) η «καινοτόμος επιχείρηση» διαθέτει ένα σύνολο χαρακτηριστικών που μπορούμε να τα εντάξουμε σε δύο βασικές κατηγορίες. Πρόκειται ουσιαστικά για Δεξιότητες Στρατηγικής όπως, η μακροπρόθεσμη αντίληψη, η ικανότητα αναγνώρισης και πρόβλεψης των τάσεων της αγοράς, καθώς και η επιθυμία και η ικανότητα για συλλογή, επεξεργασία και αφομοίωση των πληροφοριών σε σχέση με την τεχνολογία και την οικονομία. Αφορά επίσης, και Οργανωτικές Δεξιότητες όπως, η δυνατότητα ανάληψης και διαχείρισης του επιχειρηματικού κινδύνου, η δια τμηματική συνεργασία, η εξωτερική συνεργασία

(η δικτύωση με δημόσιους ερευνητικούς φορείς, συμβούλους, πελάτες και προμηθευτές), η εμπλοκή ολόκληρης της επιχείρησης στις διαδικασίες αλλαγής όποτε αυτή αποφασίζεται από το μάνατζμεντ, ή επιβάλλεται από την αγορά, καθώς και η επένδυσή της σε ανθρώπινους πόρους .

Η επιχείρηση που επιθυμεί να καινοτομεί, πρέπει να έχει τη δυνατότητα να διακρίνει τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, να ορίζει μια σχετική στρατηγική και να μπορεί να μετασχηματίζει τα ερεθίσματα που δέχεται, σε πραγματική καινοτομία (Davenport,1996) .

Για να αλλάξουν τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα, τις δυνατότητες και την παραγωγική ικανότητά τους υπάρχουν τρεις επιλογές (Mansfield, 1987).

- Η πρώτη αφορά τις στρατηγικές επιλογές στις αγορές έχοντας στόχο να εισέλθει, και να δημιουργήσει νέα δεδομένα με τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της.. Αφορά επίσης και είδος των καινοτομικών προϊόντων ή υπηρεσιών που θα εισαγάγει σε αυτές. Επιλέγει δηλαδή, την αγορά που την ενδιαφέρει κατ' αρχήν και αμέσως μετά το ανταγωνιστικό και καινοτόμο προϊόν ή την υπηρεσία με την οποία θα τοποθετηθεί μέσα σε αυτή προκειμένου να δημιουργήσει το δίαυλό της.
- Η δεύτερη δυνατότητά της αφορά επιλογές που αναφέρονται στην Έρευνα & Τεχνολογική Ανάπτυξη (ΕΤΑ) με στόχο και σκοπό τη διεύρυνση της θεμελιώδους γνώσης σχετικά με τα προϊόντα της, καθώς και την ανάπτυξη της στρατηγική έρευνας προκειμένου να μεγαλώσει το φάσμα των πρακτικών έργων που θα μπορούσε να αναλάβει. Επίσης, αφορά τις επιλογές της εφαρμοσμένης έρευνας με σκοπό την παραγωγή συγκεκριμένων εφευρέσεων, ή τη βελτίωση των υφισταμένων τεχνικών, καθώς και για την ανάπτυξη ιδεών για προϊόντα παραγωγικά εφικτά και αποδεκτά από τους καταναλωτές. Η σχεδίαση πρωτότυπου, η ανάπτυξη και δοκιμή του αλλά και η περαιτέρω έρευνα για βελτιώσεις, πριν την προώθησή του στη μαζική παραγωγή και στη συνέχεια, την «τοποθέτησή» του στην αγορά καθίστανται αναγκαία και υποχρεωτικά.
- Η τρίτη της δυνατότητα αφορά επιλογές ανεξάρτητες από ΕΤΑ, οι οποίες παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της καινοτομίας και την απόδοση της επιχείρησης. Αυτό αφορά τις νέες τεχνολογίες παραγωγής, την αγορά

τεχνογνωσίας, πρόσληψη ή μίσθωση ειδικών στελεχών. Σημαντικό παράγοντα αποτελούν ο εξοπλισμός, η αναδιοργάνωση της επιχείρησης αλλά και οι ενδιάμεσες εισροές που ενσωματώνουν καινοτομίες .

2.10 Παράγοντες υιοθέτησης καινοτομίας .

Εξετάζοντας την καινοτομία σε παγκόσμια κλίμακα μπορούμε κάλλιστα να θεωρήσουμε ότι η χώρα μας αποτελεί κυρίως «χρήστη» και λιγότερο «παραγωγό» καινοτομιών. Η διαδικασία και οι παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση της καινοτομίας έχουν ιδιαίτερη σημασία για μια χώρα η οποία δεν ανήκει στη σφαίρα των ισχυρά ανεπτυγμένων κρατών (Inaun, et. al., 2011). Κατά συνέπεια η καινοτομία σε μια επιχείρηση μπορεί να προέλθει με δυο κύριους τρόπους:

α) Να δημιουργηθεί εσωτερικά από τον ίδιο.

β) Να υιοθετηθεί από το εξωτερικό του περιβάλλον.

Στην πρώτη περίπτωση, η καινοτομία αναπτύσσεται για ίδια χρήση από τον οργανισμό ενώ η όλη διαδικασία ανάπτυξης καταλήγει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα με τη μορφή ενός νέου προϊόντος, υπηρεσίας, προγράμματος, η τεχνολογίας. Η απόκτηση όμως αυτού του αποτελέσματος από έναν άλλο οργανισμό ενεργοποιεί τη διαδικασία υιοθέτησης και διάχυσης της καινοτομίας (Damanpour & Gopalakrishnan, 1998).

Σύμφωνα με τον Rogers, (1995), η διαδικασία υιοθέτησης περιλαμβάνει τη μετάβαση από τη γνώση της καινοτομίας, στη διαμόρφωση συμπεριφοράς, και εν συνεχεία στην απόφαση επιλογής η απόρριψης, και τέλος στην εφαρμογή και επιβεβαίωση της ληφθείσας απόφασης. Με άλλα λόγια, η όλη διαδικασία έχει δυο βασικά στάδια: Το αρχικό στάδιο, κατά το οποίο ο οργανισμός λαμβάνει γνώση της καινοτομίας, διαμορφώνει συμπεριφορά, και αξιολογεί το νέο προϊόν η υπηρεσία. Το στάδιο της εφαρμογής, στο οποίο η επιχείρηση λαμβάνει την απόφαση απόκτησης και χρήσης της καινοτομίας. Αξιοσημείωτο είναι ότι η μελέτη των παραγόντων που επιδρούν στη διαδικασία υιοθέτησης της καινοτομίας αποτελεί αντικείμενο μελέτης διαφόρων ερευνητών εδώ και αρκετά χρόνια (π.χ., Rogers, 1995, Zaltman, et. al., 1993, Morisson, 1996).

Πέρα όμως από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της καινοτομίας αλλά και του ενδοεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, σημαντικό ρόλο παίζει και το εξωτερικό περιβάλλον. Η συμμετοχή των μελών του οργανισμού σε διάφορα δίκτυα (π.χ., κλαδικές ενώσεις, ερευνητικά σωματεία, άτυπες επαγγελματικές λέσχες κλπ.), ενισχύει τη διάχυση της πληροφόρησης για συγκεκριμένες καινοτομίες, διευκολύνοντας έτσι τον χρόνο και την ταχύτητα υιοθέτησης της. Επιπλέον, η ύπαρξη ενός έντονα ανταγωνιστικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις πιέσεις για χρήση της καινοτομίας, ενδεχομένως να οδηγήσουν στη γρηγορότερη υιοθέτηση και χρήση της καινοτομίας (Morisson, 1996). Αυτό επιβάλλεται προκειμένου να μη βρεθεί ο οργανισμός σε δυσμενέστερη θέση συγκριτικά με τον ανταγωνισμό.

Η έρευνα στο χώρο της στρατηγικής διοίκησης έχει δείξει ότι η αξία, και συνεπώς η πιθανότητα υιοθέτησης μιας καινοτομίας, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το εάν τη χρησιμοποιούν και οι υπόλοιποι φορείς του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (επιχειρήσεις). Σημαντικό ρόλο στη χρήση προσφέρουν και οι προμηθευτές, οι πελάτες, αλλά και οι διάφοροι εμπλεκόμενοι κυβερνητικοί οργανισμοί (Morisson, 1996). Οι επιδράσεις που ασκούν ποικίλουν ανάλογα με τη στρατηγική σημασία της καινοτομίας για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των διαδικασιών της επιχείρησης που σχεδιάζει να την αποκτήσει.

2.11 Καινοτομία : Τα εμπόδια και τα οφέλη.

Στην Ελλάδα το αίσθημα του επιχειρηματικού φόβου ήταν έντονο ανεξάρτητα από την οικονομική κατάσταση της αγοράς σε αντίθεση με άλλες χώρες της ευρωπαϊκής ένωσης. Τα εμπόδια στην καινοτομία (Neely & Hii, 1998), διακρίνονται σε εσωτερικά στην επιχείρηση και εξωτερικά από την επιχείρηση.

- Εσωτερικά εμπόδια: περιλαμβάνουν τον συντηρητισμό, την έλλειψη διορατικότητας και κινήτρων, τις ιεραρχικές δομές επικοινωνίας, τις άκαμπτες οργανωτικές δομές κ.λπ.
- Εξωτερικά εμπόδια: περιλαμβάνουν την έλλειψη υποδομής, την έλλειψη κατάλληλης νομοθεσίας, τα μη κατάλληλα εκπαιδευτικά συστήματα και την γενική αδιαφορία από την πλευρά της κοινωνίας.

Οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες στην ανάπτυξη καινοτομιών από επιτυχημένους επιχειρηματίες κατά σειρά είναι (Neely&Hii, 1998) :

1. Το υψηλό κόστος καινοτομίας καθώς οι δαπάνες που απαιτούνται για την καινοτομική διαδικασία ξεπερνούν τις περισσότερες φορές τα οικονομικά της επιχείρησης.
2. Η έλλειψη κατάλληλων πηγών χρηματοδότησης, γεγονός το οποίο αντικατοπτρίζει τους περισσότερους επιχειρηματίες καθώς τραπεζικές σχέσεις τείνουν να μειώνονται και όταν αυτές υπάρχουν τότε το τραπεζικό σύστημα έχει υψηλά κριτήρια και απαιτήσεις. Επιπλέον οι επενδυτές φθίνουν και η τοποθέτηση ιδίων κεφαλαίων ίσως είναι αδύνατη.
3. Η έλλειψη δομών υποστήριξης, που αποτελεί την έλλειψη και δυσκολία απόκτησης των κατάλληλων δομών που θα χρησιμοποιηθούν για την καινοτομική διαδικασία. Είναι εξαιρετικά σημαντική η ύπαρξη τους καθώς δίχως τις δομές υποστήριξης δεν είναι εφικτή η πραγματοποίηση καινοτομικής διαδικασίας.
4. Η ανάληψη υπερβολικών οικονομικών κινδύνων η οποία αποτελεί κύριο παράγοντα εμποδίου κατά την καινοτομική διαδικασία καθώς υπάρχουν και οι πιθανότητες αποτυχίας . Οι αυξημένες δαπάνες και η αποτυχία του προϊόντος στην αγορά οδηγεί τον επιχειρηματία σε υψηλόκίνδυνο.
5. Η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού γεγονός που οφείλεται στο συνολικό σύστημα εκπαίδευσης και η κατάρτιση προσωπικού δεν είναι αποκλειστική ευθύνη των καινοτόμων επιχειρήσεων.
6. Η έλλειψη ανταπόκρισης των πελατών σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες λόγω της οικονομικής κρίσης είναι παράγοντας ο οποίος παρουσιάζει τον περιορισμό των αγορών σε είδη πρώτης ανάγκης αποφεύγοντας και την αγορά νέων προϊόντων .
7. Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας προσφέρει φθηνά καινοτόμα η μη προϊόντα αμφιβόλου ποιότητας προερχόμενα από τρίτες χώρες με πολύ μικρότερο οικονομικό κόστος.

8. Η υψηλή και χρονοβόρα γραφειοκρατία, η οποία μέσα στην κρίση μεγεθύνεται επειδή οι κρατικές υπηρεσίες δεν λειτουργούν ορθά εξαιτίας διοικητικών προβλημάτων.

Σε μια περίοδο οικονομικής κρίσης είναι πολύ λογικό να υπάρχουν εμπόδια τα οποία αν δεν ξεπεραστούν είναι ικανά να αποτρέψουν την ανάπτυξη μίας καινοτόμου ιδέας. Ένας καινοτόμος επιχειρηματίας θα πρέπει να έχει μελετήσει και να έχει στην διάθεσή του εναλλακτικά σχέδια για να αντιμετωπίσει αυτή την κατάσταση. Μεγάλο πλεονέκτημα εμφανίζουν σε τέτοιες καταστάσεις μεγάλες εταιρείες που τείνουν να ξεπερνούν γρηγορότερα τα προβλήματα που παρουσιάζονται καθώς έχουν αναπτύξει προγράμματα διαχείρισης κρίσης. Επίσης μέσα σε περίοδο βαθιάς οικονομικής ύφεσης οι επιχειρηματίες που καινοτομούν αντιμετωπίζουν εκτός από τους παραπάνω παράγοντες και τα προβλήματα της αγοράς, ή οποία χαρακτηρίζεται από υψηλό ανταγωνισμό και κορεσμό προϊόντων σε κλάδους όπως ο κλάδος των τροφίμων.

Ωστόσο από την καινοτομία μπορούμε να αποσπάσουμε και πολλά οφέλη για μια επιχείρηση αλλά θα πρέπει η διοίκηση της να εστιάσει σε τρία βασικά χαρακτηριστικά την καινοτομική της δράση (Λαμπριανίδης, 2003):

1. Η εστίαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και όχι η διασπορά της σε πολλά αντικείμενα. Η ερευνητική και καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης επικεντρώνεται σε περιορισμένο αριθμό αντικειμένων καινοτομίας και κατευθύνει την ανάπτυξη ουσιαστικών επιχειρησιακών ικανοτήτων.
2. Η επιλογή του κατάλληλου οργανωτικού μοντέλου αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της καινοτομικής επιχείρησης. Τέτοια οργανωτικά μοντέλα είναι η κάθετη και η οριζόντια δομή της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ακόμα, ο συνδυασμός και των δύο. Έχει παρατηρηθεί ότι η καινοτομία προωθείται αποτελεσματικότερα με την υιοθέτηση περισσότερο οριζόντιων οργανωτικών δομών, διότι αυτές επιταχύνουν και διευκολύνουν ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία.
3. Το μάνατζμεντ καινοτομίας δεν είναι μονόπλευρο. Δηλαδή, δεν μπορεί να θεωρεί την καινοτομία ως μόνο τεχνολογική, συνδεδεμένη μόνο με την αγορά ή μόνο ως οργανωτική. Η καινοτομία χρειάζεται να αντιμετωπίζεται και από τις τρεις αυτές πλευρές ταυτόχρονα (τεχνολογική, εμπορική και οργανωτική).

Συνεπώς, η καινοτομία δεν είναι μόνο το τελικό προϊόν που παρουσιάζει η επιχείρηση στον καταναλωτή, αλλά διαπερνά από όλες τις φάσεις της

επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δηλαδή, από το σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν, μέχρι την ανάπτυξή του και την απορρόφησή του από την αγορά. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι φάσεις ανέλιξης του νέου προϊόντος συνδέονται αποφασιστικά με τις επενδυτικές στρατηγικές, καθώς και με τη μορφή οργάνωσης των λειτουργιών της επιχείρησης. (Porter, Stern, 2001).

Κατά την διατύπωση του ορισμού της καινοτομίας έγινε μερική αναφορά στα οφέλη που παρέχει. 'Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα' (Porter, 1990). Η καινοτομία λοιπόν, θεωρείται ακόμα πιο σημαντική σε περίοδο οικονομικής κρίσης καθώς μπορεί να δώσει υπό προϋποθέσεις στην επιχείρηση σημαντικό προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού. Οφέλη θα έχει μια επιχείρηση όταν έχει εξασφαλίσει οικονομικούς πόρους οι οποίοι προέρχονται κυρίως από ιδιωτική χρηματοδότηση. Αυτό κυρίως συμβαίνει διότι σε περιόδους κρίσης η χρηματοδότηση είναι περιορισμένη και εμπεριέχει υψηλό κόστος. Η ιδιωτική χρηματοδότηση προσφέρει στην επιχείρηση αγορά πρώτης, ύλης ομαλή λειτουργία, χρηματοδότηση προγραμμάτων, προώθηση των παραγόμενων προϊόντων κλπ. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι να προωθήσουμε στην αγορά ένα προϊόν οικονομικά ανταγωνιστικό.

Η κεντρική ιδέα συνεισφοράς των συστημάτων καινοτομίας, μπορεί να συνοψιστεί ως εξής:

α) Η γνώση και η καινοτομία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης.

β) Η καινοτομία είναι προϊόν μιας αρκετά πολύπλοκης διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει την διάχυση και αξιοποίηση νέας γνώσης στην δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. (Porter, Stern, 2001).

Με άλλα λόγια, η βασική συνεισφορά των συστημάτων καινοτομίας έγκειται ακριβώς στο ότι τονίζεται η πολυπλοκότητα των διαδικασιών για την παραγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών με διαφορετικά κριτήρια και παράγοντες κάθε φορά και σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα ανθρώπινα δίκτυα, το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, η άρρητη γνώση, οι άτυπες μορφές επικοινωνίας και το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, το περιβάλλον και η κουλτούρα της επιχείρησης και η επιχειρηματική γνώση των καινοτομιών επιτρέπει στην

επιχείρηση να εντοπίσει την καινοτομία με το κατάλληλο προσωπικό και τους κατάλληλους μηχανισμούς. (Κετικίδης, 2005).

Ειδικότερα τα οφέλη της καινοτομίας (Porter, 2001) διακρίνονται στα εξής :

- Νέες επιχειρηματικές ενέργειες και ευκαιρίες, καθώς η καινοτομία οδηγεί τον νέο επιχειρηματία να αναπτυχθεί σε αντίθεση με ένα υπάρχον προϊόν που χαρακτηρίζεται από στασιμότητα.
- Αύξηση της κερδοφορίας επιχειρήσεων, η οποία οδηγεί στην καλύτερη οικονομική κατάσταση τόσο της ίδιας της επιχείρησης όσο και σε εθνικό επίπεδο αφού η κίνηση χρημάτων εξασφαλίζει τη πληρωμή εισφορών, φόρων, δημιουργία νέων θέσεων εργασίας κ. α.
- Αύξηση των πωλήσεων προϊόντων ή υπηρεσιών, χαρακτηριστικό που βοηθά την επιχείρηση στην συνεχή παραγωγή εξασφαλίζοντας έτσι την υγιή λειτουργία της.
- Βελτίωση της θέσης που κατέχει στον ανταγωνισμό. Η καινοτομία είναι εφικτή να συγκρίνει τους εδραιωμένους στην αγορά ανταγωνιστές της επιχείρησης καθιστώντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους “ξεπερασμένα”.
- Δημιουργία νέων κλάδων αγορών, πρόκειται για το υψηλότερο όφελος που προέρχεται από την καινοτομία σε περίοδο οικονομικής κρίσης καθώς εμφανίζει νέους τομείς βιομηχανίας και αναπτύσσει νέες καταναλωτικές ανάγκες στην αγορά.
- Υψηλότερη ικανοποίηση πελατών, γεγονός που συνδέεται άμεσα με την αναγνώριση και την αύξηση του κύρους της επιχείρησης.
- Αύξηση του κύρους της επιχείρησης που καινοτομεί, καθώς οι πελάτες δείχνουν ανταπόκριση σε μια εταιρεία που καινοτομεί και συνδέονται “συναισθηματικά” μαζί με μια επιχείρηση που καινοτομεί σε περίοδο κρίσης.
- Μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηριστικό ιδιαίτερα σημαντικό που επιτρέπει την ενεργή δραστηριότητα της επιχείρησης.

2.11.1 Επιτυχία/Αποτυχία της Καινοτομίας

Στην επιτυχία μιας καινοτομίας συμβάλλουν, μεταξύ άλλων, και οι παρακάτω παράγοντες (Σταμούλης, 1995):

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

Λόγω των αναγκών της εποχής, οι επιχειρήσεις επενδύουν τεράστια ποσά στον σχεδιασμό και ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι αριθμοί δείχνουν ότι η δραστηριότητα αυτή καταλήγει συχνά σε αποτυχία παρά σε επιτυχία. Είτε είναι σημαντικοί είτε όχι οι λόγοι αποτυχίας, μπορεί να έχουν αρκετές συνέπειες, μέσα σε αυτές οι αποτυχημένες επενδύσεις, η μείωση του γοήτρου στην αγορά και οι ψυχολογικές επιδράσεις στο προσωπικό (Syrett, 2004).

Ύστερα από ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες σε συνδυασμό με ενδοεπιχειρηματικές συνεντεύξεις με υπεύθυνους από διάφορους οργανισμούς για το πως οδηγούν και διαχειρίζονται την καινοτομία, έχουν προκύψει εκτιμήσεις του ποσοστού επιτυχίας της καινοτομίας. Ξεχωρίζουμε τέσσερις περιοχές ποσοστού επιτυχίας, συγκεκριμένα «Κάτω από 25%», «25-50%», «50-75%» και «Πάνω από 75%» .

Αυτά τα ποσοστά μαρτυρούν το ποσοστό των καινοτόμων προσπαθειών που εν τέλει είχαν θετικό αντίκτυπο στο επιχειρηματικό αποτέλεσμα του οργανισμού. Το 38% των ερωτηθέντων ταιριάζει με το προφίλ των “αδρανών” και μόλις το 7% των ερωτηθέντων ανήκουν στην ομάδα των “ηγετών” στην καινοτομία. Όπως φαίνεται η διαφορά μεταξύ των πρώτων από τους δεύτερους έγκειται στο γεγονός διαχείρισης της καινοτομίας. Όντας η καινοτομία μια αναδυόμενη λειτουργική περιοχή μέσα στους οργανισμούς, η λειτουργία της καινοτομίας γίνεται ολοένα και περισσότερο σημαντική σαν πηγή δημιουργίας της κατάλληλης ηγεσίας για την καινοτομία. Απαραίτητη είναι μια πιο κοντινή ματιά για το τι οδηγεί την καινοτομία μιας επιχείρησης σε επιτυχία και ποιοι παράγοντες πρέπει να συνδυαστούν κατάλληλα για βιωσιμότητα στην εξελισσόμενη κοινωνία (Miller, 2012)

2.12 Καινοτομία στο χώρο των τροφίμων.

Εμφανίζει σχετικά χαμηλό επίπεδο επενδύσεων στην καινοτομία και είναι αρκετά συντηρητικός όσον αφορά τις καινοτομίες που εισάγει στην αγορά (Bigliardi, et. al., 2009). Ο τομέας των τροφίμων αντιλαμβάνεται ότι οι πελάτες του είναι, σε μεγάλο βαθμό, επιφυλακτικοί για ριζικά νέα προϊόντα και αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα. Αυτή η αντιληπτή ευαισθησία, μαζί με την απαραίτητη αυστηρότητα των νομικών απαιτήσεων που σχετίζονται με την ασφάλεια, καθιστά την καινοτομία των προϊόντων τροφίμων και των διαδικασιών σε μια εξαιρετικά περίπλοκη, χρονοβόρα και επικίνδυνη προσπάθεια (Sarakara, et. al., 2008).

Ωστόσο, οι πρόσφατες σημαντικές αλλαγές στη φύση τόσο της ζήτησης όσο και της προσφοράς τροφίμων, σε συνδυασμό με ένα συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο ανταγωνιστικότητας, έχουν κάνει την καινοτομία αναπόφευκτη. Το συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο ανταγωνιστικότητας λόγω της μεγάλης αστάθειας των παγκόσμιων αγορών, άλλαξαν την καινοτομία σε υποχρεωτική δραστηριότητα, καθώς είναι ζωτικής σημασίας για τη συνολική κερδοφορία και επιβίωση (Wu and Barnes, 2010).

Επίσης η στροφή της κατανάλωσης στη πιο υγιεινή, μεσογειακή διατροφή, καθώς και στη δημιουργία τροφίμων κατάλληλων για άτομα με προβλήματα υγείας, απαιτεί ένα είδος ανάπτυξης προϊόντων που συνεπάγεται απαραίτητα τη δημιουργία, ή τουλάχιστον τη θέσπιση, καινοτόμων τεχνολογικών λύσεων και νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

Επιπλέον, απαιτείται περισσότερη έρευνα στις πρακτικές καινοτομίας των ΜΜΕ στον κλάδο τροφίμων και ποτών (Avermaet, et. al., 2004, Capitanio, et. al., 2009, Ma και McSweeney, 2008, Baregheh, et. al., 2012b). Ο τομέας αυτός είναι ο μεγαλύτερος τομέας της μεταποίησης στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αποτελεί έναν από τους βασικούς παράγοντες της οικονομίας της Ελλάδας, συμβάλλοντας τόσο στην οικονομική παραγωγή όσο και στην απασχόληση. (Avermaete, 2002, Menrad, 2004, Traill, 1998). Η επιτακτική ανάγκη για την καινοτομία είναι πολύ ισχυρή για τις επιχειρήσεις του κλάδου αυτού και διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διατήρηση και

την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους καθώς η καινοτομία είναι απαραίτητη για την επιβίωση και την ανάπτυξή τους.

Στον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε ότι στην Ελλάδα σε προϊόντα ή/και διαδικασίες καινοτομεί το 36,5% των επιχειρήσεων του κλάδου Τροφίμων & Ποτών, με το ποσοστό στην εφαρμογή καινοτομιών διαδικασίας να είναι 28,6%.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 1 Ποσοστό (%) επιχειρήσεων με καινοτομία προϊόντος ή/και διαδικασίας και οι επιμέρους κατηγορίες, 2010-2012.

2.13 Καινοτομία και Αγροτικός τομέας.

Η καινοτομία στον αγροτικό τομέα έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια, ειδικά επειδή η καινοτομία έχει θεωρηθεί ότι διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση των ανταγωνιστικών επιδόσεων (π.χ., Latruffe, 2010, Wang, et. al., 2012, OECD, 2013). Συνεπώς, ορισμένα από τα βιβλία έχουν επικεντρωθεί στη δημιουργία δεσμού μεταξύ των δεικτών καινοτομίας γενικά και των δεικτών οικονομικής απόδοσης στον αγροτικό τομέα, που διεξάγονται σε εθνική κλίμακα. Σε αυτές τις μελέτες, ως δείκτες εθνικών προσπαθειών για την καινοτομία χρησιμοποιούνται μέτρα όπως οι εθνικές δαπάνες για την Έρευνα & Ανάπτυξη στον τομέα της γεωργίας. (Spielman and Birner, 2008, OECD, 2013)

Συχνά, όταν αναφέρεται η λέξη καινοτομία, το πρώτο πράγμα που αναδύεται είναι η ιδέα της τεχνολογικής καινοτομίας (π.χ. ένα νέο προϊόν, τη νέα ερευνητική μέθοδο, τη διαδικασία που εφαρμόζεται στην παραγωγή, την εφοδιαστική αλυσίδα και την κατανάλωση). Ωστόσο, η καινοτομία μπορεί επίσης να είναι μη τεχνολογική,

συμπεριλαμβανομένων, για παράδειγμα, αλλαγών στη σκέψη και τη συμπεριφορά (π.χ.ευημερίας και περιποίησης των φυτών και των ζώων ή περιβαλλοντικών βελτιώσεων). Και οι δυο μορφές μπορούν να εφαρμοστούν στον αγροτικό τομέα (Lapple, et. al., 2016).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση θεωρεί πολύ σημαντική την ανάπτυξη καινοτομίας στον αγροτικό τομέα. Για τον λόγο αυτό έχει προχωρήσει μέσω των Ευρωπαϊκών προγραμμάτων στην παροχή κινήτρων για τη δημιουργία συνεργασιών μεταξύ ερευνητικών κέντρων, πανεπιστημίων, γεωργών, ομάδων παραγωγών, μεταποιητικών επιχειρήσεων του τομέα τροφίμων, εμπορίου κ.λπ. Ο τομέας Ευρωπαϊκής Σύμπραξης Καινοτομίας για τη Γεωργική Παραγωγικότητα και Βιωσιμότητα, αποτελεί δίοδο συνεργασίας, για την αξιοποίηση της μεταφοράς γνώσης και της καινοτομίας. Στόχος είναι η αντιμετώπιση προκλήσεων όπως η αύξηση της παγκόσμιας ζήτησης τροφίμων (αναμένεται να αυξηθεί κατά 70% έως το 2050), η απότομη αύξηση για ζωοτροφές, ίνες, βιομάζα και βιοϋλικά, αλλά και η αύξηση των πιέσεων στους περιβαλλοντικούς πόρους, ως αποτέλεσμα της αύξησης της παραγωγικότητας.

2.14 Καινοτομία στην Ελλάδα.

Η Ελλάδα είναι ένας από τους μέτριους καινοτόμους με επίπεδο επιδόσεων χαμηλότερο από το μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Η καινοτομία της Ελληνικής οικονομίας είναι «προσηλωμένη», ανάλογα με την εισαγόμενη τεχνολογία και την τεχνογνωσία. Ευδοκimei χάρη στις καινοτομίες οργανωτικής και μάρκετινγκ και λιγότερο στην παραγωγή και εκμετάλλευση νέων γνώσεων (Souitaris, 2001). Αξίζει να σημειωθεί ότι η Ελλάδα είναι μια χώρα που πρόσφατα αναπτύχθηκε βιομηχανικά. Επίσης, τα τελευταία χρόνια βρίσκεται σε κατάσταση οικονομικής κρίσης και ύφεσης και οι επιχειρήσεις εγχώριες και διεθνείς αναζήτησαν τρόπους αντιμετώπισης της κατάστασης αυτής. Η καινοτομία δύναται να χρησιμεύσει ως ένα μέσο αντιμετώπισης της αναταραχής του εξωτερικού περιβάλλοντος και της μείωση των αρνητικών επιπτώσεων της οικονομική κρίσης στις ευρωπαϊκές περιφέρειες (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2011).

Η δομή του Ελληνικού Συστήματος Καινοτομίας γνώρισε σημαντικές αλλαγές κυρίως τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Πολλά από τα συστατικά στοιχεία του

προστέθηκαν μέσα σε αυτό το χρονικό διάστημα. Αντίθετα, σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες οι δομές καινοτομίας είναι περισσότερο ώριμες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα ελληνικά περιφερειακά πανεπιστήμια, τα περισσότερα από τα οποία ιδρύθηκαν ή επέκτειναν το φάσμα των ειδικοτήτων τους και πέρασαν σε φάση ανάπτυξης μετά το 1980. Σημαντικό ρόλο έπαιξε και η είσοδος της Ελλάδας στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Επιπρόσθετα, οι ενδιαμέσοι φορείς που αποτελούν το συνδυαστικό κρίκο ανάμεσα στη βασική έρευνα και τις επιχειρήσεις άρχισαν να αναπτύσσονται μόλις τη δεκαετία του 1990.

Η συμμετοχή του ιδιωτικού τομέα στην προσπάθεια αυτή ήταν ελάχιστη, και αυτό έχει αρχίσει να αλλάζει τα τελευταία μόλις χρόνια. Αυτό συνέβαινε αφενός μεν γιατί δεν εκδηλώθηκε πραγματικό ενδιαφέρον και αφ' ετέρου γιατί κυριάρχησε η λογική ότι καθετί που σχετίζεται με την έρευνα ήταν αρμοδιότητα της ακαδημαϊκής και ερευνητικής κοινότητας. Παράλληλα, ο δημόσιος χαρακτήρας των δομών αυτών ευνόησε την ανάπτυξη κουλτούρας και πρακτικών που απέχουν από τις αντίστοιχες του ιδιωτικού τομέα. Το αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθούν δομές εσωστρεφείς που έμειναν περισσότερο κοντά στα δημόσια ερευνητικά κέντρα και τα πανεπιστήμια και πολύ λιγότερο στη βιομηχανία, στην οποία και θα έπρεπε να προσφέρουν υπηρεσίες ενδυνάμωσης της καινοτομικής τους δράσης.

Η Ελλάδα, δυστυχώς, κατέχει τα χαμηλότερα ποσοστά σε βασική έρευνα και αποδοτικότητα καινοτομίας σε ευρωπαϊκή κλίμακα. Η παραπάνω διαπίστωση δύναται να εξηγηθεί από μια σειρά κοινωνικό-οικονομικών παραγόντων, οι οποίοι επηρέασαν σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη και διάχυση της καινοτομίας στην Ελλάδα (Souitaris, 2001a):

- Η ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας έχει κυρίως βασιστεί στη μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας από το εξωτερικό (Giannitsis&Mavri, 1993). Η εγχώρια Έρευνα και Ανάπτυξη (E&A) είναι εξαιρετικά περιορισμένη. Επιπρόσθετα, τα υπάρχοντα εθνικά Ιδρύματα και Ινστιτούτα Έρευνας και Τεχνολογίας αδυνατούν να προσφέρουν τα απαιτούμενα επίπεδα βασικής έρευνας τόσο για το δημόσιο όσο και για τον ιδιωτικό τομέα (Sakkas&Spyropoulou, 1995).
- Η ελληνική οικονομία κυριαρχείται από μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, που διοικούνται συνήθως από τον ιδιοκτήτη-επιχειρηματία. Μ' αυτόν το τρόπο η πλειοψηφία των καινοτομικών δραστηριοτήτων αποτελεί απόρροια πρωτοβουλιών

του ίδιου του ιδιοκτήτη ή μιας μικρής διοικητικής ομάδας, και όχι στρατηγικές επιλογές οργανωμένων τμημάτων E&A και μάρκετινγκ ή αποτέλεσμα υποστηρικτικών προγραμμάτων της Πολιτείας (Sakkas&Spyropoulou, 1995).

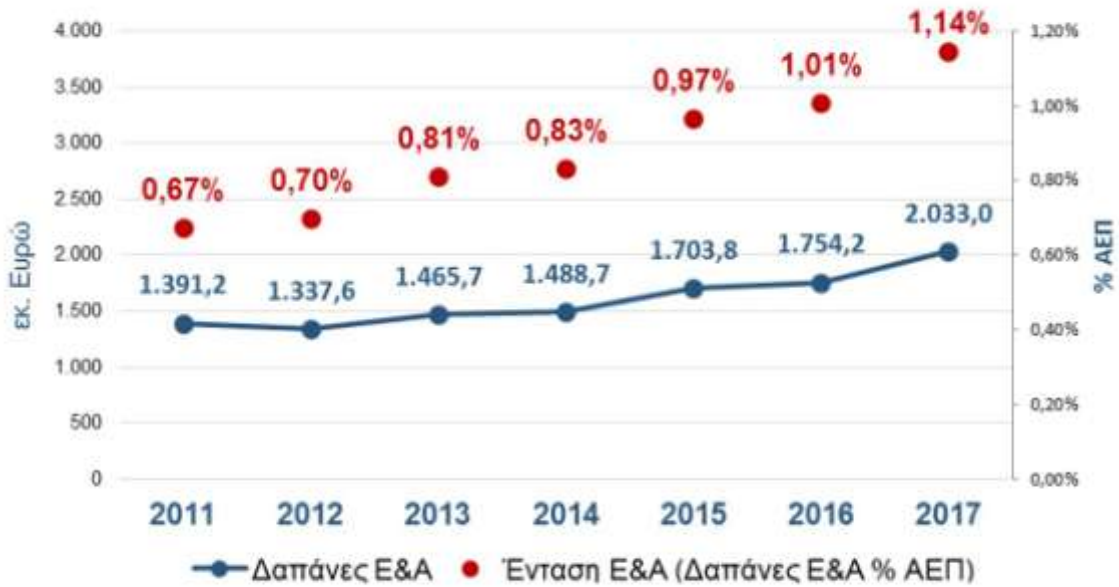
- Η Ελλάδα αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα υποδομής σε θέματα, νομοθεσίας δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας, ή επάρκειας επιστημονικού προσωπικού, καθώς και ξεπερασμένων συστημάτων δημόσιας και ιδιωτικής εκπαίδευσης τα οποία δε συνδέονται με άμεσα με τις ανάγκες της αγοράς. Ταυτόχρονα, η πολύ χαμηλή κινητικότητα λόγω γεωγραφικών και δια-επιχειρησιακών προβλημάτων εμποδίζει σημαντικά τη μεταφορά τεχνολογίας και τεχνογνωσίας, περιορίζοντας έτσι τις εισροές για ισορροπημένη καινοτομική δραστηριότητα (Tsiouri, 1991).

- Η ύπαρξη υψηλής φορολογίας των εισαγόμενων ανταγωνιστικών προϊόντων μέχρι τα τέλη της δεκαετίας του 80, σε συνδυασμό με τον κρατικό προστατευτισμό των αντιστοίχων Ελληνικών οδήγησαν σε χαμηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικών επενδύσεων σε καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες (Maggina, 1992).

Βασική προϋπόθεση για την έρευνα και την ανάπτυξη και κάτ'επέκταση της καινοτομίας είναι και οι δαπάνες που χρησιμοποιούνται σε μια χώρα. Οι δαπάνες στην Ελλάδα για την έρευνα και την ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια παρουσίασαν αυξητική ροή. Παραμένουν όμως σε χαμηλά επίπεδα σε σύγκριση με τις ανεπτυγμένες χώρες της Ευρώπης. Η Γενική Γραμματεία Έρευνας και τεχνολογία (ΓΓΕΤ) έδωσε τα σχετικά στοιχεία που παρουσιάζουν οι δαπάνες τα έτη 2011-2017 σε απόλυτες τιμές αλλά και σε ποσοστά επί του ΑΕΠ.

Τα στοιχεία αυτά φαίνονται στο παρακάτω διάγραμμα.

Δαπάνες E&A και Ένταση E&A (Δαπάνες E&A ως % του ΑΕΠ), 2011 - 2017



Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (<http://metrics.ekt.gr/statistika-etak/datatables>, κωδικός στοιχείων: Δ1, Δ2)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2 Δαπάνες E&A και Ένταση E&A, 2011-2017

Η καινοτομία στην Ελλάδα δημιουργείται από τέσσερις βασικές κατηγορίες παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας είναι οι επιχειρήσεις και οι σχέσεις που έχουν με το αγοραστικό κοινό αλλά κυρίως μεταξύ τους, ο γνωστός ανταγωνισμός που υπάρχει πάντα στην αγορά. Ο δεύτερος παράγοντας είναι τα ερευνητικά ιδρύματα και τα πανεπιστήμια τα οποία προσφέρουν νέα τεχνολογία και καινοτόμα προϊόντα στον κόσμο. Επόμενος παράγοντας είναι η μεταφορά της τεχνολογίας και της γνώσης, η ορθή απορρόφηση τους και η ακολούθως σωστή ικανότητα ιδιοποίησης. Τελευταίος παράγοντας είναι το υπάρχον θεσμικό πλαίσιο που υπάρχει το οποίο δημιουργείται από το κοινωνικό και οικονομικό σύστημα που εδρεύει αλλά επίσης και από τις πολιτικές συνθήκες που επικρατούν εκάστοτε στην χώρα. Όλα αυτά είναι βαρόμετρο στην τεχνολογία καθώς άλλες φορές την φέρνουν στην επιφάνεια και άλλες φορές την οδηγούν στο σκοτάδι λόγω υψηλών συμφερόντων.

Η καινοτομία στην Ελλάδα έχει στις τάξεις της και τους δημόσιους και τους ιδιωτικούς φορείς οι οποίοι ενεργούν αναλόγως για την ανάπτυξη της καινοτομίας. Συγκεκριμένα ο ρόλος αυτών των φορέων δεν είναι προσανατολισμένος μόνο στην μμεγέθυνση του συστήματος. Στόχο αυτοί οι φορείς έχουν εκτός της ανάπτυξης και

υποστήριξης της καινοτομίας, την σωστή δικτύωση και επικοινωνία μεταξύ τους. Οι φορείς αυτοί χρηματοδοτούνται από την Ε.Ε και μάλιστα με μεγάλα κεφάλαια πράγμα που δεν τοις κάνει αυτόνομους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να κοιπιάζουν ώστε να καταφέρνουν να αντλούν πόρους. Στην χώρα μας οι φορείς αυτοί είναι κυρίως τα επιμελητήρια τα οποία είναι ανεξάρτητα για κάθε νομό και τα οποία έχουν ένα ρόλο βοηθητικό στις κρατικές δομές. Ο ρόλος τους είναι κυρίως ενθαρρυντικός όσον αφορά τα μέρη τους δηλαδή τις επιχειρήσεις αν και θα μπορούσαν να αποτελούν και τους διαύλους επικοινωνίας επίσης.

Οι επιχειρήσεις στην Ελλάδα μπορούν να χαρακτηριστούν ως επιχειρήσεις χωρίς προσανατολισμό. Υπάρχει έλλειψη κυρίως συνεργασίας και συσπείρωσης των επιχειρήσεων ώστε να παραχθούν σωστά προϊόντα αλλά μεγάλο κεφάλαιο στην εξέλιξη των επιχειρήσεων παίζει η ίδια η αγορά και οι δεσμοί που την ακολουθούν. Ο ανταγωνισμός σε πρώτο στάδιο και η φορολογία στις επιχειρήσεις διαμορφώνουν ένα καθεστώς που δεν βοηθά στην ανάπτυξη και στην προώθηση της καινοτομίας. Σαν αποτέλεσμα των παραπάνω είναι να πεθαίνει η ελληνική αγορά και οι επιχειρήσεις και να αυξάνονται από την άλλη οι εισαγωγές προϊόντων τα οποία θα υπήρχε η δυνατότητα υπό άλλες συνθήκες να φτιαχτούν στην χώρα μας. Ένα πολύ μεγάλο πρόβλημα που δημιουργεί μεταξύ άλλων αυτήν την κατάσταση στην αγορά είναι η έλλειψη συνεργασίας των ελληνικών επιχειρήσεων με τα πανεπιστήμια της χώρας και τα ερευνητικά ιδρύματα. Έτσι η μεταφορά της τεχνολογίας και της καινοτομίας προσφέρεται πιο εύκολα στις ξένες επενδύσεις που υπάρχουν. Αν και γενικά οι ρυθμοί ανάπτυξης της τεχνολογίας δεν είναι πολύ υψηλοί παρά μόνο στον τομέα του λογισμικού.

Στην χώρα μας κυριαρχεί το αίσθημά του φόβου στον τομέα των επιχειρήσεων για αυτό και δεν προάγεται η καινοτομία όσο θα έπρεπε. Το γενικό επιχειρησιακό περιβάλλον και οι μη σταθερές συνθήκες που υπάρχουν στον κλάδο οδηγούν τους επίδοξους επιχειρηματίες στον φόβο της αποτυχίας της καινούργιας επιχειρηματικής δραστηριότητας που είχαν ως στόχο λόγω των οικονομικών προβλημάτων που μπορεί να αντιμετωπίσουν στο μέλλον. Θεωρείται σε πολλές περιπτώσεις ότι το κόστος μπορεί να είναι μεγαλύτερο από το κέρδος που θα μπορούσε να έχει ο εν δυνάμει επιχειρηματίας από την επιχείρηση. Ένα άλλο κομμάτι είναι τα κέντρα επιχειρηματικής τεχνολογικής ανάπτυξης τα οποία τα χρηματοδοτούσε μέχρι και το 2008 η Ε.Ε. Ουσιαστικά αυτά τα κέντρα δεν επιλύουν κάποια προβλήματα αλλά

περισσότερο είχαν τον ρόλο της παροχής πληροφοριών. Επίσης κομμάτι του εθνικού συστήματος καινοτομίας στην χώρα μας αποτελούν και τα επίσημά πάρα τεχνολογίας τα οποία υπάρχουν σε πόλεις οι οποίες διαθέτουν ΤΕΙ και ιδρύματα ερευνών όπως είναι το Εθνικό ίδρυμα ερευνών και το Εθνικό κέντρο έρευνας όπως επίσης και τα κέντρα αναδιανομής της καινοτομίας τα οποία έχουν την έδρα τους στην Αθήνα.

Ο ρόλος όλων των παραπάνω που προαναφέραμε είναι σίγουρα θετικός προσφέροντας επιστημονική έρευνα και επιχειρηματική δραστηριότητα. Η Ελλάδα είναι μια χώρα με σαφές θεσμικό πλαίσιο και κοινωνικές δομές προστασίας της ιδιοκτησίας οι οποίες έχουν υλοποιηθεί από τη Γενική διεύθυνση εσωτερικού εμπορίου και από τον Οργανισμό Βιομηχανικής Ιδιοκτησίας. Οι δυο αυτοί οργανισμοί εκτός του ότι προστατεύουν την καινοτομία, την βοηθούν να έχει μέλλον καθώς παρέχουν σημαντικές πληροφορίες σε όποιον τις χρειάζεται (Sakes, et. al 1995).

Η εξέλιξη της καινοτομίας στην Ελλάδα κινήθηκε με αργά αλλά αρκετά σταθερά βήματα. Το λειτουργικό πλαίσιο που έθεσαν οι Moenaert, de Meyer και Clarysse, (1994) υποστήριζε ότι η καινοτομική διαδικασία κινείται πάνω σε τέσσερις κοινωνικοοικονομικές βάσεις οι οποίες είναι η τεχνολογική και διοικητική κληρονομιά, η δομή της αγοράς και η επιχειρηματικότητα.

Με βάση αυτό το λειτουργικό πλαίσιο είναι γνωστό ότι η Ελλάδα μετά το δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο άρχισε να δημιουργεί τεχνολογία. Στην αρχή υπήρχε εισαγωγή τεχνολογίας και κεφαλαίων τα οποία δεν υπήρχαν στο εσωτερικό της χώρας. Τα ερευνητικά κέντρα της εποχής εκείνης δεν είχαν την δυνατότητα να δημιουργήσουν ικανή τεχνολογία ώστε να δελεάσουν την επιχειρηματική δραστηριότητα. Σήμερα στην Ελλάδα η έρευνα καινοτομίας είναι πάρα πολύ δύσκολη. Το σύστημα καινοτομίας της Ελλάδας είναι πιο ικανό στο να αντιγράφει την τεχνολογία παρά να την δημιουργεί. Σε αυτό παίζει ρόλο και το κόστος αλλά και η νοοτροπία που υπάρχει στην χώρα μας.

Στη Ελλάδα επίσης όσον αφορά την καινοτομία δημιουργούνται μεγάλα προβλήματα λόγω του φορολογικού συστήματος που υπάρχει το οποίο δεν αφήνει τις ελληνικές επιχειρήσεις να αναπνεύσουν. Εκτός όμως του φορολογικού μεγάλο ζήτημα είναι και

ο τεράστιος αριθμός των ασφαλιστικών ταμείων που υπάρχουν στην χώρα μας τα οποία προκαλούν τεράστιο κόστος στις επιχειρήσεις και στους εργαζομένους.

2.15 Έλλειψη βιβλιογραφίας για του οδηγούς καινοτομίας και τις επιδόσεις της.

Τόσο ακαδημαϊκοί όσο και οι επιχειρήσεις καλούνται να διερευνήσουν λεπτομερέστερα τους παράγοντες που εμποδίζουν ή που ενισχύουν την υιοθέτηση της καινοτομίας στις ΜΜΕ. Ο παράγοντας "ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ" θα μπορούσε να θεωρηθεί στρατηγικά σημαντικό στοιχείο και συστατικό για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Προτείνεται λοιπόν ότι οι μελλοντικές εργασίες θα μπορούσαν να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της απόδοσης της επιχείρησης.

Μια ακόμη αναζήτηση στη βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι οι επιπτώσεις του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και των ενδογενών επιχειρηματικών παραγόντων στην εφαρμογή καινοτομίας θα μπορούσε να διερευνηθεί. Έτσι, αξίζει να εξεταστεί η επίδραση των χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης, όπως η ηγεσία, η οργανωτική δομή, η μάθηση και η κατάρτιση, η διαχείριση της διαδικασίας λειτουργίας, η διαχείριση της ποιότητας. Σημαντικά παράγοντα αποτελούν και οι ανθρωπίνι πόροι στην ικανότητα καινοτομίας και την απόδοση της επιχείρησης.

Επίσης υπάρχει έλλειψη βιβλιογραφίας στη μελέτη της σχέσης συνεργασίας και καινοτομίας, για το λόγο αυτό απαιτούνται μελλοντικές έρευνες για τις νέες επιχειρήσεις για να διερευνηθούν τα εμπόδια στη συνεργασία, για την καινοτομία καθώς επίσης και τις προκλήσεις της συνεργασίας. Επιπλέον, πολλές μελέτες υπογραμμίζουν την ανάγκη περαιτέρω προσπαθειών για διερεύνηση του τρόπου με τον οποίο η εσωτερική και εξωτερική συνεργασία μπορεί να υποστηρίξει τις επιχειρησιακές επιδόσεις.

Κεφάλαιο 3: Είδη- Μορφές Καινοτομίας.

3.1 Είδη καινοτομίας

Οι καινοτομίες διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενό, το χρόνο ολοκλήρωσής και τον οργανωσιακό και κοινωνικό τους αντίκτυπο. Οποιαδήποτε ταξινόμηση σε κατηγορίες χαρακτηρίζεται από φαινόμενα αλληλοεπικάλυψης καθώς οι γραμμές που διαχωρίζουν τη μία κατηγορία από την άλλη συχνά συμπίπτουν. Σ' αυτό το σημείο θα δούμε εν συντομία τα κυριότερα είδη καινοτομίας βάσει μίας απλοποιημένης ταξινόμησης. Θα πρέπει επίσης να επισημάνουμε ότι η ταξινόμηση των ειδών καινοτομίας δεν είναι αυστηρά επιστημονική. Μία καινοτομία μπορεί να τοποθετηθεί σε διαφορετικές κατηγορίες από κάθε επιχείρηση.

Προκειμένου η καινοτομία να μπορεί να αποτυπωθεί σε κάθε τοπική οικονομία, ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) έχει ορίσει τα επόμενα τέσσερα είδη καινοτομίας (OECD, 2005):

- καινοτομία προϊόντος-(productinnovation)-Νέα γνώση ή συνδυασμός υπαρχόντων τεχνολογιών για την παραγωγή προϊόντος. Στην καινοτομία προϊόντος ένα νέο (ή σημαντικά αναβαθμισμένο) προϊόν κατασκευάζεται, το οποίο είναι τεχνολογικά διαφορετικό από τα υπάρχοντα και εισέρχεται στην αγορά. Η κατασκευή του προϊόντος αυτού μπορεί να στηρίζεται σε νέα γνώση ή σε νέο συνδυασμό υπαρχόντων τεχνολογιών (αντίστοιχα για υπηρεσίες).
- καινοτομία διαδικασίας-(processinnovation)-Νέες διαδικασίες παραγωγής και διανομής των προϊόντων. Στη καινοτομία διαδικασίας μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) διαδικασία παραγωγής ή διανομής ενός προϊόντος χρησιμοποιείται εμπορικά. Τα προϊόντα αυτά είτε δεν θα μπορούσαν να παραχθούν ή να διανεμηθούν με τις προηγούμενες διαδικασίες παραγωγής, είτε η παραγωγή και η διανομή τους θα ήταν περιορισμένη (ανεπαρκής για την αγορά).
- εμπορική καινοτομία-(marketinginnovation)-Ανάπτυξη ή υιοθέτηση νέας μεθόδου σχεδιασμού, αποθήκευσης, διανομής, διαφήμισης ή τιμολόγησης του προϊόντος. Στην καινοτομία μάρκετινγκ εφαρμόζεται μια νέα (ή σημαντικά

αναβαθμισμένη) μέθοδος μάρκετινγκ από μια επιχείρηση. Η νέα αυτή μέθοδος μπορεί να αναπτυχθεί από την εταιρεία ή να υιοθετηθεί από άλλες και αφορά στο σχεδιασμό του προϊόντος, στη συσκευασία του, στην αποθήκευση και στη διανομή του, στη διαφήμισή του και στην τιμολόγησή του.

- οργανωσιακή καινοτομία-(organizationalinnovation)-Νέα μέθοδος οργάνωσης της εμπορικής, της πρακτικής, της εργασίας και των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό μιας επιχείρησης, πάντα εντασόμενη στην ήδη υπάρχουσα στρατηγική της. Στην οργανωσιακή καινοτομία μια επιχείρηση εφαρμόζει μια νέα (ή σημαντικά αναβαθμισμένη) μέθοδο οργάνωσης της εμπορικής της πρακτικής, της εργασίας και των αρμοδιοτήτων στο εσωτερικό της, όπως και στις σχέσεις της με εξωτερικούς οργανισμούς ή επιχειρήσεις. Βασική προϋπόθεση είναι η νέα μέθοδος οργάνωσης να μην είναι περιστασιακή, αλλά να εντάσσεται στη στρατηγική της επιχείρησης.(Κακουρης,2010)

Πολλοί ερευνητές υιοθέτησαν τις διακρίσεις της καινοτομίας με βάση το αντικείμενό της, σύμφωνα με το Όσλο στο οποίο διακρίνουμε την καινοτομία σε τέσσερα είδη (OsloManual, 2005 ,ΟΟΣΑ &Eurostat, 2005, Ojasalo, 2008, οι Bigliardi και Dormio 2009, οι Inauen και Schenker-Wicki, 2011) ανάλογα με το αντικείμενο τους.

3.2 Καινοτομία Προϊόντος

Καινοτομία προϊόντος (productinnovation),είναι η εισαγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που είναι νέο/νέα ή σημαντικά βελτιωμένο/η ως προς τα γνωρίσματά του ή τις χρήσεις για τις οποίες προορίζεται. Αυτό το είδος καινοτομίας συνεπάγεται σημαντικές βελτιώσεις των τεχνικών προδιαγραφών, των συστατικών μερών και των υλικών, του ενσωματωμένου λογισμικού, του φιλικού χαρακτήρα προς το χρήστη ή άλλων λειτουργικών χαρακτηριστικών π.χ. Το ηλεκτροκινούμενο αυτοκίνητο, ο φωτισμός led, τρόφιμα χωρίς λακτόζη ή ζάχαρη (Oslo, Manual, 2005).

Σύμφωνα με τον καθιερωμένο ορισμό που αφορά την καινοτομία των επιχειρήσεων, καινοτομία προϊόντος είναι η εισαγωγή στην αγορά ενός προϊόντος, αγαθού ή υπηρεσίας, που είναι είτε νέο είτε σημαντικά βελτιωμένο ως προς τα χαρακτηριστικά του. Σε αυτό μπορεί να περιλαμβάνονται σημαντικές βελτιώσεις στις τεχνικές προδιαγραφές, τα συστατικά, τα υλικά, τη φιλικότητα προς τον καταναλωτή-χρήστη

κ.λπ. που μπορεί να αφορά ένα αγαθό, αλλά και μία υπηρεσία. Επίσης, το εάν ένα προϊόν είναι νέο μπορεί να έχει διττή έννοια, αφού από τη μια μπορεί να είναι νέο ή σημαντικά βελτιωμένο για την αγορά που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, ακόμη κι αν αυτό είχε ήδη αναπτυχθεί σε άλλες αγορές, ενώ από την άλλη πλευρά είναι δυνατό, αυτό το νέο ή βελτιωμένο προϊόν να είναι νέο μόνο στο μικρό-επίπεδο, δηλαδή για την ίδια την επιχείρηση, ακόμη κι αν αυτό ήταν ήδη διαθέσιμο στη συγκεκριμένη αγορά από άλλες επιχειρήσεις. Συνεπώς, έχει ενδιαφέρον να τονιστεί, ότι για να θεωρηθεί ένα προϊόν ή μια διαδικασία καινοτόμα για μια επιχείρηση, προϋπόθεση είναι αυτή να είναι νέα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, αλλά όχι απαραίτητα νέα για το σύνολο του κλάδου ή της αγοράς. Επίσης, η καινοτομία είναι δυνατό να έχει αναπτυχθεί αρχικά από την ίδια την επιχείρηση ή από άλλες επιχειρήσεις, συνεργαζόμενες ή μη.

Σε ένα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών είναι απαραίτητη για να ξεπεράσουμε τους ανταγωνιστές μας στο βαθμό στον οποίο ικανοποιούνται οι ανάγκες των πελατών (MartinezCosta&Martinez-Lorente, 2008). Οι Sawang και Unsworth, (2011) δηλώνουν επίσης ότι οι καινοτομίες προϊόντων αφορούν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που εισάγονται για να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών ή της αγοράς. Οι Inauen και Schenker-Wicki, (2011, 2012) προσδιορίζουν την καινοτομία των προϊόντων ως την εφεύρεση και την εμπορευματοποίηση εξ ολοκλήρου νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, ενώ οι Cormican και Sullivan, (2004) ορίζουν την εισαγωγή καινοτόμων χαρακτηριστικών σε ένα προϊόν / υπηρεσία.

Η καινοτομία των προϊόντων συνδέεται είτε με τη δημιουργία νέων αγορών είτε με την ενίσχυση των υφιστάμενων προϊόντων (Chang, et. al., 2012) έτσι η καινοτομία των προϊόντων ορίζεται ως «νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που εισάγονται στην αγορά» (Li, et. al., 2012). Είναι μια δύσκολη διαδικασία που οδηγείται από την προώθηση νέων τεχνολογιών, την αλλαγή των αναγκών των πελατών, τη μείωση του κύκλων ζωής των προϊόντων και την αύξηση του παγκόσμιου ανταγωνισμού (Gunday, et. al., 2011). Οι επιχειρήσεις αλλάζουν ή δημιουργούν εντελώς νέα προϊόντα ή υπηρεσίες (Forsman, 2011) σύμφωνα με τα αιτήματα των υπαρχόντων και των δυνητικών πελατών. Αυτό επιτρέπει σε μια επιχείρηση να διευρύνει την πελατεία της, να αυξήσει τον ανταγωνισμό της, να δημιουργήσει νέα κανάλια διανομής και να γίνει ηγέτης στην αγορά (Li, et. al., 2012).

Η καινοτομία προϊόντων είναι μια συνεχής και διαλειτουργική διαδικασία που περιλαμβάνει και ενσωματώνει έναν αυξανόμενο αριθμό διαφορετικών ικανοτήτων. Ωστόσο, η καινοτομία των προϊόντων είναι και μια επικίνδυνη και δαπανηρή προσπάθεια, η οποία έχει ως αποτέλεσμα χαμηλά ποσοστά επιτυχίας και πολλές από τις προσπάθειες καινοτομίας να τερματίζονται στο μέσο του κύκλου ανάπτυξης (Cormican and O'Sullivan, 2004). Για πολλούς μελετητές, σε ένα εξαιρετικά ανταγωνιστικό, παγκόσμιο και ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η καινοτομία των προϊόντων είναι ζήτημα βιωσιμότητας, οικονομικής ανάπτυξης και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Li, et. al., 2012, Liao and Wu, 2010, Martinez-Costa και Martinez-Lorente, 2008, Pinho, 2008).

Η έννοια της καινοτομικότητας του προϊόντος είναι ένας σημαντικός κατηγοριοποιητής νέων προϊόντων που αντικατοπτρίζει μια επιλογή, είτε ρητή είτε σιωπηρή, των στρατηγικών προϊόντων (Song and Montoya-Weiss, 1998). Η σημασία μιας τέτοιας κατηγοριοποίησης έχει πρόσφατα αντιμετωπιστεί (Danneels and Kleinschmidt, 2001). Προηγουμένως, οι περισσότερες μελέτες γενικά δεν κάνουν διάκριση μεταξύ διαφορετικών επιπέδων καινοτομίας σε νέα προϊόντα (Balachandra and Friar, 1997, Blythe, 1999, De Brentani, 2001). Αντ' αυτού, θεωρούσαν ως νέο προϊόν οτιδήποτε εισήχθη στην αγορά από την εταιρεία, ανεξάρτητα από την έκταση και το είδος της νεωτερικότητας. Η καινοτομικότητα των προϊόντων, ωστόσο, αντικατοπτρίζει το επίπεδο νεωτερισμού στις καινοτομίες προϊόντων που μπορεί να ποικίλλει ευρέως σε ένα ευρύ φάσμα (Balachandra and Friar, 1997). Τέτοιες διακυμάνσεις συχνά αντανακλούν τον βαθμό των αλλαγών που σχετίζονται με τις καινοτομίες των προϊόντων (Hull, Hage και Azumi, 1985). Η ανάλυσή της Salanou, 2003 θεωρεί μια διχοτόμηση αυτού του φάσματος. Επομένως, όσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα υιοθέτησης ριζικών καινοτομιών, τόσο μικρότερη είναι η πιθανότητα για βαθμιαίες καινοτομίες. Η καινοτομία των προϊόντων, η εξαρτημένη μεταβλητή, είναι, συνεπώς, δυαδική που εκφράζει την επιλογή του υψηλού έναντι του χαμηλού βαθμού νεωτερικότητας σε νέα προϊόντα.

3.3 Καινοτομία Διαδικασίας

Καινοτομία διαδικασίας (processinnovation), είναι η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου διανομής ή δραστηριότητας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που παρέχει μία επιχείρηση. Περιλαμβάνει σημαντικές βελτιώσεις στις τεχνικές, τον εξοπλισμό ή/και το λογισμικό που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση σε αυτές τις διαδικασίες. Αυτές οι καινοτομίες αποσκοπούν στην μείωση του κόστους ανά μονάδα παραγωγής/διανομής, στην αύξηση της ποιότητας, ή στην παραγωγή/διανομή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων. Οι καινοτομίες διαδικασίας περιλαμβάνουν νέες ή σημαντικά βελτιωμένες μεθόδους για την δημιουργία και την παροχή υπηρεσιών. Μπορούν επίσης να αφορούν σε σημαντικές μεταβολές στον εξοπλισμό και το λογισμικό, στις διαδικασίες ή στις τεχνικές που χρησιμοποιούνται σε επιχειρήσεις προσανατολισμένες στην παροχή υπηρεσιών. Ενδεικτικά αναφέρονται ως παραδείγματα η εισαγωγή των συσκευών εντοπισμού GPS για τις υπηρεσίες μεταφορών, η εφαρμογή ενός νέου συστήματος κρατήσεων σε ταξιδιωτικό γραφείο, καθώς και η ανάπτυξη νέων τεχνικών για την διαχείριση έργων σε μία εταιρεία συμβούλων.

Οι καινοτομίες διαδικασίας καλύπτουν επίσης νέες ή σημαντικά βελτιωμένες τεχνικές, εξοπλισμό και λογισμικό σε βοηθητικές δραστηριότητες υποστήριξης, όπως η αγορά, λογιστική, πληροφορική και η συντήρηση. Η εφαρμογή νέας ή σημαντικά βελτιωμένης τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών είναι μία καινοτομία διαδικασίας, αν πρόκειται να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα ή/και την ποιότητα μιας βοηθητικής δραστηριότητας υποστήριξης. Στο χώρο των τροφίμων ένα παράδειγμα καινοτομίας διαδικασίας θα μπορούσε να είναι η οργάνωση μιας κάθετης μονάδας παραγωγής. Άλλα παραδείγματα είναι: Νέες μέθοδοι στην παρασκευή τελικών και άλλων προϊόντων / υπηρεσιών με νέες πρώτες ύλες, χρήση νέων φιλικών προς το περιβάλλον υλικών, προϊόντα βιοτεχνολογίας, νέες ενεργειακές τεχνολογίες στον πρωτογενή τομέα, συστήματα ολικής διαχείρισης απορριμμάτων ή αποβλήτων. ενσωμάτωση «πράσινων» τεχνολογιών στην παραγωγική / παροχή υπηρεσιών, μέθοδος μέτρησης και ελέγχου διαδικασιών ή/και ποιότητας των προϊόντων με αισθητήρες, εισαγωγή μεθόδων που στηρίζονται σε ψηφιακές τεχνολογίες για την ανάπτυξη της παραγωγής (π.χ. αυτοματοποιημένη γραμμή παραγωγής) (Oslo, Manual, 2005).

Ως καινοτομία διαδικασίας ορίζεται η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης διαδικασίας παραγωγής, μεθόδου διανομής ή δραστηριότητας υποστήριξης για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που παράγει και προσφέρει μια επιχείρηση, λαμβάνοντας υπόψη βελτιώσεις που έχουν επιτευχθεί στην τεχνική, τον εξοπλισμό ή/και το λογισμικό που χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση. Τέτοιες περιπτώσεις μπορούν να αφορούν είτε τις μεθόδους κατασκευής ή παραγωγής αγαθών ή υπηρεσιών, είτε τον τρόπο παράδοσης ή διανομής πρώτων υλών, αγαθών και υπηρεσιών. Στην ίδια κατηγορία συγκαταλέγονται τέλος και οι δραστηριότητες υποστήριξης των διαδικασιών της επιχείρησης, όπως συστήματα προμηθειών, λογιστικής ή πληροφορικής. Για την καταγραφή και τη μέτρηση της καινοτομίας αποτυπώνονται οι δραστηριότητες και δαπάνες για καινοτομίες προϊόντος και διαδικασίας, ως εξής:

- α) δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (E&A), τόσο ενδοεπιχειρησιακές, όσο και εξω-επιχειρησιακές, με σκοπό την απόκτηση νέας γνώσης ή την επίλυση επιστημονικών ή τεχνικών προβλημάτων, β) αγορά μηχανημάτων, εξοπλισμού, λογισμικού και κτηρίων με σκοπό την παραγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων ή διαδικασιών, γ) απόκτηση εξωτερικής γνώσης από άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς με τη μορφή τεχνογνωσίας, έργων πνευματικής ιδιοκτησίας, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ή άλλων μη κατοχυρωμένων εφευρέσεων, δ) κατάρτιση για καινοτομικές δραστηριότητες, ε) ενέργειες προώθησης και εισαγωγής καινοτομιών στην αγορά περιλαμβανομένης της έρευνας αγοράς και της διαφήμισης, στ) αλλαγές στο σχεδιασμό, το σχήμα, την εμφάνιση ή τη χρηστικότητα των αγαθών και υπηρεσιών, ζ) άλλες ενδο-επιχειρησιακές -ή με ανάθεση σε τρίτους- δραστηριότητες, όπως μελέτες σκοπιμότητας, δοκιμές, αναβάθμιση μηχανικού εξοπλισμού κ.λπ.

Καινοτομία στη διαδικασία είναι η προσαρμογή των υφιστάμενων γραμμών παραγωγής καθώς και η εγκατάσταση εντελώς νέων υποδομών και η εφαρμογή νέων τεχνολογιών μέσω των οποίων δημιουργούνται νέα προϊόντα (Bigliardi&Dormio, 2009, Inauen&Schenker-Wicki, 2011, 2012). Ο Lin, (2012) θεωρεί ότι η καινοτομία της διαδικασίας περιλαμβάνει τρία στοιχεία: νέες παραγωγικές διαδικασίες, εφικτές διαδικασίες για τους πελάτες και διαδικασίες χαμηλού κόστους παραγωγής. Οι Sawang και Unsworth, (2011) υποστηρίζουν την άποψη ότι η καινοτομία της διαδικασίας περιλαμβάνει νέα στοιχεία, υλικά, προδιαγραφές εργασιών, μηχανισμούς

εργασίας ή πληροφόρησης ή εξοπλισμό που χρησιμοποιείται για την παραγωγή ενός προϊόντος ή την παροχή μιας υπηρεσίας. Οι Pekovic και Galia, (2009) σημειώνουν ότι η καινοτομία της διαδικασίας συνδυάζει την υιοθέτηση μιας διαδικασίας προβολής της επιχείρησης με την εφαρμογή της καινοτομίας σε βασικές διαδικασίες.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (2005), μια καινοτομία της διαδικασίας είναι η υλοποίηση μιας πολύ σημαντικά τροποποιημένης παραγωγικής μεθόδου. Αυτό περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές, τον εξοπλισμό ή / και το λογισμικό. Οι καινοτομίες διεργασιών μπορούν να προωθήσουν τη μείωση της παραγωγής, την αύξηση της ποιότητας ή την παραγωγή ή παράδοση νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων. Η διαδικασία καινοτομίας αναφέρεται στη διαδικασία μετασχηματισμού σε μια τροχιά καινοτομίας. Έτσι, η καινοτομία της διαδικασίας δίνει έμφαση είτε στην επανεξέταση / επανεφεύρεση (Rothwell and Gardiner, 1998) είτε στη βελτίωση μιας υπάρχουσας διαδικασίας μέσω της μείωσης του κόστους ή / και της αύξησης της ευελιξίας και της απόδοσης της διαδικασίας (OECD, 2005). Στις περισσότερες μελέτες, η καινοτομία της διαδικασίας συνδέεται με τις ακολουθίες και τη φύση της παραγωγικής διαδικασίας που βελτιώνουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα των παραγωγικών δραστηριοτήτων (Garcia and Calantone, 2002, DePropriis, 2002).

Η καινοτομία της διαδικασίας ορίζεται ως "αλλαγές στη μέθοδο παραγωγής προϊόντων" (Gunday, et. al., 2011, Forsman, 2011, Prajogo, et. al., 2008). Βελτιστοποίηση της απόδοσης των διαδικασιών παραγωγής ο πυρήνας της καινοτομίας διαδικασίας και μπορεί να σχετίζεται με νέους πόρους, τα εργαλεία, τις διαδικασίες (Kim, et. al., 2012), τεχνικές και λογισμικό τα προϊόντα είναι πιο εύκολο να βρει μιμητές, ενώ οι διαδικασίες είναι βασικά εσωτερικά, και επομένως δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί (Prajogo, 2008). Έτσι, μακροπρόθεσμα μια επιχείρηση μπορεί να επωφεληθεί περισσότερο από την καινοτομία της διαδικασίας.

3.4 Οργανωσιακή Καινοτομία

Οργανωσιακή καινοτομία (organisational innovation): είναι η εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της επιχείρησης (συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης της γνώσης), στην οργάνωση της εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης, η οποία δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την επιχείρησή αυτή. Μία τέτοια καινοτομία έχει ως στόχο την αύξηση της επίδοσης της επιχείρησης μέσω της μείωσης των διοικητικών δαπανών ή του κόστους συναλλαγών, της βελτίωσης της ικανοποίησης στον χώρο εργασίας (αυξάνοντας έτσι την παραγωγικότητα), της πρόσβασης σε μη εμπορεύσιμα περιουσιακά στοιχεία (όπως η μη-κωδικοποιημένη εξωτερική γνώση) ή μέσω της μείωσης του κόστους των προμηθειών (Oslo, Manual, 2005).

Οργανωσιακή καινοτομία αποτελεί η εφαρμογή μίας νέας μεθόδου από μια επιχείρηση που μπορεί ενδεικτικά να αφορά την οργάνωση της εργασίας ή τις εξωτερικές σχέσεις της, με την προϋπόθεση ότι αυτή δεν έχει χρησιμοποιηθεί ξανά στο παρελθόν από την ίδια, και ότι η συγκεκριμένη καινοτομία προκύπτει ως αποτέλεσμα στρατηγικών αποφάσεων της διοίκησης της επιχείρησης και όχι ως σύμπτωση ή τυχαίο γεγονός. Μορφές της οργανωσιακής καινοτομίας μπορεί να αφορούν i) νέες επιχειρησιακές πρακτικές για τη διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, την αναδιοργάνωση της επιχείρησης, τη διαχείριση ποιότητας κ.λπ., ii) νέες μεθόδους οργάνωσης εργασίας και λήψης αποφάσεων και iii) νέες πρακτικές οργάνωσης εξωτερικών σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις ή δημόσιους οργανισμούς.

Η καινοτομία, με την ευρύτερη έννοια της, δεν είναι μόνο η ανάπτυξη προϊόντων ή διαδικασιών, αλλά ταυτόχρονα είναι συνεχείς βελτιώσεις και στις δύο. Αυτό συμβαίνει επειδή η επιχείρηση είναι έτοιμη και ικανή να καινοτομήσει. Απαιτεί από τις επιχειρήσεις να οργανώνουν, να αναδιοργανώνουν και, αν χρειαστεί, να ανασυνθέτουν και να ανακαλύπτουν εντελώς την καινοτομία τους (Brown & Maylor, 2005). Οι Santos-Vijandea και Alvarez-Gonzalez, (2007) αναφέρονται στη διοικητική καινοτομία που εμφανίζεται στη διοικητική διαδικασία και επηρεάζει το κοινωνικό σύστημα ενός οργανισμού, δηλαδή τους κανόνες, τους ρόλους, τις διαδικασίες και τις δομές που σχετίζονται με την επικοινωνία και την ανταλλαγή μεταξύ οργανωτικών μελών. Ο Δερβιτσιώτης, (2010b) δηλώνει ότι η καινοτομία καθορίζει κάθετα πώς ένας οργανισμός αναπτύσσει την οργανωτική του κουλτούρα για να ενισχύσει τη μάθηση, να αυξήσει την εμπιστοσύνη και να μειώσει την παράλογη διαστρέβλωση του κινδύνου διαχείρισης. Οι Bigliardi και Dormio, (2009) περιγράφουν την

οργανωτική καινοτομία ως τις αλλαγές στο μάρκετινγκ, τις αγορές, τις πωλήσεις, τη διοίκηση, τη διαχείριση και την πολιτική προσωπικού.

Ο ΟΟΣΑ, (2005) ορίζει την οργανωτική καινοτομία ως εφαρμογή μιας νέας οργανωτικής μεθόδου στις επιχειρηματικές πρακτικές της επιχείρησης, στην οργάνωση του χώρου εργασίας ή στις εξωτερικές σχέσεις. Η οργανωτική καινοτομία είναι η εισαγωγή νέων μεθόδων οργάνωσης της διαχείρισης των επιχειρήσεων στο χώρο εργασίας και τη σχέση μεταξύ μιας επιχείρησης και μιας επιχείρησης εξωτερικών παραγόντων (ΟΟΣΑ, 2005). Οι οργανωτικές καινοτομίες έχουν την τάση να αυξάνουν τις σταθερές επιδόσεις μειώνοντας το διοικητικό κόστος και το κόστος των συναλλαγών, βελτιώνοντας την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας (και συνεπώς την παραγωγικότητα της εργασίας), αποκτώντας πρόσβαση σε τόνους-εμπορεύσιμα προϊόντα (όπως κωδικοποιημένη εξωτερική ετικέτα) ή μειώνοντας την ποσότητα των προμηθειών. Η οργανωτική καινοτομία περιλαμβάνει αλλαγές στις διοικητικές διαδικασίες και / ή οργανωτικές δομές που σχετίζονται με τις βασικές δραστηριότητες εργασίας μιας οργάνωσης και της διαχείρισής της. Οι μεταβολές στις οργανωτικές δομές και διαδικασίες μπορούν να διευκολύνουν τη δημιουργία νέων προϊόντων και διαδικασιών (Chang, et. al., 2012).

Επιπλέον, καινοτομία στις μεθόδους οργάνωσης για τις εξωτερικές σχέσεις περιλαμβάνει την εφαρμογή νέων τρόπων οργάνωσης των σχέσεων με άλλες επιχειρήσεις ή δημόσιους φορείς, όπως η συνεργασία με ερευνητικούς οργανισμούς ή οργανισμούς πελάτες, μέθοδοι ενσωμάτωσης με τους προμηθευτές ή outsourcing (Camison and VillarLopez, 2012).

Η οργανωτική καινοτομία είναι γενικά αδιαφανές φαινόμενο (Wilson, et. al., 1999). Εκφράζει την πολυπλοκότητα της επιχείρησης προς την κατεύθυνση της έναρξης ή / και υλοποίησης διαφόρων τύπων καινοτομιών, όπως η τεχνολογική, η διοικητική, το προϊόν και η διαδικασία. Κατά τη διάρκεια αυτής της γραμμής, η αντίληψή της μπορεί να καταγραφεί μέσα από διαφορετικές παραμέτρους εντός του οργανωτικού πλαισίου, όπως η τεχνολογία, η συμπεριφορά και οι σχετικές με το προϊόν (Foxall, 1984, Hurley and Hult, 1998, Kimberly, 1981, Kitchell, 1995, Lumpkin and Dess, 1996, Rogers, 1983, Stalk κ.ά., 1992).

3.5 Καινοτομία Μάρκετινγκ

Καινοτομία μάρκετινγκ (marketinginnovation): είναι η εφαρμογή μίας νέας μεθόδου μάρκετινγκ η οποία απαιτεί σημαντικές μεταβολές στον σχεδιασμό ή στην συσκευασία, στην τοποθέτηση, στην προώθηση ή στην τιμολόγηση του προϊόντος. Οι καινοτομίες αυτές αποσκοπούν στην καλύτερη αντιμετώπιση των αναγκών των πελατών, το άνοιγμα νέων αγορών ή την νέα διανομή των προϊόντων μίας επιχείρησης στην αγορά, με στόχο την αύξηση των πωλήσεων της επιχείρησης. Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της καινοτομίας μάρκετινγκ, σε σχέση με άλλες αλλαγές στα εργαλεία εμπορίας μίας επιχείρησης, είναι η εφαρμογή μίας νέας μεθόδου που δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την επιχείρηση. Θα πρέπει να είναι μέρος μίας νέας στρατηγικής μάρκετινγκ, η οποία αντιπροσωπεύει μία σημαντική απόκλιση από τις υπάρχουσες μεθόδους μάρκετινγκ της επιχείρησης. Η νέα μέθοδος μπορεί είτε να αναπτυχθεί από την ίδια την επιχείρηση (καινοτόμος επιχείρηση) είτε να υιοθετηθεί από άλλες εταιρείες ή οργανισμούς. Νέες μέθοδοι μάρκετινγκ μπορεί να εφαρμοστούν τόσο για τα νέα όσο και για τα υπάρχοντα προϊόντα. Παραδείγματα καινοτομίας μάρκετινγκ μπορεί να αποτελέσει η διαφήμιση προϊόντων μέσα από το ίντερνέτ, (ιστοσελίδες, μέσα κοινωνικής δικτύωσης) (Oslo, Manual, 2005).

Από την άλλη πλευρά, η καινοτομία μάρκετινγκ αφορά την εφαρμογή μίας νέας στρατηγικής προώθησης προϊόντων. Η συγκεκριμένη καινοτομία προϋποθέτει το σχεδιασμό και την ύπαρξη σημαντικών μεταβολών στο σχεδιασμό ή στη συσκευασία, στην τοποθέτηση (όπως η δικαιόχρηση, οι άδειες διανομής, οι απευθείας πωλήσεις κ.λπ.), στην προώθηση (όπως μια διαφήμιση) ή και στην τιμολόγηση ενός προϊόντος (όπως η χρήση εκπτώτικων εργαλείων, η πρακτική μεταβαλλόμενης τιμολόγησης κ.λπ.). Όπως και στην περίπτωση των προηγούμενων ειδών καινοτομίας, για να θεωρηθεί μια νέα οργανωτική δομή ή μια δραστηριότητα marketing καινοτόμα για μια επιχείρηση, προϋπόθεση είναι αυτή να είναι νέα για τη συγκεκριμένη επιχείρηση, χωρίς αυτό να ισχύει απαραίτητα για το σύνολο του κλάδου ή της αγοράς.

Πάντως, σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονισθεί η «ρευστότητα» γύρω από τους συγκεκριμένους ορισμούς, αφού στο πλαίσιο της προαναφερόμενης συζήτησης για την αναθεώρηση του εγχειριδίου Oslo για τους ορισμούς των μετρήσιμων δεικτών για την καινοτομία, έχει τεθεί –από πλευράς του ΟΟΣΑ- μέχρι και η ενοποίηση

ορισμένων ειδών καινοτομίας σε ένα νέο ενιαίο είδος, π.χ. λόγω της σημαντικής δυνατότητας υποκατάστασης που σημειώνεται μεταξύ της καινοτομίας διαδικασίας και της οργανωσιακής καινοτομίας (OECD, 2016).

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος καινοτομίας μιας εταιρείας εξαρτάται από την ικανότητά της να συλλαμβάνει όσο το δυνατόν περισσότερο την αξία που παράγει στην αγορά για τους πελάτες (Dervitsiotis, 2010b). Η Filippetti, (2011) ορίζει την καινοτομία στην εμπορία ως εφαρμογή νέων ή σημαντικών στρατηγικών μάρκετινγκ. Οι Rust, Ambler, Carpenter, Kumar και Srivastava, (2004) προτείνουν την προβολή της καινοτομίας μάρκετινγκ σε τρεις διαστάσεις: στρατηγική προϊόντων, στρατηγική τιμών και στρατηγική προώθησης. Αυτές οι στρατηγικές οδηγούν σε δράσεις τακτικής εμπορίας, όπως αλλαγές στον σχεδιασμό ή στη συσκευασία, αλλαγές στις μεθόδους πωλήσεων ή διανομής, διαφήμιση ή μόνιμες εκθέσεις. Οι στόχοι αυτών των στρατηγικών είναι η αύξηση της ελκυστικότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών των επιχειρήσεων ή / και η είσοδος σε νέες αγορές (Rust, et. al., 2004)

Μια καινοτομία μάρκετινγκ είναι η εφαρμογή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στον σχεδιασμό ή τη συσκευασία του προϊόντος, την τοποθέτηση προϊόντων, την προώθηση προϊόντων ή την τιμολόγηση (OECD, 2005). Η καινοτομία μάρκετινγκ είναι η ικανότητα της επιχείρησης να διαφημίζει και να πουλάει τα προϊόντα με βάση την κατανόηση των αναγκών των καταναλωτών, την κατάσταση του ανταγωνισμού, το κόστος και τα οφέλη και την αποδοχή της καινοτομίας (Yam, et. al., 2011). Η εμπορική καινοτομία καλύπτει τις ανάγκες των πελατών, ανοίγει νέες αγορές ή τοποθετεί πρόσφατα ένα προϊόν μιας επιχείρησης στο εμπόριο με στόχο την αύξηση των επιχειρήσεων (Gunday, et. al., 2011). Η διάσταση "καινοτομία μάρκετινγκ" μετριέται μέσω δεικτών που έχουν εξαχθεί από τις μελέτες του Yam, et. al., (2004) και Yam, et. al., (2011).

3.6 Άλλοι διαχωρισμοί για τα είδη Καινοτομίας.

✚ Ανάλογα με τις αλλαγές που επιφέρει η καινοτομία όταν εφαρμόζεται μπορεί να διαχωριστεί επίσης σε ριζική καινοτομία και σωρευτική (βελτιωτική) καινοτομία. Η διάκριση μεταξύ τους δεν είναι πάντα εύκολη, και αποτελεί περισσότερο εργαλείο κατανόησης παρά μέθοδο ταξινόμησης Έτσι, οι καινοτομίες χωρίζονται

σε ριζοσπαστικές, ημι-ριζοσπαστικές και σε βελτιωτικές. Η ριζοσπαστική καινοτομία (radicalinnovation) είναι αυτή που δεν προκύπτει ως φυσική εξέλιξη της υπάρχουσας τεχνολογίας. Η ριζοσπαστική καινοτομία αλλάζει εντελώς (καταργεί) την υπάρχουσα τεχνολογία και το υπάρχον επιχειρηματικό μοντέλο, δηλαδή τον τρέχοντα τρόπο που αντλείται αξία από την αγορά. Οι Leifer, et. al., (2000) ορίζουν την ριζοσπαστική καινοτομία ως αυτή που έχει τη δυναμική να παράγει ένα ή περισσότερα από τα επόμενα:

- ένα εντελώς νέο σύνολο χαρακτηριστικών επίδοσης
- βελτιώσεις κατά τουλάχιστον πέντε φορές πάνω υπαρχόντων χαρακτηριστικών επίδοσης, ή
- σημαντική (30% και πάνω) μείωση του κόστους.

Προφανώς, η ριζοσπαστική καινοτομία είναι αυτή στην οποία αναφέρθηκε ο Schumpeter και συνοδεύει τις μεγάλες επιστημονικές ανακαλύψεις (π.χ. ηλεκτρικός λαμπτήρας, ηλεκτρονικοί υπολογιστές κ.τ.λ.). Αντίθετα, οι βελτιωτικές καινοτομίες (improvementinnovations) (οριακές, ή σταδιακές, marginal, orgradual) είναι νέοι συνδυασμοί οι οποίοι δεν αλλάζουν την υπάρχουσα τεχνολογία και το μοντέλο με το οποίο αντλείται αξία από την αγορά. Κλασικό παράδειγμα βελτιωτικής καινοτομίας είναι η αυτοκινητοβιομηχανία η οποία παρουσιάζει συνεχείς εξελίξεις των μοντέλων των αυτοκινήτων σε ετήσια σχεδόν βάση. Ανάμεσα στις δύο προηγούμενες μορφές καινοτομίας υπάρχουν οι ημι-ριζοσπαστικές καινοτομίες οι οποίες είναι νέοι συνδυασμοί που επιφέρουν αλλαγή είτε στην υπάρχουσα τεχνολογία είτε στο επιχειρηματικό μοντέλο (όχι όμως και στα δύο ταυτοχρόνως). Ένα παράδειγμα ημι-ριζοσπαστικών καινοτομιών είναι τα προϊόντα της εταιρείας Apple (i-products).

✚ Οφείλουμε να επισημάνουμε ότι υπάρχει και ο διαχωρισμός της καινοτομίας ανάλογα με την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων της.(GerardH. Gaynor, 2002)
Διακρίνονται τρία είδη :

- **Η καινοτομία μικρής κλίμακας (Incremental innovation)** περιλαμβάνει την τροποποίηση, τελειοποίηση, απλοποίηση, εδραίωση και βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων, διαδικασιών, υπηρεσιών και δραστηριοτήτων παραγωγής και διανομής.

- **Η ριζική καινοτομία (radicalinnovation)**συνεπάγεται την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που εξελίσσονται σε νέες μεγάλες επιχειρήσεις ή γεννούν νέους βιομηχανικούς κλάδους ή επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο σύνολο ενός βιομηχανικού κλάδου και κινούνται προς τη δημιουργία νέων αξιών.
 - **Οι επαναστατικές/ανατρεπτικές καινοτομίες (breakthroughinnovation)** εκπλήσσουν. Συναντώνται σπάνια και είναι προϊόν μιας ξεχωριστής επιστημονικής ή μηχανικής έμπνευσης. Αποκαλούνται «επαναστατικές» ("breakthroughs") επειδή επιτυγχάνουν αυτό που οι περισσότεροι δεν είχαν καν συνειδητοποιήσει ότι είναι δυνατό. Οι επαναστατικές καινοτομίες παράγουν κάτι νέο ή ικανοποιούν μία ανάγκη που ήταν άγνωστη στο παρελθόν. Οι μεγάλες καινοτομίες αυτού του είδους έχουν συχνά εφαρμογές και συνέπειες οι οποίες ξεπερνούν κατά πολύ αυτό που είχαν στο μυαλό τους όσοι τις επινόησαν. Τέτοιου είδους καινοτομίες έχουν τη δύναμη να δημιουργήσουν νέους βιομηχανικούς κλάδους ή να μεταμορφώσουν τους ήδη υπάρχοντες. Μάλιστα είναι γνωστές και ως «Ανατρεπτικές Καινοτομίες».
- ✚ Η καινοτομία μπορεί να αφορά την τεχνολογία παραγωγής και διάθεσης στην αγορά του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Rogers, et. al., 1962, Freeman, 1982, Henderson, et. al.,1990). Στα πλαίσια αυτής της προσέγγισης η καινοτομία μπορεί να ταξινομηθεί ως εξής:
- Καινοτομία Προϊόντος (ProductInnovation), στην οποία εντάσσεται η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή η βελτίωση ενός υπάρχοντος.
 - Καινοτομία Διαδικασίας (ProcessInnovation), η οποία αφορά την ανάπτυξη νέων διαδικασιών, μεθόδων και τεχνικών παραγωγής.
 - Οργανωσιακή Καινοτομία (OrganizationalInnovation). Η υιοθέτηση μιας καινούργιας λογιστικής μεθόδου ή διαδικασίας, η καθιέρωση ενός νέου τρόπου επικοινωνίας, η εφαρμογή νέων μεθόδων στη διοίκηση της επιχείρησης συνιστούν αυτό το είδος καινοτομίας.

- Διαχειριστική Καινοτομία (ManagementInnovation). Σε αυτή τη κατηγορία εντάσσονται οι διαδικασίες ελέγχου ποιότητας, σχεδιασμού νέων προϊόντων, ανασχεδιασμού της επιχείρησης με στόχο τη μείωση του κόστους παραγωγής.
 - Καινοτομία Παραγωγής (ProductionInnovation), η οποία περιλαμβάνει ανάπτυξη νέων τεχνικών και μεθόδων, κυρίως της παραγωγικής διαδικασίας (πχ. η ανάπτυξη ενός νέου λογισμικού για την παραγωγή). Η καινοτομία παραγωγής συνδέεται άμεσα με την καινοτομία διαδικασίας.
 - Εμπορική Καινοτομία (Commercial / marketingInnovation). Αυτό το είδος καινοτομίας περιλαμβάνει νέες μεθόδους προώθησης των προϊόντων στην αγορά και χρηματοδότησης των καταναλωτών προκειμένου να ενισχυθεί η καταναλωτική τους δυνατότητα.
 - Καινοτομία Υπηρεσιών (ServiceInnovation). Η χρήση των Η/Υ και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του διαδικτύου για την παροχή υπηρεσιών μέσα από το internet αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά αυτού του είδους καινοτομίας.
- ✚ Λαμβάνοντας υπόψη ως κριτήριο ταξινόμησης τη φύση της καινοτομίας, αρκετοί μελετητές της Καινοτομίας την προσέγγισαν ως εξής:
- Δραστική ή βηματική Freeman, (1982). Η δραστική καινοτομία στοχεύει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων που υπερέχουν στη λειτουργικότητα ανεξάρτητα από το κόστος. Οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν δραστική καινοτομία συνήθως, συνδέονται με πανεπιστήμια ή κέντρα ερευνών. Η βηματική καινοτομία στοχεύει στη βελτίωση ή την ανακατασκευή ενός προϊόντος ή μιας τεχνολογίας παραγωγής.
 - Αρχιτεκτονική ή τμηματική Henderson&Clark, (1990). Στην τμηματική καινοτομία βελτιώνονται τα εξαρτήματα που συνθέτουν ένα προϊόν, χωρίς να μεταβάλλεται η αρχιτεκτονική του προϊόντος και στη συνέχεια το προϊόν επαναπροωθείται στην αγορά. Στην αρχιτεκτονική καινοτομία ορίζεται ο τρόπος με τον οποίο τα εξαρτήματα του προϊόντος συνδέονται μεταξύ τους χωρίς να μεταβάλλεται η φιλοσοφία του σχεδιασμού του.

- Διατηρούμενη ή ανατρεπτική, Christensen, (1997). Αυτή η ταξινόμηση στηρίζεται στη μεταβολή της ποιότητας ενός προϊόντος. Στη διατηρούμενη καινοτομία βελτιώνεται η ποιότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Στην ανατρεπτική καινοτομία η βελτίωση ενός επιτυχημένου προϊόντος ή υπηρεσίας οδηγεί σε ανατροπή των δεδομένων της αγοράς όπως οι ανάγκες και ο ανταγωνισμός.
 - Συνεχής ή ασυνεχής, Tushman & Anderson, (1986) & Dabhiikat & Bengston, (2002). Ως συνεχής καινοτομία ορίζεται μια διαρκής διαδικασία ανάπτυξης και βελτίωσης προϊόντων, τεχνολογιών, μεθόδων προσέγγισης της αγοράς και διαχείρισης συστημάτων ποιότητας και συστημάτων οργάνωσης και διοίκησης. Στην ασυνεχή καινοτομία οι διαδικασίες βελτίωσης και ανάπτυξης δεν είναι διαρκείς.
- ✚ Σύμφωνα με το άρθρο του Moore, G.A., (2004) στο “Harvard Business Review”, η καινοτομία μπορεί να πάρει κάποια από τις οχτώ παρακάτω μορφές, έτσι ώστε να έχει και πρακτική εφαρμογή για τις επιχειρήσεις:
1. Καινοτομία Διάσπασης. Έλκει πολύ το κοινό, ειδικότερα τον τύπο, διότι οι αγορές εμφανίζονται σαν από το πουθενά, δημιουργώντας νέες μαζικές πηγές πλούτου. Τείνει να έχει τις ρίζες της στα τεχνολογικά κενά, όπως εκείνο που βοήθησε τη Motorola να ανέβει στην κορυφή με την πρώτη γενεά των κινητών τηλεφώνων
 2. Καινοτομία Εφαρμογών. Οδηγεί τις υπάρχουσες τεχνολογίες σε νέες αγορές προκειμένου να εξυπηρετήσουν νέους στόχους, (π.χ. τα ATM’s των τραπεζών).
 3. Καινοτομίες Προϊόντος. Οδηγεί τις εδραιωμένες προσφορές σε εδραιωμένες αγορές σε ένα ανώτερο επίπεδο. Για παράδειγμα, η εμφάνιση ενός νέου μοντέλου αυτοκινήτου το οποίο βασίζεται στην προγενέστερη τεχνογνωσία κατασκευής αυτοκινήτων και έχει δεχτεί επεμβάσεις και βελτιώσεις.
 4. Καινοτομία Διαδικασίας. Καινοτομία νέου τρόπου ή διαδικασίας παραγωγής, επεξεργασίας κλπ. Στα παραδείγματα περιλαμβάνονται ο

εκσυγχρονισμός της Dell σε ότι αφορά τα συστήματα υλοποίησης παραγγελιών και προσφοράς μέσω του υπολογιστή, η βελτίωση του συστήματος απογραφής της Wal-Mart που διαχειρίζονται οι πωλητές.

5. Καινοτομία Εμπειριών. Αναφέρεται σε επιφανειακές τροποποιήσεις προϊόντων ή διαδικασιών της αγοράς για καλύτερη και μεγαλύτερη εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού.
6. Καινοτομία Μάρκετινγκ. Βελτιώνουν τον τρόπο επικοινωνίας και επαφής με τον πελάτη (π.χ. η χρησιμοποίηση του διαδικτύου για την διαφήμιση της ταινίας «Ο Άρχοντας των Δακτυλιδιών»).
7. Καινοτομίες Επιχειρηματικού Μοντέλου. Επαναπροσδιορίζει μια εδραιωμένης αξίας πρόταση στον πελάτη ή ένα καθορισμένο ρόλο μιας επιχείρησης στην αλυσίδα της αξίας ή και τα δύο. (π.χ. η μετακίνηση της Gillette από το ξυράφι στο ξυραφάκι με λεπίδες, με άμεσο σκοπό την προσφορά καλύτερου προϊόντος στο αγοραστικό κοινό τους και με απώτερο σκοπό την αύξηση των κερδών τους).
8. Καινοτομία Δομών. Κεφαλαιοποιεί μέσα από τη διάσπαση, την αναδόμηση των βιομηχανικών σχέσεων. Καινοτόμες επιχειρήσεις όπως η Fidelity και η CITIGROUP για παράδειγμα, χρησιμοποίησαν ένα εκσυγχρονισμένο σύστημα οικονομικών υπηρεσιών προκειμένου να προσφέρουν ευρύτερες ποικιλίες προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες κάτω από ενιαίο φορέα.

✚ Μορφές καινοτομίας ανάλογα με τη στρατηγική (Porter, 1990). Η καινοτομία μπορεί να διακριθεί σε δύο κατηγορίες σε σχέση με τη στρατηγική καινοτομίας των επιχειρήσεων : Σε ανοιχτού και κλειστού τύπου καινοτομία:

- Στην ανοιχτού τύπου καινοτομίας οι επιχειρήσεις λαμβάνουν τεχνολογία από πολλές και διαφορετικές πηγές. Η επιχείρηση ενισχύεται μέσω της οικοδόμησης αποτελεσματικών σχέσεων με άλλους εταίρους. Δεν δημιουργήθηκε ποτέ μία επαναστατική καινοτομία με τη χρήση και την εφαρμογή της καινοτομίας ανοιχτού τύπου.

- Η κλειστού τύπου καινοτομία επηρεάζεται από την ικανότητα και την κατάρτιση των και την ευφυΐα των στελεχών του κλάδου. Στην καινοτομία κλειστού τύπου μία εταιρεία θα πρέπει να αναπτύσσει δικά της νέα προϊόντα και υπηρεσίες και να είναι η πρώτη που τα διαθέτει στην αγορά. Η επιχείρηση που επενδύει στην κλειστή καινοτομία αποκτά τελικά και την ηγετική θέση στην αγορά. Απαραίτητη προϋπόθεση των επιχειρήσεων είναι να διασφαλίσουν τα την πνευματική της ιδιοκτησία ώστε οι ανταγωνιστές της να μην την αντιγράφουν και χρησιμοποιούν.

✚ Είδη καινοτομίας ανάλογα με την πηγή της καινοτομίας. Ο ΟΟΣΑ, (1996) στο Εγχειρίδιο Όσλο έκανε μία συστηματική ταξινόμηση των ειδών καινοτομίας διακρίνοντας τις πηγές καινοτομίας σε δύο ομάδες: Έ&Α και χωρίς Έ&Α:

Σκοπός αυτής της μεθόδου ταξινόμησης ήταν να αποδειχτεί ότι δεν είναι απαραίτητο όλες οι διαδικασίες καινοτομίας στις επιχειρήσεις να αναπτύσσονται και/ή να υλοποιούνται σε συνεργασία με οργανισμούς Έ&Α (πανεπιστήμια, ινστιτούτα ερευνών, κλπ.). Μάλιστα, οι περισσότερες από τις καινοτομίες που δημιούργησαν οι ΜΜΕ δεν συνδέονται με κάποιον οργανισμό Έρευνας και Ανάπτυξης. Μερικές από αυτές διαθέτουν τα δικά τους τμήματα Έ&Α (ενδοεταιρικά τμήματα Έ&Α), ενώ άλλες καινοτομούν χάρη στο ικανό προσωπικό που διαθέτουν.

✚ Καινοτομία «εκ των άνω προς τα κάτω» (top-down) και «εκ των κάτω προς τα άνω» (bottom-up)

Στους περισσότερους οργανισμούς η καινοτομία συνήθως προέρχεται «εκ των άνω προς τα κάτω» ή «εκ των κάτω προς τα άνω».

Η καινοτομία «εκ των άνω προς τα κάτω» έχει το πλεονέκτημα ότι οι έχοντες την εξουσία καθορίζουν «το ρυθμό» – είναι εκείνοι που θέτουν τους στόχους και παρέχουν χρηματοδότηση. Την υλοποίηση αναλαμβάνει το κατάλληλο προσωπικό. Όσοι λοιπόν απασχολούνται στο έργο δεν είναι αναγκασμένοι να «εκλιπαρούν» για χρηματοδότηση. Αυτή η προσέγγιση έχει συνήθως τη μορφή μιας οδηγίας, όπως:

- Θα εξερευνήσουμε αυτή τη νέα αγορά.
- Θα καταργήσουμε κάποιο τμήμα της τρέχουσας γραμμής προϊόντων.

- Θα ανταγωνιστούμε σε ένα νέο κομμάτι της αγοράς με ένα νέο προϊόν.
- Θα επενδύσουμε σε αυτή τη νέα τεχνολογία στοχεύοντας στο μέλλον.
- Θα επενδύσουμε σε μεθόδους αυτοματοποιημένης παραγωγής.(Gerard H.(Gus) Gaynor (2002)

Τέτοιου είδους οδηγίες δεν αφήνουν καμία αμφιβολία για τις μελλοντικές επιδιώξεις της εταιρείας. Οι μόνοι περιορισμοί της καινοτομίας «εκ των άνω προς τα κάτω» είναι οι ανθρώπινοι πόροι.

Καινοτομία «εκ των κάτω προς τα άνω» είναι η καινοτομία η οποία γεννιέται κάπου στα «βάθη» της εταιρείας. Όλοι είναι ευπρόσδεκτοι αν θέλουν να συμμετάσχουν σε αυτό το είδος καινοτομίας. Η καινοτομία «εκ των κάτω προς τα άνω» θέτει τις μεγαλύτερες προκλήσεις γι' αυτούς που την επιδιώκουν – αυτούς που σκέφτονται διαφορετικά από τους υπόλοιπους, που θέτουν διαρκώς ερωτήματα, που έχουν πολλά ενδιαφέροντα, που δυσαρεστούνται όταν δεν γίνονται αλλαγές, που θεωρούνται υπερόπτες, που δίνουν μία διαφορετική άποψη των πραγμάτων, που ρωτούν «γιατί όχι» πιο συχνά από το «γιατί», που δημιουργούν προβλήματα στα διοικητικά στελέχη της πρώτης γραμμής, που είναι η πηγή ζωής και το μέλλον της επιχείρησης. Αυτοί είναι εκείνοι που συλλαμβάνουν ιδέες και είναι πρόθυμοι να υποστούν την επίπονη διαδικασία που απαιτείται ώστε να πείσουν πρώτα τον εαυτό τους και στη συνέχεια πολλά επίπεδα της διοίκησης για την αξία αυτών των ιδεών Gerard H.(Gus) Gaynor,(2002)

Καινοτομία σύμφωνα με τον Schumpeter

Η καινοτομία βρίσκεται στο επίκεντρο της οικονομικής αλλαγής, ενώ παράλληλα θεωρείται σαν «βασικός μοχλός» ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον Schumpeter (1934), οι καινοτομίες μπορεί να είναι «ριζικές» ή «βαθμιαίες». «Ριζικές καινοτομίες» είναι αυτές που προκαλούν μεγάλες διεθνείς αλλαγές και «Βαθμιαίες καινοτομίες» είναι αυτές που επηρεάζουν συνεχώς τη διαδικασία τα αλλαγής.

Ένας κατάλογος ειδών καινοτομίας που προτείνει ο Schumpeter είναι:

- εισαγωγή νέου προϊόντος (αναφέρεται και στα αγαθά αλλά και στις υπηρεσίες),
- ποιοτική βελτίωση ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος,

- διαδικασία καινοτομίας που αποτελεί νεωτερισμό για έναν βιομηχανικό κλάδο,
- άνοιγμα μίας νέας αγοράς,
- ανάπτυξη νέων πηγών προμήθειας πρώτων υλών ή άλλων εισροών,
- αλλαγές στην οργάνωση της βιομηχανίας. Το πρώτο ζήτημα που πρέπει να αποσαφηνίσουμε είναι η σύσταση μιας καινοτομικής διαδικασίας. Δηλαδή, με άλλα λόγια, από τι «αποτελείται» η καινοτομία.

🚦 Τεχνολογική και μη τεχνολογική καινοτομία.

Ο προηγούμενος οδηγός καινοτομίας του Όσλο, διέκρινε τη καινοτομία σε τεχνολογική και μη τεχνολογική καινοτομία. (OsloManual, 1997).

Την «τεχνολογική καινοτομία» τη διακρίνει σε:

α) Καινοτομία Προϊόντος και εννοεί την παραγωγή και εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, με βελτιωμένα χαρακτηριστικά απόδοσης.

β) Καινοτομία Διαδικασίας, η οποία ορίζεται ως η υλοποίηση και υιοθέτηση νέων, ή σημαντικά βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής ή διανομής, που μπορεί να περιλαμβάνει αλλαγές στον εξοπλισμό, στους ανθρώπινους πόρους, στις μεθόδους εργασίας, ή σε κάποιον συνδυασμό των παραπάνω (OsloManual, 1997). Οι καινοτομίες προϊόντος και διαδικασίας είναι αλληλένδετες. Ένα καινοτομικό προϊόν πολλές φορές, δεν μπορεί να γίνει εμπορικά εκμεταλλεύσιμο χωρίς την καινοτόμα διαδικασία που θα το κάνει παραγωγικά και κοστολογικά εφικτό. Μια καινοτόμα διαδικασία επιπλέον, μπορεί να «ανανεώσει» ένα υφιστάμενο προϊόν, μεγαλώνοντας τον κύκλο ζωής του.

Τη «μη τεχνολογική καινοτομία» την προσδιορίζει το εγχειρίδιο του Όσλο αφαιρετικά. Μη τεχνολογική καινοτομία, δηλαδή, είναι οτιδήποτε δεν εμπίπτει στην τεχνολογική καινοτομία. Αυτή η αφαιρετική αντιμετώπιση πιθανόν να σκοπεύει στον αποτελεσματικότερο αποκλεισμό των λεγόμενων κοινωνικών καινοτομιών, εκείνων δηλαδή, που δεν έχουν άμεσο οικονομικό όφελος για τον επινοητή τους, Ως μη τεχνολογικές καινοτομίες θεωρούνται οι Οργανωτικές και Διοικητικές Καινοτομίες υλοποίησης προηγμένων τεχνικών διοίκησης (Συστήματα Ολικής Ποιότητας-Logistics), η εισαγωγή ουσιαστικά διαφοροποιημένων οργανωτικών δομών και η

υλοποίηση νέων, ή ουσιαστικά διαφοροποιημένων προσανατολισμών επιχειρησιακής στρατηγικής.

3.7 Παραδείγματα ειδών καινοτομίας.

Παραδείγματα καινοτομίας, σύμφωνα με το διαχωρισμό του Όσλο

Το Εγχειρίδιο Όσλο όπως αναφέραμε διακρίνει τέσσερα είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενό τους: καινοτομία προϊόντος, καινοτομία διαδικασίας, καινοτομία μάρκετινγκ και οργανωσιακή καινοτομία.

Καινοτομία προϊόντος (productinnovation) όπως είπαμε είναι η εισαγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας που είναι νέο/νέα ή σημαντικά βελτιωμένο/η ως προς τα γνωρίσματά του ή τις χρήσεις για τις οποίες προορίζεται. Αυτό το είδος καινοτομίας συνεπάγεται σημαντικές βελτιώσεις των τεχνικών προδιαγραφών, των συστατικών μερών και των υλικών, του ενσωματωμένου λογισμικού, του φιλικού χαρακτήρα προς το χρήστη ή άλλων λειτουργικών χαρακτηριστικών.

- Παραδείγματα καινοτομίας προϊόντος: το πρώτο φορητό MP3 player, η εισαγωγή του συστήματος πέδησης ABS, το GPS (Παγκόσμιο Σύστημα Εντοπισμού Θέσης), συστήματα πλοήγησης ή άλλες βελτιώσεις υποσυστημάτων των αυτοκινήτων.

Καινοτομία διαδικασίας (processinnovation) είναι η εφαρμογή μίας νέας ή σημαντικά βελτιωμένης μεθόδου παραγωγής ή παράδοσης. Αυτό το είδος καινοτομίας εμπεριέχει σημαντικές αλλαγές στις τεχνικές, την τεχνολογία, τον εξοπλισμό και/ή το λογισμικό.

- Παραδείγματα νέων μεθόδων παραγωγής είναι η εφαρμογή νέου εξοπλισμού αυτοματισμού σε μία γραμμή παραγωγής ή η εφαρμογή μιας μεθόδου για το σχεδιασμό της ανάπτυξης προϊόντων μέσω υπολογιστή. Παράδειγμα μιας νέας μεθόδου παράδοσης αποτελεί η εφαρμογή ενός συστήματος εντοπισμού αγαθών με τη χρήση ενός γραμμικού κώδικα ή μιας ενεργής RFID (Αναγνωριστικής Ετικέτας Ραδιοσυχνοτήτων).

Καινοτομία μάρκετινγκ (marketinginnovation) είναι η εφαρμογή μίας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό των προϊόντων ή

τη συσκευασία τους, την τοποθέτηση, την προώθηση ή την τιμολόγησή τους. Η καινοτομία μάρκετινγκ στοχεύει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πελάτη, ανοίγοντας νέες αγορές ή επανατοποθετώντας το προϊόν της εταιρείας στην αγορά με στόχο την αύξηση των πωλήσεων. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της καινοτομίας μάρκετινγκ σε σύγκριση με άλλες αλλαγές στα εργαλεία μάρκετινγκ της εταιρείας είναι ότι στην περίπτωση της καινοτομίας εφαρμόζεται μία μέθοδος μάρκετινγκ που δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την εταιρεία. Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να αντικατοπτρίζει μία νέα αντίληψη για το μάρκετινγκ και να σηματοδοτεί ένα ουσιαστικό βήμα πέρα από τις υπάρχουσες μεθόδους μάρκετινγκ της εταιρείας. Οι νέες μέθοδοι μάρκετινγκ μπορούν να χρησιμοποιηθούν τόσο για τα νέα όσο και για τα υπάρχοντα προϊόντα. (Oslo manual, 2005)

- Για παράδειγμα, η χρήση για πρώτη φορά ενός αισθητά διαφορετικού μέσου ή τεχνικής – όπως η παρουσίαση προϊόντων σε ταινίες ή τηλεοπτικά προγράμματα – αποτελεί καινοτομία μάρκετινγκ.

Οργανωσιακή καινοτομία (organizational innovation) είναι η εφαρμογή μίας νέας οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές της εταιρείας, στον εργασιακό χώρο, την οργάνωση ή τις εξωτερικές σχέσεις. Η οργανωσιακή καινοτομία μπορεί να στοχεύει στην αύξηση της απόδοσης μέσω της μείωσης των διοικητικών ή συναλλακτικών δαπανών, τη βελτίωση της ικανοποίησης στον εργασιακό χώρο (και κατά συνέπεια την ενίσχυση της παραγωγικότητας), την απόκτηση πρόσβασης σε μη εμπορεύσιμα στοιχεία του ενεργητικού (όπως η μη κωδικοποιημένη εξωτερική γνώση) ή τη μείωση των δαπανών για προμήθειες. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της οργανωσιακής καινοτομίας σε σύγκριση με άλλες οργανωσιακές αλλαγές σε μία εταιρεία είναι η εφαρμογή μίας οργανωσιακής μεθόδου η οποία δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την εταιρεία. (Oslo manual, 2005)

- Παραδείγματα: η εφαρμογή για πρώτη φορά μεθόδων για την ανάπτυξη και την ενίσχυση της αφοσίωσης του προσωπικού, όπως συστήματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Η εισαγωγή για πρώτη φορά συστημάτων διαχείρισης της παραγωγής ή των προμηθειών, όπως συστήματα διαχείρισης της αλυσίδας προμηθειών, επανασχεδιασμός των επιχειρηματικών διαδικασιών (business reengineering), «ευέλικτη παραγωγή» (“lean production”) και συστήματα διαχείρισης ποιότητας.

Παραδείγματα καινοτομίας ανάλογα με την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων.

Ήρθε λοιπόν η ώρα να δούμε σε ποια είδη διακρίνεται η καινοτομία ανάλογα με την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων της.

Η καινοτομία μικρής κλίμακας (Incrementalinnovation) περιλαμβάνει την τροποποίηση, τελειοποίηση, απλοποίηση, εδραίωση και βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων, διαδικασιών, υπηρεσιών και δραστηριοτήτων παραγωγής και διανομής. Οι περισσότερες καινοτομίες ανήκουν σε αυτή την κατηγορία.

Ορισμένα παραδείγματα καινοτομίας μικρής κλίμακας:

- Το Walkman της Sony διατέθηκε σε πολλές παραλλαγές οι οποίες δεν ήταν πανομοιότυπες με το αρχικό προϊόν, ωστόσο όλα τα μοντέλα που ακολούθησαν το αρχικό σχεδιάστηκαν βάση μίας κοινής πλατφόρμας.
- Τα περισσότερα αυτοκίνητα, στα οποία γίνονται κάποιες μικρές αλλαγές ανά έτος με στόχο να βελτιωθούν τα προσφερόμενα πλεονεκτήματα σε σχέση με την ασφάλεια, και την απόδοση των οχημάτων καθώς και την άνεση των χρηστών.

Η ριζική καινοτομία (radicalinnovation) συνεπάγεται την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που εξελίσσονται σε νέες μεγάλες επιχειρήσεις ή γεννούν νέους βιομηχανικούς κλάδους ή επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στο σύνολο ενός βιομηχανικού κλάδου και κινούνται προς τη δημιουργία νέων αξιών.(Gerard H.,Gaynor, 2002)

- Παράδειγμα ριζικής καινοτομίας: ο τραπεζικός τομέας υπέστη μία τουλάχιστον ήπια μεταμόρφωση με την εμφάνιση των μηχανημάτων ATM, που προσέφεραν τη δυνατότητα διάθεσης κεφαλαίου σχεδόν παντού ανά τον κόσμο με τη χρήση της κατάλληλης πλαστικής κάρτας.

Οι επαναστατικές/ ριζοσπαστικές καινοτομίες (breakthroughinnovation) εκπλήσσουν. Συναντώνται σπάνια και είναι προϊόν μιας ξεχωριστής επιστημονικής ή μηχανικής έμπνευσης. Αποκαλούνται «επαναστατικές» ("breakthroughs") επειδή επιτυγχάνουν αυτό που οι περισσότεροι δεν είχαν καν συνειδητοποιήσει ότι είναι δυνατό. Οι επαναστατικές καινοτομίες παράγουν κάτι νέο ή ικανοποιούν μία ανάγκη που ήταν άγνωστη στο παρελθόν. Οι μεγάλες καινοτομίες αυτού του είδους έχουν

συχνά εφαρμογές και συνέπειες οι οποίες ξεπερνούν κατά πολύ αυτό που είχαν στο μυαλό τους όσοι τις επινόησαν. Τέτοιου είδους καινοτομίες έχουν τη δύναμη να δημιουργήσουν νέους βιομηχανικούς κλάδους ή να μεταμορφώσουν τους ήδη υπάρχοντες. Μάλιστα είναι γνωστές και ως «Ανατρεπτικές Καινοτομίες».

- Παράδειγμα ανατρεπτικής καινοτομίας: ο πρώτος εκτυπωτής λέιζερ EARS που κατασκευάστηκε από τη Xerox. Αυτός ο εκτυπωτής λέιζερ μπορούσε να εκτυπώσει 60 αντίγραφα το λεπτό με 600 κουκίδες ανά ίντσα. Κανείς στο παρελθόν δεν είχε κατασκευάσει κάτι τέτοιο!

Παραδείγματα του διαχωρισμού ανάλογα με τη στρατηγική

- Κλειστού τύπου: Το 1981 ο Η/Υ της Xerox ήταν ένας υπολογιστής προηγμένης τεχνολογίας και υψηλής απόδοσης που προσέφερε τη δυνατότητα αποστολής, λήψης και εκτύπωσης εγγράφων ξεχωριστής ποιότητας. Η Xerox δημιούργησε ολόκληρο το σύστημα Star, από τσιπ μέχρι λογισμικό για την παρασκευή, τη διανομή, τις υπηρεσίες και τη χρηματοδότηση. Δεν μπορούσες να αγοράσεις ένα και μόνο XeroxStar. Μπορούσες όμως να αποκτήσεις ένα σύστημα τριών χρηστών με εγκατάσταση δικτύου και κοινό εκτυπωτή λέιζερ για περίπου \$17.000. Αυτό είναι ένα παράδειγμα καινοτομίας κλειστού τύπου.
- Ανοιχτού τύπου: ο προσωπικός υπολογιστής της IBM κόστιζε περίπου \$3.000 και διατέθηκε ευρέως στην αγορά σε άτομα και μικρές επιχειρήσεις. Στους παράγοντες επιτυχίας του υπολογιστή της IBM συγκαταλέγονται η πολύ χαμηλότερη τιμή και η χρησιμοποίηση τρίτων για την προμήθεια υλικού και λογισμικού. Το προϊόν αυτό καθαυτό αποτελεί παράδειγμα ανοιχτού τύπου καινοτομίας. Χρησιμοποιήθηκε ο επεξεργαστής της Intel, το λειτουργικό σύστημα της Microsoft και το λογισμικό εφαρμογής τρίτων. Η IBM ακολούθησε μία στρατηγική ανοιχτού τύπου καινοτομίας κι αυτό που έκανε σωστά ήταν ότι αξιοποίησε αποτελεσματικά τις δυνατότητες των εταίρων της. Δεν προσπάθησε να δημιουργήσει ή να ελέγξει την τεχνολογία μόνη της. Παράλληλα οι δυνάμεις της αγοράς δημιούργησαν γρήγορα ανταγωνισμό μεταξύ των

προμηθευτών. Επίσης η IBM γνώριζε συνειδητά ότι το προϊόν που προσέφερε ήταν ένας προσωπικός υπολογιστής και όχι ένας εταιρικός υπολογιστής.

Παρόλο που η Xerox διέθετε το Alto και το Star για πολλά χρόνια στην αγορά άργησε πάρα πολύ να εντοπίσει και να υιοθετήσει πιο αποτελεσματικές στρατηγικές. Επιπλέον, δεν αξιοποίησε επαρκώς τα οφέλη της καινοτομίας κλειστού τύπου. Για παράδειγμα, δεν προστάτευσε δυναμικά την τεχνολογική της θέση με διπλώματα ευρεσιτεχνίας. Δεν ανέπτυξε μία αποτελεσματική στρατηγική αδειοδότησης και ούτε χρησιμοποίησε διπλώματα ευρεσιτεχνίας για να αναχαιτίσει τον ανταγωνισμό. Αναμφίβολα, η προσέγγιση ανοιχτού τύπου καινοτομίας της IBM στην περίπτωση του προσωπικού υπολογιστή της επέτρεψε να αποκτήσει κυρίαρχη θέση στην αγορά. Ωστόσο, είναι ενδιαφέρον να θυμηθούμε και το ότι η εφαρμογή καινοτομίας ανοιχτού τύπου από την IBM δεν της επέτρεψε τελικά να παραμείνει στη θέση του «ηγέτη». Στις μέρες μας οι προσωπικοί υπολογιστές αποκαλούνται πιο συχνά «υπολογιστές Wintel» παρά «υπολογιστές IBM». Αυτό φανερώνει ότι ο αρχιτεκτονικός έλεγχος και η κυριαρχία στην αγορά πλέον κινούνται από το λειτουργικό σύστημα Windows της Microsoft και τα τσιπ του επεξεργαστή της Intel. Μη έχοντας κάποιο προνόμιο ιδιοκτησίας, η IBM έχασε τα ηνία της αγοράς προσωπικών υπολογιστών. Η ηγεσία πέρασε στα χέρια των εταιρειών με τις κύριες τεχνολογίες.

Παράδειγμα καινοτομίας «εκ των άνω προς τα κάτω»: (Gerard H.(Gus) Gaynor (2002))

- Το 1982 η Canon άρχισε να επαναπροσδιορίζει το ρόλο της βιομηχανίας των φωτοαντιγραφικών μηχανημάτων που χρησιμοποιούσαν συνηθισμένο χαρτί και αναζήτησε ευκαιρίες στα φωτοαντιγραφικά μηχανήματα χαμηλού βάρους. Η διοίκηση της εταιρείας γνώριζε ότι τα νέα φωτοαντιγραφικά δεν θα εμφανίζονταν απλά με κάποιες μικρές αλλαγές στο σχεδιασμό των εξαρτημάτων και της συναρμολόγησης. Θα έπρεπε να προηγηθεί μία διεξοδική ανάλυση της αγοράς ώστε να διαπιστωθούν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά, τα πλεονεκτήματα και οφέλη του νέου μηχανήματος. Η Canon προσπάθησε να αξιοποιήσει αυτή την ευκαιρία με τη βοήθεια μιας

εξαιρετικά ικανής ομάδας η οποία ανέλαβε το έργο. Η ομάδα απαρτιζόταν από:

- Το Διευθυντή του Έργου – το διευθυντή του Κέντρου Ανάπτυξης Αναπαραγόμενων Προϊόντων (RPDC),
- Το Σύμβουλο του υπεύθυνου διαχείρισης του έργου του RPDC,
- Τον Υπεύθυνο του εταιρικού τεχνικού σχεδιασμού και του κέντρου λειτουργιών
- Εκπροσώπους των τμημάτων ελέγχου ποιότητας, οικονομικών και μάρκετινγκ,
- Μία Ομάδα Δράσης που ήταν επιφορτισμένη με τον έλεγχο θεμάτων σχετικά με την ποιότητα του χρώματος της εκτύπωσης.

Παράδειγμα καινοτομίας «εκ των κάτω προς τα άνω» (Gerard H. (Gus) Gaynor (2002)).

Η 3M αποτελεί ένα καλό παράδειγμα καινοτομίας «εκ των κάτω προς τα άνω». Η εταιρεία αυτή πλέον δραστηριοποιείται σε 63 χώρες προάγοντας παγκοσμίως το επιχειρηματικό πνεύμα. Η 3M κατέχει ηγετική θέση στο χώρο των επενδυμένων και μη υφασμένων λειαντικών μέσων, των αυτοκόλλητων ταινιών όπου διαθέτει μια απεριόριστη ποικιλία συνθέσεων, της μεταφοράς και της προσωπικής ασφάλειας, των ιατρικών, φαρμακευτικών και υγειονομικών συστημάτων πληροφόρησης. Επίσης είναι ένας από τους κύριους προμηθευτές προϊόντων συνδεσμολογίας, μόνωσης και προστασίας που χρησιμοποιούνται σε κλάδους σχετικούς με την ηλεκτρονική, αυτοκόλλητων Post-it και πολλών άλλων συναφών προϊόντων. Η καινοτομία αποτελεί μέρος της κουλτούρας της εταιρείας όπως αυτή καλλιεργήθηκε για περισσότερα από εβδομήντα πέντε χρόνια. Η κουλτούρα αυτή, παρά την ελευθερία δράσης και τις ευκαιρίες εξερεύνησης νέων ιδεών που παρέχει, διέπετε από λειτουργική και οικονομική πειθαρχία. Αν δούμε προσεχτικά την ιστορία κάποιων προϊόντων που πλέον εκπροσωπούνται στα κύρια τμήματα της εταιρείας, θα διαπιστώσουμε ότι στο παρελθόν τα πρωτοπόρα άτομα τα οποία στήριζαν αυτά τα προϊόντα βρέθηκαν συχνά αντιμέτωπα με τις έμμεσες «απειλές» της διοίκησης να πάψουν να αφιερώνουν χρόνο στα συγκεκριμένα προϊόντα εάν ήθελαν να αποφύγουν τα χειρότερα. Η ίδια ιστορία όμως μας αποκαλύπτει ότι οι αποδέκτες των απειλών, συνέχισαν την προσπάθειά τους παρά τις όποιες ενστάσεις της διοίκησης.

Κεφάλαιο 4: Η επιχειρηματική στρατηγική ως οδηγός καινοτομίας.

4.1 Ορισμός επιχειρηματικής στρατηγικής.

Ο όρος "στρατηγική" χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά πριν από χιλιάδες χρόνια. Αν και έχουν γραφτεί πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί σχετικά με τη στρατηγική, σε γενικές γραμμές ως **στρατηγική μπορούμε να ορίσουμε την όσο το δυνατό καλύτερη αξιοποίηση των πόρων και δυνατοτήτων μιας μονάδας η οποία δραστηριοποιείται σε συγκεκριμένο περιβάλλον και υπό συγκεκριμένες συνθήκες, έχοντας σκοπό να πετύχει ένα συγκεκριμένο στόχο (Nikols, 2016).**

Η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της στην Αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός. Η τελευταία είναι σύνθεση του ουσιαστικού «στρατός» και του ρήματος «άγω» που σημαίνει οδηγώ. Στην στρατιωτική ορολογία, η στρατηγική έχει να κάνει αρχικά με τους ελιγμούς και την τελική θέση των στρατευμάτων πριν εμπλακούν με τον εχθρό. Υπό αυτή την έννοια, η στρατηγική συνδέεται με την τοποθέτηση στον χώρο . Από τη στιγμή που θα υπάρξει εμπλοκή με τον εχθρό η προσοχή στρέφεται σε τακτικές χρησιμοποίησης των στρατευμάτων απέναντι στις εχθρικές δυνάμεις. Αν αλλάξουμε τη λέξη στρατεύματα με τη λέξη πόρους, τότε η μεταφορά του όρου της στρατηγικής στον επιχειρηματικό κόσμο είναι άμεση (Hart,1967). Αν θελήσουμε να αναλύσουμε βαθύτερα το θέμα, θα πρέπει να εξετάσουμε ιστορικά την εξέλιξη του όρου της στρατηγικής .

4.2 Ιστορική εξέλιξη του όρου στρατηγική «Από το στρατό στην επιχείρηση».

Ο LiddellHart, (1967), στο βιβλίο του «Στρατηγική», εξετάζει τους πολέμους και τις μάχες από την εποχή των Αρχαίων Ελλήνων μέχρι και το Β' Π.Π. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι ο ορισμός του Clausewitz για τη στρατηγική ως «η τέχνη της διαχείρισης των μαχών σαν μέσο για την επίτευξη των στόχων ενός πολέμου» αποδυναμώνεται έντονα από το γεγονός ότι τοποθετεί την στρατηγική πάνω από την πολιτική και κατά συνέπεια θεωρεί τις μάχες τον μόνο τρόπο επίλυσης διαφορών. Στη

συνέχεια ο Hart παρατηρεί ότι ο ίδιος ο Clausewitz αναγνωρίζει τις αδυναμίες του ορισμού του και θεωρεί πιο ολοκληρωμένο τον ορισμό που έθεσε ο Moltke: «Η πρακτική αξιοποίηση των μέσων που έχει στη διάθεση του ένας στρατηγός για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου». Ολοκληρώνοντας την επισκόπηση του σε πολέμους, πολιτική, στρατηγική και τακτικές, ο Hart καταλήγει στο δικό του σύντομο ορισμό της στρατηγικής: «Η τέχνη της κατανομής και αξιοποίησης στρατιωτικών μέσων για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η πολιτική ηγεσία». Αν από τον ορισμό του Hart σβήσουμε τις λέξεις «στρατιωτικών» και «πολιτική» είναι πολύ εύκολο να καταλήξουμε στον ορισμό της στρατηγικής για τον επιχειρηματικό κόσμο. Αυτό το σκεπτικό μας φέρνει πιο κοντά στον George Steiner, ο οποίος θεωρείται από πολλούς ως ο πατέρας του στρατηγικού σχεδιασμού στον επιχειρηματικό κόσμο.

Ο Steiner, καθηγητής management και ένας από τους ιδρυτές του California Management Review, διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο σε ότι αφορά τις ρίζες αλλά και την εξέλιξη του στρατηγικού σχεδιασμού. Το βιβλίο του «Στρατηγικός Σχεδιασμός», θεωρείται από πολλούς ως βίβλος πάνω στο συγκεκριμένο θέμα. Πάραυτα, ο Steiner δεν μπαίνει στη διαδικασία να ορίσει τη στρατηγική με εξαίρεση κάποιες σημειώσεις στο τέλος του βιβλίου του. Εκεί, σημειώνει ότι ο όρος της στρατηγικής μπήκε στο επιχειρηματικό λεξιλόγιο σαν μια αναφορά στις δραστηριότητες κάποιου απέναντι σε απτές ή προβλεπόμενες κινήσεις ενός ανταγωνιστή του. Παράλληλα, τονίζει στις σημειώσεις του ότι μέσα στον επιχειρηματικό κόσμο οι απόψεις δίστανται σχετικά με τον ακριβή ορισμό του όρου της στρατηγικής. Κάποιοι από τους ορισμούς στους οποίους αναφέρεται ο Steiner είναι οι εξής:

- Είναι οι ενέργειες της ανώτατης διοίκησης που έχουν μέγιστη σημασία για την επιχείρηση,
- Αφορά τις βασικές αποφάσεις που σχετίζονται με το σκοπό και το έργο της επιχείρησης,
- Η στρατηγική περιλαμβάνει σημαντικές ενέργειες που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

Επίσης η στρατηγική απαντά στα ερωτήματα:

1. Τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση σε κάθε περίπτωση;
2. Τι στόχους έχουμε και πώς πρέπει να τους επιτύχουμε;

Τα παραπάνω ερωτήματα τέθηκαν από τον Steiner το 1979, όταν δηλαδή βρισκόμασταν χρονικά στη μέση της ανόδου του στρατηγικού σχεδιασμού. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι η σύγχυση που επικρατούσε αρχικά, σχετικά με τη στρατηγική συνέβαλε στην υποβάθμιση του στρατηγικού σχεδιασμού στο τέλος της δεκαετίας του '80.

Ο Mintzberg, (1994) ισχυρίζεται ότι η στρατηγική διαφοροποιείται ανά πάσα στιγμή όταν συγκρούονται συμφέροντα προκειμένου να προσαρμοστεί σε μια διαρκώς εναλλασσόμενη πραγματικότητα. Έτσι μια προοπτική που απαιτεί συγκεκριμένη θέση θα επιτευχθεί με τη βοήθεια ενός προσεκτικά προετοιμασμένου πλάνου όπου τα αποτελέσματα και η επιλεγμένη στρατηγική θα αντανακλώνται μέσα από τις αποφάσεις και τις ενέργειες που θα πραγματοποιούνται διαχρονικά. Το πλαίσιο ενεργειών και αποφάσεων είναι αυτό που ορίζει η ως «αντιλαμβανόμενη» ή «εξελισσόμενη στρατηγική». Η τυπολογία του Mintzberg είχε εκφραστεί και παλιότερα από άλλους που είχαν ασχοληθεί με το θέμα της στρατηγικής στον επιχειρηματικό κόσμο. Ένας από αυτούς ήταν ο Kenneth Andrews, ένας καθηγητής στο Harvard Business School και για πολλά χρόνια εκδότης του Harvard Business Review.

Τα 5 στοιχεία του Mintzberg: Σύμφωνα με τον Mintzberg ο ορισμός της στρατηγικής είναι πολυδιάστατος. Στην στρατηγική τα 5 στοιχεία περιλαμβάνουν το σχέδιο, το τεχνάσμα, το υπόδειγμα, την τοποθέτηση και την προοπτική.



- Σχέδιο (Plan) Είναι η σχεδίαση των δράσεων που έχουν στόχο την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Τέχνασμα (Ploy) είναι και αυτό ένα εξειδικευμένο σχέδιο έχει όμως σαν στόχο τους ανταγωνιστές με σκοπό να δημιουργήσει και να διατηρήσει πλεονέκτημα.
- Υπόδειγμα (Pattern) εξετάζει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά της επιχείρησης και παρακολουθεί τα αποτελέσματα .
- Τοποθέτηση (Position) Εξετάζει την επιτυχία της επιχείρησης ως προς τους ανταγωνιστές με στόχο την αύξηση του μεριδίου αγοράς.
- Προοπτική (Perspective) είναι ένα σχέδιο που λαμβάνει υπόψη τις εξελίξεις, τα γεγονότα την ανταγωνισμό και διαμορφώνει την προοπτική της. Σχετίζεται περισσότερο με την ιδεολογία της επιχείρησης.

Ο Andrews παρουσιάζει στο βιβλίο του «The Concept of Corporate Strategy» ένα μακροσκελή ορισμό για τη στρατηγική: «Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα πλαίσιο αποφάσεων σε μια εταιρεία που καθορίζει και αποκαλύπτει τους σκοπούς και στόχους της, διεξάγει τις κύριες πολιτικές, σχεδιάζει την επίτευξη των στόχων αυτών και τέλος καθορίζει το εύρος δραστηριοτήτων της εταιρείας, το είδος των οικονομικών και τις σχέσεις με μετόχους, εργαζομένους, πελάτες και τις κοινότητες.» Ο ορισμός αυτός ξεκάθαρα προΐδεάζει για την επικέντρωση του Mintzberg στις έννοιες του πλαισίου, του πλάνου και της προοπτικής. Ο Andrews επίσης διαχωρίζει την έννοια της εταιρικής στρατηγικής, και καθορίζει τις αγορές που θα δραστηριοποιηθεί μια επιχείρηση, από την επιχειρηματική στρατηγική, η οποία καθορίζει το επίπεδο ανταγωνισμού για ένα συγκεκριμένο χώρο. Αυτή η διάκριση ήταν μια εξίσου πρόωγη αναφορά της έννοιας της «τοποθέτησης» σαν μια μορφή στρατηγικής.

Η στρατηγική ως βάση του ανταγωνισμού μας οδηγεί στην άποψη ενός άλλου καθηγητή του Harvard Business School, τον Michael Porter.

Ο Michael Porter σε ένα άρθρο του το 1996 στο Harvard Business Review αλλά και σε ένα παλιότερο βιβλίο του (Competitive Strategy), θεωρεί ότι η ανταγωνιστική στρατηγική βασίζεται στη διαφορετικότητα. Προσθέτει ότι «στρατηγική σημαίνει να επιλέγεις διαφορετικές δραστηριότητες προκειμένου να προσφέρεις μοναδική αξία». Με λίγα λόγια, ο Porter θεωρεί ότι η στρατηγική έχει να κάνει με την ανταγωνιστική

τοποθέτηση, με τη διαφοροποίηση μας στην αντίληψη του πελάτη και με την προσθήκη αξίας μέσα από ένα πλήθος δραστηριοτήτων διαφορετικών από αυτές των ανταγωνιστών μας. Στο παλιότερο αυτό βιβλίο του, ο Michael Porter ορίζει την ανταγωνιστική στρατηγική ως ένα συνδυασμό των στόχων που θέτει μια εταιρεία αλλά και των μέσων που επιλέγει για την επίτευξη των στόχων αυτών .

Στο βιβλίο των Benjamin Tregoe και John Zimmerman, «Top Management Strategy», η στρατηγική ορίζεται ως το πλαίσιο που καθοδηγεί τις επιλογές αυτές που καθορίζουν τη φύση και την κατεύθυνση μιας επιχείρησης. Βάσει αυτών, η στρατηγική καταλήγει στην επιλογή προϊόντων (ή υπηρεσιών) και φυσικά τις αγορές στις οποίες θα προσφέρονται αυτά. Οι συγγραφείς του βιβλίου προτρέπουν τα στελέχη να βασίσουν τις αποφάσεις αυτές σε μια «καθοδηγητική δύναμη» σαν συνιστάμενη δύναμη επιμέρους δυνάμεων της εταιρείας, η οποία πρέπει να επιλεγεί ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.

Οι εννέα εναλλακτικές δυνάμεις αναφέρονται παρακάτω:

1. Προσφερόμενα προϊόντα
2. Ανάγκες της Αγοράς
3. Τεχνολογία
4. Παραγωγική δυναμικότητα
5. Μέθοδος Πώλησης
6. Μέθοδος λιανούς
7. Φυσικοί Πόροι
8. Μέγεθος/Ανάπτυξη
9. Επιστροφή/Κέρδος

Σε άρθρο τους στο Harvard Business Review οι Michael Treacy και Fred Wiersema, (1993) ξεκαθαρίζουν ότι οι εταιρείες καταλαμβάνουν ηγετικές θέσεις μεγαλώνοντας και όχι περιορίζοντας το εύρος των δραστηριοτήτων τους. Οι συγγραφείς αναγνωρίζουν τρεις "αρχές αξίας" που θα μπορούσαν να λειτουργήσουν σαν βάση για οποιαδήποτε στρατηγική:

- Επιχειρησιακή τελειότητα.

- Στενή επαφή με τον πελάτη
- Ηγεσία σε επίπεδο προϊόντος.

Εξετάζοντας τις τρεις αρχές μόνο μια από αυτές μπορεί να λειτουργήσει σαν βάση για μια στρατηγική.

1. Επιχειρηματική τελειότητα: η στρατηγική εστιάζεται στην παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών. Εδώ το κύριο ζητούμενα είναι η ηγεσία που θα καθορίσει τους όρους τιμής και ευκολίας.
2. Στενή επαφή με τον πελάτη: η στρατηγική εστιάζεται στην προσαρμογή και σχεδιασμό προϊόντων και υπηρεσιών προκειμένου να ικανοποιήσουν τον πελάτη του οποίου οι απαιτήσεις του διευρύνεται διαρκώς. Εδώ ο στόχος είναι η μακροπρόθεσμη πίστη του πελάτη και που αποβλέπει στην κερδοφορία .
3. Αριστείασε επίπεδο προϊόντος: η στρατηγική εστιάζεται στην παραγωγή και το σχεδιασμό κορυφαίων και άρτιων προϊόντων και υπηρεσιών. Εδώ ο στόχος είναι η γρήγορη εμπορευματοποίηση τους.

Κάθε μια από τις αρχές αυτές προϋποθέτει διαφορετικές απαιτήσεις σύμφωνα με τους, Michael Treacy και Fred Wiersema, (1994). Η επιχειρηματική τελειότητα απαιτεί υψηλού επιπέδου ικανότητες marketing, παραγωγικές ικανότητες αλλά και ικανότητες στην προώθηση και διανομή του παραγομένου προϊόντος. Η στενή επαφή με τον πελάτη απαιτεί στενή και σταθερή σχέση με τον πελάτη με μακροχρόνια προοπτική. Τέλος, η αριστείασε επίπεδο προϊόντος, βασίζεται ξεκάθαρα σε τμήματα R&D προσανατολισμένα στην απαιτητική αγορά καθώς επίσης και στην λειτουργία των αντανακλαστικών της εταιρείας.

Πέρα από τους πολλούς και διαφορετικούς ορισμούς που έχουν δοθεί κατά καιρούς στην έννοια της στρατηγικής, θα πρέπει να εξετάσουμε τις ρίζες της έννοιας αυτής και στη συνέχεια να διερευνήσουμε το πώς εξελίχθηκε μέχρι σήμερα. Όπως είδαμε, η λέξη στρατηγική έχει τις ρίζες της χιλιάδες χρόνια πριν και “γεννήθηκε” μέσα στα πεδία των μαχών.

Στο ερώτημα λοιπόν, τι είναι στρατηγική και πώς γεννήθηκε, η απάντηση είναι αρκετά απλή σύμφωνα με τους συγγραφείς. Η στρατηγική γεννήθηκε στους αρχαίους χρόνους στα πεδία των μαχών.(στρατός-ηγούμεναι). Αρχικά είχε στρατιωτική έννοια

και ερμηνεία γιατί αναφερόταν σε στρατιωτικές μάχες. Η στρατηγική δήλωνε το σχεδιασμό και τη τέχνη της διοίκησης του στρατεύματος και την καλύτερη αξιοποίηση του στρατεύματος για να φέρει τα καλύτερα αποτελέσματα. Ο στρατηγός και οι αξιωματούχοι σχεδίαζαν και οι οπλίτες εκτελούσαν. Αυτές οι ενέργειες με τα χρόνια μεταφέρθηκαν στον επιχειρηματικό κόσμο και την αγορά. Οι διευθυντές μιας επιχείρησης οργάνωναν και αξιοποιούσαν τους πόρους με το καλύτερο δυνατό τρόπο και το προσωπικό της επιχείρησης εκτελούσε τις οδηγίες. Η στρατηγική είναι ένας συνδυασμός δύναμης και γνώσης. Αυτό δεν σημαίνει ότι τα δυο αυτά στοιχεία βρίσκονται πάντα στην ίδια αναλογία, όπως ανέφεραν στα έργα τους ο Hart, (1954) και ο Mintzberg, (1994).

Το κλίμα όπου κυριαρχεί σήμερα, η ανάγκη για αποτελεσματική διοίκηση και διαχείριση διαφορετικών επιχειρήσεων, θέτει τις βάσεις της στρατηγικής. Όπως ακριβώς γίνεται στην λογιστική, η στρατηγική συλλέγει και αναλύει δεδομένα από το παρελθόν προκειμένου να προβλέψει το μέλλον. Σε αυτό το σημείο ο Chandler φαίνεται να έχει απόλυτο δίκιο, αφού ανέφερε ότι υπάρχει μια διαρκής αμφίδρομη σύνδεση ανάμεσα στην στρατηγική και τη δομή της. Μετά από μια αρχική περίοδο εννοιολογικής ασυνέχειας, μια νέα θεμελιώδη σχέση έρχεται να συνδέσει τη δύναμη και τη γνώση και έτσι η μοντέρνα επιχειρηματική στρατηγική παίρνει την τελική της μορφή ως ένα σύστημα γνώσης και δύναμης. Και θα πρέπει να επιμείνουμε στη λέξη σύστημα γιατί οι επιχειρηματικές δραστηριότητες γίνονται ένα σύστημα αδιάκοπης εξέτασης στόχων.

4.3 Σημαντικότητα Επιχειρηματικής Στρατηγικής.

Η επιχειρηματική στρατηγική είναι ένα ολοκληρωμένο γενικό σχέδιο για την επίτευξη των στόχων και των αποστολών μιας επιχείρησης (Ritter, et. al., 2004). Ορίζεται σε εταιρικά, επιχειρηματικά και λειτουργικά επίπεδα. Προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους, οι επιχειρήσεις συνήθως αναπτύσσουν στρατηγικές σε αυτά τα τρία επίπεδα. Ωστόσο, οι σχέσεις μεταξύ των επιπέδων και των κατά μέρους στρατηγικών που αναπτύσσονται σε αυτά και ο απαιτούμενος συντονισμός μεταξύ αυτών των στρατηγικών δεν είναι απλός (Yangy, et. al, 2015). Εκτός από τη δύναμη, τη γνώση και την ικανότητα των μεμονωμένων μονάδων, η επιτυχία μιας επιχείρησης

εξαρτάται εξ ολοκλήρου από τη δημιουργία και την ύπαρξη συντονισμού μεταξύ αυτών των μονάδων. Η έλλειψη κατάλληλης δομής για τη μεταφορά στρατηγικών που αναπτύσσονται σε εταιρικά αλλά και σε λειτουργικά επίπεδα, έχει ως αποτέλεσμα δυσκολία στην εφαρμογή της. Ο τομέας λειτουργίας ως συνάρτηση είναι συνήθως ο κεντρικός πυρήνας της επιχείρησης. Η μονάδα λειτουργίας συχνά καταναλώνει το μεγαλύτερο μέρος του κεφαλαίου και των ανθρώπινων πόρων της εταιρείας (Teese, 2017). Ως εκ τούτου, η στρατηγική των επιχειρήσεων στον τομέα της λειτουργίας επιδράει ως ανταγωνιστικό όπλο και έχει τεράστια αξία.

Συμπερασματικά, ο τομέας της στρατηγικής έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία είκοσι πέντε χρόνια. Οι επιχειρήσεις έχουν μάθει να αναλύουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον τους, να καθορίζουν τη θέση τους, να αναπτύξουν ανταγωνιστικά και εταιρικά πλεονεκτήματα και να κατανοούν τις απειλές. Όλα αυτά γίνονται για την διατήρηση πλεονεκτημάτων ενόψει των ανταγωνιστικών απειλών (Teese, 2017). Διαφορετικές προσεγγίσεις, όπως η βιομηχανική οργάνωση, η θεωρία των πόρων και η θεωρία των παιγνίων, βοήθησαν τους ακαδημαϊκούς και τους επαγγελματίες να κατανοήσουν τη δυναμική του ανταγωνισμού και να αναπτύξουν συστάσεις σχετικά για τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καθορίσουν τις ανταγωνιστικές και εταιρικές τους στρατηγικές. Ωστόσο, ορισμένοι παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, η συναλλαγματική διαφορά ή η τεχνολογική αλλαγή και εξέλιξη, αλλάζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι μελετητές και οι επαγγελματίες συμφωνούν ότι οι ταχύτερα αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις σε αυτό το νέο περιβάλλον φαίνεται να έχουν επωφεληθεί από αυτές τις διαρθρωτικές αλλαγές και σίγουρα έχουν εντάξει στο τρόπο λειτουργίας τους την δική τους επιχειρηματική στρατηγική (Rauter, et. al., 2017).

4.4« Επιχειρηματική Στρατηγική», η στρατηγική στο χώρο των επιχειρήσεων.

Η στρατηγική οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, ή αλλιώς επιχειρησιακή στρατηγική, αποτελεί ένα από τα βασικά εργαλεία για την επιτυχή έναρξη, λειτουργία και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης ανεξάρτητα από το μέγεθος της. Παλιότερα η επιχειρησιακή στρατηγική αναπτύσσονταν σε εταιρείες, οι οποίες είχαν αναπτύξει τις

εμπορικές τους δραστηριότητες σε διεθνές ίσως και σε παγκόσμιο επίπεδο και όχι μόνο σε τοπικό, όπως συνηθίζουν οι ΜΜΕ, δηλαδή η επιχειρησιακή στρατηγική αναφέρονταν σε πολυεθνικές, μεγάλες εταιρίες (Yangy, et. al., 2015) . Οι καιροί άλλαξαν, καθώς επίσης άλλαξαν οι κοινωνίες, οι ανάγκες, οι επιχειρήσεις, η τεχνολογία σε ολόκληρο τον πλανήτη. Με την αλλαγή, ανοίχτηκαν νέοι ορίζοντες στην επικοινωνία μεταξύ ανθρώπων, κοινωνιών και φυσικά των επιχειρήσεων. Παράλληλα σήμανε και το τέλος μιας μακράς εμπορικής εποχής σηματοδοτώντας την αρχή μιας καινούργιας (Rittera, 2004).

Η καινούργια αυτή εποχή προϋποθέτει πάνω απ' όλα την δημιουργία ενός νέου στρατηγικού και οργανωτικού πλαισίου ακόμα και για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις για να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές σε μια αγορά όπου «άνοιξε» τις πόρτες της όχι μόνο στις ευρωπαϊκές χώρες αλλά σε ολόκληρο τον πλανήτη. Οι νέες τεχνολογίες, όπως τα πληροφοριακά συστήματα και οι ψηφιακές τεχνολογίες (ηλεκτρονικό επιχειρείν) κατάφεραν να εξισώσουν τις τεράστιες αποστάσεις που χώριζαν τους ανθρώπους και τις κοινωνίες τους φέρνοντας τους πιο κοντά ακόμα και στις καθημερινές αναγκαίες εμπορικές συναλλαγές τους. Η νέα αυτή τάξη πραγμάτων που δημιουργήθηκε από θαυμάσια ευκαιρία για επικοινωνία, άμεση επαφή και συναλλαγή μπορεί να μετατραπεί σε απειλή, η οποία να καταστρέψει ολοκληρωτικά την επιχείρηση (Ricart, et. al., 2009). Κατά συνέπεια ο ευαίσθητος κλάδος των ΜΜΕ οφείλει να εναρμονιστεί με την νέα τάξη πραγμάτων και να υιοθετήσει τα νέα επιχειρηματικά πρότυπα που αναδύονται.

Σύγχρονοι επιστήμονες, πολιτικοί και άνθρωποι των γραμμάτων και των τεχνών υποστηρίζουν ότι τα τελευταία 50 χρόνια άλλαξε τόσο πολύ ο κόσμος που παλιότερα θα χρειαζόνταν αιώνες για να επιτευχθεί μια τέτοια αλλαγή. Αν τους πιστέψουμε το μόνο που πρέπει να κάνουμε είναι να φανταστούμε πόσο θα αλλάξει ο κόσμος τα επόμενα 50 χρόνια ή μάλλον καλύτερα τα επόμενα 10 χρόνια. Από την σκέψη αυτή καταλήγουμε ότι η υιοθέτηση νέων στρατηγικών μεθόδων καθώς και νέων οργανωτικών μοντέλων για την διοίκηση των ΜΜΕ δεν αποτελεί επιλογή, αλλά επιτακτική ανάγκη.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον πριν καθορίσουν την αποστολή τους, τους αντικειμενικούς στόχους, τις στρατηγικές επιλογές αλλά και τον τρόπο υλοποίησης

αυτών. Σύμφωνα, με αρκετούς ακαδημαϊκούς η στρατηγική θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι ακολουθεί τα εξής τρία διακριτά στάδια (Paradakis, 2002):

1. Διαμόρφωση (ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, και ορισμός μέτρων στρατηγικής)
2. Υλοποίηση (εφαρμογή των μέτρων που έχουν οριστεί από το στρατηγικό μοντέλο της επιχείρησης)
3. Αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων (αξιολόγηση και έλεγχος των αποτελεσμάτων και φυσικά αλλαγές αν και όπου χρειάζονται)

Σύμφωνα με τον Lynch (2000), στις ΜΜΕ η διοίκηση και η επιχειρηματική στρατηγική αποτελούν εργαλεία εσωτερικής διαμόρφωσης και ανταγωνιστικής διαφοροποίησης για τους εξής παρακάτω λόγους:

- Περικλείει ολόκληρη την επιχείρηση. Δηλαδή καλύπτει όλες τις περιοχές και λειτουργίες της.
- Με τη κατάλληλη στρατηγική μπορεί να ενεργοποιήσει δραστικά τον ανθρώπινο παράγοντα (εργασία), τον τεχνικό εξοπλισμό και τα υλικά, όπως και τα κεφάλαια και να αυξήσει έτσι τη γενική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. (Χολέβας, 1995).
- Καλύπτει ολόκληρο το φάσμα των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας.
- Προϊσταται των σχέσεων αλλαγών και ανάπτυξης της επιχείρησης με το περιβάλλον της.
- Αποτελεί τον πυρήνα ανάπτυξης διατηρήσιμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.
- Η ανάπτυξη της είναι ζωτικής σημασίας διότι προσθέτει αξία στις λειτουργίες της επιχείρησης

Η αποτελεσματικότητα μίας στρατηγικής προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τη συνέπεια, τη δημιουργία νέας δυναμικότητας, την επιλογή τεχνολογίας, την διορατικότητα, την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Βασικό εκτελεστικό εργαλείο της επιχειρηματικής στρατηγικής, είναι αυτό που αποκαλούμε μανάτζμεντ και φυσικά εκτελεστικά όργανα στην σωστή εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής είναι, οι διευθυντές και τα διοικητικά στελέχη των

επιχειρήσεων. Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί για το "Μάνατζμεντ" ή αλλιώς "Διοίκηση" εδώ και αρκετά χρόνια. Μεγάλοι ακαδημαϊκοί και ερευνητές όρισαν ως Μάνατζμεντ την επιστήμη της διοίκησης και της οργάνωσης των επιχειρήσεων για τον προγραμματισμό, τον συντονισμό, τον έλεγχο, και την καθοδήγηση για την επίτευξη ορισμένου σκοπού. Βασικός σκοπός του μάνατζμεντ είναι να καταστήσει τη γνώση παραγωγική» (Drucker, 1961).

4.5 Κατηγοριοποίηση Επιχειρηματικών στρατηγικών.

Στην ενότητα αυτή παραθέτουμε και περιγράφουμε τις επιχειρηματικές στρατηγικές που μπορεί να εφαρμόσει κάθε επιχείρηση.

Υπάρχουν τρεις κατηγορίες επιχειρηματικών στρατηγικών σύμφωνα με τον Papadakis, (2002):

- Στρατηγικές σταθερότητας (stabilitystrategies)
- Στρατηγικές ανάπτυξης (growthstrategies)
- Στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (turnaroundstrategies)

Η στρατηγική σταθερότητας, όπως μαρτυρά και το όνομα της, σημαίνει ότι η επιχείρηση διαπνέεται από μια φιλοσοφία σταθερότητας. Δηλαδή, καμία σημαντική αλλαγή δεν γίνεται καθώς η επιχείρηση διατηρεί την ίδια αποστολή καθώς και παρόμοιους αντικειμενικούς σκοπούς. Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι από τις λιγότερο ενδιαφέρουσες, διότι στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι δύσκολο αν όχι αδύνατο μια επιχείρηση να θεωρήσει ότι δεν απαιτείται καμία διαφοροποίηση ή αλλαγή και να βασιστεί μόνο στα κεκτημένα. Ειδικά όταν η καινοτομία με την εισαγωγή νέων τεχνολογιών και αναγκών έχει εισβάλει και έχει επηρεάσει τους ρυθμούς ανάπτυξης που κινείται η παγκόσμια αγορά.

Η στρατηγική διάσωσης αναφέρεται στην αποτυχία που μπορεί να προκύψει κατά την λειτουργία της επιχείρησης. Οι στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις όταν αντιμετωπίζουν προβλήματα και προσπαθούν να ανατρέψουν κάποια αρνητικά αποτελέσματα. Άλλες φορές οι επιχειρήσεις επιλέγουν να ακολουθήσουν στρατηγικές διάσωσης, όχι γιατί πραγματικά αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προλάβουν πιθανά μελλοντικά

προβλήματα, ή γιατί αποφάσισαν να αλλάξουν τις βασικές μακροχρόνιες επιλογές τους.

Οι **στρατηγικές ανάπτυξης** αποτελούν τις πιο δημοφιλείς ενδιαφέρουσες και ευρέως διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές, διότι η λογική που τις διέπει είναι ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον που τις επιβάλλει να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν.

Εξετάζοντας τις κατηγορίες στρατηγικών ανάπτυξης μπορούμε να τις εντάξουμε : (McKiernan, 1992):

1. **Κάθετη ολοκλήρωση** (vertical integration): Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αποκτήσει παρουσία είτε προς τα μπροστά (διανομείς ή και λιανοπωλητές των προϊόντων-υπηρεσιών της), είτε προς τα πίσω (προμήθεια). Η παρουσία της μπορεί να λάβει χώρα είτε μέσω των δικών της δυνάμεων ή μέσα από συγχωνεύσεις, και συμμαχίες. παράδειγμα στο χώρο των τροφίμων αποτελεί: Η καλλιέργεια αμπελιών, η μεταποίηση και η διάθεση σε δικά της πρατήρια.
2. **Οριζόντια ολοκλήρωση** (horizontal integration): Η προσπάθεια μιας επιχείρησης να αναπτυχθεί μέσω εξαγοράς ή δημιουργίας παρόμοιων επιχειρήσεων που λειτουργούν στο ίδιο στάδιο της αλυσίδας παραγωγής (π.χ. εξαγορά της Ιονικής Τράπεζας από την Alpha Τράπεζα). Συχνά την εφαρμόζουν επιχειρήσεις, οι οποίες εκτιμούν ότι μπορούν να αποκομίσουν σημαντικές οικονομίες κλίμακας στην παραγωγή ή τη διάθεση του προϊόντος.
3. **Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων** (diversification): Η στρατηγική της διαφοροποίησης δραστηριοτήτων διακρίνεται σε δύο κατηγορίες, τη συσχετισμένη και την ασυσχέτιστη. Μια επιχείρηση εφαρμόζει συσχετισμένη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες με τις οποίες ασχολείται συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα, προσφέρει προϊόντα ή/και υπηρεσίες που παρουσιάζουν ομοιότητες ως προς την τεχνολογία, τις μεθόδους παραγωγής ή τις μεθόδους προώθησης τους στην αγορά. Αντίθετα, μία επιχείρηση εφαρμόζει ασυσχέτιστη διαφοροποίηση όταν οι δραστηριότητες της δε συνδέονται μεταξύ τους. Για παράδειγμα η 3M, η οποία ασχολείται με ευρεία γκάμα διαφορετικών προϊόντων (π.χ. ηλεκτρονικά και προϊόντα καθαρισμού και φροντίδας).

4. **Συγκέντρωση-διείσδυση αγοράς** (marketpenetration): Η στρατηγική συγκέντρωσης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση αποφασίζει να διαθέσει τους πόρους της στην πιο επικερδή ανάπτυξη ενός προϊόντος, μιας αγοράς ή μιας κυρίαρχης τεχνολογίας πχ. στα νησιά και στις παραθαλάσσιες περιοχές η ζήτησηαλιευτικώνεργαλείωνείναιεντονότερη.
5. **Ανάπτυξη αγοράς** (marketdevelopment): Η στρατηγική ανάπτυξης της αγοράς σημαίνει ότι η επιχείρηση προσπαθεί να προωθήσει υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές ή σε νέα τμήματα της αγοράς (π.χ η δημιουργία ενός λιμανιού η ενός αεροδρόμιου αλλάζει τα δεδομένα της αγοράς στην περιοχή).
6. **Ανάπτυξη προϊόντων** (productdevelopment): Η στρατηγική αυτή σημαίνει ότι αναπτύσσονται νέα προϊόντα για τις υπάρχουσες αγορές ή επιχειρούνται σημαντικές τροποποιήσεις των υπαρχόντων προϊόντων. Η στρατηγική αυτή μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη νέων χαρακτηριστικών των προϊόντων (χρώμα, σχήμα κ.λπ.), και την ανάπτυξη ποιοτικών παραλλαγών , ανάπτυξη επιπλέον μεγεθών και μοντέλων.Πχ. η αλλαγή ενός μοντέλου αυτοκίνητου επειδή αυτό θεωρείται ξεπερασμένο .

Οι ανωτέρω στρατηγικές είναι συνάρτηση της ανταγωνιστικής θέσης που βρίσκεται κάθε φορά η επιχείρηση αλλά και των ευκαιριών που υπάρχουν στον τομέα επιχειρηματικής δραστηριότητας. Για το λόγο αυτό, είναι πιθανό διαφορετικές επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο και με παρόμοια ανταγωνιστική θέση να επιλέξουν εντελώς διαφορετικές στρατηγικές.

4.6 Διαμόρφωση Επιχειρησιακής Στρατηγικής.

Η διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής αποτελεί πρωταρχικό σκοπό για κάθε επιχειρηματία-μάνατζερ ανεξάρτητα του μεγέθους της επιχείρησης που εκπροσωπεί. Αρχικά η στρατηγική των επιχειρήσεων βασιζόταν σε πρότυπα του παρελθόντος χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις σύγχρονες-τρέχουσες τεχνολογικές εξελίξεις (Khalili, et. al., 2013). Η ανάλυση των μοντέλων διαμόρφωσης στρατηγικής που περιγράφονται παρακάτω αποτελούν την βάση για την δημιουργία του νέου μοντέλου επιχειρηματικής οργάνωσης που επιθυμούμε να δημιουργήσουμε.Καθίσταταιαναγκαίο να προσφέρουμε στα μέτρα του δυνατού,

λύσεις ουσιαστικές και λειτουργικές στις ΜΜΕ που ενδιαφέρονται να υιοθετήσουν μια νέα στρατηγική που περιλαμβάνει και την διαχείριση των νέων τεχνολογιών.

Η διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεων περιλαμβάνει την ανάλυση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος. Για την διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής αρχικά πρέπει να γίνει ερευνά και να εντοπίσουμε τα χαρακτηριστικά στοιχεία λειτουργιάς (Blackburn, et. al., 2013). Πρέπει να απαντήσουμε στα ερωτήματα:

Σε ποιους τομείς, σε τι περιβάλλον και πως πρέπει μια επιχείρηση να λειτουργήσει.

Η χάραξη της στρατηγικής πρέπει να περιλαμβάνει την σχεδίαση της διαχείρισης, την αντιμετώπιση των προβλημάτων λειτουργιάς, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της επιχείρησης (Blackburn, et. al., 2013). Η στρατηγική πρέπει να δημιουργήσει συνθήκες για την επιτυχή παρουσία αλλά και τη εξέλιξη της στο χώρο. Πρέπει να ορίσουμε την "αποστολή" και τον "σκοπό".

- Αποστολή : Σε ποια θέση βρίσκεται η επιχείρηση και που πρέπει να βρεθεί μελλοντικά.
- Σκοπός : Ποια θα πρέπει να είναι τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων της, τι πρέπει να επιτύχει και σε ποιο χρονικό ορίζοντα.

Προϋπόθεση της σωστής σχεδίασης είναι η ηγεσία να έχει ικανότητα, τα στελέχη της να είναι καταρτισμένα και οι εργαζόμενοι να συμβάλουν στην σωστή λειτουργία στον τομέα που τους αφορά. Όλα αυτά αποσκοπούν στην επιτυχία το όραμα την ύπαρξη και λειτουργία ώστε να εκπληρώσει τον σκοπό και το στόχο (Blackburn, et. al., 2013).

4.7 Μορφές Επιχειρηματικών Στρατηγικών.

Στην ενότητα αυτή θα περιγράψουμε τις διαφορές μορφές στρατηγικής που πρέπει να σχεδιάσουμε σε συσχέτιση με το είδος την λειτουργία την αποστολή το περιβάλλον των επιχειρήσεων (Economides, 1999, Beckman, et. al., 2008, Stevenson, 2009, Motwani, et. al. 1998, Brown και Blackmon, 2005, Porter, 1980, Hayes, et. al., 2005, Alegre-Vidaletal, 2004 Chesbrough, 2003, Dahlander & Gann, 2010, Ebersberger, Bloch, Herstadt, & Vande Velde, 2012).

- Κάθετη ολοκλήρωση

Η κάθετη ολοκλήρωση σχετίζεται με την αλυσίδα αξίας (ποιότητα, κόστος, υποστήριξη του προϊόντος κλπ.) Θεωρείται μία από τις πιο θεμελιώδεις και ζωτικής σημασίας επιχειρησιακές αποφάσεις και στρατηγικές. Υπάρχουν πολλές απόψεις σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ της κάθετης ολοκλήρωσης και των ανταγωνιστικών προτεραιοτήτων. Ο Economides (1999) έδειξε ότι η έλλειψη κάθετης ολοκλήρωσης οδηγεί σε μείωση της ποιότητας και μικρότερη κάλυψη της αγοράς. Εάν η εταιρεία ανταγωνίζεται με βάση το πλεονέκτημα ευελιξίας, μπορεί να αποφασίσει να μην έχει κάθετη ολοκλήρωση για να εμποδίσει την εταιρεία να διαθέτει περιουσιακά στοιχεία τα οποία δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ή να αλλάξουν όταν απαιτείται. Εάν η εταιρεία ανταγωνίζεται το πλεονέκτημα κόστους, μπορεί να επιλέξει να μην έχει κάθετη ολοκλήρωση και να επιτρέψει στους προμηθευτές της να πραγματοποιήσουν εξοικονομήσεις κλίμακας που με τη σειρά τους συμβάλλουν στη μείωση του κόστους (Beckman and Rosenfield, 2008).

- Στρατηγική δυναμικότητας.

Το μέγεθος μιας επιχείρησης, σύμφωνα με τους Beckman και Rosenfield (2008), είναι ο όγκος των προϊόντων ή υπηρεσιών που μπορεί να παράγει μια εταιρεία ή μία από τις μονάδες της σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Προκειμένου να αναπτυχθεί μια στρατηγική δυναμικότητας, οι εταιρείες πρέπει να εξετάσουν το μέγεθος της ικανότητας που χρειάζονται για να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις. Η στρατηγική δυναμικότητας μπορεί να αναπτυχθεί με τρεις τρόπους.

1. Η στρατηγική καθοδήγησης (Είναι η ικανότητα που βασίζεται στην πρόβλεψη των μελλοντικών απαιτήσεων).
2. Η στρατηγική καθυστέρησης(Σε αυτή τη μέθοδο η μέση ζήτηση δεν είναι πλήρης και η εταιρεία προμηθεύει λιγότερο από την απαιτούμενη παραγωγή. Αυτή η μέθοδος είναι πολύ συντηρητική και δεν έχει πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα.)
3. Η στρατηγική της ισορροπίας (Σε αυτή τη μέθοδο η μέση ζήτηση ολοκληρώνεται. Ωστόσο, το 50% των περιπτώσεων στις οποίες η εταιρεία έχει πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα και το 50% των

περιπτώσεων δεν έχουν επαρκή ικανότητα για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις.)

- Στρατηγική του χώρου.

Η στρατηγική του χώρου αντιμετωπίζει γενικά τα δύο βασικά θέματα. Το μέγεθος της εγκατάστασης και την τοποθεσία (Stevenson, 2009). Όσον αφορά το μέγεθος των εγκαταστάσεων, οι μικρές ή μεγάλες εγκαταστάσεις αποτελούν στρατηγική επιλογή. Η μελέτη που διεξήχθη από τους Motwani, et. al. (1998) εξετάζει τη σχέση μεταξύ του μεγέθους του εργοστασίου και της εταιρικής ικανότητας για την υλοποίηση βασικών στρατηγικών εργασιών. Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες είναι πιο προηγμένες στη χρήση στρατηγικών που σχετίζονται με τον χρόνο παράδοσης, την ποιότητα, το κόστος, την εξυπηρέτηση πελατών και την τεχνολογία. Οι Hayes, et.al., (2005) αναφέρουν ότι οι μεγάλες εγκαταστάσεις έχουν οικονομίες κλίμακας και οι μικρές εγκαταστάσεις σύμφωνα με τη Skinner, έχουν μια πιο βολική διαχείριση και μεγαλύτερη ευελιξία και ταχύτητα ανταποκρινόμενοι στην αγορά.

Γενικά, υπάρχει η εντύπωση ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι πιο καινοτόμες και έχουν ταχύτερη ανταπόκριση στις ανάγκες της αγοράς από ό, τι οι μεγάλες. (Brown και Blackmon, 2005, Porter, 1980. Οι Hayes, et. al., (2005) πιστεύουν ότι όταν επιλέγουν τοποθεσία οι επιχειρήσεις εξετάζουν παράγοντες όπως οι διευκολύνσεις, οι εναλλακτικές προσεγγίσεις σε πρώτες ύλες, οι πελάτες ή εργατικό δυναμικό, το κόστος κλπ.

- Στρατηγική Τεχνολογίας Προϊόντων.

Τα τελευταία χρόνια, λόγω του έντονου ανταγωνισμού και των τεχνολογικών εξελίξεων, οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μεγάλη πίεση για την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Ο προσδιορισμός και ο σχεδιασμός του προϊόντος θα πρέπει να ανταποκρίνεται στη σημερινή αλλά και στην μελλοντική τεχνολογική εξέλιξη. Ο Stevenson, (2009) πρότεινε τέσσερις επιλογές: την αλλαγή των υφιστάμενων προϊόντων, την ανάπτυξη μιας νέας γραμμής προϊόντων, την ανάπτυξη εφαρμογών προϊόντων και την προσφορά ενός νέου.

Ο συνδυασμός του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της πρόσβασης στην πληροφορία και η χρήση της τεχνολογίας οδήγησε στην δημιουργία ενημερωμένων και απαιτητικών καταναλωτών που περιμένουν και προσδοκούν στην εμφάνιση νέων προϊόντων. Η μελέτη της σχέσης μεταξύ της στρατηγικής των επιχειρήσεων και της καινοτομίας των προϊόντων έχει δείξει ότι η καινοτομία των προϊόντων έχει μεγάλη σχέση με την ποιότητα και την ευελιξία και ότι οι λιγότερο καινοτόμες εταιρείες δίνουν μεγάλη έμφαση στην παράδοση (Alegre-Vidal, et. al., 2004).

- Στρατηγική τεχνολογιών διεργασιών.

Αυτή η στρατηγική χρησιμοποιείται στον τομέα της κατασκευής προϊόντων ή την παροχή υπηρεσιών. Η τεχνολογία των διεργασιών περιλαμβάνει την διαδικασία μετατροπής των εισροών των επιχειρήσεων σε προϊόντα. Επιτρέπει δε στην επιχείρηση να διακρίνει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της από εκείνα των ανταγωνιστών. Συχνά απαιτεί σημαντικές επενδύσεις για να μπορέσει να ανταποκριθεί στο ρολό της. Οι Slack και Lewis, (2011) καθορίζουν την τεχνολογική διαδικασία ως εφαρμογή της επιστήμης σε λειτουργίες και διαδικασίες. Πιστεύουν ότι η στρατηγική της διεργασίας είναι μια τεχνολογία που ενώνει και συναρμολογεί διάφορα μέρη. Οι Heizer και Render, (1993) θεωρούν τη στρατηγική της διεργασίας ως μια προσέγγιση που υιοθετεί μια επιχείρηση προκειμένου να μετασχηματίσει τους πόρους σε αγαθά και υπηρεσίες.

- Συνεργατική στρατηγική καινοτομίας

Σε μια «στρατηγική συνεργατικής καινοτομίας», μια εταιρία συνάπτει συμφωνίες συνεργασίας με λίγους συνεργάτες με ένταση γνώσης, όπως πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα (Perkmann & Walsh, 2007) ή άλλες εταιρείες (Emden Grand, Calatone, & Droge, 2006, Van de Vrande, et. al., 2006). Η βαθιά ενσωμάτωση των εξωτερικών συνεργατών στις διαδικασίες καινοτομίας της εταιρείας εξασφαλίζει τις στενές και συχνές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εταίρων και την ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης που διευκολύνει τη μεταφορά σιωπηρής γνώσης (Dyer & Nobeoka, 2000, Hansen, 1999, Lane, Salk, & Lyles, 2001).

- Στρατηγική καινοτομίας με βάση το δίκτυο

Όπως και στην "στρατηγική συνεργατικής καινοτομίας", οι εταιρείες αυτής της κατηγορίας ενσωματώνουν βαθιά εξωτερικούς εταίρους για να διασφαλίσουν την αποτελεσματική από κοινού ανάπτυξη της γνώσης. Ωστόσο, καθώς οι απαιτούμενες γνώσεις διανέμονται ευρέως εκτός των οργανωτικών ορίων της εταιρείας, η εταιρεία μπορεί να εμπλακεί σε αυτό που ονομάζουμε "στρατηγική καινοτομίας βάσει δικτύου", εμπλέκοντας και διατηρώντας ένα δίκτυο σχέσεων με διάφορους εξωτερικούς συνεργάτες. Η εταιρεία γίνεται μέρος ενός μεγαλύτερου οικοσυστήματος καινοτομίας που αποτελείται από μεμονωμένα άτομα, κοινότητες και άλλες οργανώσεις (Keinz, et. al., 2012).

- Στρατηγική καινοτομίας βασισμένη στην αγορά

Στη στρατηγική καινοτομίας που βασίζεται στην αγορά, η γνώση απορρέει από τη διαδικασία καινοτομίας και αποκτάται μέσω της αγοράς. Αυτή η ανοιχτή στρατηγική καινοτομίας χαρακτηρίζεται από χαμηλή ποικιλομορφία και χαμηλή ενσωμάτωση εξωτερικών πηγών. Παραδείγματα αυτού του τύπου στρατηγικής για την απόκτηση γνώσεων είναι η εισερχόμενη άδεια εκμετάλλευσης τεχνολογιών της πληροφορίας, της έρευνας και ανάπτυξης (Chesbrough, 2003, Dahlander&Gann, 2010, Ebersberger, Bloch, Herstadt, & Van de Velde, 2012). Οι εταιρείες είναι πιθανό να ακολουθήσουν μια τέτοια στρατηγική για να επωφεληθούν από καινοτομίες έτοιμες για αγορά, ή τεχνολογικών δυνατοτήτων των εξωτερικών μερών και έτσι να μειωθεί η εμπορική επωνυμία. Για παράδειγμα, στη φαρμακευτική βιομηχανία η E & A βασίζεται στην εξωτερική ανάθεση και είναι μια αναδύομενη τάση που αναμένεται να μεταμορφώσει το παραδοσιακό μοντέλο ανακάλυψης φαρμάκων (Chesbrough&Crowther, 2006).

- Στρατηγική καινοτομίας με βάση πλήθος

Σε μια στρατηγική καινοτομίας που βασίζεται στο πλήθος, η γνώση προέρχεται από έναν μεγαλύτερο αριθμό φορέων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν πρόσβαση στις κατανεμημένες γνώσεις εξωτερικών ατόμων ή κοινοτήτων χωρίς την προσφυγή σε παραδοσιακά μέσα (Lakhani, et. al., 2012), που επιτρέπουν την «ψηφιοποίηση»

(Baldwin&Clark, 2000). Το Crowdsourcing είναι η πράξη της ανάθεσης ενός έργου σε ένα "πλήθος" και όχι σε έναν εξουσιοδοτημένο πράκτορα όπως στην περίπτωση της στρατηγικής καινοτομίας που βασίζεται στην αγορά. Η υπόθεση είναι ότι η συλλογική νοημοσύνη μιας μεγαλύτερης ομάδας ανθρώπων ξεπερνά αυτή των λίγων, τόσο από πλευράς ιδεών όσο και γνώσεων (Surowiecki, 2005)

- Επιθετικές Ανταγωνιστικές Στρατηγικές.

Οι κύριοι λόγοι που χρησιμοποιούνται οι επιθετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι δύο. Ο πρώτος είναι ενημερωτικός, για την κατανόηση της στρατηγικής και των μεθόδων που χρησιμοποιούν οι ανταγωνιστές. Ο δεύτερος για να βοηθήσουν στο σχεδιασμό των κατάλληλων αντιμέτρων, δηλαδή των μέτρων εκείνων που αποσκοπούν στην δημιουργία μιας στρατηγικής μεθόδου ικανής να εξουδετερώσει την στρατηγική των αντιπάλων (Kotler,et. al., 1997, Lynch, 2000).

Μερικές από τις επιθετικές ανταγωνιστικές στρατηγικές είναι:

- Η γνώση της αγοράς: Η επικρατούσα άποψη στο χώρο των επιχειρήσεων είναι ότι «η γνώση είναι η βάση της δύναμης», για το λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις παρακολουθούν ανελλιπώς τις δραστηριότητες των αντιπάλων τους.
- Αποσαφήνιση των αντικειμενικών στόχων των ανταγωνιστών. Αφορά κυρίως το αποτέλεσμα. Το προϊόν που παράγουν είναι ποιοτικότερο; ποιο οικονομικό; ποιο χρήσιμο κλπ.

Η επίθεση προς έναν ισχυρό ανταγωνιστή εμπερικλείει ιδιαίτερα υψηλό ρίσκο σε σημείο που να είναι επικίνδυνο για την εταιρεία που θα πραγματοποιήσει την επίθεση αυτή, Το κέρδος βεβαία αν όλα πάνε καλά και έχουμε θετικά αποτελέσματα είναι σημαντικό.

Στρατιωτικοί αναλυτές λέγουν ότι πριν να εξαπολύσουμε μια επίθεση η ανωτερότητα σε ανθρώπινο δυναμικό και μηχανικό εξοπλισμό πρέπει να είναι 3:1, για να είναι επιτυχές ένα τέτοιο τόλμημα. Αυτό βέβαια είναι απίθανο στην περίπτωση που ανταγωνιζόμαστε την εταιρεία που ηγείται στον συγκεκριμένο κλάδο της αγοράς. Για τον λόγο αυτό είναι προτιμότερο και ασφαλέστερο να επικεντρωνόμαστε σε

ανταγωνιστές ίδιου μεγέθους με εμάς παρά σε μεγαλύτερους όπου στην πραγματικότητα αδυνατούμε να αντιμετωπίσουμε.

4.8 Επιχειρηματικές Στρατηγικές Καινοτομίας

Υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι στρατηγικής καινοτομίας, οι πιο σημαντικοί για την έρευνά μας είναι:

- Η τεχνολογική καινοτομία: η οποία ειδικά στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων κρίνεται αναγκαία για να αποκτηθεί ένα μερίδιο της αγοράς. Αυτό δεν σημαίνει ότι είναι ο μόνος τρόπος διείσδυσης και επιβίωσης σε μια αγορά, αλλά σε μερικούς τομείς επιχειρηματικών δραστηριοτήτων εμφανίζεται σαν η μοναδική εφικτή οδός (Capitanio, et. al., 2010).
- Διαφοροποίηση: έχουμε ήδη αναφερθεί στη σημαντικότητα και την σπουδαιότητα των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, όπου σε πολλές περιπτώσεις η μοναδική πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων είναι αυτή της διαφοροποίησης. Σύμφωνα με τον Fulmer και Goodwin, (1988), το κόστος είναι ένας από αυτούς τους παράγοντες όπου μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί έναντι των ανταγωνιστών της. Ένας άλλος παράγοντας που διαφοροποιεί μια επιχείρηση μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται είναι οι υπηρεσίες προς τους καταναλωτές. Οι ορθά σχεδιασμένες και οργανωμένες προσφερόμενες υπηρεσίες μπορούν να αποτελέσουν την πηγή ισχύος και ανταγωνιστικών ωφελειών μιας επιχείρησης. Για το λόγο αυτό πολλοί ακαδημαϊκοί ερευνητές ύστερα από επιστάμενες μελέτες κατέληξαν ότι «οι καλύτερες υπηρεσίες προς τους πελάτες αναδεικνύεται σαν το καλύτερο εργαλείο που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για το σχεδιασμό ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Lewis&Mitchell, 1990, Muller, 1991).
- Συνεργασίες: Τα τελευταία χρόνια παρατηρείτε συχνά το φαινόμενο, επιχειρήσεις κοινών ή και διαφορετικών δραστηριοτήτων να προβαίνουν σε επίσημες συνεργασίες, κοινοπραξίες ή άλλες μορφές συνεργασίας. Οι συνήθεις λόγοι αυτών των συνεργασιών είναι η επίτευξη οικονομιών

κλίμακας, ο επιμερισμός των δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη, η εδραίωση στις αγορές, η αύξηση της απόδοσης των μετοχών κ.ά (Salam, et. al., 2017).

4.9 Αρχές Αξιολόγησης επιχειρηματικής Στρατηγικής.

Η στρατηγική είναι ένα σύνολο στόχων, πολιτικών και πλάνων ο συνδυασμός των οποίων χαρακτηρίζει την επιχείρηση και την προσέγγισή της για την επιβίωση και την επιτυχία. Δεν μπορούμε να προκαθορίσουμε οτιδήποτε συγκεκριμένη επιχειρησιακή στρατηγική είναι η ιδανική. Παρόλα αυτά μπορούμε να εξετάσουμε και να προσδιορίσουμε κατά προσέγγιση τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα, την χρησιμότητα κλπ. μιας επιχειρησιακής στρατηγικής (Hemingway και MacLagan, 2004).

Τα κριτήρια που θα πρέπει να εξετάσουμε για την χάραξη μιας στρατηγικής (Hemingway και MacLagan, 2004) είναι:

- **Σταθερότητα-Συνέπεια** Η στρατηγική δεν πρέπει να παρουσιάζει στόχους χωρίς συνέπεια και σταθερότητα στην πολιτική της .
- **Προσαρμοστικότητα.** Πρέπει να παρουσιάζει μια προσαρμοστική αντίδραση στο εξωτερικό περιβάλλον και στις κρίσιμες αλλαγές σε αυτό.
- **Προτέρημα.** Πρέπει να συμβάλει στην δημιουργία η και την διατήρηση ενός ανταγωνιστικού προτερήματος/πλεονεκτήματος στον τομέα της
- **Εφικτό και εφαρμόσιμο πρόγραμμα.** Αφορά στο πρακτικό και οικονομικό μέρος. Μπορεί η στρατηγική να επιτευχθεί με τους διαθέσιμους πόρους (χρήματα, ανθρώπινο δυναμικό, ικανότητες).

Κάθε φορά που δημιουργείται μια επιχειρηματική δραστηριότητα υιοθετείται ένα επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτό καθορίζει τον τρόπο κατά τον οποίο η επιχείρηση αυτή προσελκύει πελάτες, προσφέρει στους πελάτες ώστε να καταναλώσουν τα παραγόμενα προϊόντα και να μετατρέψει τη διαδικασία αυτή σε κέρδος. Με άλλα λόγια το επιχειρησιακό μοντέλο της επιχείρησης που χαράζει η ηγεσία πρέπει να ανταποκριθεί στο τι θέλουν οι πελάτες, πως το θέλουν, και το πως μπορεί η επιχείρηση να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες για να έχει σαν αποτέλεσμα το κέρδος (Hemingway και MacLagan, 2004).

Η τεχνολογική ικανότητα μιας εταιρείας δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας της επιτυχίας της στην καινοτομία (Freund, et. al., 2013) . Στην οικονομία δικτύου, πρέπει να δοθεί μεγαλύτερη προσοχή στην ικανότητα μιας επιχείρησης να αλληλεπιδρά με το περιβάλλον της. Σε αντίθετη περίπτωση, η στρατηγική ευελιξία της εταιρείας περιορίζεται στους εσωτερικούς της πόρους. Αυτό είναι αποτέλεσμα του αυξανόμενου ρυθμού των αλλαγών στις σημερινές αγορές και της πολυπλοκότητας των σημερινών τεχνολογιών. Έχει αποδειχθεί ότι η ικανότητα του δικτύου επιτρέπει σε μια επιχείρηση να δημιουργήσει και να χρησιμοποιήσει τεχνολογικές οργανωτικές σχέσεις με συνεργάτες που διαθέτουν κρίσιμους πόρους.

Υπάρχουν ενδείξεις ότι η δυναμική της αγοράς και της τεχνολογίας μπορεί να μετριάσει τον αντίκτυπο της στρατηγικής και των ικανοτήτων, καθώς και να επηρεάσει την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Η νέα οικονομία, που χαρακτηρίζεται από την παγκοσμιοποίηση, άλλαξε τη σχέση των επιχειρήσεων και των πελατών. Ενώ στο παρελθόν οι επιχειρήσεις ήταν προσανατολισμένες στην προσφορά, τώρα πρέπει να είναι πελάτοκεντρικές (Hemingway και MacLagan, 2004). Αυτό συνεπάγεται την εκ νέου αξιολόγηση των προϊόντων των επιχειρήσεων από τους πελάτες. Καθιστάτε αναγκαίο να απαντήσουμε στο ερώτημα: Πώς οι επιχειρήσεις αποκομίζουν αξία από την παροχή προϊόντων και υπηρεσιών.

Στη σημερινή εποχή, οι κρίσεις μας αναγκάζουν συνεχώς να θέτουμε βασικά ερωτήματα σχετικά με την αειφόρο ανάπτυξη του κόσμου μας. Οι οικονομικές εξελίξεις όπως η οικονομική κρίση, η περιβαλλοντική και κλιματική αλλαγή, η διαφορά μεταξύ του Βορρά και του Νότου και οι παγκόσμιες οικονομικές επιδημίες πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη κατά την προσπάθεια ανάπτυξης βιώσιμων λύσεων για το μέλλον (Strange and Bayley, 2008). Είναι γνωστό ότι για την αντιμετώπιση τέτοιων προκλήσεων είναι απαραίτητες πολλές προσαρμοστικές αλλαγές, σε διαφορετικά επίπεδα, και είναι σαφές ότι πρέπει να γίνουν πολλά ακόμα, όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο αλλά και σε οργανωτικό και κοινωνικό επίπεδο .

Ένα επιχειρηματικό μοντέλο πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη τον καθορισμό της θεμελιώδους λογικής της επιχείρησης και ανακαθορίσει πώς μπορεί να κερδίσει χρήματα από την δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών (Freund, et. al., 2013), το οποίο αποτελεί τη βάση της δημιουργίας και της σύλληψης της εταιρείας. Οι έρευνες

δείχνουν ότι είναι καθήκον των διαχειριστών και των ηγετών να αποφασίζουν ποιες αξίες, εκτός από τις οικονομικές αξίες, είναι στρατηγικής σημασίας (Hemingway και MacLagan, 2004).

4.10 Επιχειρηματικά μοντέλα.

Ο όρος «επιχειρηματικό μοντέλο» και «στρατηγική» είναι από τις έννοιες που χρησιμοποιούνται ευρέως από όλο τον επιχειρηματικό κόσμο. Δυστυχώς όμως, έχουν υποστεί μεγάλη διαστρέβλωση και έχουν χρησιμοποιηθεί με εντελώς λάθος τρόπο. Συνεπώς, είναι αναγκαίο πριν προχωρήσουμε παρακάτω να αναφερθούμε στα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν ένα ολοκληρωμένο και λειτουργικό επιχειρηματικό μοντέλο σύμφωνα με τις τρέχουσες ανάγκες της αγοράς.

Η ανάλυση που παρουσιάζεται παρακάτω βασίζεται στο άρθρο της Joan Magretta στο *Business Harvard Review* (2002), για την σημασία των επιχειρηματικών μοντέλων. Σύμφωνα με την Joan Magretta, η λέξη «μοντέλο» φέρνει στο νου εικόνες από πίνακες γεμάτους μυστηριώδεις μαθηματικούς τύπους. Όμως τα επιχειρηματικά μοντέλα μπορεί να παρουσιάζουν πολυπλοκότητα αλλά δεν είναι μυστηριώδη. Είναι στην ουσία θεωρίες και αναφορές που εξηγούν πως λειτουργούν οι επιχειρήσεις. Ένα καλό επιχειρηματικό μοντέλο δίνει τις απαντήσεις στα ερωτήματα που έθεσε ο Peter Drucker:

- Ποιος είναι ο πελάτης;
- Τι είναι αυτό που εκτιμά ο πελάτης;

Δίνει επίσης τις απαντήσεις στα βασικά ερωτήματα που πρέπει να θέτει ο κάθε διευθυντής:

- Πως θα κερδίσουμε χρήματα από αυτή την επιχείρηση;
- Ποια είναι η υποκείμενη οικονομική λογική που εξηγεί πως μπορούμε να προσφέρουμε στον πελάτη καλή απόδοση έναντι του κατάλληλου κόστους;

Ένα επιτυχημένο επιχειρηματικό μοντέλο, σύμφωνα με την J. Magretta, αντιπροσωπεύει μια καλύτερη μέθοδο από τις υφιστάμενες εναλλακτικές λύσεις. Ίσως προσφέρει καλύτερη σχέση τιμής-απόδοσης σε μια συγκεκριμένη ομάδα

πελατών ή να δημιουργήσει νέα, αυξητική ζήτηση. Ίσως αντικαθιστά την προηγούμενη μέθοδο ή να εξελίσσεται χρησιμοποιώντας νέα πρότυπα που η επόμενη γενιά επιχειρηματιών θα κληθεί να ξεπεράσει.

Όλα τα επιχειρηματικά μοντέλα είναι παραλλαγές της βασικής αλυσίδας αξίας που αναφέρεται σε όλες τις επιχειρήσεις. Γενικά, η αλυσίδα αυτή αποτελείται από δύο τμήματα. Το πρώτο περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με την παραγωγική διαδικασία: σχεδιασμός, αγορά των πρώτων υλών, παραγωγή/μεταποίηση κλπ.

Το δεύτερο όλες τις δραστηριότητες που συνδέονται με την πώληση: εύρεση των αγοραστών και επαφή μαζί τους, συναλλαγή, διανομή του προϊόντος ή παροχή της υπηρεσίας. Η πλοκή ενός νέου επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να επικεντρώνεται στην δημιουργία ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας που καλύπτει μία ανάγκη που προηγουμένως δεν ικανοποιείτο. Μπορεί επίσης να επικεντρώνεται σε μια διαδικαστική καινοτομία, όπως, π.χ. έναν καλύτερο τρόπο κατασκευής ή πώλησης ή διανομής ήδη επιτυχημένων προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η ανάπτυξη επιχειρηματικών μοντέλων είναι ανάλογη με τις ανάγκες που διαμορφώνονται. Δημιουργούμε ένα μοντέλο, στη συνέχεια το δοκιμάζουμε στην πράξη και το αναθεωρούμε όταν απαιτείται.

4.11 Επιχειρηματικά μοντέλα και βιωσιμότητα.

Στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, η **βιωσιμότητα** μπορεί να οριστεί ως "η υιοθέτηση επιχειρηματικών στρατηγικών και δραστηριοτήτων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης και των ενδιαφερομένων της σήμερα, προστατεύοντας, διατηρώντας και ενισχύοντας τους ανθρώπινους και φυσικούς πόρους που θα χρειαστούν στο μέλλον" (International Institute for Sustainable Development, IISD, 1992). Η αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου με αναγκαίες προσαρμογές παρέχει έναν τρόπο εφαρμογής στρατηγικής βιωσιμότητας. Θα ήταν χρήσιμο ένα επιχειρησιακό μοντέλο βιωσιμότητας όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει μεταστροφές στον ανταγωνισμό, διαταραχές χαμηλού βαθμού, μείωση του αριθμού των καταναλωτών ή κρίσιμες οικονομικές καταστάσεις.

Τα συμβατικά επιχειρηματικά μοντέλα τα οποία πλέον δεν αποδίδουν πρέπει επίσης να αλλάξουν προκειμένου να επιτρέψουν στις επιχειρήσεις να γίνουν βιώσιμες. Αναγκαία κρίνεται η αλλαγή όταν η επιχείρηση έχει να αντιμετωπίσει πρόσθετα κοινωνικά και περιβαλλοντικά και οικονομοτεχνικά ζητήματα που προκύπτουν κατά την λειτουργία κλπ. (Saebi, et. al.,2015). Η αλλαγή αυτή μπορεί απλώς να συνεπάγεται προσαρμογή στην επιχειρησιακή λογική, δηλαδή μια απλή αναδιάταξη των επιχειρηματικών μοντέλων προκειμένου να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της αιεφόρου ανάπτυξης. Ωστόσο μπορεί αυτή η αλλαγή στο επιχειρηματικό μοντέλο να είναι ανεπαρκής, προκειμένου να γίνει βιώσιμο. Μπορεί να μην χρειάζεται αλλαγή στο τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλά μια πιο ουσιαστική αλλαγή στη δημιουργία νέων προτάσεων αξίας (Rauter, et. al.,2017) .

Η κατανόηση των λόγων για την αλλαγή και την εξισορρόπηση (υφιστάμενων και μελλοντικών) επιχειρηματικών μοντέλων σε σχέση με τη βιωσιμότητα είναι σημαντική. Μια ιδέα που χρησιμοποιείται στη βιβλιογραφία για να περιγράψει τέτοιες αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα είναι η έννοια της καινοτομίας επιχειρηματικού μοντέλου (Chesbrough, 2007, 2010) και θεωρείται «ιδιαίτερα πολύτιμη σε περιόδους αστάθειας» (Lindgardt, et. al., 2009). Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου είναι αλλαγή που θα εισάγει κάτι νέο ή διαφορετικό και κατά συνέπεια θα έχει ένα καινοτόμο αποτέλεσμα.

Η αλλαγή στο νέο μοντέλο μπορεί εκτός των άλλων να επικεντρωθεί στη μείωση του οικολογικού αποτυπώματος των προϊόντων, στην παροχή προϊόντων με βάση τις υπηρεσίες ή στην ενσωμάτωση ευρύτερων κοινωνικών θεμάτων στην επιχειρησιακή στρατηγική (Gouldson and Murphy, 1997, Hart, 1997, Jacobs, 1997, Matos and Silvestre, 2013 ,Schaltegger κ.ά., 2012).

Οι προσπάθειες σχεδίασης μοντέλων για συστήματα αξίας, η υιοθέτηση συστημάτων καινοτομίας, η δημιουργία δικτύων και η οικολογική συνείδηση αποτελούν πρόσθετα συστατικά που οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να συνειδητοποιούν ότι είναι απαραίτητα για επιτυχημένες επιχειρηματικές συναλλαγές και στη δημιουργία βιώσιμων επιχειρηματικών μοντέλων. Σύμφωνα με τον Wells, (2013), η αποτελεσματικότητα των πόρων, η κοινωνική σημασία, ο εντοπισμός και η εμπλοκή, η μακροζωία, η ηθική προμήθεια και ο εμπλουτισμός της εργασίας είναι οι βασικές αρχές που στηρίζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα για την αιεφορία.

4.12 Επιχειρηματική Στρατηγική και Καινοτομία.

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να αναφερθεί ως «η συμπεριφορά μιας εταιρείας στην αγορά, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών, σχεδίων και διαδικασιών». Δεδομένου του στόχου αυτού για την ανάλυση του αντίκτυπου στην επιτυχία της καινοτομίας, εστιάζουμε στις τεχνολογικές διαστάσεις της επιχειρηματικής στρατηγικής. Συγκεκριμένα, υποθέτουμε ότι μια τεχνολογικά προσανατολισμένη στρατηγική περιλαμβάνει και τη μεγαλύτερη σημασία στην E & A για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και την επιθυμία να είναι ο ηγέτης στην αγορά.

Η σημασία των τεχνολογικά προσανατολισμένων σχέσεων και η συμβολή τους στην επιτυχία της καινοτομίας είναι καλά τεκμηριωμένη (Gemunden, et. al. 1996, Hakansson 1989, Hippel 1988, Shaw, 1985). Επιπλέον, οι Gemunden και Heydebreck, (1995) και Heydebreck, (1996) έχουν δείξει ότι οι τεχνολογικά προσανατολισμένες εταιρείες έχουν υψηλό βαθμό τεχνολογικής αλληλεπίδρασης. Ως εκ τούτου, αναμένουμε από εταιρείες με στρατηγική προσανατολισμένη στην τεχνολογία να υιοθετήσουν οργανωτικά πρότυπα δικτυακής επάρκειας (Ritter, 1999) τόσο για να αποκτήσουν δεξιότητες δικτύου όσο και για να διευκολύνουν τη ροή της τεχνολογικής εμπειρογνομοσύνης σε οργανωτικά θέματα. Τέλος, ακολουθούμε την ευρεία παραδοχή ότι, σε ανταγωνιστικές αγορές, μια (τεχνολογικά) ηγετική στρατηγική είναι επιτυχημένη που βασίζεται στη καινοτομία ή οδηγεί στη καινοτομία.

Κεφάλαιο 5: Η Συνεργασία ως οδηγός καινοτομίας.

5.1 Ορισμός Συνεργασίας.

Η συνεργασία είναι ένα, σχετικά νέο (καινοτομικό) μοντέλο δυναμικής οργάνωσης επιχειρήσεων σε δίκτυα, με σκοπό την από κοινού σχεδίαση και παραγωγή προϊόντων και την προώθηση τους στην αγορά. Οι προσεγγίσεις που την χαρακτηρίζουν είναι η προωθημένη συνεργατική φιλοσοφία των συμμετεχόντων, η ύπαρξη μιας ολοκληρωμένης υποδομής και η δυναμική τους φύση (Fitjar, et. al, 2013).

Όταν αναφερόμαστε σε συνεργατική φιλοσοφία εννοούμε ότι οι συμμετέχοντες επιχειρήσεις συμφωνούν σε ένα κοινά αποδεκτό σύνολο κανόνων συμπεριφοράς, δικαιωμάτων και υποχρεώσεων (Hottenrott, 2014). Τα παραπάνω αποσκοπούν στην δημιουργία εμπιστοσύνης μεταξύ τους, ώστε να συνεργαστούν στενά για την επίτευξη ενός κοινού στόχου με αμοιβαίο όφελος. Οι εταιρίες πρέπει να παραμερίσουν την όποια ανταγωνιστική σχέση που υπάρχει μεταξύ τους και να συνεργαστούν για το καλύτερο αποτέλεσμα (Skandraní, et. al., 2011). Η ενέργεια αυτή πρακτικά σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να διευρύνουν και να εμβαθύνουν την μεταξύ τους συνεργασία και έχει σαν στόχο την προώθηση μίας σειράς επιχειρηματικών διαδικασιών στα πλαίσια του δικτύου, γεγονός που θα βασίζεται στην αμοιβαία ανταλλαγή γνώσεων, δεξιοτήτων και πόρων και ιδιαίτερα στην εκτεταμένη και αμοιβαία ανταλλαγή χρήσιμων πληροφοριών (Fidel, et. al., 2015, Patrakosolol, et. al., 2007).

Η ολοκληρωμένη υποδομή, είναι η διαλειτουργική διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων μεταξύ των επιχειρήσεων. Με αυτήν επιτρέπεται στην πράξη η άμεση και ενισχυμένη επικοινωνία μεταξύ των επιχειρήσεων του δικτύου, δηλαδή η αμοιβαία ανταλλαγή εκτεταμένης πληροφορίας, ακόμη και σε πραγματικό χρόνο, και κατ'επέκταση η προαναφερθείσα ολοκλήρωση και ο συντονισμό των επιχειρησιακών διαδικασιών (McAdam, et. al., 2016). Επίσης, επιτρέπει τη διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης πλατφόρμας ηλεκτρονικών υπηρεσιών για την υποστήριξη και υλοποίηση των παραπάνω, ώστε να υπάρχει η καλύτερη, αποδοτική και αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους. Δηλαδή, η πλατφόρμα αυτή περιέχει κοινόχρηστες, ενημερωμένες βάσεις δεδομένων για την εύκολη και οργανωμένη

πρόσβαση στις διαμοιραζόμενες στατικές και δυναμικές πληροφορίες καθώς και μία σειρά επιχειρηματικών διαδικασιών διεπιχειρησιακής φύσεως, όπως ο προγραμματισμός και ο έλεγχος της παραγωγής στο πλαίσιο του δικτύου ή η σχεδίαση ενός νέου προϊόντος (Patrakosol, et. al., 2007).

Τέλος, η δυναμική φύση αναφέρεται στον κύκλο ζωής της συνεργασίας εφόσον πρόκειται για ένα δίκτυο με κοινό στόχο όπου στο πέρας της επίτευξης αυτού συνήθως το δίκτυο παύει να υπάρχει ή αναδιοργανώνεται ενόψει μίας νέας επιχειρηματικής συνεργασίας. Η δυναμική φάση αναφέρεται κυρίως στην δυνατότητα γρήγορης απόφασης για την επιλογή των καλύτερων συνεργατών για τον σχηματισμό δικτύου. Η απόφαση αυτή στηρίζεται κυρίως στην ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις δεξιότητες, την αποτελεσματικότητα, την αξιοπιστία, τους πόρους των επιχειρήσεων αλλά και την δυναμική τους κατάσταση (Gommes- Caseres, 1994, McAdam, et. al., 2016).Σημαντικός παράγοντας είναι και η ενισχυμένη ευελιξία αναδιοργάνωσης του δικτύου για την άμεση ανταπόκριση, είτε σε κάποια αλλαγή της αγοράς, είτε στην εμφάνιση κάποιας δυσλειτουργίας του δικτύου. Εκτός της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων την οποία περιγράψαμε σημαντικός παράγοντας είναι και η συνεργασία των επιχειρήσεων με (Menedez, et. al, 2015, McAdam, et. al., 2016, Sevict, et. al., 2016, Zach ,2016):

- Ερευνητικά κέντρα για την καλύτερη αξιοποίηση των γνώσεων και πληροφοριών που μπορούν να προσφέρουν σε όλους τους τομείς λειτουργίας και παράγωγης των επιχειρήσεων.
- Πανεπιστήμια και ακαδημαϊκά ιδρύματα που διοχετεύουν στην αγορά ιδέες και γνώσεις.
- Δημοσίους Οργανισμούς που έχουν σαν αντικείμενο τον έλεγχο και την λειτουργία των επιχειρήσεων καθώς επίσης και την οικονομική τους ενίσχυση μέσα από προγράμματα επιδοτήσεων.
- Τις τράπεζες για την χρηματοδότηση και την κάλυψη των οικονομικών συναλλαγών τους.
- Εμπορικούς φορείς για την αποτελεσματικότερη προώθηση των προϊόντων τους καθώς αυτοί αποτελούν τον κρίκο σύνδεσης των επιχειρήσεων με τον καταναλωτή.

- Προμηθευτές- πελάτες- καταναλωτές, μια αλυσίδα συνεργασίας και όχι ανταγωνισμού που πάντα σχηματίζεται και πρέπει να προστατεύεται.

5.2 Η Συνεργασία ως θεωρία.

Μία από τις θεωρίες, σχετικά με την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, είναι αυτή που ασχολείται και εξετάζει τις διάφορες μορφές συνεργασίας (Danis, et. al., 2011). Όλες οι επιχειρήσεις μικρές, μεσαίες, μεγάλες καθώς και οι πολυεθνικές αναπτύσσουν όλο και στενότερες σχέσεις με άλλες εταιρείες για να επιτύχουν καλύτερα οικονομικά αποτελέσματα, δύναμη στην αγορά ή να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες. Συμμετέχουν, τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα, σε κοινές δραστηριότητες, όπως η συν-εμπορία, η συμπαραγωγή, οι κοινοί πόροι ή η από κοινού ανάπτυξη. Κλασικό παράδειγμα αποτελούν οι αυτοκινητοβιομηχανίες, οι βιομηχανίες ηλεκτρικών συσκευών με τις συμπαραγωγές που δημιούργησαν μειώνοντας το κόστος και αυξάνοντας το κέρδος. Στον τομέα των τροφίμων οι συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων έκαναν την παρουσία τους στον τομέα της καλλιέργειας αγροτικών προϊόντων στη μεταποίηση, στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων, τη μεταφορά, την προώθηση, την τεχνολογική υποστήριξη κλπ. Παρά το γεγονός ότι αυξάνεται ο αριθμός των τοπικών, περιφερειακών και κρατικών προσπαθειών για την ενθάρρυνση και την επιτάχυνση της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων, έχουν γίνει ελάχιστες συστηματικές μελέτες των επιπτώσεών τους (Salam, 2017). Καθώς τα κράτη καλούνται να επενδύσουν σε στρατηγικές συνεργασίας, θα χρειαστούν περισσότερες και καλύτερες και ποιο τεκμηριωμένες πληροφορίες, σχετικά με τον τρόπο αξιοποίησης και αποπληρωμής των επενδύσεών τους. Στόχος είναι να αυξηθούν οι θέσεις εργασίας, το εισόδημα, το επίπεδο διαβίωσης των πολιτών αλλά και η οικονομική ανάπτυξη του κράτους (Rosenfield, 1996).

Άρα εξετάζοντας όλο και περισσότερο τις σύγχρονες επιχειρηματικές στρατηγικές, η συνεργασία μπορεί να θεωρηθεί ως μια ισχυρή στρατηγική επιταγή για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας επιτρέποντας τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η δυνατότητα συνεργασίας δυο η και περισσότερων για την επίτευξη ενός στόχου, αντί να εργάζεται μεμονωμένα αποτελεί ένα πυρήνα

αλληλεπίδρασης, ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο των σχέσεων αγροτικού δικτύου (Freire-Gibb και Nielsen, 2014).

Η συνεργασία περιλαμβάνει μια σειρά από συμπεριφορές που είναι σκόπιμες επιλογές των ενδιαφερόμενων φορέων να αλληλεπιδρούν με τους άλλους και εμφανίζεται τόσο με επίσημο όσο και ανεπίσημο τρόπο, στη πράξη και στη βιβλιογραφία. Η σημασία των πιο ανεπίσημων δικτύων στις αναδυόμενες οικονομίες ενισχύεται από τη σχετική έλλειψη δομών και ρυθμιστικών συστημάτων που είναι διαθέσιμα στην επιχειρηματική ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες οικονομίες (Salam, 2017). Έτσι, η δυνατότητα ενίσχυσης της αξίας που μπορεί να προκύψει από τα υφιστάμενα δίκτυα είναι ένας σημαντικός τομέας για την ανάπτυξη.

Ο όρος «εταιρική σχέση» προέκυψε από τις συνεργατικές ενώσεις που δημιουργήθηκαν μεταξύ συναρμολογητών και προμηθευτών και αποτελεί μορφή συνεργασίας. Συχνά στη βιβλιογραφία αναφέρεται η συνεργασία ως εταιρική σχέση. Οι Mohr και Spekman, (1994) καθόρισαν τις εταιρικές σχέσεις ως τις πιο σκόπιμες στρατηγικές σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων εταιρειών που μοιράζονται συμβατούς στόχους, επιδιώκουν αμοιβαίο όφελος και αναγνωρίζουν υψηλό επίπεδο αμοιβαίας ανεξαρτησίας. Ωστόσο, η ορολογία είναι συχνά ασαφής (για παράδειγμα, η «συνεργασία» και η «alliancing» χρησιμοποιούνται συχνά εναλλακτικά) και χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει ένα ευρύ φάσμα διαφορετικών μορφών από εναλλακτικές στρατηγικές προοπτικές. Αυτό έχει οδηγήσει σε ορισμούς που διαφέρουν ως προς τη στρατηγική εστίαση, τον ακριβή ρόλο των συμβάσεων, το μήκος της εταιρικής σχέσης και τα κίνητρα. Επιπλέον, στο πλαίσιο των «εταιρικών σχέσεων», η «ασότητα» είναι επίσης αμφισβητούμενη. Πράγματι, ο Cousins, (2002) υποστήριξε ότι δεν υπάρχουν εταιρικές σχέσεις, καθώς όλες οι σχέσεις είναι ανταγωνιστικές. Υποστηρίζετε ότι οι παραγωγοί και οι προμηθευτές που εισέρχονται σε άκρως συνεργατικές σχέσεις δεν πρέπει απαραίτητα να κερδίζουν εξίσου και αυτό συμβαίνει πολλές φορές λόγω των κανόνων αγοράς, ωστόσο σε καμία περίπτωση δεν πρέπει το μειωμένο κέρδος να οφείλεται σε ενέργειες συνεργάτη.

5.3 Πως το περιβάλλον δημιουργεί την Ανάγκη για συνεργασίες

Με τον όρο περιβάλλον εννοούμε όλους εκείνους τους παράγοντες που πλαισιώνουν μία επιχείρηση και την επηρεάζουν είτε άμεσα είτε έμμεσα και την αναγκάζουν να λάβει μέτρα προκειμένου να ανταποκριθεί στις αλλαγές ώστε να πετύχει τους στόχους της.

Οι παράγοντες που συγκαταλέγονται σε ένα περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι η παγκόσμια και κρατική οικονομία, το πολιτικό πλαίσιο, το νομικό πλαίσιο, το τεχνολογικό πλαίσιο, το κοινωνικό πλαίσιο και το περιβάλλον της αγοράς. Κάθε ένας από τους προαναφερόμενους παράγοντες συμβάλλουν στην ανάγκη δημιουργίας συνεργασιών. Από αυτούς θεωρείται ότι οι σημαντικότεροι για τις συνεργασίες είναι η οικονομία, η πολιτική και η τεχνολογική εξέλιξη, (Schilling, et. al., 2007) (Zach, 2016).

Η παγκόσμια οικονομία καθώς και η οικονομία κάθε κράτους επηρεάζουν κάθε επιχείρηση ως προς την πορεία ανάπτυξης της είτε είναι μεγάλη ή μικρομεσαία, είτε είναι παλαιά ή νέα. Αυτό συμβαίνει διότι καθορίζει ως ένα σημείο την τελική τιμή ενός προϊόντος αλλά και την παραγωγική του διαδικασία. Η οικονομία μίας χώρας επηρεάζει άμεσα την οικονομική κατάσταση μίας επιχείρησης. Σε μία χώρα, όπως η Ελλάδα αλλά και άλλες Ευρωπαϊκές χώρες που βρίσκονται σε κρίση οι επιχειρήσεις τους θα έχουν πολλές διαφοροποιήσεις. Για παράδειγμα θα υπάρχει δυσκολία στην χρηματοδότηση από τις τράπεζες, δυσκολία στην αγορά πρώτης ύλης, θα μειωθεί η αγοραστική δύναμη των πολιτών και κατά συνέπεια και η κατανάλωση. Κατά συνέπεια η ανάγκη συνεργασίας για την δημιουργία καινοτόμων ανταγωνιστικών προϊόντων γίνεται επιτακτικότερη (Espancia, 2014).

Συνήθως, στην αρχή της προσπάθειας μίας συνεργασίας οι συμμετέχοντες επιχειρήσεις επενδύουν σε διάφορους πόρους, έτσι χρειάζονται κάποιο κεφάλαιο το οποίο μπορεί να μην είναι διαθέσιμο από την επιχείρηση. Άρα σημαντικός παράγοντας για να ανταποκριθεί μια συνεργασία είναι η ρευστότητα, και σε αυτό σημαντικό ρόλο παίζει το τραπεζικό σύστημα και η σχέση του με τις επιχειρήσεις. Έτσι, είναι σημαντικό οι τράπεζες να έχουν κάποιο ειδικό οικονομικό σχέδιο που να αφορά δάνεια με χαμηλά επιτόκια όταν πρόκειται για την συνεργασία επιχειρήσεων. Όμως αυτό καθίσταται δύσκολο από τις τράπεζες μιας χώρας με οικονομικά

προβλήματα (Faems, 2005). Όπως γίνεται εύκολα κατανοητό στην Ελληνική οικονομία υπάρχει μεγάλη αδυναμία άντλησης ιδίων κεφαλαίων μέσω αύξησης μετοχικού κεφαλαίου λόγω υποτίμησης των τιμών των μετόχων των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό ουσιαστικά τις οδηγεί στην άντληση ξένων κεφαλαίων (έκδοση ομολογιακών δανείων ή τραπεζική χρηματοδότηση) κάτι που αποτελεί μονόδρομη λύση. Ωστόσο και η άντληση τραπεζικής χρηματοδότησης σε περιβάλλον οικονομικής κρίσης και αστάθειας δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως μία "φτηνή" λύση. Λόγω του υψηλού κινδύνου των δανείων το επιτόκιο είναι διαμορφωμένο σε υψηλά επίπεδα, γεγονός που ανεβάζει το κόστος λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό έχει σαν επακόλουθο το παραγόμενο προϊόν να είναι ακριβό και μη ανταγωνιστικό. Σε αυτό ακριβώς το σημείο θα πρέπει να υπάρξει κρατική παρέμβαση και υποστήριξη προς την κατεύθυνση χαμηλότοκων δανείων σε νέες μορφές επιχειρησιακών συνεργασιών και καινοτόμων σχεδίων.

Εξετάζοντας την επίδραση του πολιτικού περιβάλλοντος στην λειτουργία των επιχειρήσεων θα διαπιστώσουμε ότι η επιρροή που διαμορφώνεται και ασκείται είναι άμεση. Μια κυβέρνηση που έχει διαμορφώσει ένα καθαρό περιβάλλον πχ. νομοθεσία, φορολόγηση, υποστήριξη, επιδότηση κλπ. Επιδρά θετικά στη λειτουργία της επιχείρησης. Αντίθετα η ασαφής νομοθεσία, η υπερφορολόγηση, η γραφειοκρατία ασκούν αρνητική επίδραση. Η κυβέρνηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας που μπορεί να λειτουργήσει ως αρωγός για την επίτευξη των συνεργασιών μεταξύ των επιχειρήσεων έχοντας σαν στόχο καλύτερο αποτέλεσμα, (Schilling, et. al., 2007, Zach, 2016).

Το τεχνολογικό περιβάλλον συνεχώς εξελίσσεται και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να το ακολουθήσουν, ώστε τα προϊόντα τους να είναι εντός ανταγωνισμού. Πολλές επιχειρήσεις όμως δεν έχουν την δυνατότητα είτε οικονομική είτε λόγω έλλειψης γνώσεων να παρακολουθήσουν την εξέλιξη της τεχνολογίας. Δημιουργείται έτσι η ανάγκη συνεργασίας μέσω αλληλεπιδράσεων και ανταλλαγής τεχνολογικών πόρων, γνώσεων και δεξιοτήτων, ώστε οι επιχειρήσεις να είναι εξελιγμένες και επίκαιρες (Evangelista, et. al., 2010, Kim, et.al., 2015).

Τέλος, λόγω του γρήγορα εξελιγμένου και παγκοσμιοποιημένου επιχειρησιακού περιβάλλοντος δημιουργείται ανάγκη για νέες και καινοτόμες διαδικασίες, συνεργασιών. Σήμερα στον επιχειρηματικό κόσμο υπάρχει ένα δίκτυο ραγδαίας εξέλιξης τεχνολογιών, πληροφοριακών, επιστημών και γνώσεων που λειτουργούν ως

πιέσεις για την ανάπτυξη και εξέλιξη των επιχειρήσεων. Επομένως η εξέλιξη της επιχείρησης λειτουργεί εν μέρη ως μέσο για ανάγκη συνεργασιών (Salam, 2017, Grey, 2007, Rosenfeld, 1996, Hottenrott, et. al.,2014) .

Οι ίδιες οι ανάγκες των επιχειρήσεων οδηγούν σε συνεργασίες. Η επιλογή συνεργασίας αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρησιακής στρατηγικής όπως αυτή καθορίζεται από την ανώτατη διοίκηση(επιχειρηματίες, διοικητικά συμβούλια, ανώτατα στελέχη). Η επιχειρησιακή στρατηγική ενδέχεται σε ορισμένες περιπτώσεις να απαιτήσει την κάθετη ή οριζόντια συνεργασία για λόγους μείωσης του ενεργειακού κόστους παραγωγής. Παράδειγμα: τα εξαρτήματα μιας τηλεόρασης κατασκευάζονται από πολλές και διαφορετικές εταιρίες που βρίσκονται σε διαφορετικές χώρες. Η συναρμολόγηση των υλικών κατασκευής γίνεται από την εταιρία που φέρει η ετικέτα.

Πολλές επιχειρήσεις βρίσκουν ασύμφορο το να οδηγούνται σε στρατηγικές αναδοχής εργασιών σε εξωτερικούς φορείς (outsourcing) και επιλέγουν να τις ενσωματώσουν στην παραγωγική τους διαδικασία με κάθετες ή οριζόντιες συνεργασίες.

Η σημαντικότητα της συνεργασίας για τη καινοτομία καθίσταται αναγκαία σε όλες τις περιπτώσεις.

5.4 Μορφές Συνεργασιών και καινοτομία.

- Διοργανική συνεργασία.

Οι λόγοι για τους οποίους η διοργανική συνεργασία μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μιας στρατηγικής καινοτομίας είναι πολλές. Πρώτον, η διοργανική συνεργασία μπορεί να συνεπάγεται πρόσβαση σε συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία που απαιτείται για την μετατροπή των έργων καινοτομίας σε εμπορική επιτυχία (Hagedoorn, 1993, Teece, 1986). Δεύτερον, η συνεργασία με άλλες οργανώσεις μπορεί να ενθαρρύνει τη μεταφορά κωδικοποιημένης και σιωπηρής γνώσης (Ahuja, 2000, Doz και Hamel, 1997, Eisenhardt and Schoonhoven, 1996). Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει στη δημιουργία και την ανάπτυξη πόρων που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να κινητοποιηθούν και να αναπτυχθούν (Das and Teng, 2000). Τέλος, η διοργανική συνεργασία μπορεί να

συμβάλει στην εξάπλωση του κόστους έρευνας και ανάπτυξης μεταξύ διαφορετικών φορέων (Hagedoorn, 2002), με ταυτόχρονη σημαντική μείωση των κινδύνων που συνδέονται με την καινοτομία έντασης E & A.

Η διοργανική συνεργασία αναγνωρίστηκε ως σημαντική για τη συμπλήρωση των εσωτερικών καινοτόμων δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων (Deeds and Rothaermel, 2003, Dodgson, 1993, Hagedoorn, 2002). Από τη βιβλιογραφία, είναι σαφές ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις καινοτόμες δυνατότητές τους αναπτύσσοντας δια-οργανωτικές συνεργασίες με διάφορους εταίρους. Πιο συγκεκριμένα, οι καινοτόμες επιχειρήσεις απαιτούν τη διοργανική συνεργασία E & A με λειτουργικά διαφορετικούς εταίρους για διάφορους σκοπούς (Pittaway, et. al., 2004). Όπως τα επιστημονικά ιδρύματα (Tether, 2002, VanBeers, et. al., 2008) για παροχή ιδεών και γνώσεων. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν συνεργασία με τους προμηθευτές προκειμένου να βελτιώσουν την ποιότητα των εισροών και να μειώσουν το κόστος παραγωγής μέσω καινοτομιών διαδικασιών (Chung&Kim, 2003). Ο VonHippel (1988, 2005) τονίζει τη σημασία της συνεργασίας με τους πελάτες και οδηγεί τους χρήστες ως πηγή νέων ιδεών για την καινοτομία των προϊόντων. Η διάθεση δαπανών E & A, η αξιοποίηση των πόρων και η παροχή βοήθειας για τη γρήγορη διείσδυση στην αγορά αποτελούν σημαντικά κίνητρα συνεργασίας με τους ανταγωνιστές (Miotti&Sachwald, 2003).

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες, μια όλο και περισσότερο εξεταζόμενη πτυχή της σύγχρονης επιχειρηματικής συνεργασίας μπορεί να θεωρηθεί ως μια ισχυρή στρατηγική επιταγή για την ανάπτυξη επιχειρηματικών πρακτικών και την παροχή πιο προσαρμοστικών τρόπων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η παρατήρηση ότι η διοργανική συνεργασία έχει σημαντικές δυνατότητες να συμβάλει στις στρατηγικές καινοτομίας των επιχειρήσεων δεν σημαίνει ότι όλες οι συνεργασίες είναι επιτυχείς. Αντίθετα, οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι το 60% των συμμαχιών αποτυγχάνει (Bleeke and Ernst, 1993, Harrigan, 1986). Η έλλειψη γνώσης σχετικά με τα επιδιωκόμενα οφέλη, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα είναι συχνά αναφερόμενοι λόγοι για την αποτυχία της συμμαχίας. Παρά τα δυνητικά αυτά μειονεκτήματα, προηγούμενη έρευνα έχει δείξει ότι η διοργανική συνεργασία έχει θετικό αντίκτυπο στην καινοτόμο απόδοση των επιχειρήσεων (Baum, Calabrese, Silverman, 2000, Deeds and Hill 1996, Rogers, 2004, Stuart, 2000).

- Εξωτερικά δίκτυα συνεργασιών

Τα εξωτερικά δίκτυα παρέχουν στις επιχειρήσεις μια ιδανική πλατφόρμα για μάθηση, καθώς οι εταίροι του δικτύου φέρνουν ποικίλες πληροφορίες και πόρους όταν συνεργάζονται. Μια διαδικασία μάθησης μεταξύ μιας επιχείρησης και των εταίρων της στο δίκτυο συνεπάγεται ότι μια επιχείρηση αποκτά από τους συνεργάτες της νέες γνώσεις που δεν μπορεί να δημιουργήσει μόνη της και στη συνέχεια μετατρέποντας τις αποκτώμενες γνώσεις σε χρήσιμες εφαρμογές (Cohen&Levinthal, 1990, Lane&Lubatkin, 1998). Καθώς συνεχίζεται η διαδικασία μάθησης, η παραγωγή καινοτομίας της επιχείρησης είναι πιθανό να αυξηθεί. Για να διευκολυνθεί η διαδικασία μάθησης, τα δίκτυα μιας επιχείρησης πρέπει να παρακολουθήσουν τη μάθηση που θεωρείται σημαντική για τον συγκεκριμένο τύπο καινοτομίας. Θεωρείται ότι τα διαφορετικά δίκτυα, με βάση τα γνωστικά και μαθησιακά χαρακτηριστικά τους, θα ευνοούν διαφορετικούς τύπους καινοτομίας. Συνεπώς, υποστηρίζουμε ότι η συμβολή των δικτύων στην καινοτομία εξαρτάται από τους τύπους των εν λόγω καινοτομιών.

Μπορούμε να εξετάσουμε το δίκτυο της αγοράς, το θεσμικό δίκτυο και ο επιχειρηματικός όμιλος ως σημαντικούς παράγοντες πρόβλεψης και δημιουργίας της καινοτομίας.

Ένα δίκτυο αγοράς είναι η ομάδα συνεργατών με τις οποίες μια επιχείρηση αλληλοεπιδρά στην ίδια ανταγωνιστική επιχειρηματική αγορά, όπως προμηθευτές, πελάτες και ανταγωνιστές πχ. Ένα κατάστημα τροφίμων διαθέτει πολλά όμοια προϊόντα που διακινούν οι προμηθευτές και αγοράζουν οι καταναλωτές. Η επίδραση ξεκινά από τους καταναλωτές μεταφέρεται στους πωλητές εν συνεχεία στους προμηθευτές και έχει σαν τελικό αποδεκτή την επιχείρηση.

Αντίθετα, ένα θεσμικό δίκτυο διαμορφώνεται από, κυβερνητικές υπηρεσίες, κρατικούς φορείς, πανεπιστημιακά ερευνητικά ιδρύματα, εμπορικές ενώσεις κρατικές οργανώσεις. Όλοι αυτοί οι παράγοντες δημιουργούν τους αναγκαίους θεσμούς για την λειτουργία των επιχειρήσεων. Οι θεσμικοί παράγοντες θεωρούνται συχνά ως ομάδα επαφών διαφορετικών από τους παράγοντες της αγοράς (π.χ., Al-Laham, et. al., 2010, Calighirou, et. al., 2004, Lee&Pennings, 2001). Οι θεσμικοί παράγοντες συνδέονται με τα συμφέροντα μιας ευρύτερης κοινότητας ενδιαφερομένων και όχι

μόνο με τους μετόχους μιας εταιρείας και διατηρούν διαφορετικές δεξιότητες και στόχους από εκείνους των εταίρων επιχειρηματικών συμμαχιών (Kale&Singh, 2009), π.χ η νομοθεσία για τη συνεργασία πανεπιστημίων με εμπορικές επιχειρήσεις.

Εκτός από τα δίκτυα αγοράς και τα θεσμικά δίκτυα, οι επιχειρήσεις αναζητούν πρόσθετες πηγές γνώσης λειτουργίας των δικτύων στις αναδύμενες οικονομίες. Μια ομάδα επιχειρήσεων αντιπροσωπεύει ένα στενά συνδεδεμένο επιχειρηματικό δίκτυο μιας επιχείρησης και μπορεί να βρεθεί σε πολλές χώρες (Khanna&Yafeh, 2007). Ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις των αναδύμενων οικονομιών, η σύνδεση των επιχειρηματικών ομίλων παρέχει μια ενδοεταιρική σύνδεση σε πόρους διαφορετικούς από εκείνους που παρέχονται από εξωτερικά δίκτυα (Khanna&Rivkin, 2006). Οι σχέσεις συνεργασίας σε έναν επιχειρηματικό όμιλο είναι πιο σταθερές και πολύπλοκες από ένα τυπικό δίκτυο αγορών ή θεσμών και συχνά εκτείνονται πέρα από την παροχή βασικών πληροφοριών για την κατανομή χρηματικών και ανθρώπινων πόρων (Chang&Hong, 2000)

5.5 Συνεργασίες MME.

Μία από τις ταχύτερα αναδύμενες θεωρίες για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων (MME) είναι η ανάπτυξη συνεργασίας μεταξύ τους, δημιουργώντας ένα δίκτυο. Ένα δίκτυο ορίζεται ως τρεις ή περισσότερες επιχειρήσεις οι οποίες συνεργάζονται για να αυξήσουν το κέρδος, να λύσουν προβλήματα, να εισέλθουν σε νέες αγορές ή να αναπτύξουν και να παράγουν νέα αγαθά (Whitettaker, et. al., 2006).

Οι MME είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην οικονομία μίας χώρας διότι αποτελούν ένα μεγάλο μέρος της. Από τα τέλη του 18^{ου} αιώνα μέχρι σήμερα, η οικονομική πρόοδος στηρίχθηκε αποκλειστικά στις MME. Για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Ένωση αποτελείται κατά 92% από MME. Έχουν σημαντικό ρόλο στην κοινωνία μίας χώρας εφόσον συνήθως πρόκειται για εταιρείες που απασχολούν μικρό αριθμό ατόμων που συνήθως γνωρίζονται μεταξύ τους. Πολλές από αυτές είναι οικογενειακές. Τέλος, το μερίδιο του ποσοστού της αγοράς που κατέχει η κάθε μια από αυτές είναι μικρό, αλλά τα κέρδη τους δεν είναι απαραίτητα μικρά αναλογικά με το μέγεθος τους (McAdam, et. al., 2016).

Η αρχή της συνεργασίας των ΜΜΕ έγινε στην Βόρεια Ιταλία όπου μικρές βιοτεχνικές επιχειρήσεις καθώς και παραδοσιακές βιομηχανίες συνενώνονται για να σημειώσουν αξιοσημείωτες ισχυρές θέσεις στην αγορά. Το συγκεκριμένο μοντέλο συνεργασίας βασίστηκε στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στους κοινούς στόχους μέσω των οικογενειακών δεσμών που δεσμεύουν τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Τα κράτη που υιοθέτησαν το ιταλικό μοντέλο παρέχουν κίνητρα στις περιφερειακές εμπορικές ενώσεις για την οικοδόμηση εταιρικών σχέσεων και εμπιστοσύνης μεταξύ των μελών τους (Wixe, et. al., 2017).

Αποτελέσματα ερευνών για συνεργασίες ΜΜΕ έχουν φανερώσει πρωτίστως την ανάγκη στην πρόσβαση σε πληροφορίες και γνώση. Η πρόσβαση σε κεφάλαια, ή ανάπτυξη προϊόντων ή την αντιμετώπιση περιβαλλοντικών ανησυχιών αποτέλεσαν θέματα δευτερεύουσας σημασίας. Αυτό έγινε περισσότερο εμφανές στον αγροτικό τομέα όπου αναπτύχθηκαν ανεπίσημες μορφές συνεργασίας για την ανταλλαγή γνώσεων και δεξιοτήτων. Αφορούσαν στην χρήση εξοπλισμού την χρήση φαρμάκων, τον τρόπο για την μείωση των αποβλήτων κλπ.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση τα τελευταία χρόνια αναγνωρίζοντας την σπουδαιότητα των ΜΜΕ διαμόρφωσε ένα σχέδιο ενεργειών και δράσεων που έχουν ως στόχο να τονώσουν την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη επιχειρησιακών συνεργασιών μεταξύ τους. Μέχρι πρόσφατα αυτό δεν είναι τόσο δημοφιλές και αποδεκτό από αυτές τις επιχειρήσεις. Το σχέδιο συνεργασίες έχει ως στόχο οι ΜΜΕ να τονώσουν την επιχειρηματικότητα τους ως προς την στρατηγική, την καινοτομία την ευελιξία, την κατάρτιση και γενικότερα την επένδυση (Costa, et. al., 2016, John, et. al, 2000).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προκειμένου να διασφαλίσει και να βελτιώσει το οικονομικό περιβάλλον των ΜΜΕ, συνεργάστηκε με κρατικές αρχές. Μαζί οργάνωσαν την ανταλλαγή εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών μεταξύ των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Οι Ευρωπαϊκές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό από χώρες εκτός Ε.Ε. Ο ανταγωνισμός γίνεται δυσκολότερος από χώρες που διαθέτουν χαμηλότερο εργατικό κόστος αλλά και συναλλαγματική διάφορα. Το ΕΥΡΩ θεωρείται ένα ακριβό νόμισμα. Στόχος των μετόχων της Εμπορικής Άμυνας (TDI) είναι να προστατεύσουν τις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις από αθέμιτες εμπορικές πρακτικές τρίτων χωρών. Τον Σεπτέμβριο του 2006 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε ένα πρόγραμμα δράσης δέκα σημείων για την ενίσχυση της καινοτομίας

στην Ευρώπη. Επιπλέον έλαβε μέτρα για την προστασία και στήριξη των παραγωγών σε περιόδους κρίσης και γρήγορων αλλαγών της αγοράς(Whitettaker, et. al., 2006).

5.6 Διεθνοποίηση MME: Η σημασία της συνεργασίας στη διεθνοποίηση των MME.

Διεθνοποίηση ως έννοια είναι η διαδικασία σχεδιασμού μιας εφαρμογής, ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί σε διάφορες γλώσσες και περιοχές χωρίς τεχνικές αλλαγές. Οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων είναι περίπλοκες και αφορούν αλληλεπιδράσεις τόσο εντός, όσο και εκτός της επιχείρησης. Αφορά δε δυο η και περισσότερα κράτη. Μία διαδικασία διεθνοποίησης αποτελείται συνήθως από τέσσερις βασικές δομές (Costa,2016).

- την απόφαση
- την επιλογή της αγοράς,
- τον τρόπο εισόδου σε αυτήν
- τους παράγοντες που επηρεάζουν την είσοδο.

Έχουν χρησιμοποιηθεί διάφορες θεωρίες και εννοιολογικά πλαίσια για να εξηγήσουν την αρχική απόφαση της διεθνοποίησης, Η ανάγκη της διεθνοποίησης μπορεί να προκύψει από διάφορους παράγοντες, τόσο εσωτερικούς, όσο και εξωτερικούς. Για παράδειγμα, σε μια ποσοτική μελέτη το 2010 σε 871 Ολλανδικές MME διαπιστώθηκε ότι λόγω της αυξημένης διεθνούς συσσώρευσης μελών του δικτύου (ανταγωνιστές, πελάτες και προμηθευτές) δημιουργήθηκε η ανάγκη γνώσεων από διαφορετικές και αξιόπιστες πηγές, που θα προέρχεται από τις χώρες συνεργασίας.. Δηλαδή πρέπει να γίνει μία συλλογή γνώσεων όσο αναφορά την έναρξη στις διεθνείς δραστηριότητες..(Miareli, et. Al., 2015)

Οι πληροφορίες μεγαλύτερης σαφήνειας και εμβέλειας επιτρέπουν μία πιο ορθολογική λήψη αποφάσεων για τον εντοπισμό, την αναζήτηση και την επεξεργασία γνώσεων όσο αναφορά τις αποφάσεις διεθνοποίησης. Οι γνώσεις είναι κρίσιμες για την διαχείριση της διεθνούς πολυπλοκότητας και ασάφειας, καθώς και για την μείωση των κινδύνων και της αβεβαιότητας(Costa, et. al., 2016). Οι MME στο πλαίσιο συνεργατικών δικτύων ωφελούνται με την παροχή σημαντικών διαύλων

πληροφόρησης και μάθησης, από τις μεγάλες εταιρείες, για την απόφαση αλλά και τον τρόπο με τον οποίο θα εισέλθουν στις ξένες αγορές και να υπερβούν την δυνατότητα των πόρων τους οι οποίοι είναι περιορισμένοι. Έχει παρατηρηθεί ότι στην πράξη σημαντικό ρόλο στην απόφαση διεθνοποίησης των ΜΜΕ έχει ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης. Η απόφαση αυτή όμως εμπεριέχει κινδύνους.

Εφόσον έχει γίνει το πρώτο βήμα της απόφασης εισαγωγής στην διεθνή αγορά, πρέπει να παρθεί η απόφαση του τρόπου εισαγωγής. Η εισαγωγή στη διεθνοποίηση γίνεται με βάση την μεταφορά τεχνολογιών ή ανθρωπίνων δεξιοτήτων από τη διεθνή αγορά, με στρατηγικές συμμαχίες, με αναθέσεις έργων, και με εισαγωγή επενδύσεων. Επομένως, η επιλογή του τρόπου εισόδου εξαρτάται περισσότερο από την ικανότητα λήψης σωστών αποφάσεων μιας επιχείρησης και από την εσωτερική βάση γνώσεων που διαθέτει με σκοπό την οικονομική ωφελιμότητα (Costa, et. al., 2016).

Η επιλογή της αγοράς είναι επίσης ένα σημαντικό κομμάτι της διεθνούς συνεργασίας. Οι κοινωνικές και επιχειρηματικές σχέσεις και οι εταίροι του δικτύου φαίνεται να είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την απόφαση επιλογής. Για παράδειγμα, ΜΜΕ αποφασίζουν να συνεργαστούν με ξένους εταίρους για να διευρύνουν και να αναπτύξουν την διεθνή δραστηριότητα τους. Κίνητρο της επιλογής αγοράς είναι οι πληροφορίες και γνώσεις της αγοράς, τα οικονομικά δεδομένα, η σταθερότητα, η διαθεσιμότητα των προϊόντων, της χώρας (Costa, et. al., 2016).

Πολλές ΜΜΕ αντιμετωπίζουν δυσκολίες ως προς τις διεθνείς συνεργασίες, κυρίως λόγω της έλλειψης πληροφοριών, αλλά και δεν έχουν την πολυτέλεια να εφαρμόζουν σε διεθνές επίπεδο τις επιχειρησιακές στρατηγικές που εφαρμόζουν στο εσωτερικό της χώρας τους. Παρατηρήθηκε ότι πολλές ΜΜΕ χρησιμοποιούσαν τυχαία επιλογή διεθνών συνεργασιών λόγω της έλλειψης πειραματικών γνώσεων της αγοράς, καθώς και της έλλειψης οργανωτικών ικανοτήτων για την επεξεργασία των πληροφοριών. Έτσι, οι ΜΜΕ θα πρέπει πρώτα να αποφασίσουν με ποιον τρόπο θα αναζητήσουν πληροφορίες λαμβάνοντας στοιχεία από διάφορες και αξιόπιστες πηγές. Επομένως, η επιλογή του τρόπου εισόδου και η επιλογή της εξωτερικής αγοράς φαίνεται ότι είναι οι πιο κρίσιμες αποφάσεις για την διεθνοποίηση των ΜΜΕ (Costa, et. al., 2016).

5.7 Συνεργασίες με Πανεπιστήμια.

Σε μια βιομηχανοποιημένη χώρα είναι ανάγκη να διαμορφωθεί αλληλεπίδραση πανεπιστημίου-βιομηχανίας με σκοπό την ανάπτυξη τομέων υψηλής τεχνολογίας. Οι οργανισμοί δημόσιας έρευνας και ανάπτυξης παρέχουν συμβουλές και υποστήριξη σε επιχειρήσεις σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης και χρήσης τεχνολογιών. Είναι αναγκαίο να ελέγχουν και να προστατεύουν την παραβίαση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ερευνά, η γνώση, η ανάπτυξη και χρήση νέων τεχνολογιών των πανεπιστημίων μπορούν να συμβάλουν θετικά στην ανάπτυξη καθιστώντας αναγκαία τη συνεργασία με τα πανεπιστήμια (Chesbrough, 1999 και Gittelman, 2006). Το κράτος μπορεί να παρέχει κίνητρα ανάπτυξης της συνεργασίας πανεπιστημίων-βιομηχανιών όπως οικονομικά κίνητρα, αλλά και δυνατότητα μεταπτυχιακών και διδακτορικών σπουδών σε συμμετέχοντες σπουδαστές.

Η συνεργασία με τα πανεπιστήμια αποσκοπεί συχνότερα στην ενίσχυση της ανάπτυξης νέων γνώσεων. Οι επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να συνεργαστούν με πανεπιστήμια για να αποκτήσουν επιστημονική υποστήριξη για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και οι σπουδαστές για να έρθουν σε επαφή με μελλοντικούς εργοδότες. Η οργάνωση της συνεργασίας πανεπιστημίου και βιομηχανίας επικεντρώνεται περισσότερο στην χρήση της άτυπης γνώσης και στην έρευνα των σπουδαστών (Gittelman, 2006). Τα αποτελέσματά της μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μορφή νέων γνώσεων, πληροφοριών, τεχνικών μέσων και ενδεχομένως διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και δημοσιεύσεις εργασιών των σπουδαστών.

Σύμφωνα με μελέτες υπάρχουν στοιχεία που φανερώνουν πως το θεσμικό περιβάλλον των ΗΠΑ υποστηρίζει την ανάπτυξη νέων εταιρειών υψηλής τεχνολογίας στον κλάδο της βιοτεχνολογίας. Οι Γαλλικοί και Ιαπωνικοί θεσμικοί οργανισμοί ενθαρρύνουν την εκμετάλλευση των νέων ευκαιριών της αγοράς από μεγάλες εδραιωμένες επιχειρήσεις στην φαρμακευτική βιομηχανία (Chesbrough, 1999 και Gittelman, 2006). Για παράδειγμα τον Νοέμβριο του 2005 θεσπίστηκε ο νόμος 11.196/21 στην Βραζιλία, γνωστός τοπικά ως ο νόμος για το καλό, που προέβλεπε μεγάλες φορολογικές ελαφρύνσεις για ιδιωτικές επενδύσεις στην καινοτομία. Στην ΕΕ τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται κρατικές επιδοτήσεις σε φορείς σε ιδιώτες σε πανεπιστήμια για την συνεργασία τους στην πραγματοποίηση ερευνών στην καινοτομία.

Σύμφωνα με έρευνα καινοτομίας που πραγματοποιήθηκε στην Βραζιλία το 2003 και 2005 η ικανότητα καινοτομίας είναι αρκετά υψηλή. Συγκεκριμένα το 20% των επιχειρήσεων ανέπτυξε ένα νέο προϊόν, το 27% έχει αναπτύξει μια νέα διαδικασία και το 13% και τα δύο. Εντός της τριετίας 2003-2005 περίπου το 7% των καινοτόμων επιχειρήσεων συνεργάστηκε με άλλες επιχειρήσεις για να καινοτομήσει. Το 38% των επιχειρήσεων που συνεργάστηκαν για να καινοτομήσουν προτίμησαν να συνεργαστούν με πανεπιστήμια. Η βοήθεια των πανεπιστημίων βασιζόταν στην έρευνα, στην ανάπτυξη και στον έλεγχο του προϊόντος παρά στην τεχνική βοήθεια και στον σχεδιασμό του προϊόντος. Η συνεργασία με πανεπιστήμια της Βραζιλίας είναι σημαντική στην βιομηχανία καυσίμων, μετάλλων, ηλεκτρονικού, μηχανισμού εξοπλισμού και φαρμάκων. Το 20% των συγκεκριμένων επιχειρήσεων έλαβε δημόσια στήριξη για την συνεργασία με πανεπιστήμια. Η μεγάλη πλειοψηφία των καινοτόμων επιχειρήσεων χαρακτήρισαν τις πληροφορίες των πανεπιστημίων σημαντικές, γεγονός που αποδεικνύει την αναγκαιότητα της βοήθειας αυτών (Chesbrough, 1999 και Gittelman, 2006).

Παρ' όλα αυτά αποτελέσματα ερευνών φανερώνουν ότι οι συνεργασίες πανεπιστημίων και βιομηχανιών αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Οι δυσκολίες προκύπτουν από τον βαθμό αβεβαιότητας για το αποτέλεσμα, την γραφειοκρατία που επικρατεί αλλά και το ασαφές πλαίσιο συνεργασιών.

5.8 Συνεργασίες επιχειρήσεων στην αλυσίδα εφοδιασμού.

Με τον όρο αλυσίδα εφοδιασμού εννοείται η επιστημονική μέθοδος που χρησιμοποιείται γύρω από την διαμόρφωση, την παρακολούθηση και την επίτευξη της πορείας των προϊόντων. Η πορεία αυτή αρχίζει από τον προμηθευτή (πρώτη ύλη), συνεχίζει την παραγωγική διαδικασία ή μεταποιητική (επεξεργασία- διαμόρφωση) από την επιχείρηση και καταλήγει μέσω του δικτύου διανομής στον τελικό πελάτη (καταναλωτής).

Η συνεργασία εταιρειών με την αλυσίδα εφοδιασμού εκτός από την κατασκευή και διακίνηση προϊόντων βασίζεται και στην ανταλλαγή πληροφοριών, την ανταλλαγή πόρων και την ανταλλαγή κινήτρων. Η διαδικασία της συγκεκριμένης συνεργασίας ενθαρρύνει τους συμμετέχοντες να έχουν προϊόντα και υπηρεσίες πολύτιμα, σπάνια

και καινοτόμα μέσω της αξιοποίησης υλικών και άυλων πόρων που προσφέρουν μεταξύ τους οι συμμετέχοντες (Skandrani, et. al.,2011) . Παραδείγματα συνεργασίας είναι η West-Marine, η Procter&Gambleκαι η Hewlett-Packrat που απέδειξαν τα οφέλη των συνεργασιών της αλυσίδας εφοδιασμού όσο αναφορά το μειωμένο κόστος παραγωγής, την βελτίωση των πωλήσεων, τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και του service.

Η συνεργασία της αλυσίδας εφοδιασμού είναι βασισμένη και στην ανταλλαγή πόρων η οποία ποικίλλει.Κοινή χρήση αποθηκών, μηχανημάτων και υλικοτεχνικώνυποδομώνκαιυπηρεσιών, αλλά και σε πόρουςόπως η ανταλλαγή πληροφοριών , διαφήμισης κλπ.. Η ανταλλαγή πληροφοριών θεωρείται ως ένας τρόπος δέσμευσης των εταιρειών για μακροπρόθεσμες συνεργασίες. Σε πρόσφατες μελέτες η ανταλλαγή πόρων αποτελεί ζωτικό μέρος πολλών συνεργατικών σχέσεων (Lii, et. al., 2016).

Η συνεργασία των αλυσίδων εφοδιασμού που εξαρτάται από τις πωλήσεις φανερώνει μία εξάρτηση μεταξύ των λιανοπωλητών και των καταναλωτών. Η εξάρτηση αυτή συχνά μεταφέρεται σε όλα τα μέλη της εφοδιαστικής αλυσίδας (Salam, 2017). Οι πληροφορίες αυτές χρησιμοποιούνται συνήθως για την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων για τον προγραμματισμό και την παραγωγή.

Οι εταιρίες που επωφελούνται των συνεργασιών της αλυσίδας εφοδιασμού ενδέχεται να διατηρήσουν τις συνεργασίες μακροπρόθεσμα αναζητώντας υψηλότερα κέρδη απόδοσης ανάλογα συγκριτικά με τους ανταγωνιστές τους. Ένας σημαντικός παράγοντας συνεργασιών όντος της αλυσίδας είναι και η ακρίβεια των προβλέψεων. Οι πληροφορίες ζήτησης μεταφέρονται από τους πωλητές στους κατασκευαστές. Συγκεκριμένα, η πρόβλεψη της ζήτησης επιβάλλει στις εταιρίες της εφοδιαστικής αλυσίδαςτην παράγωγή και διακίνηση προϊόντων τόσων όσων άμεσα θα καταναλωθούν. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η υπερπαραγωγή, η υπεραποθήκευση παλαιότητα κλπ. που έχουν σαν τελικό αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παράγωγηςκάνοντας τις επιχειρήσεις λιγότερο ανταγωνιστικές(Salam, 2017).

Ένα επιπλέον συμπέρασμα ερευνών έχει φανερώσει ότι οι αλυσίδες εφοδιασμού δεν μπορούν να ανταποκριθούν στην ζήτηση χωρίς να συνεργάζονται και να υποστηρίζονται από άλλους εταίρους, έτσι η εξάρτηση από άλλους εταίρους είναι

αναπόφευκτη για κάθε εταιρεία ώστε να παραμένει ανταγωνιστική και να έχει βιώσιμη ανάπτυξη(Lii, et. al., 2016).

Στην Ελλάδα η πλειοψηφία των πρώτων υλών των βιομηχανικών προϊόντων που χρησιμοποιείται εισάγεται από άλλες χώρες γεγονός που αυξάνει το κόστος παραγωγής του προϊόντος και κατά επέκταση την τελική του τιμή. Αντίθετα στα αγροτικά προϊόντα όπου η Ελλάδα είναι παραγωγική το κόστος είναι περιορισμένο. Εδώπρέπει να λάβουμε υπόψη και τον εισαγωγικό παράγοντα όπουέχουμε να αντιμετωπίσουμε χώρες που έχουν πολύ χαμηλότερο κόστοςπαραγωγής. Επομένως η συνεργασία όλωντων επιχειρήσεων (αγροτικές, βιοτεχνικές, βιομηχανικές ,ενεργείας, μεταφορών , τεχνολογίας κλπ.) της Ελλάδας με την αλυσίδα εφοδιασμού είναι αναπόφευκτη ώστε να μειώσουν το κόστος παραγωγής τους (Lii, et. al., 2016). Ένα ζωντανό παράδειγμα επιτυχημένης συνεργασίας στην Ελλάδα είναι της εταιρείας Νεδελτσίδης Ανδρέας ΑΕ και της εταιρείας γαλακτοκομικών προϊόντων ΔΩΔΩΝΗ. Η εταιρεία Νεδελτσίδης Ανδρέας ΑΕ και η εμπειρία στη λιανική ,βοήθησε την εταιρεία ΔΩΔΩΝΗ να διαθέσει τα γαλακτοκομικά και τυροκομικά προϊόντα της στους νομούς Θεσσαλονίκης, Χαλκιδικής και Κιλκίς. Η συνεργασία τους ξεκίνησε από τις 01.08.2013 και μέχρι σήμερα έχει αποβεί κερδοφόρα και για τους δύο συμμετέχοντες.

Τέλος στο πλαίσιο της ανάπτυξης και διακίνησης του προϊόντος με την συμμετοχή της αλυσίδας εφοδιασμού, πρέπει να προωθηθείτε μια συνεταιριστική συνεργασία και όχι μια συνεργασία σε ατμόσφαιρα ανταγωνισμού (Skandrani, et. al., 2016). Τα μέλη και τα στελέχη τόσο της επιχείρησης όσο και της αλυσίδας εφοδιασμού που συνεργάζονται θα πρέπει να επιδεικνύουν αμοιβαίο σεβασμό και βοήθεια όταν αυτό χρειαστεί, αντί να επιδιώκουν να επισκιάσουν και να καταπιέσουν τον άλλον συμμετέχοντα (Salam, 2017). Από αυτή την οπτική η συνεργασία της εταιρείας με την αλυσίδα εφοδιασμού συνεπάγεται την αμοιβαία συμμετοχή και των δύο στις λήψεις αποφάσεων, αντί μιας κεντρικής λήψης αποφάσεων στην οποία ένα άτομο λαμβάνει όλες τις αποφάσεις, εξουσιάζοντας τα υπόλοιπα μέλη της συνεργασίας.

5.9 Η αξία της δύναμης.

Όταν αναφερόμαστε σε συνεργασία επιχειρήσεων εννοούμε την από κοινού εργασία τριών ή περισσότερων εταιρειών προς την υλοποίηση ενός κοινού στόχου. Όμως σε μία συνεργασία η θέση και η δύναμη κάθε συμμετέχοντος μπορεί να μην είναι ίδια (Salam., 2017).

Όταν τρεις ή περισσότερες επιχειρήσεις αποφασίσουν να συνεργαστούν θα πρέπει να χαράξουν μία κοινή πορεία πλεύσης και να θεσπίσουν κανόνες λειτουργίας όσον αναφορά την παραγωγή και προώθηση προϊόντων. Οι κανόνες αυτοί θα πρέπει να είναι σεβαστοί και να εφαρμόζονται από όλα τα μέλη. Απαραίτητη προϋπόθεση, είναι η κατάθεση κεφαλαίου για την εκκίνηση και υποστήριξη της συνεργασίας. Κάθε επιχείρηση όμως δεν έχει την ίδια δυνατότητα κατάθεσης κεφαλαίων ή και πόρων, επομένως παρουσιάζεται μία ανομοιομορφία συμμετοχής στον κοινό στόχο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μία μορφή εξουσίας προς την επιχείρηση που κατέθεσε τα περισσότερα. Το αποτέλεσμα αυτό είναι εμφανές όταν η δύναμη που ασκεί η εξουσιάζουσα επιχείρηση προχώρα σε λανθασμένες αποφάσεις. Το γεγονός αυτό μπορεί να δημιουργήσει κρίση στην υπάρχουσα συνεργασία. Κάτι το οποίο βέβαια δεν είναι απαραίτητο να συμβεί εάν όλες οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις σεβαστούν την συνεργασία τους και ακολουθήσουν την κοινή πορεία τους. Έτσι δύναμη αποκτάται όταν όλες οι εμπλεκόμενες επιχειρήσεις ενωθούν και προσφέρουν η κάθε μια στον τομέα της και βεβαία ανάλογα με τις δυνατότητες τους (Pervaiz, et. al., 2016).

Μία ακόμη μορφή δύναμης που μπορεί να εμφανιστεί εντός των συνεργασιών είναι μεταξύ μιας επιχείρησης με την αλυσίδα εφοδιασμού. Η συνεργασία μίας επιχείρησης με την αλυσίδα εφοδιασμού μπορεί να δημιουργεί μία μορφή δύναμης από την μεριά είτε της επιχείρησης, είτε της αλυσίδας εφοδιασμού (Baofeng, et. al., 2016). Το γεγονός αυτό μπορεί να δημιουργηθεί λόγω του αριθμού των προμηθευτών ή λιανοπωλητών, δηλαδή εάν ο προμηθευτής είναι μονοπώλιο τότε αυτός είναι που καθορίζει την τιμή, εάν όμως οι προμηθευτές είναι πολυάριθμοι τότε υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους και η τιμή μειώνεται επομένως η δύναμη είναι στην επιχείρηση. Δεν πρέπει να παραβλέψουμε και το φαινόμενο αλληλοεπίδρασης της δύναμης μεταξύ της επιχείρησης και της εφοδιαστικής αλυσίδας. Μια δυναμική επιχείρηση προσθέτει δύναμη στην αλυσίδα και μια δυναμική αλυσίδα προσθέτει

δύναμη στην επιχείρηση. Τέλος, σημαντικός παράγοντας είναι και η ίδια η επιχείρηση διότι εάν πρόκειται για μία πολυεθνική επιχείρηση με τεραστία δυναμική τότε η τιμή του προϊόντος μειώνεται λόγω της αυξημένης ποσότητας και το κέρδος του προμηθευτή αναλογικά υποχωρεί. Επομένως, την δύναμη την έχει η επιχείρηση (Baofeng , et.al., 2016).

5.10 Συνεργασίες στην Ελλάδα.

Ένας σημαντικός κλάδος, όπου είναι άξιο να αναφέρουμε είναι τα SuperMarket, διότι τέτοιου είδους επιχειρήσεις έχουν σημαντικό ρόλο στην ελληνική αγορά. Τα SuperMarket έκαναν την πρώτη εμφάνιση στην Ελλάδα πριν περίπου 40 χρόνια, καλύπτοντας αρχικά βασικές ανάγκες και στην συνέχεια δευτερεύουσες (π.χ. είδη κουζίνας, γυαλικά, είδη περιποίησης ,ηλεκτρικές συσκευές κ.α.). Το 1965 έγιναν γνωστά τα SuperMarket στην Ελλάδα, όταν οι αδερφοί Μαρινόπουλοι έφτιαξαν το πρώτο ευρωπαϊκού τύπου κατάστημα, έπειτα ακολούθησαν οι αδερφοί Βασιλόπουλοι και ο Σκλαβενίτης.

Ο ανταγωνισμός άρχισε να αυξάνεται το 1992 με την είσοδο των πολυεθνικών, συγκεκριμένα όταν ο βέλγικος όμιλος Delhaize αγόρασε την αλυσίδα AB Βασιλόπουλος, ενώ οι αλυσίδες SuperMarket είχαν αρχίσει να αυξάνονται κατά την δεκαετία 1980 ως 1990. Αλλά και ένας ελληνικός όμιλος κάνει την εμφάνιση του κατά την περίοδο εκείνη, ο Βερόπουλος, όπου αναπτύσσει συνεργασία με την αλυσίδα εφοδιασμού στα Σκόπια και την Σερβία.

Η εξάπλωση των ελληνικών SuperMarket αυξήθηκε με την είσοδο πολυεθνικών ομίλων, όπου εξαγόραζαν και εγκαθιστούσαν άμεσα μικρά καταστήματα ή αλυσίδες SuperMarket. Για παράδειγμα, η γαλλική εταιρεία Carrefour συνεργάστηκε με τον Μαρινόπουλο, ο AB Βασιλόπουλος εξαγόρασε τις εταιρείες ΤΡΟΦΟ και Ένα. Επίσης, η Ατλάντικ εξαγόρασε τις αλυσίδες, Γαληνός, Λαουντάρης και Άριστα και ο Μασούτης τις αλυσίδες Μπίσκας και Δύο Άλφα. Έτσι, σε περίπου πέντε χρόνια 750 καταστήματα ενσωματώθηκαν δημιουργώντας σήμερα δίκτυα πέντε αλυσίδων που έχουν πρωταρχική θέση στην ελληνική αγορά.

Με την βοήθεια της συνεργασίας τα SuperMarket αναπτύχθηκαν ραγδαία στην Ελλάδα και δημιούργησαν και άλλων ειδών συνεργασίες. Ένα σπουδαίο παράδειγμα

είναι η συνεργασία του AB Βασιλόπουλου με την εθνική τράπεζα της Ελλάδας. Ο AB Βασιλόπουλος δημιούργησε την πιστωτική κάρτα AB visa, όπου παράλληλα με την κάρτα AB Plus δίνει δώρα στους πελάτες της για την επιλογή τους και προσφέρει ευκολία στις αγορές τους.

Στις 1 Ιανουαρίου 1981 στην Ευρωπαϊκή Ένωση μετέχει πλέον και η Ελλάδα. Το γεγονός αυτό προκάλεσε μεγάλες αλλαγές στην οικονομία της χώρας, κυρίως σε νομισματικό επίπεδο. Οι ελληνικές επιχειρήσεις πέρασαν μία περίοδο κρίσης λόγω της συνεχούς προσαρμογής σε νέα δεδομένα, γεγονός που είχε αρνητικές συνέπειες για τα επόμενα 15 χρόνια περίπου. Ξένα κεφάλαια εκμεταλλεύτηκαν την κρίση αυτή και διείσδυσαν στην ελληνική αγορά με εξαγορές ακινήτων και καταστημάτων, με την είσοδο σε υπηρεσίες, τηλεπικοινωνίες, μεταφορές, εμπόριο και τεχνολογικό εξοπλισμό. Μόνο επιχειρήσεις με πάνω από 100 εκατομμύρια μπόρεσαν να παραμείνουν βιώσιμες και ανταγωνιστικές. Πολλά μικρά αλλά και μεγαλύτερα καταστήματα για να αποκτήσουν βιωσιμότητα αναγκάστηκαν να ενωθούν για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της εποχής. Παράδειγμα τέτοιο αποτελεί η ΕΛΟΜΑΣ. Με τον τρόπο αυτό εξασφάλισαν μειώσεις στο κόστος αγοράς των προϊόντων διότι αυξήθηκε ο όγκος αλλά και ελάφρυνση του κόστους λειτουργίας των επιχειρήσεων (αγορά, μεταφορά, αποθήκευση, λογισμικό σύστημα, διαφήμιση, προσφορές κλπ).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση αποφάσισε να βοηθήσει τις ΜΜΕ πραγματοποιώντας την ειδική σύνοδος της Λισσαβόνας 2000. Στόχος των κυβερνήσεων ήταν να δημιουργηθεί μια πιο ανταγωνιστική Ευρώπη με περισσότερες και καλύτερες θέσεις εργασίας. Κατά την πρώτη περίοδο της εφαρμογής της, οι Ελληνικές επιχειρήσεις δεν σημείωσαν ανάπτυξη σε σχέση με άλλα μέλη-κράτη της Ε.Ε. Έτσι, το 2005-2008 δημιουργήθηκε το Εθνικό Πρόγραμμα Μεταρρύθμισης για την Ανάπτυξη και την Απασχόληση όπου η Ελλάδα δεσμεύεται εντός αυτής της περιόδου να υλοποιήσει τους στόχους της συνόδου. Μερικοί από τους στόχους πράγματι υλοποιήθηκαν. Στον τομέα των συνεργασιών δεν υπήρξε πρόοδος καθώς ήταν εμφανές ότι στην Ελλάδα δεν αποτελούσα προτεραιότητα. Σήμερα η ανάπτυξη των συνεργασιών είναι ένας απαραίτητος στόχος των επιχειρήσεων λόγω της οικονομικής κρίσης, παρ' όλα αυτά δεν φαίνεται οι Ελληνικές επιχειρήσεις η τουλάχιστον οι περισσότερες από αυτές να το έχουν αντιληφθεί.

5.11 Συνεργασία και καινοτομία.

Η συνεργασία με τους εξωτερικούς φορείς αποδείχθηκε ιδιαίτερα σημαντική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME) (Rothwell, et. al., 1991). Η πρόσβαση στην εξωτερική γνώση μέσω συνεργασιών θα πρέπει συνεπώς να είναι ένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την επιβίωση και την ανάπτυξη των τοπικών παραγωγών τροφίμων, καθώς αυτές τείνουν να είναι μικρές και εξειδικευμένες. Οι Cooke και Morgan, (1998) υποστηρίζουν την άποψη αυτή και υποστηρίζουν ότι η δυνατότητα των MME να καινοτομούν σχετίζεται με την παρουσία τους εντός των δικτύων μάθησης.

Ο Smallbone, (2003) εντοπίζει τρία χαρακτηριστικά μεγέθους των MME που ενδέχεται να συνεπάγονται προκλήσεις όσον αφορά την καινοτομία.

- i) Περιορισμένη βάση πόρων, ιδιαίτερα όσον αφορά τη χρηματοδότηση και τη διαχείριση,
- ii) Διαφορετική οργανωτική νοοτροπία λόγω συνδυασμού ιδιοκτησίας και διαχείρισης, καθώς και οικογενειακούς δεσμούς και
- iii) Λιγότερη επιρροή στο εξωτερικό περιβάλλον από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Ως εκ τούτου, οι MME συνήθως δεν διαθέτουν τους αναγκαίους εσωτερικούς χρηματοδοτικούς πόρους για E & A, καθώς και εργατικό δυναμικό υψηλής ειδίκευσης, οι οποίες αποτελούν σημαντικούς παράγοντες δημιουργίας καινοτομίας. Τα τοπικά δίκτυα και η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, φορέων του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα, έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν τα απαραίτητα συστήματα υποστήριξης για τις επιχειρήσεις αυτές και να συμμετέχουν σε δραστηριότητες καινοτομίας (Conel, et. al., 2014). Επομένως, η εξωτερική αλληλεπίδραση είναι σημαντική για την υπέρβαση της έλλειψης εσωτερικών πόρων. Εκτός από την παροχή της βασικής υποστήριξης, η συνεργασία έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει εξωτερικές κλιμακούμενες οικονομίες, οι οποίες παρέχουν περαιτέρω οφέλη για τις επιχειρήσεις. Η σημασία των εξωτερικών σχέσεων για την καινοτομία στις MME επιβεβαιώνεται από διάφορες εμπειρικές μελέτες (Cumbers, et. al., 2003). Περαιτέρω εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνουν τη σημασία των συνεργασιών προμηθευτών και πελατών για καινοτομία στις MME (Nieto και Santamara, 2010). Ειδικότερα για τον

τομέα των τροφίμων οι (Capitanio, et. al., 2009, Gellynck and Khne, 2008, Stewart-Knox και Mitchell , 2003). Όσον αφορά τη γεωγραφική διάσταση των εξωτερικών συνεργασιών, τα αποτελέσματα από διάφορα ευρωπαϊκά έργα δείχνουν ότι ενώ τα εθνικά και διεθνή δίκτυα είναι σημαντικά για τις μεγάλες επιχειρήσεις. Η περιοχή ή ο τόπος παρέχει το σημαντικότερο χώρο για αλληλεπιδράσεις για τις MME (Tdtling και Kaufmann , 2001) .

Η καινοτομία στις επιχειρήσεις περιλαμβάνει τόσο την εισαγωγή νέων τεχνολογικών προϊόντων όσο και τις νέες οργανωτικές διαδικασίες (Armbruster, Bikfalvi, Kinkel, &Lay, 2008, Birkinshaw&Mol, 2006, Hamel, 2006). Με τη μετάβαση από ένα κλειστό σε ένα ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας, οι επιχειρήσεις σήμερα βασίζονται όλο και περισσότερο στους εξωτερικούς επιχειρηματικούς τους εταίρους. Η πηγή νέων ιδεών συχνά βρίσκεται έξω από μια επιχείρηση και η εφαρμογή νέων ιδεών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το συντονισμό μεταξύ των επιχειρηματικών εταίρων (Boudreau&Lakhani, 2009, Chesbrough, 2003 ,Dyer&Hatch, 2004). Ένα μεγαλύτερο δίκτυο παρέχει περισσότερες δυνατότητες για έγκαιρη πληροφόρηση, κρίσιμους πόρους και νέες γνώσεις για την καινοτομία. Δίκτυο που παρουσιάζει διαφορετικότητα των επιχειρήσεων, προσφέρει μεγαλύτερη ποικιλία πληροφοριών, πόρων και γνώσεων . Σε γενικές γραμμές, μεταποιώ έρευνα έχει διαπιστωθεί ότι όσο μεγαλύτερα και πιο διαφοροποιημένα είναι τα εξωτερικά δίκτυα, τόσο μεγαλύτερη είναι η καινοτομία και οι επιδόσεις μιας επιχείρησης (Calighirou, et. al., 2004, Laursen&Salter, 2006).

Παρόλο που η έρευνα έχει αναγνωρίσει τη σημασία των δικτύων μεταξύ επιχειρήσεων στην καινοτομία (Freeman 1991 για ανασκόπηση), μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων αντιμετώπισε την έννοια του δικτύου ως μεταφορά. Μόνο πρόσφατα, οι ερευνητές άρχισαν να αξιολογούν τις επίσημες δομικές ιδιότητες των δικτύων συμμαχιών και τον αντίκτυπό τους στην σταθερή καινοτομία.

Τα δίκτυα συνεργασίας μπορούν να ενισχύσουν τις καινοτόμες επιδόσεις προσφέροντας στους ερευνητές τα δύο είδη γνώσεων που χρειάζονται για να καινοτομήσουν (Ahuja, 2000,Tortoriello, McEvily και Krackhardt, 2014).

- 1) Οι επαφές στο δίκτυο μπορούν να παράσχουν νέες γνώσεις που οι ερευνητές μπορούν να συνδυάσουν και να αναδιαμορφώσουν για καινοτομίες (Mors, 2009, Rodan και Galunic, 2004).

- 2) Οι επαφές με το δίκτυο μπορεί να παρέχουν βαθιές γνώσεις και ικανότητες για το πώς να συνδυάσουν και να αναμορφώσουν τη νέα γνώση (Henderson and Clark, 1990, Sutton and Hargadon, 1996).

Η νέα γνώση (νέα πληροφορία) όσο και η συνδυαστική γνώση(σιωπηρή ικανότητα και την τεχνογνωσία που έχει αποκτηθεί) βοηθούν τους δημιουργούς να δημιουργήσουν πολύτιμες καινοτομίες.

Συνεπώς, τα δίκτυα είναι σημαντικά για την καινοτομία, επειδή οι επαφές του δικτύου λειτουργούν ως «ομάδες» (Tortoriello, et. al., 2014) γνώσεων που μπορούν να διαρρεύσουν μέσω των σχετικών «σωλήνων» (Podolny, 2001) του κοινωνικού δικτύου. Ενώ τα άτομα λειτουργούν ως ομάδες γνώσης σε αυτά τα δίκτυα, ωστόσο, μπορούν επίσης να λειτουργήσουν ως «φίλτρα», πράγμα που σημαίνει ότι μπορούν να επιτρέψουν τη διέλευση κάποιων τύπων γνώσεων, παρεμποδίζοντας παράλληλα κάποιες άλλες (Ghosh and Rosenkopf, 2014). Συγκεκριμένα, η γνώση και η πληροφορία είναι σχετικά εύκολο να περάσουν από ένα άτομο σε άλλο σε ένα δίκτυο (Nonaka, 1994). Αντίθετα, η γνώση και η πληροφορία που είναι εξαιρετικά σιωπηρή μπορεί να είναι δύσκολη ή και αδύνατη να περάσει μέσα από ένα άτομο σε ένα δίκτυο (Szulanski, 1996). Η μετάβαση σε άκρως σιωπηρή γνώση απαιτεί βαθιές επενδύσεις από όλα τα μέρη (Nonaka, 1994) και ακόμη και αν το άτομο που αρχικά κατέχει τη γνώση είναι διατεθειμένο να μοιραστεί αυτή τη γνώση, η μεταφορά μπορεί ακόμα να συμβεί ατελή (Huber and Daft, 1987). Έτσι, τα άτομα μπορούν να δρουν ως φίλτρα που εμποδίζουν τη διέλευση από εξαιρετικά σιωπηρή γνώση. Το πρόβλημα με την προβολή των ανθρώπων ως φίλτρων είναι ότι οι ερευνητές μπορεί να είναι περιορισμένοι σε ποιες γνώσεις μπορούν να κερδίσουν από ποιον. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές μπορεί να είναι σε θέση να αποκτήσουν συνδυαστικές γνώσεις από άμεσες επαφές, αλλά όχι από έμμεσες επαφές. Αντιθέτως, μπορεί να είναι σε θέση να έχουν άμεση πρόσβαση στη νέα γνώση τόσο από τις άμεσες όσο και από τις έμμεσες επαφές τους, αλλά η γνώση από τις έμμεσες επαφές είναι πιο πιθανό να είναι νέα. Το πρόβλημα της εξήγησης της καινοτομίας στα δίκτυα συνεργασίας γίνεται πιο σύνθετο και δεν εξηγεί πώς οι ροές γνώσης ρέουν στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των ερευνητών (Mors, 2009, Rodan και Galunic, 2004).

Οι εφευρέτες που έχουν πρόσβαση σε νέες γνώσεις αλλά δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτή τη γνώση είναι απίθανο να δημιουργήσουν καινοτομία. Ομοίως, οι εφευρέτες που έχουν συνδυαστική γνώση αλλά στερούνται νέας γνώσης

είναι απίθανο να δημιουργήσουν κάτι καινούργιο. Κατά συνέπεια, όταν οι εφευρέτες έχουν πρόσβαση τόσο σε νέες όσο και σε συνδυαστικές γνώσεις, είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν πολύτιμες καινοτομίες (HargadonandSutton, 1997 , Nonaka, 1994, Nonaka, et. al., 2000).

Η ανάγκη χρήσης τόσο της συνδυαστικής όσο και της νέας γνώσης παρουσιάζει και προβλήματα για τους ερευνητές που επιδιώκουν να δημιουργήσουν πολύτιμες καινοτομίες.

Η συνδυαστική γνώση μπορεί να είναι πολύ δύσκολο να αποκτηθεί. Οι Hargadon και Sutton, (1997), για παράδειγμα, περιγράφουν μια βαθιά κοινωνική διαδικασία των εφευρετών που εργάζονται μαζί για να μοιραστούν τα σιωπηρά μοντέλα τους για το πώς να δημιουργήσουν νέους συνδυασμούς. Δεν υπάρχει κωδικοποιημένο εγχειρίδιο για τον συνδυασμό των λύσεων. Ενώ βεβαίως αναγνωρίζουμε ότι ορισμένες πτυχές της συνδυαστικής γνώσης μπορεί να είναι σαφείς, η ερμηνεία μας δείχνει ότι οι συνδυαστικές γνώσεις ενός εφευρέτη είναι σε μεγάλο βαθμό σιωπηρές - δηλαδή, πολύ κολλώδεις και δύσκολο να μεταφερθούν.

Συνεπώς, οι ερευνητές κερδίζουν συνδυαστικές γνώσεις μέσω προσωπικών πειραματισμών, εμπειρική μάθηση αλλά και μέσω σύνθετων κοινωνικών αλληλεπιδράσεων και διαδικασιών κοινωνικοποίησης (Nonaka, 1994). Ένας σημαντικός τρόπος που οι ερευνητές μπορούν να αποκτήσουν συνδυαστική γνώση είναι να μάθουν από εκείνους που έχουν πετύχει στην καινοτομία πριν. Αυτοί οι επιτυχημένοι ερευνητές πιθανότατα έχουν πολύπλοκα πνευματικά μοντέλα, πλαίσια και τρόπους δράσης που μπορούν να μεταφέρουν στον κύριο εφευρέτη μέσω έντονων διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων. Το πρόβλημα όμως είναι ότι αυτοί οι επιτυχημένοι ερευνητές μπορεί να μην συμμετάσχουν στην έντονη επικοινωνία που απαιτείται για τη μεταφορά τέτοιων σιωπηρών γνώσεων με ανθρώπους που δεν γνωρίζουν (DaftandLengel, 1986). Αυτό σημαίνει ότι οι κύριοι ερευνητές μπορούν να μάθουν μόνο συνδυαστικές γνώσεις από επιτυχείς εφευρέτες με τους οποίους έχουν ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις. Χωρίς τέτοιες ισχυρές σχέσεις, ο μόνος τρόπος για να βελτιώσουν τις συνδυαστικές γνώσεις τους μπορεί να είναι μέσω της δικής τους εμπειρίας. Δεύτερον, υπάρχουν πάρα πολλές νέες γνώσεις στον κόσμο για τους ερευνητές. Πλούσιες περιγραφές της καινοτόμου διαδικασίας υποδηλώνουν ότι πολλές από τις νέες γνώσεις που έχουν πρόσβαση οι ερευνητές έχουν σαφείς ιδιότητες. Οι ερευνητές έχουν πρόσβαση σε προϊόντα, άρθρα, διπλώματα

ευρεσιτεχνίας κ.ο.κ. που περιέχουν κωδικοποιημένες λύσεις που μπορούν να χρησιμοποιήσουν στην καινοτόμο διαδικασία. Ενώ αναγνωρίζουμε ότι κάποιες από τις λύσεις που απαιτούνται για καινοτομίες μπορεί να καταλήξουν σε ιδιότητες, η ερμηνεία των παραπάνω περιγραφών υποδηλώνει ότι μεγάλο μέρος των νέων γνώσεων που απαιτούνται για την καινοτομία είναι εξαιρετικά πολύπλοκες δύσκολες και δαπανηρές. Ορισμένες από τις νέες γνώσεις είναι συχνά εύκολες στην απόκτηση τους από την ανάγνωση ενός έντυπου, μιας οδηγίας, ή της οπτικής παρατήρησης της αρχιτεκτονικής ενός προϊόντος.

Τα διαπροσωπικά δίκτυα συνεργασίας ή οι συνδέσεις μεταξύ ατόμων που έχουν συν-εφευρεθεί μαζί στο παρελθόν μπορούν να βοηθήσουν τους εφευρέτες. Αυτοί οι προηγούμενοι συνεργάτες μπορεί να έχουν τόσο συνδυαστικές γνώσεις που μπορούν να μοιραστούν με τους εφευρέτες, όσο και νέες γνώσεις που μπορούν να συμβάλουν στην εφεύρεση με σκοπό την καινοτομία. Γενικά, οι εντατικές σχέσεις μεταξύ των εφευρετών (Singh, 2009) έχουν τόσο τα κίνητρα όσο και τις κοινές εμπειρίες για να μεταφέρουν εξαιρετικά σιωπηρή συνδυαστική γνώση στον κύριο εφευρέτη. Ομοίως, οι προηγούμενοι συνεργάτες μπορούν να παράσχουν ένα αποτελεσματικό μέσο αναζήτησης ευρείας και επεκτατικής γνώσης για να βρουν σχετικές νέες γνώσεις (Borgatti and Foster, 2003, Cohen and Levinthal, 1990).

Αντί να αναζητήσουν όλες τις διαθέσιμες βάσεις δεδομένων, οι εφευρέτες μπορούν να συζητήσουν τα σχέδιά τους με προηγούμενους συνεργάτες, γνωρίζοντας ότι έχουν σχέση με πληροφορίες σε ολόκληρο τον κόσμο. Έτσι, τα δίκτυα διαπροσωπικής συνεργασίας μπορούν να παράσχουν τόσο ένα μέσο για τους κεντρικούς εφευρέτες να ενισχύσουν τις συνδυαστικές γνώσεις τους όσο και την αποτελεσματική πρόσβαση σε νέες γνώσεις. Έτσι, ενώ προηγούμενες έρευνες έχουν θέσει σαφώς τα θεμέλια για τα επιχειρήματά μας, δεν έχουμε ακόμη ιδέες σχετικά με τις βέλτιστες διαμορφώσεις δικτύου για εφευρέτες που χρειάζονται πρόσβαση σε διαφορετικές νέες γνώσεις και συνδυαστικές γνώσεις για την καινοτόμο απόδοσή τους.

5.12 Τα αποτελέσματα της συνεργασίας.

Οι επιτυχείς συνεργατικές σχέσεις πελάτη-προμηθευτή είναι πλέον γεγονός ότι αποφέρουν σημαντικά οφέλη, στις επιχειρήσεις π.χ. μείωση του κόστους

αποθεμάτων, καλύτερη ποιότητα, βελτιωμένη παράδοση, μειωμένο κόστος παράγωγης, συμπιεσμένοι χρόνοι παράδοσης, ταχύτεροι χρόνοι κύκλου παραγωγής, μεγαλύτερη ευελιξία, αυξημένη ανταπόκριση στις απαιτήσεις της αγοράς και εξυπηρέτηση των πελατών και αύξηση του μεριδίου αγοράς (Mentzer, et. al., 2000).Επιπλέον, μέσω της «διεύρυνσης της πίτας», αύξηση των πωλήσεων, η αμοιβαία συμφέρουσα συνεργασία αγοραστή-προμηθευτή μπορεί να προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και εξαιρετικών οικονομικών επιδόσεων .

Επίσης, οι εταιρείες που είναι σε θέση να συνεργάζονται αποτελεσματικά τόσο με τους προμηθευτές τους όσο και με τους πελάτες τους, πιστεύεται ότι ξεπερνούν τις εταιρείες που δεν διαχειρίζονται αποτελεσματικά τη συνεργασία. Τα υψηλά επίπεδα συνεργασίας, τόσο με τους προμηθευτές όσο και με τους πελάτες, πιστεύεται ότι οδηγούν σε σημαντικές βελτιώσεις της συνολικής απόδοσης, καθιστώντας την εταιρεία παγκόσμιας κλάσης. Οι Burnes and New, (1997) τονίζουν ότι μόνο οι εταιρείες που μετατρέπουν αποτελεσματικά δηλωμένες συνεργατικές σχέσεις εργασίας με τους πελάτες ή τους προμηθευτές τους σε αμοιβαία επωφελή συνεργασία θα αποκομίσουν οφέλη από την απόδοση. Ομοίως, διάφοροι συγγραφείς στον τομέα της διαχείρισης της αλυσίδας ζήτησης υποδεικνύουν ότι οι εταιρείες παγκόσμιας κλάσης χρησιμοποιούν πληροφορίες πελατών σε πραγματικό χρόνο, συνεργάζονται με εμπορικούς εταίρους και επενδύουν σε τεχνολογία που βασίζεται στον ιστό για να κλείσει το βρόχο μεταξύ αλυσίδων προσφοράς και ζήτησης (SelenSoliman, 2002).

Λαμβάνοντας υπόψη τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης, το χαμηλό κόστος παραγωγής που έχουν ορισμένες χώρες, το περιβάλλον της ενέργειας προηγμένων τεχνολογιών, οι επιχειρήσεις των ανεπτυγμένων χώρων πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο επιχειρηματικής δραστηριότητάς τους εάν θέλουν να παραμείνουν ανταγωνιστικοί. Η καινοτομία αποτελεί έναν από τους μοχλούς ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων . Η Ε.Ε έχει λάβει σοβαρά τον παράγοντα αυτό.Εξίσου σημαντικό είναι να καθιερωθούν συνεργασίες σε όλο το φάσμα της αλυσίδας προμηθευτές, μεταποιητές, διανομείς και λιανοπωλητές, προκειμένου να διακινούνται αποτελεσματικά τα προϊόντα προς ικανοποίηση των πελατών. Ωστόσο, η δομή της συνεργασίας πρέπει να σχεδιαστεί με προσοχή και με κάποιο συντονισμό πρέπει να εφαρμοστούν μηχανισμοί για την υποστήριξη αυτού του τρόπου άσκησης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Στη σημερινή οικονομία, πολλές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν όλες τις τεχνικές και οργανωτικές υποδομές για να ικανοποιήσουν αποτελεσματικά τη ζήτηση των πελατών. Ως εκ τούτου, καθίσταται αναγκαίο να εντοπίσουν τις επιχειρηματικές διαδικασίες που μπορούν να διεξάγουν αποτελεσματικά, με χαμηλό κόστος για να βελτιώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης. Αν αυτό δεν είναι εφικτό πρέπει να προχωρήσει σε συνεργατική διαδικασία με άλλες επιχειρήσεις αναθέτοντας μέρος των εργασιών που δεν μπορεί να εκτελέσει. Καθίσταται αναγκαίος ο σχεδιασμός και η διαχείριση εσωτερικών και εξωτερικών δικτύων που θα συμπεριλάβε αποτελεσματικά όλες τις δραστηριότητες και δυνατότητες που σχετίζονται με την ροή και τη μετατροπή των αγαθών, από τους προμηθευτές πρώτων υλών στους τελικούς χρήστες, καθώς και τη σχετική πληροφόρηση (Simchi-Levi, Kaminsky και Simchi-Levi 2008). Για να είναι χρήσιμο, αυτό το δίκτυο δημιουργίας αξίας απαιτεί τον συντονισμό της ροής του προϊόντος μεταξύ των εταιρειών καθώς και το μερίδιο των πλεονεκτημάτων συνεργασίας μεταξύ των ενδιαφερομένων (Simatupang και Sridharan 2005).

Οι συνεργασίες ποικίλλουν ανάλογα με τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι να προσδιοριστεί η στρατηγική της συνεργασίας, οι ειδικές ανάγκες της οργάνωσης, οι στόχοι συνεργασίας κ.λπ. Στη συνέχεια, είναι σημαντικό να γίνει επιλογή του συνεργάτη, αναλύοντας για παράδειγμα το μέγεθος και την ποιότητα και αξιοπιστία του. Είναι επίσης απαραίτητο να θεσπιστεί το νομικό πλαίσιο της σχέσης, διευκρινίζοντας ποιος έχει εξουσία πιο θα είναι οι πόροι και ποιοι δείκτες επιδόσεων πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της απόδοσης της εταιρικής σχέσης (Verdecho, Alfaro και Rodriguez-Rodriguez 2009). Στη συνέχεια, η συνεργασία πρέπει να αντιμετωπιστεί σωστά, βασισμένη σε πολλές συνεδριάσεις μεταξύ των οργάνων και μηχανισμών για την επίλυση των συγκρούσεων. Το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει την αξιολόγηση της αποτυχίας ή της επιτυχίας της σχέσης, προκειμένου να συνεχιστεί η και να επεκταθεί εταιρική σχέση ή να τερματιστεί.

5.13 Οφέλη Συνεργασιών.

Από τη μελέτη της αρθρογραφίας περί συνεργασιών καταλήξαμε σε θετικά συμπεράσματα όσον αφορά την συνεργασία, είτε μεταξύ επιχειρήσεων, είτε μεταξύ επιχείρησης με την αλυσίδα εφοδιασμού, είτε επιχείρησης με πανεπιστήμια και φορείς. Τα οφέλη που συγκεντρώθηκαν είναι είτε στο πλαίσιο της ανάπτυξης και της μακροχρόνιας ευημερίας της επιχείρησης, είτε σε πλαίσιο της οικονομικής και επιχειρηματικής ικανοποίησης (Barratt 2004, Simchi-Levi, Kaminsky και Simchi-Levi, 2008, Camarinha-Matoseetal., 2009).

Τα πλεονεκτήματα των συνεργασιών επιγραμματικά είναι:

- Αύξηση των πωλήσεων.
- Μείωση του κόστους παραγωγής και λειτουργιών της επιχείρησης.
- Χαμηλότερο κόστος προϊόντος.
- Δυνατότητα καλύτερων προσφορών.
- Δυνατότητα μετρήσεων αποτελεσματικότητας και διεξαγωγής έρευνας.
- Αναβάθμιση της εξυπηρέτησης πελατών και μείωση του κόστους υποστήριξης.
- Προσφορά βιώσιμου ανταγωνισμού στις επιχειρήσεις.
- Η δυνατότητα καλύτερης και πιο εύκολης επικοινωνίας και αφοσίωσης της επιχείρησης με τους πελάτες.
- Αναβάθμιση της εικόνας της επιχείρησης και του προϊόντος.
- Καλύτερη ευελιξία και προσαρμογή των επιχειρήσεων στις αλλαγές της αγοράς λόγω της καλύτερης και ταχύτερης ενημέρωσης και γνώσης.
- Λήψη καλύτερων και ομοιόμορφων αποφάσεων.
- Αλληλοβοήθεια των επιχειρήσεων για την επίλυση και αποφυγή προβλημάτων και δυσκολιών.
- Ανταλλαγή πόρων και ανθρώπινου δυναμικού όταν είναι αναγκαίο και επείγων.

- Συνεχής παροχή πληροφοριών.
- Μείωση της αβεβαιότητας.
- Δυνατότητα άμεσης και καλύτερης επικοινωνίας μεταξύ της επιχείρησης και της αλυσίδας εφοδιασμού.
- Συντομότερος χρόνος παράδοσης λόγω της καλύτερης επικοινωνίας με την αλυσίδα εφοδιασμού.
- Ανάπτυξη εμπορίου.
- Δυνατότητα αμεσότητας εμπορίου.
- Καλύτερη και γρηγορότερη διανομή.
- Πιο εύκολη πορεία των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης.
- Άμεση και εύκολη παρακολούθηση των προϊόντων και επιχειρηματικών κινήσεων των ανταγωνιστών.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες θέτουν σε εφαρμογή τις συνεργασίες. Οι Barratt (2004), Simchi-Levi, Kaminsky και Simchi-Levi (2008), Camarinha-Matos, et al., (2009) είναι παραδείγματα συγγραφέων που έχουν εντοπίσει και πλεονεκτήματα συνεργασίας σε επιχειρήσεων, όπως οικονομίες κλίμακας, καλύτερη και ταχύτερη ανταπόκριση στις αλλαγές, (ανάπτυξη προϊόντων, μεταφορά, αποθήκευση κ.λπ.) κλπ. Οι επιχειρήσεις μπορούν επίσης να επιλέξουν να συνεργαστούν με διάφορους εταίρους για να μειώσουν τους κινδύνους που προέρχονται από την αβεβαιότητα. Η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών του δικτύου παρέχει κοινή γνώση που οδηγεί σε καλύτερες αποφάσεις σχεδιασμού και, κατά συνέπεια, σε λιγότερους κινδύνους που έχουν αντίκτυπο στις απώλειες πωλήσεων κ.λπ. (Cannella, Ciancimino και Framinan, 2011).

5.14 Δυσκολίες Συνεργασιών.

Οι συνεργασίες μεταξύ επιχειρήσεων φυσικά και έχουν επιφέρει πολλά οφέλη για τους συμμετέχοντες δεν παύει όμως να έχει κινδύνους και δυσκολίες οι οποίοι συνδέονται με την διατήρηση και την δημιουργία δεσμών. Εντούτοις, τα οφέλη είναι κάποιες φορές δύσκολα να αποκτηθούν λόγω των υφιστάμενων διαφορών μεταξύ των

συμφερόντων και των στόχων κάθε εταιρείας. Κάθε επιχείρηση προσπαθεί να αυξήσει το δικό της κέρδος και να μειώσει το δικό της κόστος που μπορεί να συμβεί σε βάρος της κερδοφορίας των άλλων φορέων (Audy, et. al., 2010)

Δύο σημαντικοί λόγοι για τις υπάρχουσες δυσκολίες είναι διαφορετικότητα των επιχειρήσεων και η δυναμική που παρουσιάζουν στο σύνολό τους οι συμμετέχοντες εταιρίες. Δηλαδή τα μέλη ενός δικτύου είναι διαφέρουν μεταξύ τους, στους στόχους, τις δυνατότητες, τους πόρους τα μεγέθη την λειτουργία, το είδος κ.α. Για τους λόγους αυτούς οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Παραδείγματα συγκρούσεων μπορεί να είναι η διατήρηση των επιπέδων αποθεμάτων, οι πωλήσεις εκπτώσεων, οι πολιτικές πεποιθήσεις, οι τιμές ή η ποιότητα ενός προϊόντος, οι σχέσεις με τους πελάτες, οι ώρες λειτουργίας, η προώθηση καινοτόμων προϊόντων. Τέλος, όπως έχει αναφερθεί η συνεργασία είναι μία μακροπρόθεσμη διαδικασία που τα οφέλη για τις επιχειρήσεις είναι εμφανή μετά από καιρό γεγονός που λειτουργεί ως αντίβαρο των κινήτρων συνεργασίας (Audy,et. al.,2010).

Οι αποφάσεις σχετικά με την ανταλλαγή πόρων αποτελούν μείζονες προκλήσεις στις συνεργατικές σχέσεις. Για παράδειγμα, είναι δύσκολο να αποφασιστεί ποια πληροφόρηση πρέπει να μοιραστεί χωρίς να θίγεται το απόρρητο, καθώς και πόσες επενδύσεις θα πρέπει να γίνουν ώστε να δημιουργηθούν τέτοιες συνεργασίες και αν οι επενδύσεις θα είναι ισότιμες(Rosenfeld, 1986).

Ορισμένες έρευνες έχουν φανερώσει ότι η εντατική επικοινωνία μεταξύ των συμμετεχόντων μπορεί να προκαλέσει σύγχυση. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές τόνισαν τις δυσκολίες, τους κινδύνους και την αναποτελεσματικότητα της ανταλλαγής πληροφοριών(Inkeren, et. al.,2005). Παρόλο που η ανταλλαγή και μεταφορά πληροφοριών είναι πολύ σημαντική για μία συνεργασία - ακόμη και σαν κίνητρο-όταν η συχνότητα και η ένταση της γίνει υπερβολική καταντάει προβληματική.

Επίσης, οι πληροφορίες θα πρέπει να δίνονται με σειρά προτεραιότητας, διότι αν μία πληροφορία δοθεί και δεν είναι σημαντική και επίκαιρη μπορεί να μην της δοθεί η κατάλληλη προσοχή την κατάλληλη στιγμή, διότι θα έχει περαστεί στα ψηλά γράμματα. Επιπλέον, αν οι συμμετέχοντες είναι υπερφορτισμένοι από πληροφορίες, τότε οι αποφάσεις και οι επιχειρηματικές τους κινήσεις θα είναι ανακριβείς επηρεάζοντας έτσι την αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών στόχων της συνεργασίας (Audy, et. al.,2010).

Τέλος, μία ακόμη δυσκολία είναι η εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρήσεων, διότι δεν είναι μία αυτόνομη διαδικασία αλλά μια συλλογική προσπάθεια όλων των συμμετεχόντων μελών που απαιτεί χρόνο και επιμονή από τον καθένα ξεχωριστά.

Ωστόσο, παρόλο που οι εταιρείες μπορούν να αποκτήσουν ορισμένα πλεονεκτήματα συνεργαζόμενες με άλλους οργανισμούς, πρέπει να σκεφτούν το πιθανό κόστος (π.χ. κόστος συναλλαγών, βλέπε Williamson, 1985) που δημιουργείται από αυτόν τον τρόπο λειτουργίας. Αντί να εξετάζει ένα ενιαίο κόστος για το προϊόν ή την υπηρεσία που διεξάγεται, η αλληλεπίδραση μεταξύ οργανισμών συνεπάγεται ένα κόστος που συνδέεται με τη δημιουργία και τη διαχείριση της σχέσης, καθώς και ένα κόστος που σχετίζεται με την απόκτηση πληροφοριών. Οι συνεργασίες μπορούν επίσης να δημιουργήσουν νέες μορφές κινδύνου: τον κίνδυνο που συνδέεται με την εμπιστευτικότητα των κοινών πληροφοριών, τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο, τον κίνδυνο απώλειας ελέγχου της σχέσης, τον κίνδυνο καθημερινής λειτουργίας κλπ. (Quelin, 2002).

Επομένως, στην αρχή της συνεργατικής διαδικασίας, μια εταιρεία πρέπει να καθορίσει (Porter, 2008):

- Ποια είναι τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας με άλλες εταιρείες;
- Ποια είναι τα εμπόδια που θα πρέπει να αντιμετωπιστούν;
- Είναι δυνατόν να ξεπεραστούν αυτά τα εμπόδια;
- Πώς επιτυγχάνεται αποτελεσματικά αυτή η διαδικασία;

Θα πρέπει να δημιουργηθεί μια διακρατική συνεργασία μόνο εάν η εταιρεία είναι διατεθειμένη να επενδύσει χρόνο και προσπάθεια και αν τα αναμενόμενα οφέλη είναι μεγαλύτερα από αυτά που θα μπορούσαν να αποκτηθούν μεμονωμένα (Audy, et. al., 2010). Εάν η συνεργασία αναγνωριστεί ως ο καλύτερος τρόπος για την αύξηση της ανταγωνιστικότητάς της σε μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, τότε μια επιχείρηση θα πρέπει να ακολουθήσει ορισμένα βήματα για τη σωστή δημιουργία και διαχείριση της σχέσης. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει την οικοδόμηση της συνεργασίας επιλέγοντας τον εταίρο και καθορίζοντας το νομικό πλαίσιο της σχέσης. Η εταιρική σχέση περιλαμβάνει επίσης την εφαρμογή διαφορετικών μηχανισμών συντονισμού για τη βελτίωση της απόδοσης της συνεργασίας και τον συγχρονισμό των δραστηριοτήτων του δικτύου. Επιπλέον, δεδομένου ότι η συνεργασία μπορεί να αποφέρει σημαντικά

οφέλη, καθίσταται αναγκαία η μέτρηση των επιδόσεων συνεργασίας και η εφαρμογή κινήτρων για δίκαιη κατανομή αυτών των οφελών (Audy, et. al., 2010). Εάν η συνεργασία δεν είναι τόσο καλή όσο προβλέπεται, τότε μπορεί να χρειαστεί να αναζητήσουμε έναν άλλο συνεργάτη.

Κεφάλαιο 6: Επιχειρηματική Απόδοση- Ανταγωνιστικότητα.

6.1 Γενικά

Με την ίδρυση και λειτουργία της κάθε επιχείρησης πρέπει να εξυπηρετούνται οι σκοποί και οι στόχοι τους οποίους έχει ορίσει. Οι στόχοι μπορεί να είναι θεσμικοί(καταστατικό, νομιμότητα, πρόσφορα στην κοινωνία ,περιαυτολογικοί κλπ.)και λειτουργικοί (αναφέρονται στα αποτελέσματα της με βάση τη λειτουργία της, ανθρώπινοί πόροι ,προϊόν, πωλήσεις κλπ.).

Η Επιχειρηματική Απόδοση στην απλοϊκή της μορφή μπορεί να χαρακτηριστεί σαν ένας συντελεστής ο οποίος εκφράζει την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης σε σχέση με το επιθυμητό αποτέλεσμα. Μεγάλος συντελεστής απόδοσης σημαίνει καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης και κατά συνέπεια ευκολία στην επίτευξη των στόχων. Στην πράξη όμως η επιχειρηματική απόδοση μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες όπως θα αναλύσουμε παρακάτω. Ανάπτυξη τους οδηγεί σε ενδυνάμωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης (Smith&Reece, 1999).

6.2 Αποτελεσματικότητα – Αποδοτικότητα και Απόδοση.

Αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα να παραχθεί ένα επιθυμητό αποτέλεσμα (Wikipedia). Αυτό κάνει σαφές ότι η αποτελεσματικότητα έχει να κάνει με τις συνέπειες και τα αποτελέσματα. Αποτελεί την επίτευξη των στόχων που είχαν αρχικά σχεδιαστεί. Η αποτελεσματικότητα δηλαδή σημαίνει σε ποιο βαθμό επιτυγχάνονται οι στόχοι και οι σχεδιασμένες ενέργειες ενός συστήματος. Σύμφωνα με Zaire και Dumont η αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην έκταση στην όποια μια λειτουργία πετυχαίνει τους στόχους της. Για αυτό απαραίτητο θεωρείται ένα σύστημα μετρήσεων, ώστε να είναι δυνατές οι μετρήσεις της αποτελεσματικότητας. ODeisenhofer το 2001 ανέφερε την αποτελεσματικότητα ως " την επίτευξη στόχων και σκοπών", και υποστήριξε ότι με τους κατάλληλους δείκτες μπορεί να

προσδιοριστεί η επίτευξη στόχων (Ιστορία οικονομικών Θεωριών, Πανεπιστήμιο Πειραιώς).

Αποδοτικότητα είναι η σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων εκροών και των πόρων που χρησιμοποιούνται. Είναι δηλαδή ένα κλάσμα ή ένας συντελεστής που παρουσιάζει τους πόρους που εισάγουμε έναντι των πόρων που εξάγουμε από την επιχείρηση. Η αποδοτικότητα μπορεί να ενισχυθεί με τη επίτευξη καλύτερων και περισσότερων αποτελεσμάτων με τη χρησιμοποίηση λιγότερων πόρων(Deisenhofer,2001).

Έτσι για να ξεχωρίσουμε τις δυο έννοιες, η αποτελεσματικότητα αναφέρει το βαθμό στον οποίο εκπληρώνονται οι απαιτήσεις των πελατών ενώ η αποδοτικότητα είναι ένα μετρήσιμο ποσό σωστά η αναλογικά διαχειρίζονται οι πόροι της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη και την ικανοποίηση των πελατών (Ozta,2007).Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα συχνά θεωρούνται οι δυο δείκτες μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης. Επιπλέον ο Drucker το 1975 αναφέρει ότι η αποδοτικότητα σχετίζεται με το να κάνεις πράγματα σωστά ενώ η αποτελεσματικότητα με το να κάνεις τα σωστά πράγματα. Και οιCormier, et. al το 2007 αναφέρει ότι η αποτελεσματικότητα συνδέεται με τους στόχους και τα αποτελέσματα και δεν πρέπει να μπερδεύεται με τη αποδοτικότητα η οποία σχετίζεται με τους ανθρωπίνους πόρους και το λειτουργικό κόστος.

Απόδοση μιας επιχείρησης είναι ο συνδυασμός της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών της (Ozta, et. al ,2007).ONenadal, το 2008 ανέφερε ότι ο όρος απόδοση σχετίζεται με μια σειρά από όρους όπως, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ικανότητα, παραγωγικότητα και ποιότητα. Οι οροί αυτοί αντιπροσωπεύουν διαφορές διαστάσεις της απόδοσης της επιχείρησης. Τέλος απόδοση ορίστηκε ως η ικανότητα μιας επιχείρησης να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των ανθρώπων (μέτοχοι, προμηθευτές, πελάτες) που σχετίζονται με αυτή (Smith&Reece, 1996).

Η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης δεν είναι μια νέα μέτρηση αλλά βασίζεται σε προηγούμενες μετρήσεις της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας. Η μέτρηση της απόδοσης στη βιβλιογραφία ορίζεται ως η ποσοτικοποίηση της δράσης. Οι μετρήσεις είναι η διαδικασία της ποσοτικοποίησης ενώ οι δράσεις οδηγούν σε αποδόσεις. ONeely (1993) ανέφερε 7 λόγους για τους οποίους η μέτρηση της απόδοσης είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις:

1. Οι συνεχείς αλλαγές της φύσης της εργασίας
2. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός
3. Οι συνεχείς βελτιώσεις
4. Οι διεθνείς κανόνες ποιότητας
5. Η αλλαγή των ρόλων του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις
6. Η αλλαγή των απαιτήσεων που προέρχονται από το αγοραστικό κοινό.
7. Η δύναμη της πληροφορίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω κατανοούμε τη σημασία της μέτρησης των αποδόσεων μιας επιχείρησης. Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός και η παγκοσμιοποίηση οδήγησαν τις επιχειρήσεις στην ανάγκη να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους. Η αγορά κινείται πλέον από την αξία και όχι από το κόστος, πιέζοντας τις επιχειρήσεις να δώσουν σημασία στην ποιότητα, την εξυπηρέτηση και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτές οι αλλαγές προώθησαν την ανάγκη για μέτρηση της απόδοσης, ώστε οι επιχειρήσεις να μπορέσουν να έχουν ορισμένους δείκτες μέτρησης που να τους βοηθήσουν στην αξιολόγηση τους (Bourne, et. al., 2000). Ένας ακόμα λόγος που οδήγησε στην ανάγκη μέτρησης της απόδοσης είναι ότι οι επιχειρήσεις πρέπει διαρκώς να αυξάνουν την αποδοτικότητα τους στις ανταγωνιστικές αγορές και για να επιτευχθεί αυτό υποστηρίζεται ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν στις αποφάσεις (Alvesson & Willmott, 1996).

6.3 Καινοτομία και Επιχειρηματική Απόδοση.

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναπτύξαμε και δώσαμε τον ορισμό της "απόδοσης" παρακάτω θα εξετάσουμε την σχέση ή την αλληλοεπίδραση της καινοτομίας με την απόδοση .

Η καινοτομία είναι ένα ακόμη συστατικό στοιχείο μιας επιτυχημένης πορείας με κύριο σκοπό την βελτιωμένη επιχειρηματική απόδοση μιας επιχείρησης. Η καινοτομία προσφέρει νέες ιδέες. Εξετάζοντας τους τρόπους με τους οποίους η καινοτομία επιδρά στην απόδοση μπορούμε να αναφέρουμε (Gunday, et. al., 2011, Lii, et. al., 2016) :

Η σχεδίαση, η ανάπτυξη, η παράγωγη και η διάθεση καινοτόμων προϊόντων που η αγορά τα αντιμετωπίζει θετικά ενισχύει την επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Η εφαρμογή καινοτομίας συνήθως ενισχύει την ικανότητα της επιχείρησης να βελτιώνεται και κατά συνέπεια γίνεται πιο εύκολη η προσαρμογή της στις πιέσεις της αγοράς. Γενικά εφαρμόζοντας μια καινοτομία η οποία έχει οδηγήσει την επιχείρηση σε θετικά αποτελέσματα, βελτιώνεται ο βαθμός απόδοσης ο οποίος καθορίζει τους πόρους εισόδου σε σχέση με το παραγόμενο προϊόν. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η αύξηση του κέρδους.

Δεν πρέπει όμως να παραβλέψουμε και το αντίθετο αποτέλεσμα. Ένα προϊόν μπορεί να είναι νέο και καινοτόμο αλλά να παρουσιάσει αρνητικά αποτελέσματα, η αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού πρέπει να είναι ταχύτατη ώστε να μην επιβαρύνει περισσότερο την επιχείρηση.

Η βιομηχανική επανάσταση του 19ου αιώνα βασίστηκε στις τεχνολογικές καινοτομίες της εποχής. Οι κυρίαρχες επιχειρήσεις σε όλους τους κλάδους παρουσιάζουν αυξημένη ικανότητα να καινοτομούν και να παράγουν νέα ή βελτιωμένα προϊόντα και υπηρεσίες. Πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές αναπτύχθηκαν τόσο σε τοπικό επίπεδο όσο και σε παγκόσμιο και συνεχίζουν να λειτουργούν ακόμη και σήμερα επειδή η απόδοσή τους ήταν θετική (Lii, et. al., 2016).

6.4 Μέτρηση της Απόδοσης.

Η μέτρηση της απόδοσης είναι ένα κλασματικό αποτέλεσμα. Καθημερινά μετράμε και συγκρίνουμε την αποδοτικότητα ή την παραγωγικότητα με στόχο να επεμβούμε όπου και όποτε χρειάζεται. Πολλές επιχειρήσεις διακατέχονται συνεχώς από ερωτήματα που αφορούν την οικονομική τους πορεία. Αποτελεί στοιχείο μέγιστης σημασίας η επίγνωση των πραγματικών επιδόσεων μιας επιχείρησης. Αυτό όμως χρειάζεται αρκετή προσπάθεια, γνώση και δεδομένα που χαρακτηρίζουν την απόδοση.

Το συνεχώς αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη μέτρηση της απόδοσης των επιχειρήσεων είναι αποτέλεσμα της συνεχούς αύξησης των αλλαγών στο περιβάλλον της επιχείρησης (McAdam&Bailie, 2002). Οι Bourne, et. al (2000), ισχυρίστηκαν ότι οι ραγδαίες αλλαγές οδήγησαν τις επιχειρήσεις στο να αναπτύξουν νέες μεθόδους

μέτρησης της απόδοσης, αφήνοντας πίσω τις παλιές. Οι επιχειρήσεις σήμερα χρειάζονται πολλές πληροφορίες και σε μεγαλύτερο φάσμα, μέσα στις οποίες παρέχονται πολλές μετρήσεις οικονομικών στοιχείων, έτσι ώστε να κατανοηθούν οι μεταβλητές που είναι θεμελιώδεις για τη επίτευξη των μελλοντικών της στόχων και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (McAdam&Bailie, 2002).

Είναι σημαντικό να εγκατασταθεί ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης που θα καλύπτει ένα ευρύ φάσμα, δεδομένων το οποίο θα μας παρέχει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης και θα μπορεί αργότερα να συγχρονιστεί με την επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης (McAdam&Bailie, 2002). Οι Marshall, et. al., (1996), περιέγραψαν τη μέτρηση της απόδοσης, σαν τη δημοσίευση δεικτών και συλλογής δεδομένων για τη περιγραφή, αναφορά και ανάλυση της απόδοσης. Οι Neely. Et. al., (1995) είδαν τη μέτρηση της απόδοσης σαν τη διαδικασία ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας μιας πράξης.

Όπως είπαμε η αποδοτικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως τρόπος μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης. Ως μέτρηση της αποδοτικότητας εννοούμε τη διαδικασία της ποσοτικοποίησης της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας των ενεργειών μιας επιχείρησης (Neely, 1998). Η λειτουργικότητα και η αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης είναι οι κύριες διαστάσεις της απόδοσης και επομένως σε αυτές τις δυο διαστάσεις βασίζεται ένα σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας. Η λειτουργικότητα αναφέρεται στο πόσο οικονομικά χρησιμοποιούνται οι πόροι της επιχείρησης, ενώ η αποτελεσματικότητα στο κατά πόσο συνεπής είναι η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της επιχείρησης. Η λειτουργικότητα μετράει πόσο αποτελεσματικά οι εισροές έχουν μετατραπεί σε εκροές της επιχείρησης, ενώ η αποτελεσματικότητα μετράει κατά πόσο και σε ποιο βαθμό μια επιχείρηση έχει πετύχει το στόχο της.

Επίσης η παραγωγικότητα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν μια μονάδα μέτρησης της απόδοσης (Schmenner, 1991). Παρόλο όμως που όλες αυτές οι έρευνες υποστηρίζουν την παραγωγικότητα, πολλές φορές χρησιμοποιείται σαν δείκτης "υποκατάστατο" λόγω της μειωμένης πρόσβασης σε άλλους τομείς. Ο Skinner (1985) επισήμανε, ότι οι προσπάθειες βελτίωσης που στοχεύουν αποκλειστικά στην παραγωγικότητα μπορεί να έχουν απογοητευτικά αποτελέσματα, αν δεν είναι πλήρως συγχρονισμένα με την επιχειρησιακή στρατηγική.

Η παραγωγικότητα μετριέται και υπολογίζεται σε σχέση με έναν συντελεστή ο οποίος εξαρτάται από το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία σε σχέση με το χρησιμοποιούμενο. Είναι σαφές ότι για να έχουμε θετικό αποτέλεσμα θα πρέπει να είναι μεγαλύτερο της μονάδας (Wikipedia). Σημαντικό παράγοντα αποτελεί η παραγωγικότητα και σε επίπεδο χώρας. Μπορούμε να ορίσουμε ότι μια χώρα με χαμηλή παραγωγικότητα αντιμετωπίζει οικονομικά προβλήματα.

Ένα ακόμη μέτρο της απόδοσης είναι η αύξηση των πωλήσεων. Είναι ένα μέτρο το οποίο μπορεί να δείξει την ικανοποίηση των πελατών. Επίσης είναι κατάλληλο για να δώσει πληροφορίες για τη παρουσία των ανταγωνιστών και τη συχνότητα των αγορών. Μια επιχείρηση, η οποία διατηρεί ικανοποιημένους τους πελάτες της, θα έχει σαν αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων της και του μεριδίου αγοράς (Smith&Reece ,1999). Αυτό όμως από μόνο του δεν είναι αρκετό, για παράδειγμα η αύξηση των πωλήσεων αν προέλθει από αύξηση των διαφημίσεων για να έχουμε σωστή μέτρηση της απόδοσης θα πρέπει να λάβουμε υπόψη και το κόστος της διαφήμισης.

6.5 Λόγοι που πρέπει να μετράμε την απόδοση.

- **Ο έλεγχος και καθορισμός της θέσης της επιχείρησης.** Με τη μέτρηση της αποδοτικότητας είμαστε σε θέση να γνωρίζουμε τόσο σε ποια θέση βρίσκεται η επιχείρηση μας όσο και σε ποια θέση βρίσκονται οι άλλες επιχειρήσεις του χώρου. Το να γνωρίζεις σε ποια θέση βρίσκεσαι και προς ποια κατεύθυνση θα κινηθείς είναι πολύ σημαντικό. (Neely, 1998)
- **Η παρουσία της επιχείρησής .** Υπάρχουν εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που ενδιαφέρονται για τη θέση της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες μπορεί να είναι μέτοχοι , πελάτες, προμηθευτές, κυβερνητικοί εκπρόσωποι. (Neely, 1998)
- **Η επιβεβαίωση προτεραιοτήτων.** Με τη χρησιμοποίηση πληροφοριών για την απόδοση μιας επιχείρησης, επαναπροσδιορίζονται και οι στόχοι της επιχείρησης καθώς και η απόκλιση της από αυτούς.(Neely, 1998)

- **Το κίνητρο της προόδου.** Η ανάγκη και η κατεύθυνση των επιχειρήσεων προς την πρόοδο (Neely, 1998).
- **Ο σχεδιασμός, ο έλεγχος και συντονισμός δραστηριοτήτων.** Η συστηματική μέτρηση της αποδοτικότητας διευκολύνει το σχεδιασμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων ανάμεσα στα τμήματα της επιχείρησης (Neely, 1998).
- **Η ενίσχυση της προληπτικής διαχείρισης και σχεδιασμού.** Σχεδίαση για την αποφυγή δυσχερών αποτελεσμάτων που τυχόν θα εμφανιστούν μελλοντικά (Neely, 1998).

Είναι επίσης σημαντικό μια επιχείρηση, η οποία επιδιώκει τη μέτρηση της απόδοσης να έχει ξεκάθαρη στρατηγική. Η στρατηγική είναι το σημείο μια επιχείρησης το οποίο καθορίζει τι θα μετρηθεί, πως θα μετρηθεί και τι συμπεράσματα θα προκύψουν. Μια επιχείρηση αποφασίζει πρώτα τη στρατηγική της και τις κινήσεις της και μετά μετράει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των κινήσεων της, προκειμένου να αντιληφθεί που υπάρχουν ελλείψεις. Η σημασία της μέτρησης της απόδοσης σε κάθε τομέα της επιχείρησης είναι τεράστια .

6.6 Παραδοσιακοί τρόποι μέτρησης της Απόδοσης.

Ένας παραδοσιακός τρόπος μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης είναι με τη βοήθεια των αποτελεσμάτων των λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης, όπως ο ισολογισμός, τα αποτελέσματα χρήσεως, το ισοζύγιο και γενικότερα η λογιστική εικόνα που παρουσιάζει. Οι περισσότερες επιχειρήσεις μετρούν την απόδοση μέσα από τους λογιστικούς αριθμοδείκτες (Tangen , 2004).

Οι λογιστικοί αριθμοδείκτες είναι ελλείψεις και δεν παρουσιάζουν πάντα τη σωστή σημερινή αλλά και μελλοντική εικόνα της επιχείρησης.

Υπάρχουν αρκετά προβλήματα που συνδέονται με τη μέτρηση της απόδοσης με του λογιστικούς αριθμοδείκτες όπως (Ghalayini, et. al., 1997, Maskel, 1991).

Ορισμένα από τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία που παρουσιάζουν οι αριθμοδείκτες είναι:

1. Οι παραδοσιακοί αριθμοδείκτες βασίζονται σε ένα ξεπερασμένο υπόδειγμα. Οι ρίζες τους βρίσκονται κυρίως σε παραδοσιακούς τρόπους παράγωγης με αποτέλεσμα να παραμελείτε ο τομέας των υπηρεσιών.
2. Οι αριθμοδείκτες είναι προσανατολισμένοι στη χρηματοοικονομική διάσταση με αποτέλεσμα να είναι πιο χρήσιμοι για τους μετόχους και τους κυβερνητικούς εκπρόσωπους και για φορολογικούς λόγους. Αυτοί οι λογιστικοί αριθμοδείκτες είναι περιληπτικοί και επικεντρώνονται στην οικονομική απόδοση, παρά στα αίτια που τη δημιουργήσε. Αυτό οδηγεί στο να αγνοούνται πολλές φορές, μη λογιστικοί παράγοντες, όπως, η ποιότητα του προϊόντος, η ικανοποίηση του πελάτη, ο χρόνος υλοποίησης, η ευελιξία, ο χρόνος για την εισαγωγή ενός νέου και καινοτόμου προϊόντος, παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν όλο και περισσότερο την επιτυχία μιας επιχείρησης.
3. Οι λογιστικοί αριθμοδείκτες είναι περισσότερο εσωστρεφείς, εστιάζονται κυρίως στο εσωτερικό μέρος της επιχείρησης. Ελάχιστοι αριθμοδείκτες δίνουν στοιχεία σχετικά με την αγορά και τους ανταγωνιστές.
4. Οι μετρήσεις είναι κατά βάση ιστορικές. Το κύριο μέρος μέτρησης της αποδοτικότητας είναι οι περασμένες μετρήσεις. Οι λογιστικοί αριθμοδείκτες δείχνουν ποσό καλά μια επιχείρηση έχει αξιοποιήσει το κεφάλαιο στο παρελθόν.
5. Χαμηλή ικανότητα πρόβλεψης, αποτυγχάνουν να αξιολογήσουν το παρόν και το μέλλον της επιχείρησης.
6. Οι αριθμοδείκτες επικεντρώνονται περισσότερο στην απόδοση μεμονωμένων τμημάτων μιας επιχείρησης.
7. Οι αριθμοδείκτες βασίζονται περισσότερο σε εισροές και όχι εκροές
8. Πληθώρα πληροφοριών. Πολλοί δείκτες μέτρησης αλλά η επιλογή των καταλληλότερων είναι σημαντική. Η έλλειψη συσχέτισης μπορεί να κλονίσει την εμπιστοσύνη στο σύστημα απόδοσης,
9. Οι λογιστικοί αριθμοδείκτες δεν συνδέουν τις ενέργειες με τα αποτελέσματα.

Η κριτική που ασκείται στους λογιστικούς αριθμοδείκτες ως μετρό μέτρησης της απόδοσης δεν αποδυναμώνει τη σημασία τους στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μια επιχείρηση αξιολογείται από τους μέτοχους, τους χρηματοοικονομικούς οργανισμούς

και τους κρατικούς φορείς με τη βοήθεια αριθμοδεικτών, για τη κερδοφορία, τη ρευστότητα και τη χρηματοοικονομική της άνεση. Με αυτό το τρόπο εκτιμάται η δυνατότητα της στο να παράγει κέρδη, δυνατότητα να αυξάνει το μετοχικό της κεφάλαιο, αλλά και να αξιοποιεί πηγές δανεισμού και άντλησης κεφαλαίου, προκειμένου να αυξήσει τα πάγια στοιχεία και την κερδοφορία της. Η εκτίμηση της απόδοσης μιας επιχείρησης βάση των λογιστικών της έντυπων αποτελεί το πιο διαδεδομένο τρόπο μέτρησης της απόδοσης εξαιτίας των χαρακτηριστικών συγκρισιμότητας, των κοινών κανόνων βάση των οποίων προκύπτουν, τη δυνατότητα επικοινωνίας της απόδοσης, αλλά και της μακροχρόνιας θέσπισης κανόνων για τη μέτρηση αυτής της απόδοσης.

6.7 Η νέα αντίληψη στη μέτρηση της Απόδοσης.

Το τελικό αποτέλεσμα για το οποίο κρίνεται μια επιχείρηση είναι το κέρδος, είναι όμως το κέρδος, το κατάλληλο μετρό για να μετρηθεί η απόδοση μιας επιχείρησης? Με αλλά λόγια είναι αρκετό να χρησιμοποιούμε το κέρδος ως μονάδα σε ένα σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητα μιας επιχείρησης? Το κέρδος είναι ο τελικός στόχος της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό θα πρέπει να επεκταθούμε και να συμπεριλάβουμε περισσότερο παράγοντες που το προκαλούν. Μετρώντας τους παράγοντες που προκαλούν αύξηση της αποδοτικότητας, το κέρδος θα έρθεισαν φυσική συνέπεια (Kaplan, et. al., 1992).

Ένα χαρακτηριστικό στο νέο σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας είναι η ολοκληρωμένη φύση του. Οι ολοκληρωμένες μετρήσεις περιλαμβάνουν αριθμοδείκτες από όλες τις δραστηριότητες ή από μια σειρά δραστηριοτήτων. Η συγκεντρωτική αυτή προσέγγιση, η οποία περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες μειώνει το κίνδυνο της ημι-βελτιστοποίησης λειτουργιών για λογαριασμό της συνολικής τελικής απόδοσης.

Η εσωστρεφής εστίαση στη απόδοση μεμονωμένων λειτουργιών έχει αντικατασταθεί από μια **ολοκληρωμένη αντίληψη στη μέτρηση της αποδοτικότητας**, η οποία επικεντρώνεται περισσότερο στο κατά ποσό μια λειτουργία ταιριάζει στο περιβάλλον, και κατά ποσό συνεργάζεται και επιτυγχάνεται η στρατηγική της επιχείρησης.

Κριτήρια όπως, η ικανοποίηση του πελάτη, η ικανοποίηση των εργατών, η αποτελεσματικότητα των παραγγελιών και η ποιότητα των προϊόντων, τα οποία αποτελούν παράγοντες κέρδους πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης. Ευρέως χρησιμοποιούμενα συστήματα είναι το BalanceScorecard (Kaplan&Norton 1992), το PerformanceMatrix (Keegan, Eiler, Jones ,1989), το πλαίσιο αιτίας και αποτελεσμάτων.

Μπορούμε να πούμε ότι οι μετρήσεις αποδοτικότητας που αναφέραμε έχουν εφαρμογή σε πλήθος επιχειρήσεων. Όμως το πρόβλημα μέτρησης της αποδοτικότητας επανατοποθετήθηκε σε νέα βάση. Όλα τα συστήματα αυτά είτε απαιτούσαν πόρους για την εφαρμογή τους , ή ο τρόπος μέτρησης δεν ήταν αντικειμενικός, ή ήταν ελλιπής η ανάλυση των πολλών πληροφοριών που συλλέγονταν. Το σημαντικότερο όμως πρόβλημα είναι η επιλογή των κατάλληλων δεικτών μέσα στο γενικό πλαίσιο που παρουσιάζεται από διάφορα συστήματα και ο τρόπος μέτρησης τους. Το θέμα αυτό παραμένει ιδιαίτερα δύσκολο ακόμα και σήμερα και οι εκτενείς μελέτες χρησιμοποιούν λίγους και συγκεκριμένους αριθμοδείκτες που κατά την άποψη των ερευνητών εξυπηρετούν τους σκοπούς μιας επιχείρησης (Kaplan, et. al., 1992).

Οι DeToni και Tonchia (2001), διακρίνουν τα συστήματα αποδοτικότητας σε κάθετα, οριζόντια και ισορροπημένα ανάλογα με τη δομή τους. Ανάλογα με το ποια δομή είναι επικρατέστερη σε μια επιχείρηση τα συστήματα μέτρησης της αποδοτικότητας διακρίνονται σε ιεραρχικά, ισορροπημένων επιδόσεων, κωνοειδούς δομής, σε αυτά που ξεχωρίζουν την εσωτερική και την εξωτερική απόδοση και τέλος σε αυτά που βασίζονται στην αλυσίδα αξίας.

Τα **αυστηρώς ιεραρχικά** συστήματα χαρακτηρίζονται από την απόδοση σε στοιχεία κόστους και μη κόστους σε διάφορα αθροιστικά επίπεδα μέχρι να μετατραπούν σε λογιστικούς αριθμοδείκτες.

Τα συστήματα **ισορροπημένων επιδόσεων** χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη διαφορετικών στοιχείων απόδοσης, τα όποια αντικατοπτρίζουν διαφορετικές λειτουργίες και τα όποια εξετάζονται μεμονωμένα.

Τα συστήματα μέτρησης απόδοσης **κωνοειδής δομής** χαρακτηρίζονται από τη σύνθεση χαμηλού επιπέδου δεικτών σε πιο σωρευτικούς δείκτες, χωρίς όμως να

μεταφράζονται οι δείκτες μη κοστολογικής απόδοσης σε χρηματοοικονομική απόδοση.

Χωρίς την ικανότητα να κατανοηθεί και να μετρηθεί η απόδοση της επιχείρησης, ακόμη και σε επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν τις καλύτερες παραγωγικές πρακτικές, δε θα υπάρξει αποτέλεσμα. Για το λόγο αυτό, στις επιχειρήσεις υπάρχει μια δυσκολία, λόγω της έλλειψης ενός αξιόπιστου συστήματος μέτρησης της απόδοσης (Bichard 1995, Clinto&Chen, 1998).

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ένα ευρύ φάσμα από μοντέλα μέτρησης της απόδοσης. Αυτά τα μοντέλα μπορούν, επίσης να βοηθήσουν στην ευθυγράμμιση των μετρήσεων της απόδοσης με τη στρατηγική της επιχείρησης (Dale 1999). Οι επιχειρήσεις πολλές φορές αποτυγχάνουν στο να στρέψουν τη στρατηγική τους σε κατάλληλες ενέργειες λόγω των ακατάλληλων ή ελλιπών μετρήσεων. Οι Dixon, (1992), Neely, et. al., (1993), παρατήρησαν την ανάγκη των επιχειρήσεων για ένα κατάλληλο σύστημα μέτρησης, το οποίο θα υποστήριζε τη μέτρηση της απόδοσης, αλλά και την ευθυγράμμιση της με την στρατηγική της επιχείρησης.

Πολλά μοντέλα μέτρησης απόδοσης που έχουν προταθεί, μεταξύ αυτών και των Dixon 1992, θεωρούν σαν σημεία κλειδιά : Τη δυναμικότητα των επιχειρήσεων, τη μέτρηση της απόδοσης και την ευθυγράμμιση με τη στρατηγική της επιχείρησης (Dale ,1999). Τα μοντέλα αυτά παρέχουν στην επιχείρηση μέτρηση της απόδοσης της και παράλληλα βοηθούν καταλυτικά στο να δώσει έμφαση σε σημεία που υστερεί και να τα διορθώσει (Neely,et. al.,1993).

6.8 Πολυδιάστατη μέτρηση της απόδοσης.

Οι Bazarth&Edwards, (1997) ισχυρίστηκαν ότι η συνολική μέτρηση της απόδοσης επηρεάζεται από μια πληθώρα μεταβλητών. Η εύρεση σχέσεων μεταξύ στρατηγικής και οικονομικών μεταβλητών είναι πολύ δύσκολη. Για αυτό το λόγο οι ερευνητές προτιμούν να μετρούν τη απόδοση με περισσότερες από μια διαστάσεις(ποιότητα, παράδοση, μερίδιο αγοράς κ.α). Οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις μεταβλητές εκείνες που είναι στρατηγικά σημαντικές (Bazarth&Edwards, 1997, Vickery,et. al., 1993) .

Οι Galayini&Noble (1996) ισχυρίστηκαν ότι η μέτρηση της απόδοσης χωρίζεται σε δυο φάσεις: Η πρώτη φάση είναι προσανατολισμένη στη μέτρηση του κόστους. Αυτή η φάση έχει σκοπό να βοηθήσει τις επιχειρήσεις στο να μετρήσουν τα κόστη λειτουργίας αλλά και κάποιους άλλους οικονομικούς δείκτες, όπως για παράδειγμα το κέρδος και την απόδοση των επενδυσμένων κεφαλαίων. Αυτό συνέβη λόγω του ότι το παραδοσιακό σύστημα μέτρησης της απόδοσης είχε αποτύχει στο να μετρήσει όλες εκείνες της παραμέτρους οι οποίες οδηγούν μια επιχείρηση στην επιτυχία (Kaplan, 1983). Έτσι δημιουργήθηκε η δεύτερη φάση. Αυτή η φάση συνδέθηκε με την ανάπτυξη των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο και των αλλαγών που επιφέρει αυτό (Johnson&Kaplan,1987). Η δεύτερη φάση προσθέτει κυρία συστατικά όπως οι πελάτες και οι ανάγκες τους. Προσθέτει δηλαδή τον ανθρώπινο παράγοντα. Έτσι οι δυο φάσεις μαζί δίνουν ένα σύστημα που μετρά οικονομικά και μη οικονομικά στοιχεία (McNair&Mosconi, 1987).

Τα κύρια χαρακτηριστικά της σύγχρονης και πολυδιάστατης μέτρησης της απόδοσης είναι (McNair&Mosconi, 1987) :

1. Πρέπει να εφαρμόζεται σαν μια ενιαία στρατηγική και να απεικονίζει τα αποτελέσματα της επιχείρησης.
2. Πρέπει να δίνει κατάλληλες οικονομικές πληροφορίες, βασισμένες σε παράγοντες κλειδιά για κάθε επιχείρηση.
3. Πρέπει να βασίζεται στις επιδιώξεις της επιχείρησης, σε παράγοντες κρίσιμους για την επιτυχία, στις ανάγκες των πελατών και πρέπει να αντικατοπτρίζει οικονομικές και μη οικονομικές όψεις της επιχείρησης.
4. Πρέπει, ανάλογα με τη στρατηγική που χρησιμοποιείται, να αλλάζει και η δυναμικότητα της παραγωγής .
5. Πρέπει να ικανοποιεί τις ανάγκες για κάθε περίπτωση και να είναι απλή και κατανοητή στην εφαρμογή της.
6. Οι οικονομικές και μη οικονομικές μετρήσεις πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες να ταιριάζουν με τη βοήθεια ενός στρατηγικού πλαισίου.
7. Πρέπει να έχει μια διασύνδεση με το σύστημα των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης

Υπάρχουν πολλοί λόγοι που οδήγησαν την μέτρηση της απόδοσης σε αυτή τη πολυδιάστατη μορφή. Σε παγκόσμιο επίπεδο η συρρίκνωση πολλών επιχειρήσεων, οδήγησε σε μείωση στα κέρδη τους.

- Η συρρίκνωση είχε σαν αποτέλεσμα την μείωση του προσωπικού και της αποδοτικότητας. Αυτό οδήγησε τις επιχειρήσεις στο να στρέψουν τη προσοχή τους στο μερίδιο αγοράς που έχουν καθώς και στην απόδοσή τους (Clark,1996).
- Η αυξανόμενη ανάγκη για πληροφορίες, για αποφυγή λαθών, κυρίως στον οικονομικό τομέα (Mavrinac&Slesfeld, 1997).
- Οι σύγχρονες μορφές του ανταγωνισμού και της καινοτομίας που εισάγεται στα νέα προϊόντα, υποστηρίζουν ότι ο ρόλος των πελατών στις επιχειρήσεις συνεχώς γίνεται πιο σημαντικός επομένως θα απαιτηθεί μεγαλύτερη προσοχή στο θέμα μεριδίου της αγοράς.

6.9 Δυσκολίες μέτρησης της Απόδοσης.

Η απόδοση της επιχείρησης χαρακτηρίζεται ως μια σύνθετη εξαρτημένη μεταβλητή (Chakravarthy, 1986), ως μια μπερδεμένη έννοια και ως ένα συνεχώς μετακινούμενος στόχος για τις επιχειρήσεις (Durand&Coeurderoy,2001). Παρόλα αυτά υπάρχουν πολλά μοντέλα απόδοσης των επιχειρήσεων. Το πιο διαδομένο μοντέλο είναι το HighPerformingSystemModel του Porter (1991). Υπάρχουν όμως πολλές διαφοροποιήσεις λόγω του ότι κάθε επιχείρηση είναι διαφορετική. Η επιλογή του κατάλληλου συστήματος μέτρησης της απόδοσης είναι πολύ δύσκολο έργο για τις επιχειρήσεις. Μερικοί από τους λόγους που αποδεικνύουν τη δυσκολία αυτή είναι:

1. Η επιλογή των κατάλληλων οικονομικών και μη οικονομικών παραγόντων για τη μέτρηση της απόδοσης.
2. Τα διοικητικά στελέχη επιλέγουν για μέτρηση παράγοντες με βάση το κριτήριο της εύκολης εφαρμογής και όχι την καταλληλότητα τους ανάλογα με τη περίπτωση.
3. Η εφαρμογή των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης είναι χρονοβόρα.

4. Δεν δίνεται η απαραίτητη προσοχή και έλεγχος των συστημάτων μέτρησης της απόδοσης.
5. Πρέπει η μετρήσεις να συμφωνούν με τη επικαιρότητα και τα νέα δεδομένα.

Η πιο συνηθισμένη προσέγγιση της αποτίμησης της απόδοσης της επιχείρησης δίνει έμφαση στην αποδοτικότητα την οποία συνήθως μετρούν με βάση τη απόδοση των επενδυμένων κεφαλαίων, και είναι γνώστη ως η αρχή όλων των μετρήσεων (Reece&Cool, 1978).

6.10 Η έννοια της ανταγωνιστικότητας.

Ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, σημαίνει αύξηση του παραγόμενου πλούτου. Σύμφωνα μάλιστα με τον καθηγητή MichaelPorter «Η ανταγωνιστικότητα είναι το θεμελιώδες στήριγμα της ευημερίας». Η βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης μιας επιχείρησης είναι συνυφασμένη με την επίτευξη μιας ανταγωνιστικής θέσης στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Ένα πρότυπο ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Ικανοποιητική διαχείριση της αλλαγής
- Εμπλοκή όλων των στελεχών στη διαδικασία
- Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού
- Λίγους σε αριθμό, σαφείς και μετρήσιμους στόχους
- Δυνατότητα αξιολόγησης και αλλαγής της στρατηγικής κατά τη διάρκεια εφαρμογής της
- Επένδυση σε έρευνα και ανάπτυξη
- Αξιοποίηση των νέων εργαλείων management
- Ενίσχυση της εξωστρέφειας

Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να επηρεάζεται από ένα σύνολο παραγόντων που εάν ενισχυθούν / αξιοποιηθούν με ολοκληρωμένο και συνεκτικό τρόπο και με την εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών και μηχανισμών θα εξασφαλίζουν τη συνεργεία και το συντονισμό μεταξύ τους (Μπουραντά, 2001). Το συνολικό αποτέλεσμα που

οδηγεί στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, θα είναι πολλαπλάσιο από το σύνολο των βελτιώσεων των επιμέρους παραγόντων που το συνθέτουν.

Η διαμόρφωση της σύγχρονης και πολυδιάστατης έννοιας της ανταγωνιστικότητας αποτελεί αρκετά πρόσφατη εξέλιξη και προκύπτει από τη σύνθεση οικονομικών εννοιών και ιδεών, που προέρχονται, κυρίως, από τον χώρο της διοικητικής επιστήμης. Πριν από μερικές δεκαετίες, οι περισσότεροι αναλυτές περιορίζονταν αυστηρά στην οικονομική προσέγγιση της έννοιας, δίνοντας έμφαση σε παράγοντες κόστους και τιμών, ταυτίζοντας, έτσι, την ανταγωνιστικότητα, με την παραδοσιακή έννοια του στατικού, συγκριτικού πλεονεκτήματος (OECD, 1996). Υπό την προσέγγιση αυτή, παραγνωριζόταν ένας αριθμός παραγόντων, που δεν σχετίζονται με τις τιμές, αλλά έχουν ιδιαίτερη σημασία για μία χώρα καθώς προχωρά σε ανώτερα στάδια οικονομικής ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, η στενή προσέγγιση σε όρους τιμών αγνοεί τη δυναμική αντίληψη της ανταγωνιστικότητας και τον χρονικό ορίζοντα, στον οποίο οφείλει να αναφέρεται η έννοια.

Η ανταγωνιστικότητα περιέχει στοιχειά παραγωγικότητας, και αποδοτικότητας (επίτευξη στόχων με το μικρότερο δυνατό κόστος), αποτελεσματικότητας (επιλογή των κατάλληλων στόχων) και κερδοφορίας, αποτελεί μια σύνθετη κατάσταση και δεν είναι αυτοσκοπός ή απλός στόχος (WorldEconomicForum, 2002).

Εξετάζοντας την ανταγωνιστικότητα σε εθνικό επίπεδο μπορούμε να θεωρήσουμε ότι είναι ένα ισχυρό μέσο αύξησης του βιοτικού επιπέδου και της κοινωνικής ευημερίας του λαού. Αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα στα πλαίσια της διεθνούς τάξης πραγμάτων, η ανταγωνιστικότητα προσφέρει παγκοσμίως τη βάση για την αύξηση των εισοδημάτων κατά μη πληθωριστικό τρόπο. Επομένως, η μεγάλη πρόκληση στην οικονομική ανάπτυξη είναι η δημιουργία των συνθηκών για γρήγορη και αειφόρο ανάπτυξη της παραγωγικότητας (WorldEconomicForum, 2002).

Συνοψίζοντας, κοινός παρονομαστής των σύγχρονων προσεγγίσεων, όπως αυτές αποτυπώνονται πλέον είναι η πεποίθηση ότι (WorldEconomicForum, 2002, OECD, 1996):

- Η ανταγωνιστικότητα είναι μια πολυδιάστατη, δυναμική έννοια, που δε μπορεί να ταυτιστεί με το απλό συγκριτικό πλεονέκτημα κόστους, ούτε αναλύεται μόνο σε έναν, ή δύο, παράγοντες.

- Η ανταγωνιστικότητα είναι μια σχετική και συγκριτική έννοια, δηλαδή ορίζεται σε σχέση με τις επιδόσεις και τα χαρακτηριστικά άλλων εθνικών οικονομιών, που συμμετέχουν στο διεθνές σύστημα.
- Η ανταγωνιστικότητα σχετίζεται με τις εμπορικές επιδόσεις της οικονομίας υπό την ευρεία έννοια (διακίνηση αγαθών, υπηρεσιών, κεφαλαίου, τεχνογνωσίας, κ.λπ.) αλλά δεν περιορίζεται μόνο σε αυτές· αντίθετα
- Η ανταγωνιστικότητα ενσωματώνει συγκεκριμένες αξιολογικές κρίσεις και στόχους σχετικά με τη μακροχρόνια προοπτική του βιοτικού επιπέδου, του επιπέδου απασχόλησης, κοινωνικής συνοχής και ποιότητας ζωής των πολιτών.

Η ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχειρήσεων είναι (Ζουγανέλη, 2009):

- Βασική προϋπόθεση για την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ενίσχυση των επιχειρήσεων.
- Κλειδί για τη δυναμική και τη διατηρήσιμη ανάπτυξη.
- Όρος και προϋπόθεση για την αύξηση του παραγόμενου προϊόντος και τη δικαιότερη κατανομή του.
- Πλούτος για την Οικονομία,
- Κέρδος και επενδύσεις για τις επιχειρήσεις,
- Εισόδημα και εργασία για τους εργαζόμενους.

6.11 Κατηγοριοποίηση ανταγωνιστικότητας.

Η ανταγωνιστικότητα όπως αντιλαμβανόμαστε είναι πολυδιάστατη και αφορά πολλούς τομείς μιας οικονομίας. Εξετάζοντας τα επίπεδα της ανταγωνιστικότητας έχουμε (Χριστοδούλου, 2014):

- Ανταγωνιστικότητα μεταξύ ατόμων

Είναι η σύγκριση ατόμων που προσφέρουν ίδια η διαφορετική εργασία στον ίδιο η σε διαφορετικό χώρο η ακόμη και επιχείρηση. Η απόδοση και η ανταγωνιστικότητα των ατόμων είναι άμεσα συνδεδεμένες με την ποιότητα των εργαζόμενων και τον εξοπλισμό της επιχείρησης. Εξετάζοντας την ανταγωνιστικότητα των ατόμων μπορούμε να πούμε ότι καθοριστικοί παράγοντες είναι η κατάρτιση, η εμπειρία, το περιβάλλον και βεβαία το οικονομικό κίνητρο. Οι ανθρώπινοί πόροι τους οποίους χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις είναι βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη του ανταγωνισμού. Είναι αυτονόητο ότι για να υπάρξει ανταγωνισμός μεταξύ δυο η περισσότερων επιχειρήσεων πρέπει να έχουν το ίδιο αντικείμενο.

- Ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων

Στο χώρο των επιχειρήσεων ανταγωνιστικότητα είναι η δυνατότητα και η ικανότητα μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχτεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων στο κλάδο ή στο χώρο. Θα ήταν πολύ εύκολο να εξετάσουμε την ανταγωνιστική θέση των επιχειρήσεων μετρώντας τα μερίδια αγοράς ή τον βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες. Ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων, των περιφερειών, των χωρών να παράγουν εφόσον έχουν εκτεθεί στο διεθνή ανταγωνισμό-υψηλή επίπεδα προϊόντων, απασχόλησης, αμοιβής σε σχέση με την οικονομική τους απόδοση και το κέρδος.

- Ανταγωνισμός μεταξύ κρατών

Η ανταγωνιστικότητα για μια χώρα σημαίνει τη δυνατότητα και την ικανότητα της να αυξάνει το παραγόμενο πλούτο. Παράλληλα για μια χώρα ανταγωνιστικότητα σημαίνει η δυνατότητα της να συμβαδίζει οικονομική ανάπτυξη με ισορροπία στο ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών. Ο βαθμός ανταγωνιστικότητας αντανάκλα την ικανότητα να αυξάνει η χώρα το μερίδιο αγοράς ή να διατηρεί ένα ισχυρό ρυθμό ανάπτυξης. Κατά συνέπεια η ανταγωνιστικότητα μεταξύ κρατών είναι άμεσα συνδεδεμένη από την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων της χώρας, σε συνδυασμό με την λειτουργία του κρατικού τομέα(Porter, 1991, Porter,2000.).

Με έναρξη του, Παγκόσμιου Οικονομικού Συνεδρίου το 1979 (World Economic Forum) με επικεφαλής τον καθηγητή Klaus Schwab άρχισε την υλοποίηση του Προγράμματος Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας, μελετώντας και καταγράφοντας τις παραμέτρους που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα και την ευημερία των διαφόρων χωρών. Το πρόγραμμα περιλαμβάνει την ετήσια έκδοση της Έκθεσης Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (Global Competitiveness Report), η οποία αποτελεί από τότε ένα πολύτιμο εργαλείο για τις κυβερνήσεις και τους επιχειρηματικούς ηγέτες ανά τον κόσμο. Σήμερα θεωρείται η πιο περιεκτική συλλογή στοιχείων ανταγωνιστικότητας παγκοσμίως με πολύ μεγάλο εύρος αποδοχής, αξιολογώντας ταυτόχρονα τις συγκριτικές δυνάμεις και τις αδυναμίες των σημαντικότερων οικονομιών του κόσμου.

Για την υλοποίηση του προγράμματος συνεργάζονται προσωπικότητες του ακαδημαϊκού χώρου από ολόκληρο τον κόσμο, ενώ έχει κινητοποιηθεί ένα παγκόσμιο δίκτυο συνεργαζόμενων ερευνητικών ιδρυμάτων, ένα για κάθε χώρα. Για τη μέτρηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των χωρών γίνεται χρήση τόσο υπαρκτών ποσοτικών δεδομένων (hard data) διαθέσιμων προς το κοινό, όσο και μη υπαρκτών δεδομένων (soft data) που αντλούνται μέσω κατάλληλης έρευνας και αξιολόγησης με ερωτηματολόγια (Executive Opinion Survey) τα οποία καλούνται να συμπληρώσουν κατά την κρίση τους επιχειρηματικοί ηγέτες από ολόκληρο τον κόσμο.

Παρακάτω θα παρουσιάσουμε την πιο πρόσφατη μέτρηση για τα έτη 2017-18 του Παγκοσμίου Οικονομικού Φόρουμ (WEF). Ο πίνακας δείχνει αναλογικά την θέση της Ελλάδας στους 12 τομείς που έγινε η έρευνα, αλλά και τις χώρες που κατέχουν τις πρώτες θέσεις.

Η πρώτη στήλη με το σκούρο χρωματισμό αντιπροσωπεύει τον μέσο όρο των 140 χωρών.

Οι τέσσερες στήλες που ακολουθούν (Κόκκινο χρώμα) αντιπροσωπεύουν τον τομέα του περιβάλλοντος. Οι επόμενες δυο στήλες (πορτοκαλή χρώμα)

αντιπροσωπεύουν τα ανθρωπινά κεφάλαια. Οι επόμενες τέσσερις στήλες (μπλε χρώμα) αντιπροσωπεύουν τις αγορές και οι δυο τελευταίες στήλες (πράσινο χρώμα) την καινοτομία.

Η ΘΕΣΗ ΕΛΛΑΔΑΣ στην παγκόσμια ανταγωνιστικότητα



Πηγή: Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6. 1

Στην κλίμακα 0-100 το ποσοστό της Ελλάδας στην συνιστάμενη του περιβάλλοντος είναι 62. Η θέση της στην γενική κατάταξη των 140 χωρών είναι η 57 με πρώτη τις ΗΠΑ . Στις στήλες 2-13 έχουμε τις καλύτερες επιδόσεις με τις αντίστοιχες χώρες. Η θέση της Ελλάδας βρίσκεται στο κάτω μέρος της στήλης . Στον τομέα των υποδομών η Ελλάδα βρίσκεται στην 87 θέση.

Σε παρένθεση παρακάτω βρίσκονται οι χώρες που κατέχουν την υψηλότερη βαθμολογία.

.....1 . Συνιστώσα μέσος όρος (ΗΠΑ)

- 2 : Ιδρύματα (Ν.Ζυλανδία)
- 3: Υποδομή (Σιγκαπούρη)
- 4: Εφαρμογή ΤΠΕ (Κορέα)
- 5: Μακροοικονομική σταθερότητα (Μ.Ο 4)
- 6: Υγεία (Μ.Ο 31)
- 7 : Δεξιότητες (Φινλανδία)
- 8: Αγορά προϊόντων (Σιγκαπούρη)
- 9: Αγορά εργασίας (ΗΠΑ)
- 10: Χρηματοπιστωτικό σύστημα (ΗΠΑ)
- 11: Μέγεθος αγοράς (Κίνα)
- 12: Επιχειρηματικός δυναμισμός (ΗΠΑ)
- 13: Ικανότητα καινοτομίας (Γερμανία)

ΣΗΜΕΙΩΣΗ (ο δείκτης της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας της Ελλάδος το έτος 2018 είναι 4).

- **Ανταγωνιστικότητα σε επίπεδο επιχείρησης.**

Σε συνθήκες αγοράς όπου κυριαρχεί ο θεσμός της επιχείρησης, **ανταγωνισμός** σημαίνει ότι οι δυο η περισσότερες επιχειρήσεις διεκδικούν το ίδιο αποτέλεσμα (προτίμηση καταναλωτών, μερίδιο αγοράς μεγιστοποίηση κέρδους, κλπ.). Ορίζεται ως ανταγωνιστικότητα η σχετική ικανότητα της επιχείρησης να αποκτήσει αυτό που διεκδικεί. Παρότι ο παραπάνω ορισμός που διατυπώσαμε είναι αρκετά σαφής θα πρέπει να προσδιορίσουμε και να σημειώσουμε παράγοντες και διαφόρους τομείς από τους οποίους εξαρτάται η ανταγωνιστικότητα.

Σε επίπεδο επιχείρησης, ανταγωνιστικότητα είναι η δυνατότητα (ικανότητα) μιας επιχείρησης να επιβιώσει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων (στον ίδιο κλάδο ή την αγορά). Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για αγορές και πόρους (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) και συνεπώς είναι σχετικά εύκολο να εξετάσει κανείς, συγκριτικά, την ανταγωνιστική τους θέση μετρώντας είτε μερίδια αγορών (δείκτης επίδοσης) είτε το βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης

ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες, κ.λπ. (δείκτες εισροών). Επιπρόσθετα, μία επιχείρηση θεωρείται ανταγωνιστική αν έχει τη δυνατότητα να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες ανώτερης ποιότητας και χαμηλότερου κόστους σε σχέση με τους εγχώριους ή τους διεθνείς ανταγωνιστές της και να διατηρήσει σε βάθος χρόνου το πλεονέκτημα αυτό. (Χριστοδούλου, 2014). Η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης μεταφράζεται επομένως σε υψηλή κερδοφορία μακροπρόθεσμα και στη δυνατότητά της να αμείβει τους εργαζομένους της και να παρέχει υψηλές αποδόσεις στους μετόχους της (ιδιοκτήτες).

Κατά συνέπεια, για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση, θα πρέπει να προσφέρει την καλύτερη σχέση μεταξύ της τιμής που προσφέρει τα αγαθά - υπηρεσίες και της ποιότητας των αγαθών - υπηρεσιών που προσφέρει από τους ανταγωνιστές της. Όμως εκείνος που θα κρίνει ποια επιχείρηση προσφέρει την καλύτερη σχέση τιμής - απόδοσης είναι ο καταναλωτής, οπότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέφτονται σαν να ήταν καταναλωτές για να κάνουν την επιχείρησή τους πιο ανταγωνιστική. Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζουν τα πλεονεκτήματά τους απέναντι στους ανταγωνιστές τους και φροντίζουν για την βελτίωση των πλεονεκτημάτων αυτών.

Υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ένας επιχειρηματίας μπορεί να μάθει την τρόπο με τον οποίο λειτουργεί κάποιος ανταγωνιστής του. Μερικοί από αυτούς είναι η μελέτη των διαφόρων διαφημιστικών εντύπων, η έρευνα τιμών, η ερευνά ποιότητας η εξυπηρέτηση των πελατών και άλλα. Έτσι διαμορφώνει μια άποψη για τους ανταγωνιστές του και προσανατολίζει τις δικές του επιχειρηματικές κινήσεις.

Πριν από την έναρξη κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας, καλό θα ήταν ο επιχειρηματίας να γνωρίζει:

- Την άποψη των καταναλωτών των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων για το προϊόν το οποίο επιθυμεί να παράγει και να προσφέρει και ο ίδιος .
- Την οικονομική ευχέρεια των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων που υπάρχουν στο κλάδο στον οποίο ο επιχειρηματίας επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί .
- Το μερίδιο στην αγορά των ανταγωνιστών του.
- Τη δυνατότητα εφαρμογής καινοτομιών από τους ανταγωνιστές στον χώρο που επιθυμεί να δραστηριοποιηθεί.

Γνωρίζοντας τα παραπάνω ένας επιχειρηματίας μπορεί να λάβει ορθότερες και ασφαλέστερες αποφάσεις για το παρόν ώστε να παραμένει ανταγωνιστικός αλλά και να κάνει όσο το δυνατόν καλύτερες προβλέψεις για τις κινήσεις των ανταγωνιστών του στο μέλλον. Διευκολύνεται στο να είναι ήδη προετοιμασμένος και να προσαρμόζεται όσο το δυνατόν γρηγορότερα σε αυτές και επομένως να διατηρείται ανταγωνιστικός . Έτσι λοιπόν θα ήταν φρόνιμο για τον επιχειρηματία να συλλέξει ένα σύνολο πληροφοριών γύρω από τον τρόπο δράσης και λειτουργίας των ανταγωνιστών του. Οι πληροφορίες αυτές αφορούν συνήθως (Christodoulou, 2014):

- Τους ετήσιους προϋπολογισμούς των ανταγωνιστών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο τομέα με αυτόν του συγκεκριμένου επιχειρηματία
- Πολιτικές πωλήσεων, κόστους, παραγωγής και κερδών των ανταγωνιστών του επιχειρηματία
- Την εφαρμογή νέων καινοτομιών στον χώρο, από ποιους ανταγωνιστές πραγματοποιούνται και τι επιπτώσεις θα έχουν αυτές στο κλάδο που δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας

Συνεπώς, η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης εξαρτάται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ίδια την επιχείρηση, όσο και από το ευρύτερο εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι απολύτως σαφές και κατανοητό πως τόσο οι συνθήκες που επικρατούν στο εσωτερικό αλλά και εξωτερικό περιβάλλον μιας εταιρίας αποτελούν κομβικά σημεία και αναμφισβήτητα σημαντικές βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχτούν καθοριστικές αποφάσεις της επιχείρησης . Καθορίζουν την πορεία της σε ό, τι σχετίζεται με την εξέλιξη της, την στρατηγική που πιθανότατα θα ακολουθήσει σε ενδεχόμενη διεθνοποίηση, στην εξέλιξη της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών της καθώς και στην εδραίωση – ισχυροποίηση στο χώρο που δραστηριοποιείται. Προϋπόθεση είναι να δημιουργήσει ακλόνητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω υιοθέτησης σύγχρονων τεχνολογιών αλλά και καινοτομιών.

Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται στο να παράγουν ποιοτικότερα προϊόντα και υπηρεσίες, με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους εγχώριους ή τους διεθνείς ανταγωνιστές. Η ανταγωνιστικότητα μίας επιχείρησης διαφαίνεται τελικά στις επιχειρηματικές διαδικασίες της και τη στρατηγική της, ενώ αν δεν είναι σε θέση να έχει επαρκή κέρδη, θα οδηγηθεί αυτομάτως εκτός της αγοράς.

6.12 Πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και σχέση με καινοτομία.

Η αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να οδηγήσει σε καινοτομίες. Η παραγωγή καινοτομίας δεν είναι απαραίτητο να προσανατολίζεται σε βασική τεχνολογική έρευνα, σε μεγάλες τεχνολογικές καινοτομίες, ή σε ριζικές ανατροπές (Porter, 1990). Αυτό απαιτεί μεγάλα ποσά για E&A γεγονός που θα δυσκολέψει την απόσβεση των οικονομικών πόρων που θα διατεθούν. Μικρές προοδευτικής φύσης καινοτομίες, που αλλάζουν την προσφορά στον καταναλωτή είναι συχνά αρκετά κατάλληλες για τους προϋπολογισμούς των μικρομεσαίων ειδικότερα επιχειρήσεων όπως για παράδειγμα, σε εφαρμογές νέας, βασικής τεχνολογίας στις παραγωγικές διαδικασίες, στο προσφερόμενο προϊόν και στον τρόπο εξυπηρέτησης. Πρέπει απαραίτητα να συμπεριλάβουμε και όλους τους δευτερογενείς παράγοντες όπως στην ανάδειξη λύσεων και ιδεών που στηρίζονται στην παράδοση και στο περιβάλλον της χώρας. Οι μικρές καινοτομίες συνήθως αν και οι περισσότερες περνούν απαρατήρητες, εντούτοις διαμορφώνουν πορεία και εξέλιξη (Porter, 2000).

Οι πηγές ιδεών είναι πολλαπλές και αφορούν το σύστημα στο σύνολό του. Τα στελέχη, οι εργαζόμενοι και οι σχέσεις στην αγορά, οι πελάτες, οι ανταγωνιστές, ο κοινωνικός ιστός, η παράδοση, η ποιότητα, το περιβάλλον, μπορούν να θεωρηθούν ως πηγές ιδεών (Porter, 2000). Τα εργαστήρια και τα συνεργαζόμενα τμήματα E&A είναι απαραίτητα για την επεξεργασία, τη διαμόρφωση και το αποτέλεσμα. Η καινοτομία είναι άρρηκτα δεμένη με το ανθρώπινο κεφάλαιο, την κουλτούρα της επιχείρησης και της χώρας καθώς, το νοητικό κεφάλαιο και τις γνώσεις, τις κοινωνικές αξίες, το πλέγμα κοινωνικών σχέσεων καθώς και με τη στάση απέναντι στη μάθηση και στην επιδίωξη νεωτερισμών (Αναγνωστάκη, et.al., 2011).

Η αυξανόμενη προβολή των θεμάτων ανταγωνιστικότητας έχει οδηγήσει και σε έντονο ενδιαφέρον για τη μέτρηση και συγκριτική αποτίμησή της. Έτσι, πληθώρα δεικτών και μεθοδολογιών επιστρατεύονται (Porter, 1990, 2000). Η χρήση συγκεκριμένων δεικτών για τη μέτρηση ευρειών εννοιών, όπως αυτή της ανταγωνιστικότητας, είναι φυσικό να ενέχει μεθοδολογικά προβλήματα και να προκαλεί αντιρρήσεις. Οι τέσσερες βασικές επιλογές τις οποίες πρέπει να λάβουμε υπόψη σε οποιαδήποτε προσέγγιση μέτρησης της έννοιας, αφορούν (Αναγνωστάκη, 2011):

- Την επιλογή ενός μονοδιάστατου δείκτη, ή και περισσότερων δεικτών.
- Την επιλογή του κατάλληλου πεδίου αναφοράς.
- Την επιλογή μεταξύ ποσοτικών μεγεθών και ποιοτικών/υποκειμενικών δεικτών
- Την επιλογή μεταξύ της δημιουργίας σύνθετων (αθροιστικών) δεικτών, ή της διατήρησης των μεμονωμένων, απλών δεικτών.

6.13 Οι δείκτες μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας

Οι μεθοδολογίες μέτρησης της ανταγωνιστικότητας περιλαμβάνουν στοιχεία τόσο μακροοικονομικής πολιτικής όσο και στοιχεία που αποτυπώνουν την ποιότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τις ικανότητες των επιχειρήσεων (WorldEconomicForum):

- Ο Δείκτης Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας (GCI)

Ο Δείκτης Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας (GrowthCompetitivenessIndex, GCI), αξιολογεί τα λειτουργούντα ιδρύματα και την οικονομική πολιτική της χώρας. Τα ιδρύματα αυτά είναι δυνατό να υποστηρίξουν υψηλά ποσοστά οικονομικής μεγέθυνσης σε μέσο μακροχρόνια βάση (για τα επόμενα 5 με 8 χρόνια). Αντικατοπτρίζει την ικανότητα των οικονομιών να επιτύχουν διατηρήσιμη ανάπτυξη εξετάζοντας μακροοικονομικά, θεσμικά και τεχνολογικά κριτήρια. Ο Δείκτης Ανάπτυξης Ανταγωνιστικότητας εξετάζει τις πηγές ανάπτυξης του κατά κεφαλή ΑΕΠ, και εξαρτάται περισσότερο από το βαθμό επενδύσεων και άλλες μακροοικονομικές πολιτικές από ότι ο δείκτης μικροοικονομικής ευημερίας.

Ο Δείκτης GCI διαμορφώνεται από τρεις υπό-δείκτες, τον **δείκτη τεχνολογίας** (TechnologyIndex), τον **δείκτη δημοσίων ιδρυμάτων** (PublicInstitutionsIndex) και τον **δείκτη μακροοικονομικού περιβάλλοντος** (MacroeconomicEnvironmentIndex). Η βαρύτητα των επιμέρους δεικτών στη διαμόρφωση του Δείκτη GCI για τις τεχνολογικά καινοτόμες χώρες είναι 50% για τον δείκτη τεχνολογίας, και από 25% για τους δύο άλλους δείκτες, ενώ όσον αφορά τις υπόλοιπες μη τεχνολογικά καινοτόμες χώρες (συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας), η βαρύτητα των σχετικών υπό δεικτών είναι από 1/3.

- Ο Δείκτης Μικροοικονομικής Ανταγωνιστικότητας (MICI)

Ο Δείκτης Μικροοικονομικής Ανταγωνιστικότητας (Microeconomic Competitiveness Index, MICI) – δείκτης ο οποίος εμφανίζεται στη βιβλιογραφία και ως Δείκτης Τρέχουσας Ανταγωνιστικότητας (Current Competitiveness Index, CCI), ονομασία που χρησιμοποίησε το World Economic Forum έως και την έκθεση ανταγωνιστικότητας του 2001-2002 - αξιολογεί το επιχειρηματικό περιβάλλον, τις δομές των αγορών και τις επιχειρήσεις και αντικατοπτρίζει το τρέχον επίπεδο της ευημερίας. Για να εξερευνηθούν οι διαφορές στις πηγές ανταγωνιστικότητας μεταξύ χωρών που βρίσκονται σε διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης, οι χώρες διαιρούνται σε τρεις ομάδες βάσει του κατά κεφαλή ΑΕΠ, προσαρμοσμένο για την ισοτιμία αγοραστικής δύναμης. Επιπρόσθετα αποτελείται από δύο υποδείκτες, τον **δείκτη επιχειρηματικών διαδικασιών και στρατηγικής** και τον **δείκτη ποιότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος** (World Economic Forum, Ζουγανέλη, 2009).

Ο Μικροοικονομικός Δείκτης Ανταγωνιστικότητας παρέχει ένα θεμελιώδες πλαίσιο και μια πλούσια σε δεδομένα προσέγγιση για τη μέτρηση και ανάλυση της βασικής ανταγωνιστικότητας μεγάλου αριθμού χωρών σε ένα συγκριτικό πλαίσιο. Εξετάζει τις θεμελιώδεις μικροοικονομικές αρχές της ευημερίας ενός κράτους, όπως αντικατοπτρίζονται από το επίπεδο του κατά κεφαλή ΑΕΠ. Η εστίαση εντοπίζεται στον βαθμό στον οποίο η τρέχουσα ευημερία είναι αιεφόρος και στις συγκεκριμένες παραμέτρους που πρέπει να μεταβληθούν προκειμένου να επιτευχθούν υψηλότερα επίπεδα κατά κεφαλή ΑΕΠ στο μέλλον.

Όπως προ ειπώθηκε, για να εξαχθεί ο συνολικός Μικροοικονομικός Δείκτης Ανταγωνιστικότητας (MICI), υπολογίζονται δύο υπό-δείκτες που μετρούν την ποιότητα του εθνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τον βαθμό πολυπλοκότητας των επιχειρηματικών λειτουργιών και στρατηγικής. Επειδή πολλές από τις διαστάσεις της ποιότητας και της κουλτούρας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος τείνουν να κινούνται παράλληλα είναι δύσκολο να διακριθεί στατιστικά η επίδραση των επιμέρους μεταβλητών. Καταλήγοντας μπορούμε να θεωρήσουμε ότι ο Μικροοικονομικός Δείκτης Ανταγωνιστικότητας (MICI) υπολογίζεται ως ο σταθμικός μέσος των δύο υπό-δεικτών, με τους σχετικούς σταθμικούς συντελεστές (βάρη) να καθορίζονται από τους συντελεστές μιας πολλαπλής και αμφίδρομης σχέσης των δύο επιμέρους υπό-δεικτών στο κατά κεφαλή ΑΕΠ.

- Το κατά κεφαλή ΑΕΠ

Αποτελεί την πιο ακριβή παράμετρο ποσοτικής μέτρησης της εθνικής παραγωγικότητας και συνδέεται στενά σε βάθος χρόνου με το βιοτικό επίπεδο μιας χώρας. Είναι η καλύτερη μεμονωμένη, συνοπτική μέτρηση της ανταγωνιστικότητας και είναι μια μεταβλητή διαθέσιμη για όλα τα κράτη. Παρά το γεγονός ότι αντικατοπτρίζει τα δομικά θεμελιώδη στοιχεία μέσο-μακροπρόθεσμα, επηρεάζεται επίσης από μια μεγάλη σειρά βραχυπρόθεσμων και ιδιόρρυθμων παραγόντων όπως οι φυσικές καταστροφές, οι μακροοικονομικοί κραδασμοί και απρόσμενες εξελίξεις σε συγκεκριμένους εξαγωγικούς κλάδους (WorldEconomicForum).

6.14 Μορφές Ανταγωνισμού στο χώρο των επιχειρήσεων.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων λαμβάνει κυρίως δυο μορφές (Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων- eBook):

A. Ανταγωνισμός **ενδοκλαδικός** ή ανταγωνισμός μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου τύπου: Πρόκειται για ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου τύπου που πωλούνόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Πχ. CocaCola - pepsi

B. Ανταγωνισμός **διακλαδικός** ή μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικού τύπου: Πρόκειται για ανταγωνισμό μεταξύ ετερογενών επιχειρήσεων για τις πωλήσεις μερικών κοινών γραμμών προϊόντων, δηλαδή οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται για τη ζήτηση του ίδιου προϊόντος οι οποίες όμως είναι διαφορετικού τύπου επιχειρήσεις cocaCola –με μια μικρή τοπική επιχείρηση αναψυκτικών.

Και στους δυο τύπους επιχειρήσεων τα στοιχεία του ανταγωνισμού είναι κοινά και οδηγούν στην αύξηση του μεριδίου αγοράς σε τοπικό επίπεδο.

6.15 Δομή ανταγωνισμού.

Η δομή του ανταγωνισμού αποτελεί μια άλλη διαφωτιστική έννοια σχετικά με τον ανταγωνισμό μεταξύ επιχειρήσεων όπου η μορφή της αγοράς διακρίνεται και διαμορφώνεται ως εξής (Ζουγανέλη, 2009, Χριστοδούλου, 2014, Porter, 1990):

- Τον τέλειο ανταγωνισμό
- Το μονοπώλιο
- Το oligopώλιο
- Τον μονοπωλιακό ανταγωνισμό

Τέλειος ανταγωνισμός

Κύριο χαρακτηρισμό του τελείου ανταγωνισμού είναι ότι αποτελείται από μεγάλο αριθμό πωλητών, οι οποίοι διαθέτουν ομοιογενή εμπορεύματα στην αγορά. Τα εμπόδια εισόδου στην αγορά είναι τεραστία. Για να επιβιώσει μια επιχείρηση οποιαδήποτε μορφή και να έχει (κατασκευαστική, εμπορική, υπηρεσιών κλπ.), χρειάζονται μεγάλα κεφάλαια για έναρξη και διατήρηση της δραστηριότητας της. Επίσης η πρόσβαση στα δίκτυα διανομής είναι σχετικά δύσκολη και τα νομικά εμπόδια που προέρχονται από τους ανταγωνιστές είναι συνεχή. Ο ανταγωνισμός των τιμών είναι έντονος και τις καθιστά συγκριτικές.

Μονοπωλιακός ανταγωνισμός

Χαρακτηρίζεται από μέτριο αριθμό πωλητών, οι οποίοι εμφανίζονται στη αγορά με διαφοροποιημένα χαρακτηριστικά. Τα εμπόδια εισόδου στη αγορά είναι μέτρια, διότι απαιτούνται μεταξύ όλων σπουδαίες επενδύσεις για την διατήρηση τους. Ο ανταγωνισμός τιμών είναι εμφανής και επηρεάζει τις πωλήσεις στην αγορά.

Το oligopώλιο

Μικρός αριθμός πωλητών. Η διαφοροποίηση των πωλητών μπορεί να είναι από μικρή μέχρι έντονη. Οι στρατηγικές κινήσεις κάθε πωλητή γίνονται άμεσα αντιληπτές από τους υπόλοιπους και επιφέρουν αντιδράσεις. Συχνά η oligopώλια μορφή της αγοράς υποκινεί συνεργασίες μεταξύ των πωλητών με σκοπό τον περιορισμό του ανταγωνισμού. Με αυτό ο στρατηγικός συντονισμός των oligopωλίων προκύπτει από

τη μεταξύ τους συνεννόηση ή ως άθροισμα των ατομικών στρατηγικών. Ο ανταγωνισμός τιμών είναι μικρός και σχετικός χρονικά με τη συγκεκριμένη αγορά αλλά γενικά αποφεύγεται μακροχρονίως.

Το μονοπώλιο

Σε εθνικό επίπεδο οι μονοπωλιακές αγορές είναι πολύ σπάνιες. Στις χώρες της ΕΕ μονοπωλιακές επιχειρήσεις στις μεταφορές, την ενεργεία, τις τηλεπικοινωνίες σχεδόν έχουν εξαφανίσει. Τα όποια μονοπωλιακά φαινόμενα παρατηρούνται σε μικρές και τοπικές αγορές. Αφορούν προϊόντα που παράγονται και διατίθενται στην τοπική αγορά.

6.16 Η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η καινοτομία καθορίζεται από συγκεκριμένους παράγοντες όπως, η επιθυμία των καταναλωτών να χρησιμοποιούν νέα προϊόντα, η διαθεσιμότητα επιστημόνων και στελεχών και η ικανότητα τους να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν τη καινοτομία, η διαθεσιμότητα των πόρων και η καταλληλότητα των υλικοτεχνικών υποδομών να υποστηρίξουν τις ανάγκες των καινοτόμων προϊόντων.

Ο Porter, (1991) όρισε την καινοτομία ως το τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας οικονομίας είναι η ικανότητα της να καινοτομεί και να αναβαθμίζεται. Οι παραγωγικές μονάδες αποκτούν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών όταν λειτουργούν υπό καθεστώς ανταγωνισμού και προκλήσεων. Ωφελούνται από τη παρουσία ισχυρών ανταγωνιστών, δημιουργικών και επιθετικών προμηθευτών και απαιτητικών καταναλωτών.

Δεδομένων των χαρακτηριστικών του σύγχρονου οικονομικού περιβάλλοντος, όπως το άνοιγμα των αγορών, τη διεύρυνση των συναλλαγών και την ανάπτυξη της τεχνολογίας, η καινοτομία προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις καθώς (Porter, 1990):

- Συμβάλει στην προσαρμοστικότητα τους στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

- Αυξάνει τη παραγωγικότητα τους
- Αυξάνει τη κερδοφορία τους
- Αυξάνει την ευελιξία της παραγωγικής διαδικασίας
- Αυξάνει τη ποιότητα των προσφερόμενων αγαθών και υπηρεσιών
- Συμβάλει στην αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- Συμβάλει στη διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου της αγοράς
- Μπορεί να δημιουργήσει νέες αγορές

Η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνδέεται άρρηκτα με την παραγωγικότητα, την αξία δηλαδή μιας εκροής που παράγεται από μια μονάδα εργασίας ή κεφαλαίου. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να υπάρχει και όταν παρουσιάζεται υπεροχή ή έλλειψη σε κάποιον συντελεστή παράγωγης. Συγκεκριμένα όταν υπάρχει αδυναμία σε ανθρώπινο δυναμικό το κενό καλύπτεται με την χρήση νέων τεχνολογιών (Hashi, et. al., 2010).

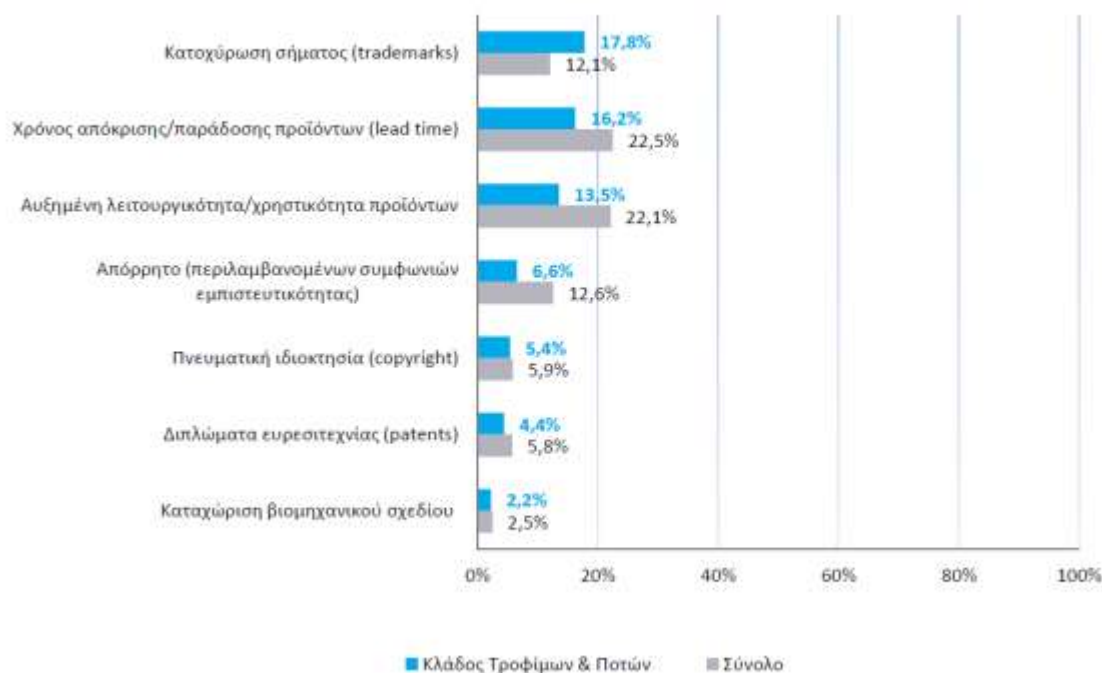
Ο ανταγωνισμός εξαρτάται από τις καινοτομικές δράσεις μιας επιχείρησης. Μια επιχείρηση μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα ή πρωτοπόρα προϊόντα/ υπηρεσίες, με την προϋπόθεση ότι θα παραμείνουν βιώσιμα στην αγορά. Για να αναπτυχτεί αυτή η επιχείρηση θα θέσει ως πρωταρχικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας την καινοτομία (Porter, 1991).

Ο υγιής ανταγωνισμός λειτουργεί υπέρ του επιχειρηματία. Μια επιχείρηση για να έχει μακροχρόνια βιωσιμότητα πρέπει να είναι ανταγωνιστική. Όταν παρουσιάζει κέρδη υψηλότερα του μέσου όρου των επιχειρήσεων που παράγουν παρόμοια με αυτή προϊόντα τότε λέμε ότι παρουσιάζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο αποτελεσματικός ανταγωνισμός μειώνει τις τιμές, βελτιώνει τη ποιότητα και διευρύνει τις επιλογές των καταναλωτών. Τέλος δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της καινοτομίας.

Ο Porter, (1990) όρισε τη καινοτομία ως το τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο διάγραμμα που δημοσίευσε το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ) για τις Ελληνικές επιχειρήσεις σχετικά με την ανταγωνιστικότητα καινοτομιών προϊόντος η διαδικασίας για τα έτη 2010 - 2012 για τον χώρο των τροφίμων παρατηρούμε ότι σε

σύγκριση με τον μέσο όρο του συνόλου των επιχειρήσεων υπερτερεί μόνο στον τομέα της κατοχύρωσης σήματος. Αντίθετα υπολείπεται σε όλους τους παράγοντες που οι οποίοι επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα. Αποτελέσματα των μέσων ανταγωνιστικότητας καινοτομιών προϊόντος ή διαδικασίας των Ελληνικών επιχειρήσεων (2010-12).



Πηγή : Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6. 2

6.17 Παραγωγικότητα.

Οι μετρήσεις της παραγωγικότητας δηλαδή οι δείκτες της παραγωγικότητας αξιοποιούνται, χρησιμοποιούνται από οικονομικούς αναλυτές για ανάλυση της επίδρασης διαφόρων παραγόντων όπως της τεχνολογίας και της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα και κατ' επέκταση στην οικονομική ανάπτυξη (Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων- eBook). Οι επιχειρήσεις, στηριζόμενες σε μετρήσεις της παραγωγικότητας στο επίπεδο τμημάτων και

διαδικασιών, καταστρώνουν σχέδια δράσης για βελτίωση της παραγωγικότητας, και της ανταγωνιστικότητας προς όφελος και των ίδιων των ιδιοκτητών (αυξημένη κερδοφορία) αλλά και των εργαζομένων (ψηλότεροι μισθοί).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι πολλοί και παρουσιάζουν μεταξύ τους περίπλοκες σχέσεις αλληλεπίδρασης(Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων- eBook).

Στο μακροοικονομικό επίπεδο, οι κυριότεροι από αυτούς είναι:

- η δομή της οικονομίας
- η οικονομική σταθερότητα
- η απασχόληση
- η ανεργία
- οι υποδομές

Στο μικροοικονομικό επίπεδο:

- οι γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού
- η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία
- η οργάνωση της εργασίας
- οι διευθυντικές πρακτικές
- η έρευνα και η καινοτομία
- ο ανταγωνισμός

Η βελτίωση της παραγωγικότητας κάθε επιχείρησης βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα της και επιφέρει αυξημένα κέρδη. Η επιχείρηση μπορεί να διανέμει μέρος των κερδών για αύξηση των μισθών των εργαζομένων ή/και για μείωση της τιμής των προϊόντων και υπηρεσιών τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αγοραστικής δύναμης όχι μόνο των εργαζομένων της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των υπόλοιπων καταναλωτών. Η βελτίωση της παραγωγικότητας σε μια οικονομία οδηγεί γενικά σε ψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο του βιοτικού επιπέδου ενός λαού δεδομένου ότι το κράτος μεριμνά για δίκαιη κατανομή του εισοδήματος, επαρκείς κοινωνικές παροχές, ασφάλεια, ισότητα ευκαιριών, προστασία του φυσικού

περιβάλλοντος και σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων (ΕΣΑΑ, 2006, OECD 1992,1996).

Όμως η βελτίωση της παραγωγικότητας οδηγεί και σε μη επιθυμητά αποτελέσματα καθώς επιδρά με αύξηση στην ανεργία. Η εισαγωγή κάποιου μέτρου για βελτίωση της παραγωγικότητας, όπως η χρήση νέας τεχνολογίας στην παραγωγική διαδικασία, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μείωση των ατόμων που απαιτούνται για την λειτουργία της επιχείρησης. Μακροπρόθεσμα όμως, καθώς η επιχείρηση γίνεται πιο ανταγωνιστική, είναι σε θέση να αυξήσει το μερίδιο αγοράς, και σε συνδυασμό με καινοτομίες να δημιουργήσει ακόμη περισσότερη ζήτηση για τα προϊόντα της, ώστε να χρειάζεται η πρόσληψη πρόσθετων εργαζομένων για ανταπόκριση στον αυξημένο όγκο εργασίας(Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων- eBook).

Η αύξηση της παραγωγικότητα μιας επιχείρησής μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, όπως:

- Εισαγωγή και αξιοποίηση κατάλληλης σύγχρονης τεχνολογίας και ιδιαίτερα τεχνολογίας πληροφορικής.
- Βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού με κατάλληλη κατάρτιση.
- Βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (σύστημα πρόσληψης, ανάπτυξης κ.λπ.).
- Εισαγωγή στις σύγχρονες πρακτικές διεύθυνσης.
- Προώθηση της έρευνας και της καινοτομίας στην κάθε επιχείρηση.
- Προώθηση της δημιουργικότητας του προσωπικού και αξιοποίηση νέων ιδεών.
- Εισαγωγή αναγνωρισμένων πρότυπων ποιότητας και διαχείρισης διαδικασιών. καθώς και περιβαλλοντικών πρότυπων.
- Βελτίωση των εργασιακών σχέσεις στο χώρο εργασίας.
- Εισαγωγή συστημάτων ασφάλειας και υγείας για το προσωπικό.

- Ανάπτυξη γόνιμων συνεργασιών με προμηθευτές, υπεργολάβους, μεταπωλητές, συμβούλους, τεχνικούς και άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο που δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση.

Πάνω από όλα, πρέπει να διαμορφωθεί ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας, επικεντρωμένο στις ιδιαίτερες αδυναμίες της επιχείρησης. Είναι σημαντικό να μετριέται η παραγωγικότητα, να συγκρίνεται με άλλες επιχειρήσεις, και να πραγματοποιούνται επενδύσεις σε διαδικασίες συνεχούς μάθησης. Η διαχρονική μέτρηση και παρακολούθηση της παραγωγικότητας, όχι μόνο για το σύνολο της επιχείρησης, αλλά και για επί μέρους τμήματα, λειτουργίες και διαδικασίες είναι πολύ σημαντική για οποιαδήποτε ουσιαστική προσπάθεια βελτίωσης (Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων-eBook).

Κεφάλαιο 7: Ερευνητικές Υποθέσεις εργασίας.

7.1 Ερευνητικές υποθέσεις διατριβής

Με τον όρο **υποθέσεις** εννοούμε εκείνες τις προτάσεις, οι οποίες με αφετηρία την προηγούμενη γνώση και εμπειρία, αποκτημένη μέσω της βιβλιογραφίας που παρατίθεται και με εργαλείο τη μεθοδολογία που προτείνεται και τα δεδομένα που χρησιμοποιούνται, διατυπώνουν κάποιες ιδιότητες σχετικές με τα υποκείμενα ή τις μεταβλητές της έρευνας. Οι ιδιότητες αυτές έρχονται να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με αντίστοιχες ιδιότητες που περιγράφονται στη βιβλιογραφία για αντίστοιχα θέματα ή εισάγουν νέες διατυπώσεις που σωστά θα μπορούσαν να αποτελέσουν αρχικές αναφορές για μελλοντικούς ερευνητές του ίδιου θέματος (Rudestam, et. al., 2007).

Η παρούσα διδακτορική διατριβή είχε ως αφετηρία πέντε κεντρικές υποθέσεις έρευνας που προέκυψαν από την ανασκόπηση του κλάδου των Ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, και άλλες υποθέσεις που προέκυψαν από τον στατιστικό έλεγχο και την σημαντικότητα των σχέσεων των παραγόντων του μοντέλου μας. Θεωρίες και επιστημονικά αποτελέσματα από προγενέστερες επιστημονικές μελέτες ενσωματώθηκαν στο παρόν επιστημονικό πόνημα δημιουργώντας νέες βελτιωμένες υποθέσεις έρευνας. Οι υποθέσεις της έρευνας παρουσιάζονται παρακάτω.

7.2 Συνεργασία και καινοτομία.

Τα τελευταία χρόνια, η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων είχε σημαντικό ρόλο για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων καινοτομίας και αυτό λόγω πολλών διαρθρωτικών, ιδεολογιών και περιβαλλοντικών αλλαγών. Τέτοιες αλλαγές θα αναπτυχθούν παρακάτω:

Πρώτον, η πολυπλοκότητα των προϊόντων και της τεχνολογίας έχει αυξήσει το κόστος και τους κινδύνους για τις καινοτόμες επιχειρήσεις, που δεν μπορούν να το αντιμετωπίσουν με βάση τους περιορισμένους πόρους και τις ικανότητές τους. Κατά

συνέπεια, η δικτύωση ή η συνεργασία σε δραστηριότητες καινοτομίας με διάφορους εταίρους έχει γίνει μια απαραίτητη επιχειρηματική δραστηριότητα όπως καταδεικνύεται από την ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών με εταίρους E & A (Hagedoorn, 2002 , Wassmer, 2010).

Δεύτερον, το κύμα της παγκοσμιοποίησης των τελευταίων δύο δεκαετιών δημιούργησε περισσότερες δυνατότητες για διασυνοριακές συμμαχίες που συμβάλλουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις αγορές (Lavie&Miller, 2008). Επίσης ο συνδυασμός γνώσεων και ιδεών από ένα δίκτυο συνεργατών επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν τις πιθανές καινοτομίες, να αναπτύσσουν λύσεις και να οδηγούν σε καινοτόμες επιχειρηματικές συμπεριφορές (Chen&Paulraj, 2004).

Η καινοτομία στις επιχειρήσεις περιλαμβάνει την εισαγωγή τόσο των νέων τεχνολογικών προϊόντων όσο και των νέων οργανωτικών διαδικασιών. Με τη μετάβαση από ένα κλειστό σε ένα ανοιχτό μοντέλο καινοτομίας, οι επιχειρήσεις σήμερα βασίζονται όλο και περισσότερο στους εξωτερικούς επιχειρηματικούς τους εταίρους για την καινοτομία. Η πηγή νέων ιδεών συχνά βρίσκεται έξω από μια επιχείρηση και η εφαρμογή νέων ιδεών εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το συντονισμό μεταξύ των επιχειρηματικών εταίρων-συνεργατών. Ένα μεγαλύτερο δίκτυο παρέχει μεγαλύτερο κοινωνικό κεφάλαιο, έγκαιρη πληροφόρηση, κρίσιμους πόρους και νέες γνώσεις για την καινοτομία. Ένα διαφοροποιημένο δίκτυο αυξάνει την ποικιλία των πληροφοριών, των πόρων και των γνώσεων που έχουν πρόσβαση οι επιχειρήσεις. Γενικά, τα ευρήματα της ερευνών αποδεικνύουν ότι όσο μεγαλύτερα και πιο διαφοροποιημένα είναι τα εξωτερικά δίκτυα συνεργασιών, τόσο μεγαλύτερη είναι η καινοτομία και η απόδοση μιας επιχείρησης (Laurson&Salter, 2006).

Οι λόγοι για τους οποίους η συνεργασία μπορεί να συμβάλει στην αποτελεσματικότητα μιας στρατηγικής καινοτομίας είναι πολυάριθμοι στη βιβλιογραφία.

- Πρώτον, η συνεργασία μπορεί να συνεπάγεται πρόσβαση σε συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία που απαιτούνται για την μετατροπή των έργων καινοτομίας σε εμπορική επιτυχία (Teecce, 1986, Hagedoorn, 1993).
- Δεύτερον, η συνεργασία με άλλες οργανώσεις μπορεί να ενθαρρύνει τη μεταφορά κωδικοποιημένης και σιωπηρής γνώσης, (Eisenhardt and

Schoonhoven, 1996, Doz&Hamel, 1997, Ahuja, 2000) που θα μπορούσε να οδηγήσει στη δημιουργία και ανάπτυξη πόρων που διαφορετικά θα ήταν δύσκολο να κινητοποιηθούν και να αναπτυχθούν (Das&Teng, 2000).

- Τέλος, η συνεργασία μπορεί να συμβάλει στο να μοιράζονται το κόστος έρευνας και ανάπτυξης διαφορετικοί φορείς που συνεργάζονται (Hagedoorn, 2002), και έτσι να μειώνονται σημαντικά οι κίνδυνοι που ενέχουν τα έργα καινοτομίας E & A.

Η παρατήρηση ότι η συνεργασία έχει σημαντικές δυνατότητες να συμβάλει στις στρατηγικές καινοτομίας των οργανώσεων δεν σημαίνει ότι όλες οι συνεργασίες είναι επιτυχείς. Αντίθετα, οι εκτιμήσεις δείχνουν ότι το 60% όλων των συμμαχιών αποτυγχάνει (Harrigan, 1986, Bleeke& Ernst, 1993, Larson, 1992). Η έλλειψη ευελιξίας και προσαρμοστικότητας (Ring&Van de Ven, 1998), οι ανταλλαγές γνώσης μεταξύ των εταιρών (Hamel, 1991, Larsson, et. al. , 1994, Doz, 1996) είναι συχνά αναφερόμενοι λόγοι για την αποτυχία της συμμαχίας. Παρά τα δυνητικά αυτά μειονεκτήματα, οι προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι η συνεργασία έχει θετική επίδραση στις καινοτόμες επιδόσεις των επιχειρήσεων (Baum κ.ά., 2000, Stuart 2000 , 2004). Οι Deeds&Hill (1996) έδειξαν επίσης ότι η σχέση μεταξύ του αριθμού των συνεργατικών συμφωνιών και των καινοτόμων επιδόσεων χαρακτηρίζεται από τη μείωση των οριακών αποδόσεων. Οι Baum, et. al (2000) υποστηρίζουν ότι ποικιλομορφία του δικτύου συνεργασίας της επιχείρησης επηρεάζει την καινοτόμο απόδοση της επιχείρησης.

Όσον αφορά τις MME, πρέπει να σημειωθεί ότι, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν διαθέτουν τους αναγκαίους εσωτερικούς οικονομικούς πόρους για την E & A, καθώς και εργατικό δυναμικό υψηλής ειδίκευσης, τα οποία αποτελούν σημαντικές δυνατότητες καινοτομίας. Οι συνέπειες είναι ότι τα συνεργατικά δίκτυα και η συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, καθώς και μεταξύ επιχειρήσεων και άλλων φορέων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν τα απαραίτητα συστήματα υποστήριξης για τις επιχειρήσεις αυτές και να τους δίνουν την ευκαιρία να συμμετέχουν σε δραστηριότητες καινοτομίας. Επομένως, η εξωτερική αλληλεπίδραση είναι σημαντική για να ξεπεραστεί η έλλειψη εσωτερικών πόρων.

Εκτός από την παροχή της βασικής υποστήριξης, αυτές οι συνεργασίες έχουν τη δυνατότητα να δημιουργήσουν εξωτερικές οικονομίες κλίμακας, οι οποίες παρέχουν

περαιτέρω οφέλη για τις επιχειρήσεις. Η σημασία των εξωτερικών σχέσεων για την καινοτομία στις ΜΜΕ επιβεβαιώνεται από διάφορες εμπειρικές μελέτες. Περαιτέρω εμπειρικές μελέτες επιβεβαιώνουν τη σημασία των συνεργασιών προμηθευτών και πελατών για την καινοτομία στις ΜΜΕ και ειδικότερα στον τομέα των τροφίμων.

Η βιβλιογραφία αναγνωρίζει έναν αριθμό καναλιών μέσω των οποίων οι δραστηριότητες συνεργασίας της επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση της καινοτομίας.

Ένα κανάλι συνεργασίας είναι αυτό της επιχείρησης με τους προμηθευτές. Η συνεργασία με τους προμηθευτές τείνει να συμβάλλει στην καινοτομία, αυξάνοντας τις γνώσεις μιας επιχείρησης σχετικά με τις τεχνολογίες μείωσης του κόστους, εστιάζοντας την προσοχή της στις βασικές ικανότητες, βελτιώνοντας τις διαδικασίες σχεδιασμού και βοηθώντας στη διασφάλιση σημαντικών εισροών (Suzuki 1993, Amara&Landry, 2005). Η συνεργασία με τους προμηθευτές μπορεί επίσης να δημιουργήσει πρόσθετες ευκαιρίες για τη δημιουργία πολύτιμων, συνθηκών για την απομίμηση των πόρων και των ικανοτήτων που μοιράζονται μια επιχείρηση και οι προμηθευτές της. Η αποτελεσματική ενσωμάτωση των προμηθευτών στις νέες προσπάθειες ανάπτυξης προϊόντων μπορεί να βοηθήσει τα προϊόντα να επιτύχουν πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών όσον αφορά το κόστος της ανάπτυξης νέων προϊόντων, των χρησιμοποιούμενων τεχνολογιών και της χρονικής ανάπτυξης. Η συμμετοχή του προμηθευτή έχει αποδειχθεί ότι αυξάνει την καινοτομία των προϊόντων σε ώριμους κλάδους της βιομηχανίας (Eisenhardt&Tabizi, 1994) και μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να συνειδητοποιήσουν υψηλότερες επιδόσεις της διαδικασίας (Saeed, et. al., 2005). Επιπλέον, υπάρχουν στοιχεία ότι η συνεργασία με προμηθευτές μπορεί να μειώσει τον κίνδυνο και να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων (Chung and Kim, 2003, Nieto&Santamaria, 2007).

Η συνεργασία με τους πελάτες μπορεί να διευκολύνει την αποδοχή των νέων προϊόντων στην αγορά και στην εμπορευματοποίηση καινοτόμων προϊόντων. Οι πελάτες έχουν αποδειχθεί ότι συμβάλλουν στη μείωση των κινδύνων που συνδέονται με την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά και ιδιαίτερα όταν υπάρχουν ετερογενείς ανάγκες της αγοράς (VonHippel&Katz 2002, Sanchez-Gonzales, et. al., 2009) ή όταν τα νέα προϊόντα απαιτούν προσαρμογές για τη χρήση τους λόγω της πολυπλοκότητας ή της καινοτομίας τους (VonHippel, 1988, Tethe,r 2002). Η συνεργασία με τον πελάτη μπορεί να συμβάλει στη βελτίωση κατανόησης από την

επιχείρηση, των μελλοντικών αναγκών των πελατών της, στην αύξηση της ελκυστικότητας των προϊόντων της και ενδεχομένως στην επέκταση του κύκλου ζωής του προϊόντος ή της διαδικασίας (Jeppesen&Molin, 2003). Επιπλέον, οι επιχειρήσεις που συνεργάζονται με τους πελάτες μπορούν να αναπτύξουν νέες ικανότητες που απαιτούνται για την γρηγορότερη επίτευξη και ανταπόκριση καινοτομιών στην αγορά (Harabi, 2002), διευκολύνοντας τη διαδικασία καινοτομίας.

Η συνεργασία στο εσωτερικό μιας επιχείρησης μεταξύ του προσωπικού. Τα τελευταία χρόνια, η ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων αποτελεί διαρκή φροντίδα των επιχειρήσεων, καθώς η αποτελεσματική συνεργασία των εργαζομένων αποτελεί προϋπόθεση για την ανταγωνιστικότητα και την επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό εξηγείται από τα πλεονεκτήματα της ομαδικής συνεργασίας, μεταξύ των οποίων είναι:

1. Συνέργεια, καθώς το αποτέλεσμα της ομάδας είναι καλύτερο από το αποτέλεσμα κάθε μέλους, αλλά και του αθροίσματος των μελών της ομάδας όταν εργάζονται ως άτομα.
2. Συντονισμός, αφού είναι πιο αποτελεσματικός ο συντονισμός μεταξύ ατόμων, τμημάτων, λειτουργιών, αποφάσεων κ.λπ.
3. Το ηθικό, θα είναι υψηλότερο λόγω της δυναμικής που αναπτύσσεται μέσω της αλληλεπίδρασης των μελών

((<https://www.semifind.gr/news/view/Nea/6857/Omadikotita--Pylonas-epityhias-giatin-kerdoforia-mias-epiheirisis>)

Μια επιχείρηση συστήνει ομάδα με μέλη της όλους τους εργαζομένους, έχοντας ως στόχο την υλοποίηση του επιχειρησιακού οράματός της. Ωστόσο, αυτό δεν μπορεί να υλοποιηθεί από την επιχείρηση και τους εργαζομένους της συνολικά, παρά μόνο αν συγκροτηθούν σε ομάδες. Η αρχική ομάδα χωρίζεται σε υποομάδες, όπου καθεμία θα έχει συγκεντρωμένους στόχους να επιτύχει, και να αξιολογηθεί Σε ένα περιβάλλον που αποδέχεται και ενθαρρύνει την ατομική έναντι της συλλογικής προσπάθειας, η ομαδικότητα παραμένει *terraincognita* για τους περισσότερους από εμάς. Πλέον όμως αποτελεί το σημαντικότερο εφόδιο που μπορεί να έχει ένας νέος άνθρωπος για την επαγγελματική του ανάπτυξη. Είτε είναι αυτή στο πλαίσιο μιας εξαρτημένης σχέσης εργασίας, είτε κάνοντας τα δικά του επιχειρηματικά βήματα. Άλλωστε, οι δεξιότητες

που απαιτεί η επιχειρηματικότητα γίνονται όλο και πιο σημαντικές για την επιλογή προσωπικού από μεγάλες επιχειρήσεις.

(<http://www.epixeiro.gr/article/47650>)

Η ανταμοιβή μια καλής ομαδικής συνεργασίας είναι ιδιαίτερα σημαντική. Όταν μιλάμε για την ιδιαίτερα απαιτητική προσπάθεια της εκκίνησης μια νέας επιχείρησης παρατηρούμε σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις ατομικές και τις ομαδικές προσπάθειες. Οι διαφορές αυτές είναι σαφείς τόσο στα εύκολα όσο και στα δύσκολα, στην επιτυχία και την αποτυχία. Οι επιχειρηματικές ομάδες έχουν μειωμένο στρες έναντι των μοναχικών επιχειρηματιών, καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα, επικοινωνιακή επικοινωνία, και καλύτερους μηχανισμούς επίλυσης προβλημάτων

(<http://www.epixeiro.gr/article/47650>)

Η συνεργασία με τους ανταγωνιστές μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία νέων καινοτομιών στην αγορά, δημιουργώντας πρόσβαση σε σπάνια εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη σε πολλά υποσχόμενες νέες τεχνολογίες που προηγούνται της εφαρμογής σε μελλοντικές αγορές (Hagedoorn, 2002). Συνήθως, οι ερευνητικές κοινοπραξίες που δημιουργούνται σε αυτή την κατηγορία, είναι όταν οι ανταγωνιστές συνεργάζονται για να μοιράζονται το κόστος και τους κινδύνους της έρευνας (Miotti and Sachwald, 2003, Tidd, et. al., 2005). Η συνεργασία με τους ανταγωνιστές μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση κοινών τεχνολογικών ζητημάτων, για παράδειγμα στην ανάπτυξη βιομηχανικών προτύπων (Gnyawali and Park, 2011).

Η συνεργασία των επιχειρήσεων με πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα μπορεί να προωθήσει τη δημιουργία ριζικών καινοτομιών επόμενης γενιάς παρέχοντας μια σημαντική πηγή τεχνολογικών γνώσεων. Η συνεργασία αυτή μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων εφαρμογών της υπάρχουσας τεχνολογίας ή και ριζικά νέων τεχνολογιών (Archibugi και Coco, 2004, Arvanitis, et. al., 2008). Η συμμετοχή στην πανεπιστημιακή συνεργασία μπορεί να είναι ελκυστική για τις επιχειρήσεις δεδομένου ότι επιτρέπει φθηνή και χαμηλού κινδύνου πρόσβαση σε ειδικές γνώσεις (Arranz&Arroyabe, 2008, Azagra-Caro, et. al., 2014). Η ακαδημαϊκή έρευνα που διεξάγεται από πανεπιστήμια και δημόσιους ερευνητικούς οργανισμούς έχει αποδειχθεί ότι είναι συμπληρωματική των δραστηριοτήτων καινοτομίας μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας έτσι σημαντικά στην ικανότητά της να δημιουργεί

καινοτομίες (Tether&Tajar 2008, Baba, et. al., 2009). Υπάρχουν εκτιμήσεις ότι έως και 15% των νέων προϊόντων δεν θα είχαν αναπτυχθεί από επιχειρήσεις αν δεν υπήρχε πρόσφατη ακαδημαϊκή έρευνα (Mansfield, 1998). Οι Jiang, et. al., (2011) καταδεικνύουν ότι στα πρώτα στάδια του κύκλου ζωής του κλάδου η εξερεύνηση της επιστημονικής γνώσης στον δημόσιο τομέα έχει καθοριστική σημασία για την επιτυχία της καινοτομίας. Οι Thursby&Thursby, (2002) τονίζουν επίσης τη σημασία της πανεπιστημιακής συνεργασίας για τη δημιουργία καινοτομίας. Η συνεργασία με πανεπιστήμια και ερευνητικά ιδρύματα διευκολύνει την πρόσβαση σε εθνικά και διεθνή δίκτυα γνώσης (Okubo&Sjoberg, 2000) και μπορεί να υποστηρίξει την πρόσληψη και επιλογή ταλαντούχων αποφοίτων και διδακτορικών ερευνητών. Ταυτόχρονα, η συνεργασία με τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά ιδρύματα μπορεί να συμβάλει σε τεχνικές ικανότητες επίλυσης προβλημάτων που μπορεί να ωφελήσουν τη διαδικασία καινοτομίας (Cohen, et. al., 2002).

Συνεργασία της διοίκησης και του προσωπικού:

Τα αποτελέσματα στις σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι ενθαρρυντικά. Σε τέτοιες μορφές συνεργασίας υπάρχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Υπάρχει άμεση επικοινωνία manager - υφισταμένων η οποία αφ' ενός μεν απλοποιεί τις διαδικασίες, αφετέρου δε συμβάλλει στο σχεδιάσμα των ενεργειών και στην ορθολογική λήψη των αποφάσεων.
2. Οι υφιστάμενοι μπορούν να αναπτύξουν πρωτοβουλίες και δημιουργικό πνεύμα, καθώς επίσης να ανταλλάξουν απόψεις, θέσεις και γνώμες προς όφελος της επιχείρησης και των στόχων της.
3. Αξιοποιείται το εργατικό δυναμικό το οποίο, είτε με βάση την προσωπικότητα του είτε με βάση τις γνώσεις του, μπορεί να συμβάλλει όχι μόνο στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και τη δημιουργία επαγγελματικής συνείδησης και για το υπόλοιπο προσωπικό.
4. Υπάρχει καλό εργασιακό κλίμα, μέσα στο οποίο ξεχωρίζει η διάθεση για καλά επιχειρησιακά αποτελέσματα, για εκπόνηση προγραμμάτων και λύσεων που κάτω από άλλες συνθήκες θα ήταν αδιανόητο.
5. Μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων επικρατούν αμοιβαία αισθήματα σεβασμού, εμπιστοσύνης, κατανόησης και ειλικρίνειας που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την αρμονική συνεργασία.

6. Δημιουργούν το πλαίσιο του σύγχρονου τουριστικού μανάτζερ, ο οποίος θα πρέπει να διαθέτει τις βασικές τουλάχιστον γνώσεις ψυχολογίας και ειδικότερα της τουριστικής ψυχολογίας.

7. Τέλος, υπάρχουν όλες οι απαραίτητες ψυχολογικές προϋποθέσεις για την άσκηση ψυχολογικής, μακρόπνοης και χρηστής διοίκησης.

Στα πλαίσια δημιουργίας νέων θεσμών στους εργασιακούς χώρους που συνδέονται αναπόφευκτα με το όλο πολιτικό πλαίσιο υπάρχουν δυο σύγχρονοι εργασιακοί θεσμοί - η αυτοδιαχείριση και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση (Λύτρας, 1992).

Συμπερασματικά, ένας σημαντικός όγκος ερευνών στη βιβλιογραφία έχει τονίσει τη σημασία της δημιουργίας δικτύων συνεργασίας με πελάτες, προμηθευτές, προσωπικό, πανεπιστήμια, ανταγωνιστές και διοίκηση για την επίτευξη διαφόρων πτυχών της ανταγωνιστικής απόδοσης, συμπεριλαμβανομένης και της καινοτομίας. Στη παρούσα διατριβή επιλέχθηκε, να χωριστούν οι μορφές συνεργασίας σε 2 ομάδες ώστε να δούμε τη συσχέτιση τους με την καινοτομία. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει τις βασικές σχέσεις συνεργασίας, δηλαδή σχέσεις που αναπτύσσονται σε όλες τις επιχειρήσεις. Αυτές είναι οι σχέσεις μεταξύ πελατών, προμηθευτών και ανταγωνιστών. Η δεύτερη ομάδα συμπεριλαμβάνει επιπλέον μορφές σχέσεων που έχουν αναπτυχθεί στις επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια. Τέτοιες μορφές σχέσεων συνεργασίας είναι με τα ερευνητικά ιδρύματα- πανεπιστήμια, τη διοίκηση και το προσωπικό.

Με βάση το κενό της υπάρχουσας βιβλιογραφίας και τις προτάσεις για μελλοντικές ερευνητικές μελέτες που εντοπίστηκαν στην ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, διατυπώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

1^η Υπόθεση: 1.Σχέση μεταξύ μορφών συνεργασίας και καινοτομίας.

1a. Σχέση μεταξύ βασικών μορφών συνεργασίας και καινοτομίας προϊόντος

1b. Σχέση μεταξύ βασικών μορφών συνεργασίας και καινοτομίας διαδικασιών

1c. Σχέση μεταξύ βασικών μορφών συνεργασίας και καινοτομίας μάρκετινγκ

1d.Σχέση μεταξύ βασικών μορφών συνεργασίας και οργανωτικής καινοτομίας

1e. Σχέση μεταξύ επιπλέον μορφών συνεργασίας και καινοτομίας προϊόντος

1f. Σχέση μεταξύ επιπλέον μορφών συνεργασίας και καινοτομίας διαδικασιών

1g. Σχέση μεταξύ επιπλέον μορφών συνεργασίας και καινοτομίας μάρκετινγκ

1h. Σχέση μεταξύ επιπλέον μορφών συνεργασίας και οργανωτικής καινοτομίας

7.3 Επιχειρησιακή στρατηγική και καινοτομία.

Η καινοτομία έχει περιγραφεί ως ένα σημαντικό πλεονέκτημα που είναι απαραίτητο για την επίτευξη ανώτερης απόδοσης τόσο από τις τοπικές όσο και από υπεράκτιες επιχειρήσεις. Ενώ υπάρχουν αρκετές μελέτες που έχουν μελετήσει την απόδοση της καινοτομίας, οι σχέσεις μεταξύ των επιδόσεων της καινοτομίας, των εσωτερικών πόρων, των εξωτερικών πόρων και της ανταγωνιστικής επιχειρηματικής στρατηγικής - ιδιαίτερα στο πλαίσιο των αναπτυσσόμενων χωρών, παραμένουν ανεξερεύνητες.

Η εξήγηση της επιτυχίας της καινοτομίας των επιχειρήσεων έχει μακρά ερευνητική παράδοση και έχει πρόσφατα λάβει νέα προσοχή λόγω του αυξανόμενου κόστους καινοτομίας, της μείωσης των χρόνων καινοτομίας και της αυξανόμενης πολυπλοκότητας της τεχνολογίας. Οι ερευνητές μπορούν να χωριστούν σε δύο στρατόπεδα: Μια ομάδα εξετάζει τους εσωτερικούς παράγοντες επιτυχίας των καινοτομιών, για παράδειγμα, αναλύοντας τη διαδικασία καινοτομίας, την εταιρική κουλτούρα, τις διασταυρούμενες λειτουργικές ομάδες και την τεχνολογική ικανότητα (Brown & Eisenhardt, 1995). Το άλλο σύνολο επεξηγηματικών μεταβλητών βρίσκεται στο όριο της οργάνωσης και στο δίκτυο της, αναλύοντας την αλληλεπίδραση μιας επιχείρησης με άλλους οργανισμούς. Αυτή η ομάδα ερευνητών εξετάζει τις καινοτομίες ως αποτέλεσμα συνεργασιών μεταξύ διαφόρων εταιρειών (Gemunden, et. al., 1999, Von Hippel, 1988).

Σύμφωνα με τους Shum και Lin (2007), η καινοτομία αποτελεί στρατηγικό στόχο. Επομένως, οι επιχειρήσεις που σκοπεύουν να είναι καινοτόμες, πρέπει να διαφοροποιηθούν στρατηγικά. Η αλλαγή αυτή μπορεί απλώς να συνεπάγεται προσαρμογή στην επιχειρησιακή λογική, δηλαδή μια απλή αναδιάταξη των επιχειρηματικών μοντέλων προκειμένου να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις της αιφόρου ανάπτυξης. Ωστόσο μπορεί αυτή η αλλαγή στο επιχειρηματικό μοντέλο να είναι ανεπαρκής, προκειμένου να γίνει βιώσιμο. Μπορεί να μην χρειάζεται αλλαγή

στο τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλά μια πιο ουσιαστική αλλαγή στη δημιουργία νέων προτάσεων αξίας (Rauter, et. al.,2017) .

Ωστόσο, ο Subramaniam&Youndt, (2005) σημείωσε ότι η ικανότητα καινοτομίας έχει ισχυρή σχέση με την ικανότητα χρήσης των πόρων της γνώσης και θεώρησαν περαιτέρω ότι οι γνώσεις και οι δεξιότητες που διευκολύνουν την καινοτομία προκύπτουν από τα άτομα μέσα στην επιχείρηση. Επιπλέον, στο πλαίσιο μιας στρατηγικής για την προώθηση καινοτόμων δυνατοτήτων, οι επιχειρηματίες πρέπει να διασφαλίσουν ότι υπάρχουν επαρκείς πόροι και υποστηρικτικό κλίμα στην επιχείρηση (Gumusluoglu&Ilsev, 2009). Ως εκ τούτου, υποθέτουμε ότι οι οργανισμοί που αναπτύσσουν μια στρατηγική διαφοροποίησης είναι πιθανό να αναπτύξουν και να αξιοποιήσουν τις γνώσεις τους και άλλους εσωτερικούς πόρους και να οδηγηθούν στη καινοτομία πιο γρήγορα. Η στρατηγική που υιοθετεί ένας οργανισμός μπορεί να τον ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές όταν δικτυωμένες οργανώσεις αναζητούν συνεργάτες.

Η ανταγωνιστική στρατηγική αντικατοπτρίζει τη λεωφόρο που επέλεξε μια επιχείρηση για να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της σε συγκεκριμένες αγορές. Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις διαφοροποιούνται από τους ανταγωνιστές ποικίλλουν ανάλογα με το επιχειρηματικό περιβάλλον και τις αγορές στις οποίες ανταγωνίζονται (Thompson, et. al., 2005). Η στρατηγική διαφοροποίησης απαιτεί επίσης μια οργανωτική δομή που προάγει τις επικοινωνίες και τις συνεργασίες μεταξύ επιχειρηματικών λειτουργιών που οδηγούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή διαδικασιών. Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να εξεταστεί εάν μια στρατηγική διαφοροποίησης που επικεντρώνεται στην καινοτομία οδηγεί τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν πόρους ενσωματώνοντας εσωτερικές και εξωτερικές πτυχές με τις οποίες ασχολούνται. Η ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει να εστιάσει την προσοχή της στη συσσώρευση της γνώσης, διότι το κεφάλαιο των εταιρειών τους και η υποδομή καινοτομίας αποτελούν πραγματικές πηγές μελλοντικής ανταγωνιστικότητας (Porter 1985).

Η επιχειρηματική στρατηγική μπορεί να περιγράψει ως συμπεριφορά μιας επιχείρησης στην αγορά, συμπεριλαμβανομένων πολιτικών, σχεδίων και διαδικασιών. Δεδομένου ότι ο στόχος αυτής της εργασίας είναι να αναλύσει τον αντίκτυπο της επιχειρηματικής στρατηγικής στην επιτυχία της καινοτομίας, εστιάζουμε στις τεχνολογικές διαστάσεις της επιχειρηματικής στρατηγικής.

Συγκεκριμένα, υπογραμμίζουμε ότι μια τεχνολογικά προσανατολισμένη στρατηγική ασκεί σημαντική επιρροή στην E & A και την ανάπτυξη νέων προϊόντων όσο και την επιθυμία να είναι ο ηγέτης της τεχνολογίας στην αγορά. Ο Hambrick, (1983) διαπίστωσε ότι οι ερευνητές, οι οποίοι μπορούν να θεωρηθούν ως ηγέτες (τεχνολογίας) για τους σκοπούς μας, έχουν μεγάλα έξοδα E & A για προϊόντα. Συνεπώς, υποθέτουμε ότι μια επιχείρηση με στρατηγική προσανατολισμένη στην τεχνολογία θα διαθέσει περισσότερους πόρους στην E & A, θα απασχολήσει προσωπικό με υψηλότερο επίπεδο ειδίκευσης και θα δημιουργήσει μια εταιρική κουλτούρα μάθησης και δημιουργικότητας. Η σημασία των τεχνολογικά προσανατολισμένων σχέσεων επιχειρηματικής στρατηγικής και η συμβολή τους στην επιτυχία της καινοτομίας είναι καλά τεκμηριωμένη (Shaw, 1985, Hippel, 1988 Hakansson, 1989, Gemunden κ.ά., 1996).

Προηγούμενες αναθεωρήσεις της βιβλιογραφίας για επιχειρηματικά μοντέλα και στρατηγική προσπάθησαν να κατηγοριοποιήσουν την έρευνα καινοτομίας επιχειρηματικών μοντέλων με διάφορους τρόπους. Μεταξύ αυτών, οι Morris, et. al., (2005) ορίζουν τρεις γενικές κατηγορίες - οικονομικές, επιχειρησιακές και στρατηγικές - για να συγκεντρώσουν τους διάφορους ορισμούς σύμφωνα με την ιδιαίτερη έμφαση που δίνουν. Οι Perkmann&Spicer, (2010) προσδιορίζουν τις δομές συναλλαγών, τη δημιουργία αξίας και τους μηχανισμούς οργανωτικής δομής ως κυρίαρχες επιχειρησιακές αντιλήψεις. Οι George&Bock, (2011) διακρίνουν έξι ευρείες θεματικές ενότητες στις οποίες τα επιχειρησιακά μοντέλα βασίζονται συνήθως στον οργανωτικό σχεδιασμό, σε πόρους, στη φύση της καινοτομίας, στη φύση της ευκαιρίας και στις συναλλακτικές δομές.

Στην παρούσα διατριβή επιλέχθηκε, να χωριστούν οι ερωτήσεις που αναφέρονται στην επιχειρηματική στρατηγική των επιχειρήσεων σε δυο ομάδες. Η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει στρατηγικές σχετικά με τη στάση μιας επιχείρησης στην αγορά, τις κινήσεις της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της και τη παρουσία της στο χώρο. Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων έχει να κάνει με το τι στρατηγική ακολουθεί σχετικά με τη γκάμα των προϊόντων της.

Με βάση το κενό της βιβλιογραφίας και τις προτάσεις για μελλοντικές ερευνητικές μελέτες που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, διατυπώνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

2^η Υπόθεση: 2.Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και καινοτομίας

2a. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής θέσης αγοράς και καινοτομίας προϊόντος

2b. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής θέσης αγοράς και καινοτομίας διαδικασιών

2c. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής θέσης αγοράς και καινοτομίας μάρκετινγκ

2d. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής θέσης αγοράς και οργανωτικής καινοτομίας

2e. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής γκάμας προϊόντων και καινοτομίας προϊόντος

2f. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής γκάμας προϊόντων και καινοτομίας διαδικασιών

2g. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής γκάμας προϊόντων και καινοτομίας μάρκετινγκ

2h. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής γκάμας προϊόντων και οργανωτικής καινοτομίας

7.4 Καινοτομία και επιχειρηματικές αποδόσεις - ανταγωνιστικότητα.

Ο αντίκτυπος των επιδόσεων της καινοτομίας στις αποδόσεις της επιχείρησης είναι θέμα σημαντικού ενδιαφέροντος για τους οικονομολόγους και τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής εδώ και δεκαετίες. Λαμβάνοντας υπόψη τις ταχείες αλλαγές της αγοράς που συμβαίνουν συνεχώς στις προτιμήσεις και τις απαιτήσεις των καταναλωτών, τους ανταγωνιστές και την τεχνολογία (Calantone, et. al., 2003), οι επιχειρήσεις που διαθέτουν μεγαλύτερη ικανότητα καινοτομίας θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν καλύτερα στις αναταράξεις στο περιβάλλον (Jimenez-Jimenez&SanzValle, 2011).

Προηγούμενες μελέτες έχουν επίσης σχηματίσει μια ενδιαφέρουσα εικόνα για το ρόλο της καινοτομίας στις επιχειρηματικές αποδόσεις (Jimenez-Jimenez&Sanz-Valle,

2011). Ωστόσο, υπάρχουν περιορισμένες αναλυτικές και εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν την άμεση σχέση μεταξύ των διαστάσεων της καινοτομίας και των διαφόρων πτυχών της απόδοσης μιας επιχείρησης (Gunday, et. al., 2011) και ιδιαίτερα σχετικά με την ανταγωνιστικότητά της. Έτσι, είναι προφανές ότι θα χρειαστεί πολύ πιο εννοιολογική και εμπειρική εργασία για να εξεταστεί ο αντίκτυπος της ικανότητας καινοτομίας στις επιδόσεις της επιχείρησης (Sadikoglu&Zehir, 2010). Ως εκ τούτου, πολλοί συντάκτες (Evangelista&Vezzani, 2010) υποδηλώνουν την ανάγκη για μελλοντική έρευνα προκειμένου να επικυρωθούν τα προηγούμενα ευρήματα της έρευνας.

Τα εμπειρικά στοιχεία, λοιπόν υποστηρίζουν την άποψη ότι η καινοτομία των προϊόντων και η καινοτομία της διαδικασίας έχουν θετικό αντίκτυπο στην απόδοση μιας επιχείρησης. Αυτές οι δύο καινοτομικές διαστάσεις μπορούν να είναι επωφελείς για μια επιχείρηση να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, καθώς και την αποδοτικότητά της στην αγορά (Cheng, et. al., 2010). Η καινοτομία στα προϊόντα έχει προσελκύσει σημαντική προσοχή στη βιβλιογραφία και οι μελέτες έχουν δείξει την άμεση επίδρασή της στις επιχειρηματικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Στην ουσία, η καινοτομία προϊόντων προσφέρει στους πελάτες διάφορα πλεονεκτήματα εκτός από την ίδια την "καινοτομία". Τα νέα προϊόντα ενδέχεται να βελτιώσουν τις πωλήσεις επειδή έχουν καλύτερες επιδόσεις (π.χ. ποιότητα , αξιοπιστία ή ανθεκτικότητα) και άλλα οφέλη (συμπεριλαμβανομένης της αισθητικής) σε σύγκριση με τα υπάρχοντα προϊόντα που προσφέρουν οι ανταγωνιστές στην αγορά.

Όσον αφορά την καινοτομία της διαδικασίας, καθώς συμβαίνει συνήθως στις εσωτερικές λειτουργίες μιας επιχείρησης, είναι λιγότερο γνωστό σε σχέση με τα προηγούμενα και τις συνέπειές της, σε σύγκριση με την καινοτομία των προϊόντων. Η καινοτομία στη διαδικασία έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στο κόστος παραγωγής αλλά μικρότερη επιρροή στην αύξηση των πωλήσεων μιας επιχείρησης ή στο μερίδιο αγοράς της από την καινοτομία προϊόντων(Cheng, et. al., 2010).

Τόσο οι καινοτομίες προϊόντων όσο και οι καινοτομίες διαδικασίας είναι εξίσου σημαντικές πηγές ανταγωνιστικών και στρατηγικών πλεονεκτημάτων. Ένα σημαντικό πλεονέκτημα των καινοτομιών της διαδικασίας σχετικά με τις καινοτομίες προϊόντων είναι ότι συχνά είναι δύσκολο να μιμηθούν από τον ανταγωνισμό. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν καινοτομίες διαδικασιών (με

τη μορφή νέας τεχνολογίας επεξεργασίας) ως στρατηγικό σχέδιο για την αύξηση των φραγμών εισόδου για τους ανταγωνιστές, επομένως την προστασία του πλεονεκτήματος της αγοράς των επιχειρήσεων (Porter, 1985). Η έρευνα των Hashi&Stojcic, (2013) αποκαλύπτει ότι η επένδυση σε δραστηριότητες καινοτομίας επηρεάζει θετικά την παραγωγή καινοτομίας που μετράτε από το ποσοστό των πωλήσεων που αποδίδονται σε νέα προϊόντα. Αυτό με τη σειρά του συμβάλλει στην καλύτερη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων.

Από την άλλη, η οργανωτική καινοτομία και η καινοτομία μάρκετινγκ ασχολούνται με τις αλλαγές στην οργανωτική δομή μιας επιχείρησης προκειμένου να εκμεταλλευτούν νέες αγορές ή νέα τμήματα της αγοράς στις υπάρχουσες αγορές (Cheng, et. al., 2010). Η βιβλιογραφία σχετικά με την οργανωτική καινοτομία και την καινοτομία μάρκετινγκ είναι σπάνια, ιδίως όσον αφορά τα εμπειρικά στοιχεία. Εκτός από ορισμένες πρώιμες συνεισφορές (Damanpour, et. al., 1991), η σημασία της οργανωτικής καινοτομίας ως ξεχωριστού τύπου καινοτομίας εμφανίστηκε μόνο την τελευταία δεκαετία. Μια μελέτη του Aboelmaged, (2012) διαπίστωσε ότι τα υψηλά επίπεδα οργανωτικής καινοτομίας αυξάνουν το επίπεδο της συνολικής απόδοσης. Οι Johne&Davies, (2000) διαπίστωσαν ότι οι καινοτομίες μάρκετινγκ αυξάνουν τις πωλήσεις αυξάνοντας την κατανάλωση προϊόντων και αποφέρουν πρόσθετα κέρδη για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Kim, et. al. (2012), η οργανωτική καινοτομία και η καινοτομία μάρκετινγκ αυξάνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των διαχειριστικών συστημάτων και διαδικασιών με την απόκτηση νέων πόρων ή την υιοθέτηση νέων προγραμμάτων. Επιπλέον, η ενίσχυση των διοικητικών συστημάτων και διαδικασιών προσθέτει αξία απευθείας στην επιχείρηση και έμμεσα στους πελάτες της.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, οι μελέτες για την καινοτομία ανέφεραν συνήθως μια θετική σχέση μεταξύ της καινοτομίας και των μέτρων απόδοσης της επιχείρησης. Οι περισσότερες από αυτές τις μελέτες χρησιμοποίησαν τις δαπάνες E & A ως το κύριο μέτρο της καινοτομίας (Hashi& Stojcic, 2013). Συνολικά, η καινοτομία θεωρείται βασική πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού (Weerawardena, 2003). Έτσι, η καινοτομία προσφέρει μια ευκαιρία σε μια επιχείρηση παραγωγής να βελτιώσει την απόδοσή της.

Ο ρόλος της "καινοτομίας" στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης είναι πολύ σημαντικός και αντιπροσωπεύει ένα στρατηγικό ζήτημα που καμία

εταιρεία δεν μπορεί να αγνοήσει. Οι ανεξερεύνητες αγορές, το μειωμένο κόστος των συναλλαγών και οι λιγότεροι εμπορικοί φραγμοί αναγκάζουν τους οργανισμούς να δημιουργούν καινοτομία (όσον αφορά τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες, τη διαχείριση, τις διαδικασίες, τις τεχνολογίες κλπ.), προκειμένου να επιτύχουν ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Volberda, et. al., 2013). Η καινοτομία μπορεί να διαφοροποιήσει μια επιχείρηση από τους ανταγωνιστές της και ως εκ τούτου παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μεγαλύτερη απόδοση (Hoonsopon and Ruenrom, 2012) .Συνεπώς, η παρούσα μελέτη υποθέτει τα εξής:

3^η Υπόθεση: 3.Σχέση μεταξύ καινοτομίας και οικονομικής απόδοσης

3a. Σχέση μεταξύ καινοτομίας προϊόντος και οικονομικής απόδοσης

3b. Σχέση μεταξύ καινοτομίας διαδικασιών και οικονομικής απόδοσης

3c. Σχέση μεταξύ καινοτομίας μάρκετινγκ και οικονομικής απόδοσης

3d. Σχέση μεταξύ οργανωτικής καινοτομίας και οικονομικής απόδοσης

4^η Υπόθεση: 4.Σχέση μεταξύ καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας

Σχέση μεταξύ καινοτομίας προϊόντος και ανταγωνιστικότητας

Σχέση μεταξύ καινοτομίας διαδικασιών και ανταγωνιστικότητας

Σχέση μεταξύ καινοτομίας μάρκετινγκ και ανταγωνιστικότητας

Σχέση μεταξύ οργανωτικής καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας

7.5 Καινοτομία και σταθερότητα περιβάλλοντος, λόγω οικονομικής κρίσης.

Πολλές μελέτες δείχνουν τις διάφορες αλλαγές που συνέβησαν λόγω της παγκόσμιας κρίσης. Ορισμένες από τις επιπτώσεις της τρέχουσας οικονομικής κρίσης στους καταναλωτές είναι η αβεβαιότητα στην απασχόληση και το αυξανόμενο ποσοστό ανεργίας και η πτώση του εισοδήματος, τα οποία επηρεάζουν με τη σειρά τους τη συμπεριφορά των πελατών, κυρίως αρνητικά (Mansoor&Jalal, 2011). Οι

καταναλωτές τείνουν να είναι πιο προσεκτικοί, σχεδιάζοντας τις δαπάνες τους και εστιάζοντας στην αποδοτικότητα των δαπανών, μειώνοντας την κατανάλωση με διάφορους τρόπους ανάλογα με κάθε κατηγορία προϊόντων (Mansoor&Jalal, 2011).

Επιπλέον, δεν επηρεάζονται όλοι οι τομείς και οι κατηγορίες προϊόντων με τον ίδιο τρόπο από αυτές τις περιβαλλοντικές αλλαγές. Για παράδειγμα, λόγω της σημασίας του τομέα τροφίμων ως απαραίτητου στοιχείου για την ανθρώπινη επιβίωση, ο αντίκτυπος της πρόσφατης κρίσης ήταν χαμηλότερος από ό, τι σε οποιονδήποτε άλλο τομέα της οικονομίας. Οι Filippetti&Archibugi, (2011) δείχνουν ότι η μείωση της ζήτησης παίζει σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις των επιχειρήσεων σχετικά με τις επενδύσεις καινοτομίας. Οι Katchova&Enlow, (2013) αναλύουν τη χρηματοοικονομική απόδοση των αγροτικών επιχειρήσεων σε σύγκριση με όλες τις εταιρείες κατά την περίοδο 1961-2011. Δείχνουν ότι οι αγροτικές επιχειρήσεις είχαν ισχυρή οικονομική απόδοση και υπερέβησαν το δείγμα όλων των επιχειρήσεων με βάση μια σειρά χρηματοοικονομικών δεικτών. Αυτά τα ευρήματα είναι σημαντικά για τους επενδυτές που εξετάζουν το ενδεχόμενο προσθήκης αγροτικών επιχειρήσεων στα επενδυτικά τους χαρτοφυλάκια, ιδιαίτερα κατά την πρόσφατη οικονομική ύφεση.

Ο καθορισμός του σημερινού επιπέδου δυνατοτήτων καινοτομίας μιας επιχείρησης ή ενός τομέα μπορεί να αποκαλύψει τις μεγάλες διαφορές μεταξύ αυτού του επιπέδου και του εξαιρετικού επιπέδου καινοτομίας. Με βάση αυτό το κενό, κατάλληλες στρατηγικές μπορούν να επιλεγούν από μια εταιρεία ή ολόκληρο τον τομέα, προκειμένου να ενισχυθεί η καινοτομία και η ανταγωνιστικότητα στον παγκόσμιο επιχειρηματικό χώρο. Έχοντας κατά νου την τρέχουσα οικονομική ύφεση και την οικονομική κρίση, η οποία δυστυχώς υπάρχει όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε όλη την Ευρώπη και τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι εταιρείες για να επιβιώσουν και να ξεπεράσουν την κρίση, η αξία του διαχειριστικού μηνύματος που προκύπτει από την παρούσα μελέτη είναι ενισχυμένη. Συνεπώς, η παρούσα μελέτη υποθέτει το εξής:

5^η Υπόθεση: 5.Σχέση οικονομικής κρίσης και καινοτομίας

5a. Σχέση σταθερότητα περιβάλλοντος και καινοτομίας προϊόντων

5b. Σχέση σταθερότητας περιβάλλοντος και καινοτομίας διαδικασιών

5c. Σχέση σταθερότητας περιβάλλοντος και καινοτομίας μάρκετινγκ

5d. Σχέση σταθερότητας περιβάλλοντος και οργανωτικής καινοτομίας

7.6 Καινοτομία και ΜΜΕ.

Ιδιαίτερα για τις ΜΜΕ η υιοθέτηση νέων τεχνολογιών εκτός του ότι συμβάλλει, όπως θα δούμε και παρακάτω στην ομαλή και παραγωγική λειτουργία της επιχείρησης, έχει και σαν απώτερο σκοπό την δημιουργία καινοτομιών που θα την εδραιώσουν και θα αυξήσουν το μερίδιο της μέσα στην αγορά. Είναι απαραίτητο οι ιδιοκτήτες-διευθυντές των ΜΜΕ να αντιληφθούν την καινοτομία ως έναν εργαλείο επίλυσης των επιχειρηματικών προβλημάτων τους. Στην προσπάθεια να μειωθούν τα προβλήματα δεν πρέπει να αποκλείσουμε την δημιουργία κάποιων νέων. Η καινοτομία σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να αντιμετωπιστεί από τους επιχειρηματίες σαν μία επιχειρηματική στρατηγική ή τέχνασμα. Καθιστάτε πλέον αναγκαία για την μελλοντική βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης (Massa, et. al., 2008). Επιπλέον, δεν πρέπει να μείνει στη βελτίωση μόνο των προϊόντων αλλά και των συστημάτων:

- Διαχείρισης
- Εξειδίκευσης
- Νέες τεχνολογίες
- Δικτύωση

Οι ελληνικές ΜΜΕ πρέπει να στοχεύσουν στην ποιοτική βελτίωση των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, με τελικό σκοπό τη διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους στις διεθνείς αγορές, όχι μόνο στον τομέα διάθεσης των προϊόντων, αλλά κυρίως στη συνεργασία με ομοειδείς επιχειρήσεις σε επιχειρηματικές δράσεις που απαιτούν τεχνογνωσία, έρευνα και ανάπτυξη (Πετρόπουλος, 2004).

Οι μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις που καινοτομούν, το πετυχαίνουν χωρίς τυπική έρευνα και ανάπτυξη όπως συνεπάγεται μια διαδικασία ΕΤΑ. Η τελευταία απαιτεί συστηματική και συνεχή προσπάθεια και όχι αποσπασματική και τυχαία όπως μπορεί να συμβεί με τις μικρές μονάδες οι οποίες βεβαίως, στερούνται και των απαιτούμενων κονδυλίων. Μπορούν όμως, οι μικρές επιχειρήσεις, να

συστηματοποιήσουν την επαφή τους με την αγορά και κάθε άλλη δυνητική πηγή καινοτομίας, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω στην εργασία.

6^η Υπόθεση: 6 Σχέση μεγέθους επιχειρήσεων και καινοτομίας

6a. Σχέση μεγέθους επιχειρήσεων και καινοτομίας προϊόντος

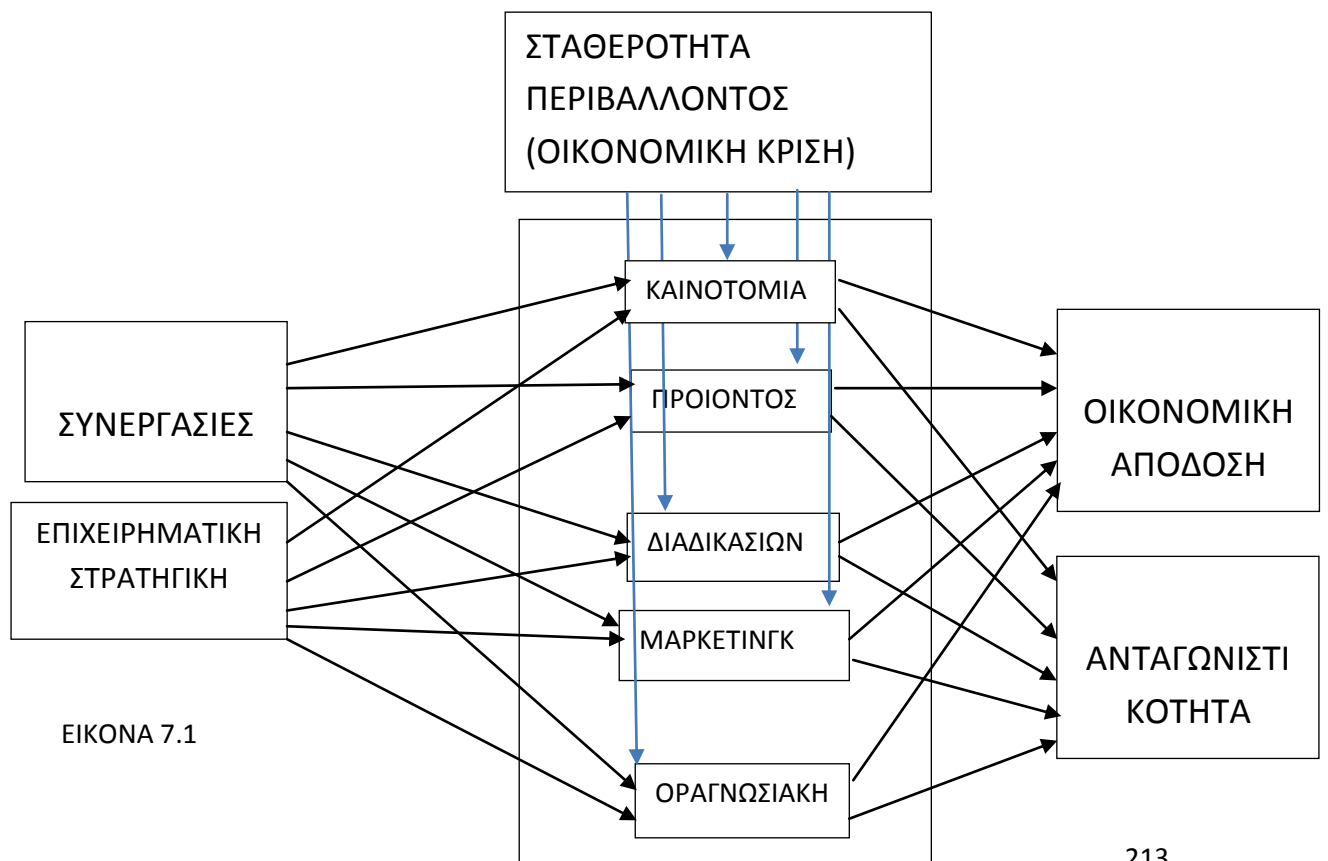
6b. Σχέση μεγέθους επιχειρήσεων και καινοτομίας διαδικασιών

6c. Σχέση μεγέθους επιχειρήσεων και καινοτομίας μάρκετινγκ

6.d Σχέση μεγέθους επιχειρήσεων και οργανωτικής καινοτομίας

7.7 Ερευνητικό μοντέλο

Συνοπτικά, το μοντέλο μας απεικονίζεται στο σχήμα 7.1. Η εμπειρική επικύρωση του προτεινόμενου δομικού μοντέλου θα δώσει ενδιαφέρουσες πληροφορίες για το πώς οι οδηγοί της καινοτομίας επιτυγχάνουν άριστα αποτελέσματα στους βασικούς τύπους καινοτομίας μιας εταιρείας. Επιπλέον, η επικύρωση αυτού του μοντέλου θα επιτρέψει να προσδιοριστεί κατά πόσον η απόδοση της καινοτομίας επηρεάζει αποτελεσματικά τις διαστάσεις της απόδοσης μιας επιχείρησης, δηλαδή την ανταγωνιστικότητα και την οικονομική απόδοση.



Κεφάλαιο 8 :Εμπειρική προσέγγιση και Μεθοδολογικές προσεγγίσεις

8.1 Ερευνητικοί Στόχοι

Κύριος σκοπός αυτής της έρευνας είναι η μελέτη της επίδρασης, της υιοθέτησης μορφών επιχειρηματικής στρατηγικής και συνεργασιών στην καινοτομία και στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Αλλά και πόσο επιδράει η καινοτομία στα επίπεδα ανταγωνιστικότητας και επιχειρηματικών και οικονομικών αποδόσεων των επιχειρήσεων του δείγματος. Συγκεκριμένα διερευνώντας τον τομέα των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων και των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο χώρο των τροφίμων, εξετάσαμε την επίδραση της υιοθέτησης επιχειρηματικών στρατηγικών, συνεργασιών και καινοτόμων διαδικασιών, που αντανακλούν στο παρεχόμενο προϊόν και στην οικονομική τους κατάσταση. Στόχος είναι να ερευνηθεί κατά πόσο η ανάπτυξη μορφών συνεργασιών επηρεάζουν το επίπεδο καινοτομίας των επιχειρήσεων που τις αναπτύσσουν. Καθώς και κατά πόσο μια σχεδιασμένη επιχειρηματική στρατηγική οδηγεί στην εφαρμογή καινοτομιών μέσα στη επιχείρηση. Η σημαντικότητα των στόχων βασίζεται στη επιτακτική ανάγκη των επιχειρήσεων για καινοτομία. Στην αρχή της παρούσας εργασίας με σκοπό να τεστάρουμε την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της συνεργασίας και της επιχειρηματικής στρατηγικής στην ανάπτυξη της καινοτομίας κάνοντας χρήση του μοντέλου που πρόσφατα αναπτύχθηκε για την αγροδιατροφική αλυσίδα (Skalkos, 2012) παρακινήσαμε 2 τοπικές επιχειρήσεις της αγροδιατροφικής αλυσίδας (μία του πρωτογενούς και μία του δευτερογενούς κλάδου) να συνεργαστούν αποκλειστικά προσφέροντας μεταξύ των άλλων η μία στην άλλη τα επιλεγμένα προϊόντα της, και με συγκεκριμένη στρατηγικής “backtothefuture” να παράγουν καινοτόμα διατροφικά προϊόντα που παράγονταν πριν από πολλά χρόνια και σήμερα ήταν ξεχασμένα. Η προσπάθεια μας ήταν αποτελεσματική και τελικά βγήκαν στην αγορά με επιτυχία τα εν λόγω προϊόντα που συνεχίζουν να παράγονται και να προωθούνται με αυξητικούς τζίρους κάθε χρόνο (Sakali, Skalkos 2016). Επιπλέον για να αποκτήσουμε μία καλύτερη εικόνα διαχειριστικής επάρκειας των ελληνικών επιχειρήσεων τροφίμων πριν την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου της βασικής μας έρευνας μελετήσαμε την ανταπόκριση τους στο QualityManagement (QM) τόσο πανελλαδικά (Kafetzopoulos, et. al., 2018) όσο και σε επίπεδο Βορείου Αιγαίου (Kafetzopoulos, et. al., 2019). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι υπάρχει σχετική έλλειψη γνώσης και χρήσης και κατ’ επέκταση σύνδεση με την αποτελεσματική καινοτομία σε επιχειρησιακό επίπεδο.

Έπειτα στόχος της έρευνας είναι να μελετηθεί κατά πόσο η καινοτομία επηρεάζει θετικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων αλλά και τις οικονομικές αποδόσεις

τους, αλλά και πως η οικονομική κρίση των τελευταίων ετών επηρεάζει την καινοτομία, μελετώντας την σχέση της καινοτομίας και της σταθερότητας του περιβάλλοντος.

Εάν διαπιστωθεί στα ευρήματά ότι υπάρχουν σημαντικές ενδείξεις βελτίωσης των οικονομικών επιδόσεων των αγροδιατροφικών επιχειρήσεων που υιοθετούν καινοτομικές δράσεις, επιχειρηματικές στρατηγικές και αναπτύσσουν μορφές συνεργασιών και επίσης σημαντική διαφορά στην αποδοτικότητά τους έναντι αυτών που δεν καινοτομούν, δεν έχουν οργανωμένη επιχειρηματική στρατηγική και δεν αναπτύσσουν συνεργασίες τότε αυτό θα μπορούσε να επιβεβαιώσει ευρήματα ερευνών για την υπεροχή ως προς την ανταγωνιστικότητα, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των καινοτόμων επιχειρήσεων (Galindo, Mendez, 2014, Damanpour, et. al., 2006). Έτσι η παρούσα έρευνά καταλήγει σε 5 βασικές ερευνητικές υποθέσεις:

1^η Υπόθεση: 1.Σχέση μεταξύ μορφών συνεργασίας και καινοτομίας.

1a. Σχέση μεταξύ βασικών μορφών συνεργασίας και καινοτομίας προϊόντος

1b. Σχέση μεταξύ βασικών μορφών συνεργασίας και καινοτομίας διαδικασιών

1c. Σχέση μεταξύ βασικών μορφών συνεργασίας και καινοτομίας μάρκετινγκ

1d. Σχέση μεταξύ βασικών μορφών συνεργασίας και οργανωτικής καινοτομίας

1e. Σχέση μεταξύ επιπλέον μορφών συνεργασίας και καινοτομίας προϊόντος

1f. Σχέση μεταξύ επιπλέον μορφών συνεργασίας και καινοτομίας διαδικασιών

1g. Σχέση μεταξύ επιπλέον μορφών συνεργασίας και καινοτομίας μάρκετινγκ

1h. Σχέση μεταξύ επιπλέον μορφών συνεργασίας και οργανωτικής καινοτομίας

2^η Υπόθεση: 2.Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής και καινοτομίας

2a. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής θέσης αγοράς και καινοτομίας προϊόντος

2b. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής θέσης αγοράς και καινοτομίας διαδικασιών

2c. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής θέσης αγοράς και καινοτομίας μάρκετινγκ

2d. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής θέσης αγοράς και οργανωτικής καινοτομίας

2e. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής γκάμας προϊόντων και καινοτομίας προϊόντος

2f. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής γκάμας προϊόντων και καινοτομίας διαδικασιών

2g. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής γκάμας προϊόντων και καινοτομίας μάρκετινγκ

2h. Σχέση μεταξύ επιχειρηματικής στρατηγικής γκάμας προϊόντων και οργανωτικής καινοτομίας

3^η Υπόθεση: 3.Σχέση μεταξύ καινοτομίας και οικονομικής απόδοσης

3a. Σχέση μεταξύ καινοτομίας προϊόντος και οικονομικής απόδοσης

3b. Σχέση μεταξύ καινοτομίας διαδικασιών και οικονομικής απόδοσης

3c. Σχέση μεταξύ καινοτομίας μάρκετινγκ και οικονομικής απόδοσης

3d. Σχέση μεταξύ οργανωτικής καινοτομίας και οικονομικής απόδοσης

4^η Υπόθεση: 4.Σχέση μεταξύ καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας

Σχέση μεταξύ καινοτομίας προϊόντος και ανταγωνιστικότητας

Σχέση μεταξύ καινοτομίας διαδικασιών και ανταγωνιστικότητας

Σχέση μεταξύ καινοτομίας μάρκετινγκ και ανταγωνιστικότητας

Σχέση μεταξύ οργανωτικής καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας

5^η Υπόθεση: 5.Σχέση μεταξύ σταθερότητας περιβάλλοντος και καινοτομίας

5a. Σχέση σταθερότητα περιβάλλοντος και καινοτομίας προϊόντων

5b. Σχέση σταθερότητα περιβάλλοντος και καινοτομίας διαδικασιών

5c. Σχέση σταθερότητα περιβάλλοντος και καινοτομίας μάρκετινγκ

5d. Σχέση σταθερότητα περιβάλλοντος και οργανωτικής καινοτομίας

Την θεωρητική αναζήτηση ακολούθησε πρακτική έρευνα, ώστε να διαπιστωθεί αν οι υποθέσεις που κάναμε μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή και στη συνέχεια να διαψευσθούν ή να επαληθευτούν. Η πρακτική έρευνα διεξήχθη στο χώρο των τροφίμων και της αγροδιατροφής.

Η προσέγγιση των ερευνητικών ερωτημάτων έγινε ποιοτικά ώστε να αναλυθούν οι ποιοτικές παράμετροι που αναφέρονται στο χαρακτήρα του διερευνώμενου φαινομένου και συγκεκριμένα αυτού της επίδρασης της καινοτομίας και των παραγόντων που την επηρεάζουν στην οικονομική -κυρίως- κατάσταση των επιχειρήσεων. Στην παρούσα έρευνα εκτιμήθηκε ότι η υιοθέτηση της ποιοτικής προσέγγισης για την διερεύνηση της επίδρασης της υιοθέτησης της καινοτομίας και των παραγόντων που την επηρεάζουν στην οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων θα συμβάλλει αφενός στην αξιολόγηση μη οικονομικής πληροφόρησης που συνδέεται με την αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα των καινοτόμων επιχειρήσεων και αφετέρου στην καλύτερη ερμηνεία των ευρημάτων της ποσοτικής ανάλυσης. Επίσης πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή ποιοτικών μεθόδων ανάλυσης προτείνεται στη διεθνή βιβλιογραφία στη μελέτη φαινομένων. Επιπλέον οι ποιοτικές μέθοδοι ανάλυσης έχουν χαρακτηριστεί ως πιο φυσικές σε μικρότερο βαθμό κατευθυνόμενες (Lincoln and Guba, 1985) και αποτελεσματικότερες όσον αφορά την κατανόηση της προσωπικότητας των υποκειμένων της έρευνας (Παπαγεωργίου, 1998).

Το επόμενο που έπρεπε να αποφασιστεί είναι η επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων της έρευνας αλλά και των τεχνικών που θα ακολουθηθούν ώστε να βγουν τα αποτελέσματα. Οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι η επαγωγική και η απαγωγική (Bryman, 2001). Η απαγωγική μέθοδος ακολουθεί τη σκέψη, ότι αν οι υποθέσεις είναι αληθείς τότε και το συμπέρασμα θα είναι αληθές. Η έρευνα έγινε με συνεντεύξεις και στόχος είναι μια πιο βαθιά ανάλυση του θέματος. Η επαγωγική προσέγγιση υποστηρίζει το συμπέρασμα υποθέτοντας ότι είναι αληθές. Και εδώ χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια για να γίνει κατανοητό το θέμα. Τα στοιχεία είναι

κυρίως ποσοτικά. Η απαγωγική μέθοδος ξεκινάει με τον έλεγχο της θεωρίας και η επαγωγική με τη δημιουργία θεωρίας. Οι περισσότερες έρευνες επιλέγουν και τις δύο μεθόδους (Zeth&Zinkman, 1991). Η παρούσα έρευνα υιοθετεί την απαγωγική μέθοδο.

8.2 Συλλογή δεδομένων- Σχεδιασμός ερωτηματολογίου-Συμπλήρωση ερωτηματολογίου.

Για την έρευνα έγινε επιλογή μεθόδου συλλογής δεδομένων πρωτογενής, με σχεδιασμό ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στις συνεντεύξεις. Η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο των προσωπικών συνεντεύξεων (personalinterviews) και με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου με σκοπό να μελετηθούν οι Ελληνικές επιχειρήσεις ως προς την ικανότητά τους να ενσωματώνουν την γνώση, να διαμορφώνουν στρατηγική, να εφαρμόζουν βέλτιστες διεργασίες, να υιοθετούν πρακτικές ποιότητας, να συνεργάζονται, να επιτυγχάνουν οικονομική απόδοση και να εκμεταλλεύονται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο περιβάλλον που λειτουργούν. Επίσης, μελετήθηκε και η ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν μέσα από τις τέσσερις διαστάσεις της καινοτομίας: καινοτομία προϊόντος, καινοτομία διαδικασιών, καινοτομία μάρκετινγκ και οργανωσιακή καινοτομία. Οι συνεντεύξεις που διενεργήθηκαν με τους επιχειρηματίες ή τα στελέχη των επιχειρήσεων αγροδιατροφής ήταν δομημένες, άμεσες και τηλεφωνικές στη πλειοψηφία τους. Συγκεκριμένα καταρτίστηκε ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνουμε στους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων καθώς και σε υψηλόβαθμα στελέχη τους. Οι ερωτήσεις που αφορούσαν κυρίως την ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν στις 4 διαστάσεις της καινοτομίας. Καθώς και την ικανότητα των επιχειρήσεων να διαμορφώνουν στρατηγική και να συνεργάζονται. Τέλος περιλαμβάνανε μια σειρά ερωτήσεων σχετικά με την οικονομική τους απόδοση και τη δυνατότητα ανταγωνιστικότητας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, του οποίου η σταθερότητα επηρεάζεται από την οικονομική κρίση.

Για οργανωτικούς και συμβατικούς λόγους, η έρευνα χωρίστηκε σε δύο μέρη:

Μέρος Α: Σχεδιασμός δομημένου ερωτηματολογίου.

Μετά από βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με τα ερωτηματολόγια και τις ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν τα τελευταία χρόνια σε σχετικούς με την ερευνά μας τομείς, οδηγήθηκα στις ερωτήσεις που θα περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο της ερευνάς. Στο Παράρτημα II, υπάρχουν όλες οι ερωτήσεις που βρέθηκαν σε αυτή την ανασκόπηση καθώς και οι πηγές τους, ενώ στο Παράρτημα III περιλαμβάνεται η βιβλιογραφία των ερωτήσεων που τελικά επιλέχθηκαν για το ερωτηματολόγιο. Μετά την ανασκόπηση κατέληξα σε 49 ερωτήσεις, οι οποίες συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα διατριβή όπως ακολουθούν ανά κατηγορία ενδιαφέροντος καθώς και την πηγή από όπου προήλθαν (Παράρτημα IV).

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

Επιχειρηματική Στρατηγική Αγοράς και Γκάμας Προϊόντων

1	Ανταποκρίνεται άμεσα στις πρώτες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της. ΕΠΙΧ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΓΟΡΑΣ
2	Αυξάνει την παραγωγική της ικανότητα (δηλ. αυξάνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες) πριν το κάνουν οι ανταγωνιστές της. ΕΠΙΧ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΓΟΡΑΣ
3	Συνήθως εισάγει πρώτη νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. ΕΠΙΧ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΓΟΡΑΣ
4	Προσφέρει περιορισμένη γκάμα προϊόντων συγκριτικά με τους κύριους ανταγωνιστές της. ΕΠΙΧ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΚΑΜΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
5	Προσπαθεί να έχει μια ασφαλή θέση στην αγορά διατηρώντας σταθερή γκάμα προϊόντων. ΕΠΙΧ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΚΑΜΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ
6	Προσπαθεί να πετύχει τη καλύτερη δυνατή απόδοση μέσα από μια περιορισμένη σχετικά γκάμα προϊόντων. ΕΠΙΧ. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΓΚΑΜΑΣ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ

Η συγκεκριμένη κατηγορία για να δώσει καλύτερα αποτελέσματα χωρίστηκε σε δυο κατηγορίες σχετικές με την επιχειρηματική στρατηγική α) επιχειρηματική στρατηγική αγοράς και β) επιχειρηματική στρατηγική γκάμας προϊόντων, αυτό έγινε γιατί τα αποτελέσματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας ήταν καλύτερα. Έτσι έχουμε τις ερωτήσεις που απευθύνονται στην επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις σχετικά με την τοποθέτηση τους στην αγορά και τις ερωτήσεις που απευθύνονται στην επιχειρηματική στρατηγική που ακολουθούν οι επιχειρήσεις σχετικά με την γκάμα των προϊόντων τους.

Συνεργασία

7	Αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους προμηθευτές της. ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
8	Αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους πελάτες της. ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
9	Αναπτύσσει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις ή και με ανταγωνιστές, προς αμοιβαίο όφελος. ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
10	Όλοι οι εργαζόμενοι δουλεύουν ομαδικά με σκοπό τη συνεχή βελτίωση στο σχεδιασμό των νέων αλλά και των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
11	Αναπτύσσει συνεργασίες με πανεπιστήμια ή ειδικούς σε συγκεκριμένους τομείς, για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ
12	Η διοίκηση συχνά μοιράζεται με τους εργαζομένους, τους στόχους και το όραμα που θέτει η επιχείρηση. ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Και στη συγκεκριμένη κατηγορία για να έχουμε καλύτερα αποτελέσματα αξιοπιστίας και εγκυρότητας χωρίσαμε τις ερωτήσεις σε δυο υποκατηγορίες, α) ερωτήσεις σχετικές με τα βασικά είδη συνεργασίας που όλες οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν συνειδητά ή ασυνείδητα (συνεργασία με πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές), και β) επιπλέον μορφές συνεργασιών, που είναι είδη συνεργασιών που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια και σιγά σιγά αποδεικνύουν την αξία του στη λειτουργία των επιχειρήσεων (συνεργασία με πανεπιστήμια- ερευνητικά εργαστήρια, διοίκηση – προσωπικό, καλύτερες σχέσεις προσωπικού.)

Οργανωτική Καινοτομία

13	Χρησιμοποιεί δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν τις βέλτιστες πρακτικές, την καλύτερη εκπαίδευση και την επιπλέον γνώση.
14	Εφαρμόζει πρακτικές για την εξέλιξη και ικανοποίηση των εργαζομένων της.
15	Έχει ικανότητα στην ανάπτυξη και την πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες.
16	Έχει ικανότητα στο να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της.
17	Επιδεικνύει πολύ καλό συντονισμό και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης, πωλήσεων, μάρκετινγκ και παραγωγής.
18	Έχει ικανότητα στο να προσδιορίζει τις στρατηγικές καινοτομίας των ανταγωνιστών της.

Καινοτομία Προϊόντος

19	Έχει την ικανότητα να αντικαθιστά τα προϊόντα της που έχουν ξεπεραστεί από την αγορά
20	Έχει την ικανότητα να διευρύνει εύκολα την γκάμα των προϊόντων της.
21	Εισάγει νέα και καινοτόμα προϊόντα στην αγορά.
22	Έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί νέα υλικά, νέες λειτουργίες και να βελτιώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της.
23	Έχει την ικανότητα να εισάγει νέα γνώση και μεθόδους ώστε να αναπτύσσει νέα προϊόντα.
24	Ενισχύει την τεχνολογία της για να παράγει νέα προϊόντα.

Καινοτομία Διαδικασίας

25	Είναι ικανή να αναπτύσσει νέες διαδικασίες παραγωγής ενώ είναι πιο καινοτόμα από τους ανταγωνιστές στις διαδικασίες που εφαρμόζει.
26	Διαθέτει καλή γνώση γενικά στη βιομηχανική καινοτομία και στις τεχνολογικές διαδικασίες.
27	Διαθέτει καλή γνώση στις βέλτιστες διαδικασίες και συστήματα ώστε να οργανώνει τις εργασίες της.
28	Έχει την ικανότητα να ενσωματώνει αποτελεσματικά όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την διαχείριση της παραγωγή.
29	Είναι ικανή να προσαρμόζει τις διαδικασίες της κατάλληλα σε όλα τα επίπεδα που αφορούν την παραγωγή, αποθήκευση, διανομή, εφοδιαστική κ.λπ.

Καινοτομία Marketing

30	Είναι ικανή να εισάγει νέες κι επιτυχημένες τεχνικές προσέγγισης των αγορών.
31	Είναι ικανή να εισάγει νέες αποδοτικές τεχνικές προώθησης των προϊόντων της.
31	Είναι ικανή να εισάγει νέες τεχνικές διανομής των προϊόντων της.
32	Είναι ικανή να ανανεώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της με αλλαγές όπως η εμφάνιση, η συσκευασία, το σχήμα ή ο όγκος, χωρίς να αλλάξει τα βασικά τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά τους.
34	Η εταιρεία έχει καλή γνώση των συνθηκών της αγοράς.

Επιχειρηματική Οικονομική απόδοση

35	Η κερδοφορία είναι αυξημένη σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών.
----	---

36	Τα οικονομικά αποτελέσματα είναι καλύτερα σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών.
37	Το καθαρό περιθώριο κέρδους στα προϊόντα είναι αυξημένο σε σύγκριση με αυτό των ανταγωνιστών.
38	Οι πωλήσεις αυξάνονται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.
39	Το μερίδιο αγοράς αυξάνεται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.
40	Η ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα σας αυξάνεται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

41	Προσφέρει τέτοια ποιότητα προϊόντων που αυξάνει την αξία για τους πελάτες.
42	Διατηρεί το λειτουργικό και παραγωγικό της κόστος σε χαμηλό επίπεδο.
43	Παραδίδει έγκαιρα το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που ζητούν οι πελάτες της.
44	Παρουσιάζει ευελιξία και ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες της αγοράς σε σύντομο διάστημα.
45	Εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά ταχύτερα από τους κυριότερους ανταγωνιστές της.

Σταθερότητα περιβάλλοντος

46	Οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών δεν είναι σταθερές και μεταβάλλονται πολύ γρήγορα.
47	Η ζήτηση των προϊόντων που παράγονται δεν είναι σταθερή στη διάρκεια του χρόνου αλλά είναι απρόβλεπτη.
48	Ο ανταγωνισμός για τα προϊόντα που παράγονται είναι πολύ έντονος.
49	Οι αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς είναι πολύ έντονες.

Constructs	References
Organizational innovation capabilities	Camisón and Villar-López (2014); OECD (2005); Camisón and Villar-López (2010); Kafetzopoulos et al (2015); Yam et al. (2004, 2011); Gunday et al. (2011); Forsman (2011).
Product innovation capabilities	Camisón and Villar-López (2014); Tuominen and Hyvönen (2004); Menguc and Auh (2010); Camisón and Villar-López (2010); Nassimbeni (2001); Wonglimpiyarat (2010); Tomlinson (2010); Kafetzopoulos et al (2015)
Process innovation capabilities	Camisón and Villar-López (2014); Tuominen and Hyvönen (2004); Camisón and Villar-López (2010); Kafetzopoulos et al (2015); Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle (2011)
Marketing innovation capabilities	Gupta et al. (2016); Gunday et al. (2011); Yam et al. (2004); Yam et al. (2011); Kafetzopoulos et al (2015)
Business strategy	Rauter et al (2017); Teece (2010); Ritter & Gemunden (2004); Li and Tan (2013)
Collaboration	Zheng et al 2010; Ferreira et al. (2015) Li and Tan (2013); Tsai (2009)
Business Performance	Prajogo 2016, Lee et al. (2001), Lakhali et al. (2006), Feng et al. (2008), Singh (2008), Han et al. (2009) and Kafetzopoulos and Gotzamani (2014). Kafetzopoulos et al (2015); Tsai and Yang, 2013; Hult et al., 2004; Tang et al.,

	2008; Zahra & Gravis, 2000
Competitive advantages	Kafetzopoulos et al (2015);Kafetzopoulos et al. (2013) Sarmiento et al. (2007).
Stability of business environment	Zhang et al. (2012).Wang et al. (2015)Prajogo (2016)

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 1: Βιβλιογραφία ερωτηματολογίου κατά ενότητες

Όπως βλέπουμε οι ερωτήσεις είναι κλειστές, δηλαδή είναι οι ερωτήσεις στις οποίες υποδεικνύουμε μια σειρά τιμών (πιθανών απαντήσεων) από τις οποίες ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει. Οι κλειστές ερωτήσεις χρησιμοποιούνται επί το πλείστον γιατί επιτρέπουν τη χρήση ποσοτικών αναλύσεων και κάνουν συγκρίσιμες τις απαντήσεις μεταξύ ομάδων ερωτώμενων. Στο ερωτηματολόγιο της έρευνας συμπεριελήφθησαν τριάντα οκτώ 38 κλειστές ερωτήσεις με τη μέθοδο Likert, είναι οι ερωτήσεις που καταγράφουν το βαθμό συμφωνίας. Οι κλίμακες Likert αποδίδουν την τιμή πάρα πολύ στο ένα άκρο τους που έχει την τιμή ένα και την τιμή καθόλου στο άλλο άκρο, το οποίο έχει την τιμή επτά. Κάθε βαθμίδα έχει χαρακτηρισμό όπως «πάρα πολύ», «αρκετά», «καθόλου» κ.α.

Άλλες μορφές ερωτήσεων που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν είναι.

i. Διχοτομικές ερωτήσεις: είναι οι ερωτήσεις που επιδέχονται ως απάντηση μία από δύο δυνατές τιμές. ii. Κλίμακες απλής επιλογής: είναι οι ερωτήσεις που επιδέχονται μόνο μία από μια σειρά προτεινόμενων απαντήσεων.

iii. Κλίμακες πολλαπλής επιλογής: είναι οι ερωτήσεις που επιδέχονται μία ή περισσότερες απαντήσεις από μια σειρά προτεινόμενων απαντήσεων. Δηλαδή, ο ερωτώμενος μπορεί να επιλέξει από καμία έως όλες τις προτεινόμενες απαντήσεις.

iv. Η κλίμακα του Kelly (τεχνική Grid του Kelly): η κλίμακα αυτή προσφέρει την δυνατότητα στον ερωτώμενο να επιλέξει σημειώνοντας ένα X ή να μην επιλέξει αφήνοντας κενό, αν ένα θέμα παρουσιάζει ο τύπου κλίμακας Likert για να καταγράψουμε την γενική συμφωνία ή ασυμφωνία των ερωτώμενων. κάποια

συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Δημιουργεί με τον τρόπο αυτό ένα χάρτη με επιμέρους χαρακτηριστικά.

Μέρος Β: Συμπλήρωση του δομημένου ερωτηματολογίου μέσω προσωπικών συνεντεύξεων των ανώτερων στελεχών ή ιδιοκτητών των Επιχειρήσεων.

Προκειμένου να απαντηθεί το ερώτημα της εργασίας, έγινε μια εκτεταμένη έρευνα και ανάλυση των θεωριών και των θεωρητικών μοντέλων, ώστε να καταλήξουμε στις υποθέσεις της έρευνας. Τη θεωρητική αναζήτηση ακολούθησε πρακτική έρευνα, ώστε να διαπιστωθεί αν οι υποθέσεις που κάναμε, έχουν πρακτική εφαρμογή και αν επαληθεύονται ή διαψεύδονται. Η πρακτική έρευνα έγινε σε επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων και της αγροδιατροφής, ένας κλάδος σημαντικός με σημαντικές προοπτικές περαιτέρω ανάπτυξης, σημαντική κινητικότητα και ιδιαίτερη σύνθεση. Με άξονα τις υποθέσεις που κατέληξε η θεωρητική προσέγγιση, θα προσπαθήσουμε να συμπεράνουμε αν και πως επηρεάζονται, η καινοτομία, σε όλες τις μορφές της, με τις μορφές επιχειρηματικής στρατηγικής και το επίπεδο ανάπτυξης τους και τις μορφές συνεργασιών που αναπτύσσονται από τη κάθε επιχείρηση. Αλλά και τα αποτελέσματα που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις σε ανταγωνιστικότητα και αποδοτικότητα.

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, βασισμένο στα στοιχεία της βιβλιογραφίας το οποίο συμπληρώθηκε από 458 επιχειρήσεις. Κάποιες από αυτές αφαιρέθηκαν από την έρευνα γιατί δεν ανήκαν στον κλάδο των τροφίμων και της αγροδοατροφής (20), ενώ κάποιες άλλες απορρίφθηκαν λόγω συμπλήρωσης ελλειπών ερωτηματολογίων(κάτω των 5 ερωτήσεων),(9).Έτσι το δείγμα μας ήταν 429 επιχειρήσεις. Ο υπό μελέτη πληθυσμός ήταν επιχειρήσεις στο χώρο των τροφίμων των ποτών και των αγροτικών προϊόντων, σε όλη την ελληνική επικράτεια.Ο κατάλογος των 429 επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν υπάρχει σαν παράρτημα στην εργασία λόγω του μεγάλου όγκου. Ωστόσο τα δεδομένα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της έρευνας. Οι επιχειρήσεις διερωτώνται και για το αν είναι πιστοποιημένες με κάποια πιστοποίηση ποιότητας και ασφάλειας. Η υπό μελέτη χρονική περίοδος είναι από το Μάιο 2017 έως τον Σεπτέμβριο 2017. Πρέπει να σημειωθεί ότι στο δειγματοληπτικό πλαίσιο συμπεριελήφθησαν μόνο επιχειρήσεις ατομικές αλλά και νομικά πρόσωπα Α.Ε., Ο.Ε. και Ε.Π.Ε.. Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν είχαν προσωπικό άνω των 3 ατόμων. Η επιλογή του συνδυασμού της στρωματοποιημένης δειγματοληψίας υιοθετήθηκε

προκειμένου να περιοριστεί το δειγματοληπτικό σφάλμα (Ξεκαλάκη I, 2004). Το σύνολο των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στο δείγμα ήταν τετρακόσιες είκοσι εννέα (429) για διάστημα 5 μηνών. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι δομημένες συνεντεύξεις ήταν ιδιαίτερα αποτελεσματικές και για τη διεξαγωγή τους λήφθηκαν υπόψη οι προϋποθέσεις και καλές πρακτικές διεξαγωγής συνεντεύξεων στα πλαίσια της ποιοτικής ανάλυσης όπως αυτές περιγράφονται σε εργασίες (Παρασκευοπούλου-Κόλλια, 2008, Kvale, 1996).

Τα ευρήματά εκτιμήθηκε, ότι θα συμβάλλουν προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της πληροφόρησης σχετικά με τη διαχειριστική επάρκεια των επιχειρήσεων πάνω σε τομείς λειτουργίας τους. Επίσης επισημάνθηκε ότι δεν υπάρχει προηγούμενη μελέτη για τις οικονομικές επιπτώσεις και τα αποτελέσματα που έχει η καινοτομία σε αγροδιατροφικές επιχειρήσεις συνδέοντας με επίπεδα στρατηγικής και συνεργασιών, τόσο σε ελληνικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Πρέπει να σημειωθεί ότι η έλλειψη ανάλογης ανάλυσης με αυτή που πραγματοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε και κατά τη διερεύνηση της ελληνικής και διεθνούς ερευνητικής βιβλιογραφίας.

Οι επιχειρήσεις του δείγματος που συμμετέχουν στην έρευνα είναι από 2 έως 160 χρόνια λειτουργίας, με μέσο όρο περίπου τριάντα έτη λειτουργίας με την παλαιότερη να έχει ιδρυθεί το 1930 και τη νεότερη το 2016. Επίσης απασχολούν από 3 έως 1.500 άτομα προσωπικό, με κατά μέσο όρο 112 εργαζομένους. Πρέπει όμως να σημειωθεί ότι η μέση τιμή για τον αριθμό των εργαζομένων απέχει αρκετά από την αντίστοιχη διάμεσο τιμή και αυτό οφείλεται στο ότι στο δείγμα συμπεριλαμβάνονται μερικές επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων μεγαλύτερο των διακοσίων (200) ατόμων. Εκτιμάται ότι θα αντιπροσώπευε περισσότερο την πραγματική κεντρική θέση της κατανομής των εργαζομένων η διάμεσος τιμή, η οποία είναι 45 εργαζόμενοι. Ακόμη, οι επιχειρήσεις που περιλαμβάνονται στο δείγμα δραστηριοποιούνται σε πολλές περιφέρειες της ελληνικής επικράτειας και συγκεκριμένα σε περιοχές της Βορείου Ελλάδας, των Επτανήσων και της Δυτικής Ελλάδας, των νησιών του Αιγαίου, της Κρήτης και της Αττικής.

Περιγραφή ερωτηματολογίου.

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από έξι ενότητες.

Η πρώτη ενότητα περιλάμβανε 6 ερωτήσεις που αφορούσαν την **στρατηγική** μίας επιχείρησης, χωρισμένη σε δυο υποκατηγορίες: στρατηγική αγοράς και στρατηγική γκάμας προϊόντων. Η βαθμολογία γίνεται με μία επταβάθμια κλίμακα Likert και στη συνέχεια αθροίστηκαν οι απαντήσεις με μέγιστη βαθμολογία το 42.

Η δεύτερη ενότητα περιλάμβανε 6 ερωτήσεις που αφορούσαν τις **συνεργασίες** που αναπτύσσονται σε μία επιχείρηση, χωρισμένη και αυτή σε δυο υποκατηγορίες: βασικές μορφές συνεργασιών και επιπλέον μορφές συνεργασιών. Η βαθμολογία γίνεται με μία επταβάθμια κλίμακα Likert και στη συνέχεια αθροίστηκαν οι απαντήσεις με μέγιστη βαθμολογία το 42.

Η τρίτη ενότητα περιλάμβανε 6 ερωτήσεις που αφορούσαν την **οικονομική απόδοση** μίας επιχείρησης. Η βαθμολογία γίνεται με μία επταβάθμια κλίμακα Likert και στη συνέχεια αθροίστηκαν οι απαντήσεις με μέγιστη βαθμολογία το 42.

Η τέταρτη ενότητα περιλάμβανε 5 ερωτήσεις που αφορούσαν το **ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** μίας επιχείρησης. Η βαθμολογία γίνεται με μία επταβάθμια κλίμακα Likert και στη συνέχεια αθροίστηκαν οι απαντήσεις με μέγιστη βαθμολογία το 35.

Η πέμπτη ενότητα εξετάζεται την **καινοτομία** μίας επιχείρησης και απαρτίζεται από τέσσερις κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία είναι η **ικανότητα καινοτομίας των προϊόντων** μιας επιχείρησης η οποία απαντάται από 6 ερωτήσεις επταβάθμιας κλίμακας Likert, η δεύτερη κατηγορία είναι η **ικανότητα καινοτομίας διαδικασιών** η οποία απαντάται μέσα από 5 ερωτήσεις επταβάθμιας κλίμακας Likert, η τρίτη κατηγορία είναι η **ικανότητα καινοτομίας μάρκετινγκ** η οποία απαντάται μέσα από 5 ερωτήσεις επταβάθμιας κλίμακας Likert και η τέταρτη κατηγορία είναι η **ικανότητα οργανωσιακής καινοτομίας** η οποία απαντάται μέσα από 6 ερωτήσεις επταβάθμιας κλίμακας Likert.

Η έκτη ενότητα περιλάμβανε 4 ερωτήσεις που αφορούσαν την **σταθερότητα** του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Η βαθμολογία γίνεται με μία επταβάθμια κλίμακα Likert και στη συνέχεια αθροίστηκαν οι απαντήσεις με μέγιστη βαθμολογία το 28.

Στην συνέχεια χρειάστηκε να πραγματοποιηθεί αντιστροφή της αρχικής κωδικοποίησης στις απαντήσεις των αρνητικά διατυπωμένων ερωτήσεων

προκειμένου να υπάρχει λογική στις ενότητες. Παράρτημα IV ερωτηματολόγιο εργασίας.

8.3 Περιγραφική Στατιστική Ανάλυση.

Τα δεδομένα της παρούσας έρευνας αναλύθηκαν στατιστικά με το λογισμικό SPSS Statistics (version 22). Οι ποιοτικές μεταβλητές παρουσιάζονται ως απόλυτες (σχετικές, %) συχνότητες.

Επιχειρηματική Στρατηγική Αγοράς

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 2: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στη επιχειρηματική στρατηγική αγοράς;

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Q11: Ανταποκρίνεται άμεσα στις πρώτες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της.	5,7	6,0	1,2
Q12: Αυξάνει την παραγωγική της ικανότητα (δηλ. αυξάνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες) πριν το κάνουν οι ανταγωνιστές της.	5,5	6,0	1,2
Q13: Συνήθως εισάγει πρώτη νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά.	5,1	6,5	1,5

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 3: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στη επιχειρηματική στρατηγική αγοράς;

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q11: Ανταποκρίνεται άμεσα στις πρώτες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της.	Συχνότητα	2	4	14	43	117	128	120
	%	0,5	0,9	3,3	10,0	27,3	29,9	28,0
Q12: Αυξάνει την παραγωγική της ικανότητα (δηλ. αυξάνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες) πριν το κάνουν οι ανταγωνιστές της.	Συχνότητα	3	5	20	55	110	134	102
	%	0,7	1,2	4,7	12,8	25,6	31,2	23,8
Q13: Συνήθως εισάγει πρώτη νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά.	Συχνότητα	13	16	33	81	89	110	87
	%	3,0	3,7	7,7	18,9	20,7	25,6	20,3

*όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 4 Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στη επιχειρηματική στρατηγική αγοράς.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
---------	-----------------------

Q11: Ανταποκρίνεται άμεσα στις πρώτες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της.	Εν γένει συμφωνώ
Q12: Αυξάνει την παραγωγική της ικανότητα (δηλ. αυξάνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες) πριν το κάνουν οι ανταγωνιστές της.	Εν γένει συμφωνώ
Q13: Συνήθως εισάγει πρώτη νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά.	Εν γένει συμφωνώ

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα των απαντήσεων έδειξαν ότι γενικά οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται γρήγορα στις επιχειρηματικές στρατηγικές σχετικές με την αγορά. Δηλαδή σε γενικές γραμμές ανταποκρίνονται παραγωγικά αλλά και όσον αφορά την πρωτοτυπία των προϊόντων τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Επίσης προσπαθούν να εντοπίζουν πρώτοι τις ευκαιρίες του επιχειρηματικού κόσμου.

Επιχειρηματική Στρατηγική γκάμας προϊόντων

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 5: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην επιχειρηματική στρατηγική με γκάμα προϊόντων.

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Q14: Προσφέρει περιορισμένη γκάμα προϊόντων συγκριτικά με τους κύριους ανταγωνιστές της.	3,4	3,0	2,1
Q15: Προσπαθεί να έχει μια ασφαλή θέση στην αγορά διατηρώντας σταθερή γκάμα προϊόντων.	5,6	6,0	1,4
Q16: Προσπαθεί να πετύχει τη καλύτερη δυνατή απόδοση μέσα από μια περιορισμένη σχετικά γκάμα προϊόντων.	4,7	5,0	2,1

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 6: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην επιχειρηματική στρατηγική με γκάμα προϊόντων.

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q14: Προσφέρει περιορισμένη γκάμα προϊόντων συγκριτικά με τους κύριους ανταγωνιστές της.	Συχνότητα	114	87	38	34	53	70	33
	%	26,6	20,3	8,9	7,9	12,4	16,3	7,7
Q15: Προσπαθεί να έχει μια ασφαλή θέση στην αγορά διατηρώντας σταθερή γκάμα προϊόντων.	Συχνότητα	9	13	17	41	71	145	133
	%	2,1	3,0	4,0	9,6	16,6	33,8	31,0
Q16: Προσπαθεί να πετύχει τη καλύτερη δυνατή απόδοση μέσα από μια περιορισμένη σχετικά γκάμα προϊόντων.	Συχνότητα	45	58	36	29	58	98	105
	%	10,5	13,5	8,4	6,8	13,5	22,8	24,5

* όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 7: Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην επιχειρηματική στρατηγική με γκάμα προϊόντων.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
Q14: Προσφέρει περιορισμένη γκάμα προϊόντων συγκριτικά με τους κύριους ανταγωνιστές της.	Εν γένει διαφωνώ
Q15: Προσπαθεί να έχει μια ασφαλή θέση στην αγορά διατηρώντας σταθερή γκάμα προϊόντων.	Εν γένει συμφωνώ

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτημάτων οι ελληνικές επιχειρήσεις, δεν προσφέρουν περιορισμένες προτάσεις προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Η γκάμα των προϊόντων τους προσπαθούν να είναι μεγάλη. Ωστόσο θετικές ήταν οι απαντήσεις που παρουσιάζουν τις επιχειρήσεις να έχουν μια σταθερή γκάμα προϊόντων, το οποίο τους προσθέτει ασφάλεια αλλά και να προσπαθούν τα μέγιστα δυνατά οφέλη από τα προϊόντα που παράγουν.

Βασικές μορφές συνεργασίας

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 8: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στις βασικές μορφές συνεργασίας.

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Q17: Αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους προμηθευτές της.	6,2	6	1,0
Q18: Αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους πελάτες της.	6,4	7	0,9
Q19: Αναπτύσσει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις ή και με ανταγωνιστές, προς αμοιβαίο όφελος.	4,8	5	1,7

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 9: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στις βασικές μορφές συνεργασίας.

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q17: Αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους προμηθευτές της.	Συχνότητα	1	1	6	20	63	134	204
	%	0,2	0,2	1,4	4,7	14,7	31,2	47,6
Q18: Αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους πελάτες της.	Συχνότητα	3	0	0	11	43	131	241
	%	0,7	0,0	0,0	2,6	10,0	30,5	56,2
Q19: Αναπτύσσει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις ή και με ανταγωνιστές, προς αμοιβαίο όφελος.	Συχνότητα	28	32	31	75	93	96	73
	%	6,5	7,5	7,2	17,5	21,7	22,5	17,1

* όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 10 Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στις βασικές μορφές συνεργασίας.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
Q17: Αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους προμηθευτές της.	Εν γένει συμφωνώ
Q18: Αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους πελάτες της.	Εν γένει συμφωνώ

Q19: Αναπτύσσει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις ή και με ανταγωνιστές, προς αμοιβαίο Εν γένει συμφωνώ
 όφελος.

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: Σε γενικές γραμμές όλες οι επιχειρήσεις συμφωνούν ότι αναπτύσσουν σχέσεις και συνεργασίες με τους πελάτες, τους προμηθευτές τους, και πολύ λιγότερο με τους ανταγωνιστές τους.

Επιπλέον μορφές συνεργασίας

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 11: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στις επιπλέον μορφές συνεργασίας.

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Q2: Η διοίκηση συχνά μοιράζεται με τους εργαζομένους, τους στόχους και το όραμα που θέτει η επιχείρηση.	5,7	6,0	1,2
Q20: Αναπτύσσει συνεργασίες με πανεπιστήμια ή ειδικούς σε συγκεκριμένους τομείς, για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών.	4,2	5,0	2,0
Q23: Όλοι οι εργαζόμενοι δουλεύουν ομαδικά με σκοπό τη συνεχή βελτίωση στο σχεδιασμό των νέων αλλά και των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών.	6,0	6,0	1,2

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 12: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στις επιπλέον μορφές συνεργασίας.

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q2: Η διοίκηση συχνά μοιράζεται με τους εργαζομένους, τους στόχους και το όραμα που θέτει η επιχείρηση.	Συχνότητα	3	7	9	47	102	128	133
	%	0,7	1,5	2,0	10,3	22,4	28,1	29,2
Q20: Αναπτύσσει συνεργασίες με πανεπιστήμια ή ειδικούς σε συγκεκριμένους τομείς, για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών..	Συχνότητα	66	40	45	60	81	70	66
	%	15,4	9,3	10,5	14,0	18,9	16,5	15,4
Q23: Όλοι οι εργαζόμενοι δουλεύουν ομαδικά με σκοπό τη συνεχή βελτίωση στο σχεδιασμό των νέων αλλά και των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών.	Συχνότητα	1	2	16	33	66	114	197
	%	0,2	0,5	3,7	7,7	15,4	26,6	45,9

* όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 13: Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στις επιπλέον μορφές συνεργασίας.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
Q2: Η διοίκηση συχνά μοιράζεται με τους εργαζομένους, τους στόχους και το όραμα που θέτει η επιχείρηση.	Εν γένει συμφωνώ
Q20: Αναπτύσσει συνεργασίες με πανεπιστήμια ή ειδικούς σε συγκεκριμένους τομείς, για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών.	Εν γένει συμφωνώ
Q23: Όλοι οι εργαζόμενοι δουλεύουν ομαδικά με σκοπό τη συνεχή βελτίωση στο σχεδιασμό των νέων αλλά και των υπαρχόντων προϊόντων και υπηρεσιών.	Εν γένει συμφωνώ

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: Σύμφωνα με τις απαντήσεις όλες οι επιχειρήσεις συμφωνούν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ της διοίκησης των επιχειρήσεων και των εργαζομένων της, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων του προσωπικού με σκοπό την καλύτερη δυνατή απόδοση της επιχείρησης. Αν και η συνεργασία με τα ερευνητικά ιδρύματα και τα πανεπιστήμια είναι χαμηλή, τα τελευταία χρόνια όλο και πιο συχνά αναπτύσσονται συνεργασίες ώστε να παράγονται καινοτόμα αποτελέσματα στο επιχειρηματικό χώρο.

Καινοτομία προϊόντων

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 14: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην καινοτομία προϊόντων.

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Q27: Έχει την ικανότητα να αντικαθιστά τα προϊόντα της που έχουν ξεπεραστεί από την αγορά	5,5	6,0	1,5
Q28: Έχει την ικανότητα να διευρύνει εύκολα την γκάμα των προϊόντων της.	5,5	6,0	1,5
Q29: Εισάγει νέα και καινοτόμα προϊόντα στην αγορά.	5,3	6,0	1,6
Q30: Έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί νέα υλικά, νέες λειτουργίες και να βελτιώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της.	5,6	6,0	1,3
Q31: Έχει την ικανότητα να εισάγει νέα γνώση και μεθόδους ώστε να αναπτύσσει νέα προϊόντα.	5,4	6,0	1,4
Q32: Ενισχύει την τεχνολογία της για να παράγει νέα προϊόντα.	5,5	6,0	1,5

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 15: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην καινοτομία προϊόντων.

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q27: Έχει την ικανότητα να αντικαθιστά τα προϊόντα της που έχουν ξεπεραστεί από την αγορά	Συχνότητα	12	13	13	50	88	118	135
	%	2,8	3,0	3,0	11,7	20,5	27,5	31,5
Q28: Έχει την ικανότητα να διευρύνει εύκολα την γκάμα των προϊόντων της.	Συχνότητα	10	12	16	48	93	117	133
	%	2,3	2,8	3,7	11,2	21,7	27,3	31,0
Q29: Εισάγει νέα και καινοτόμα προϊόντα στην αγορά.	Συχνότητα	15	16	29	47	92	103	127
	%	3,5	3,7	6,8	11,0	21,4	24,0	29,6
Q30: Έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί νέα υλικά, νέες λειτουργίες και να βελτιώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της.	Συχνότητα	3	12	14	57	71	146	126
	%	0,7	2,8	3,3	13,3	16,6	34,0	29,4
Q31: Έχει την ικανότητα να εισάγει νέα γνώση και μεθόδους ώστε να αναπτύσσει νέα προϊόντα.	Συχνότητα	8	14	23	51	99	128	106
	%	1,9	3,3	5,4	11,9	23,1	29,8	24,7
Q32: Ενισχύει την τεχνολογία της για να παράγει νέα προϊόντα.	Συχνότητα	10	14	17	54	90	121	123
	%	2,3	3,3	4,0	12,6	21,0	28,2	28,7

* όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 16: Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην καινοτομία προϊόντων.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
Q27: Έχει την ικανότητα να αντικαθιστά τα προϊόντα της που έχουν ξεπεραστεί από την αγορά	Εν γένει συμφωνώ
Q28: Έχει την ικανότητα να διευρύνει εύκολα την γκάμα των προϊόντων της.	Εν γένει συμφωνώ
Q29: Εισάγει νέα και καινοτόμα προϊόντα στην αγορά.	Εν γένει συμφωνώ
Q30: Έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί νέα υλικά, νέες λειτουργίες και να βελτιώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της.	Εν γένει συμφωνώ
Q31: Έχει την ικανότητα να εισάγει νέα γνώση και μεθόδους ώστε να αναπτύσσει νέα προϊόντα.	Εν γένει συμφωνώ
Q32: Ενισχύει την τεχνολογία της για να παράγει νέα προϊόντα.	Εν γένει συμφωνώ

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: Σχετικά με τη καινοτομία όσον αφορά τα προϊόντα, οι απαντήσεις των επιχειρήσεων παρουσίασαν μια θετική εικόνα σχετικά με την καινοτομία.

Καινοτομία Διαδικασιών

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 17: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην καινοτομία διαδικασιών.

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Q33: Είναι ικανή να αναπτύσσει νέες διαδικασίες παραγωγής ενώ είναι πιο καινοτόμα από τους ανταγωνιστές στις διαδικασίες που εφαρμόζει.	5,1	5,0	1,4
Q34: Διαθέτει καλή γνώση γενικά στη βιομηχανική καινοτομία και στις τεχνολογικές διαδικασίες.	5,3	6,0	1,4
Q35: Διαθέτει καλή γνώση στις βέλτιστες διαδικασίες και συστήματα ώστε να οργανώνει τις εργασίες της.	5,5	6,0	1,2
Q36: Έχει την ικανότητα να ενσωματώνει αποτελεσματικά όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την διαχείριση της παραγωγή.	5,6	6,0	1,2
Q37: Είναι ικανή να προσαρμόζει τις διαδικασίες της κατάλληλα σε όλα τα επίπεδα που αφορούν την παραγωγή, αποθήκευση, διανομή, εφοδιαστική κ.λ.π.	5,7	6,0	1,2

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 18: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην καινοτομία διαδικασιών.

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q33: Είναι ικανή να αναπτύσσει νέες διαδικασίες παραγωγής ενώ είναι πιο καινοτόμα από τους ανταγωνιστές στις διαδικασίες που εφαρμόζει.	Συχνότητα	11	17	25	62	125	115	74
	%	2,6	4,0	5,8	14,5	29,1	26,8	17,2
Q34: Διαθέτει καλή γνώση γενικά στη βιομηχανική καινοτομία και στις τεχνολογικές διαδικασίες.	Συχνότητα	6	14	23	69	89	140	88
	%	1,4	3,3	5,4	16,1	20,7	32,6	20,5
Q35: Διαθέτει καλή γνώση στις βέλτιστες διαδικασίες και συστήματα ώστε να οργανώνει τις εργασίες της.	Συχνότητα	2	4	22	56	109	143	93
	%	0,5	0,9	5,1	13,1	25,4	33,3	21,7

Q30: Έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί νέα υλικά, νέες λειτουργίες και να βελτιώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της.	Συχνότητα	3	2	17	56	98	154	98
	%	0,7	0,5	4,0	13,1	22,8	36,0	22,9
Q36: Έχει την ικανότητα να ενσωματώνει αποτελεσματικά όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την διαχείριση της παραγωγή.	Συχνότητα	2	5	18	27	97	157	123
	%	0,5	1,2	4,2	6,3	22,6	36,6	28,7
Q37: Είναι ικανή να προσαρμόζει τις διαδικασίες της κατάλληλα σε όλα τα επίπεδα που αφορούν την παραγωγή, αποθήκευση, διανομή, εφοδιαστική κ.λ.π.	Συχνότητα	11	17	25	62	125	115	74
	%	2,6	4,0	5,8	14,5	29,1	26,8	17,2

* όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 19: Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην καινοτομία διαδικασιών.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
Q33: Είναι ικανή να αναπτύσσει νέες διαδικασίες παραγωγής ενώ είναι πιο καινοτόμα από τους ανταγωνιστές στις διαδικασίες που εφαρμόζει.	Εν γένει συμφωνώ
Q34: Διαθέτει καλή γνώση γενικά στη βιομηχανική καινοτομία και στις τεχνολογικές διαδικασίες.	Εν γένει συμφωνώ
Q35: Διαθέτει καλή γνώση στις βέλτιστες διαδικασίες και συστήματα ώστε να οργανώνει τις εργασίες της.	Εν γένει συμφωνώ
Q36: Έχει την ικανότητα να ενσωματώνει αποτελεσματικά όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την διαχείριση της παραγωγή.	Εν γένει συμφωνώ
Q37: Είναι ικανή να προσαρμόζει τις διαδικασίες της κατάλληλα σε όλα τα επίπεδα που αφορούν την παραγωγή, αποθήκευση, διανομή, εφοδιαστική κ.λ.π.	Εν γένει συμφωνώ

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: Σχετικά με τη καινοτομία όσον αφορά τις διαδικασίες. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων παρουσίασαν μια σχετικά θετική εικόνα όσον αφορά την καινοτομία, με μεγαλύτερη ενσωμάτωση διαδικασιών παραγωγής.

Καινοτομία Marketing

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 20: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην καινοτομία Marketing.

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Q38: Είναι ικανή να εισάγει νέες κι επιτυχημένες τεχνικές προσέγγισης των αγορών.	5,3	5,0	1,4
Q39: Είναι ικανή να εισάγει νέες αποδοτικές τεχνικές προώθησης των προϊόντων της.	5,3	5,0	1,3
Q40: Είναι ικανή να εισάγει νέες τεχνικές διανομής των προϊόντων της.	5,2	5,0	1,4
Q41: Είναι ικανή να ανανεώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της με αλλαγές όπως η εμφάνιση, η συσκευασία, το σχήμα ή ο όγκος, χωρίς να αλλάξει τα βασικά τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά τους.	5,6	6,0	1,4
Q42: Η εταιρεία έχει καλή γνώση των συνθηκών της αγοράς.	6,2	6,0	1,0

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 21: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην καινοτομία Marketing.

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q38: Είναι ικανή να εισάγει νέες κι επιτυχημένες τεχνικές προσέγγισης των αγορών.	Συχνότητα	8	15	24	53	118	136	75
	%	1,9	3,5	5,6	12,4	27,5	31,7	17,5
Q39: Είναι ικανή να εισάγει νέες αποδοτικές τεχνικές προώθησης των προϊόντων της.	Συχνότητα	4	12	35	46	131	123	78
	%	0,9	2,8	8,2	10,7	30,5	28,7	18,2
Q40: Είναι ικανή να εισάγει νέες τεχνικές διανομής των προϊόντων της.	Συχνότητα	6	12	30	68	113	118	82
	%	1,4	2,8	7,0	15,9	26,3	27,5	19,1
Q41: Είναι ικανή να ανανεώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της με αλλαγές όπως η εμφάνιση, η συσκευασία, το σχήμα ή ο όγκος, χωρίς να αλλάξει τα βασικά τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά τους.	Συχνότητα	8	10	18	35	90	130	138
	%	1,9	2,3	4,2	8,2	21,0	30,3	32,2
Q42: Η εταιρεία έχει καλή γνώση των συνθηκών της αγοράς.	Συχνότητα	2	1	4	19	63	141	198
	%	0,5	0,2	0,9	4,4	14,8	32,9	46,3

* όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 22: Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην καινοτομία Marketing.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
Q38: Είναι ικανή να εισάγει νέες κι επιτυχημένες τεχνικές προσέγγισης των αγορών.	Εν γένει συμφωνώ
Q39: Είναι ικανή να εισάγει νέες αποδοτικές τεχνικές προώθησης των προϊόντων της.	Εν γένει συμφωνώ
Q40: Είναι ικανή να εισάγει νέες τεχνικές διανομής των προϊόντων της.	Εν γένει συμφωνώ
Q41: Είναι ικανή να ανανεώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της με αλλαγές όπως η εμφάνιση, η συσκευασία, το σχήμα ή ο όγκος, χωρίς να αλλάξει τα βασικά τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά τους.	Εν γένει συμφωνώ
Q42: Η εταιρεία έχει καλή γνώση των συνθηκών της αγοράς.	Εν γένει συμφωνώ

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: Σχετικά με τη καινοτομία όσον αφορά το marketing. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων παρουσίασαν μια σχετικά θετική εικόνα όσον αφορά την καινοτομία με μεγαλύτερη την γνώση συνθηκών αγοράς και δεύτερη την ικανότητα ανανεώσεων των προϊόντων.

Οργανωσιακή καινοτομία

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 23: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην οργανωσιακή καινοτομία.

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
--	------------	--------------	-----------------

Q43: Χρησιμοποιεί δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν τις βέλτιστες πρακτικές, την καλύτερη εκπαίδευση και την επιπλέον γνώση.	5,4	6,0	1,4
Q44: Εφαρμόζει πρακτικές για την εξέλιξη και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	5,4	6,0	1,3
Q45: Έχει ικανότητα στην ανάπτυξη και την πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες.	5,4	6,0	1,3
Q46: Έχει ικανότητα στο να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της.	5,5	6,0	1,3
Q47: Επιδεικνύει πολύ καλό συντονισμό και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης, πωλήσεων, μάρκετινγκ και παραγωγής.	5,3	6,0	1,5
Q48: Έχει ικανότητα στο να προσδιορίζει τις στρατηγικές καινοτομίας των ανταγωνιστών της.	5,2	5,0	1,4

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 24: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην οργανωσιακή καινοτομία.

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q43: Χρησιμοποιεί δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν τις βέλτιστες πρακτικές, την καλύτερη εκπαίδευση και την επιπλέον γνώση.	Συχνότητα	5	13	18	61	103	128	100
	%	1,2	3,0	4,2	14,2	24,0	29,9	23,4
Q44: Εφαρμόζει πρακτικές για την εξέλιξη και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	Συχνότητα	5	11	21	56	114	126	96
	%	1,2	2,6	4,9	13,1	26,6	29,4	22,4
Q45: Έχει ικανότητα στην ανάπτυξη και την πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες.	Συχνότητα	4	10	21	60	116	126	92
	%	0,9	2,3	4,9	14,0	27,0	29,4	21,4
Q46: Έχει ικανότητα στο να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της.	Συχνότητα	3	9	21	47	99	148	101
	%	0,7	2,1	4,9	11,0	23,1	34,6	23,6
Q47: Επιδεικνύει πολύ καλό συντονισμό και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης, πωλήσεων, μάρκετινγκ και παραγωγής.	Συχνότητα	12	16	17	59	106	125	94
	%	2,8	3,7	4,0	13,8	24,7	29,1	21,9
Q48: Έχει ικανότητα στο να προσδιορίζει τις στρατηγικές καινοτομίας των ανταγωνιστών της.	Συχνότητα	7	16	23	62	121	127	73
	%	1,6	3,7	5,4	14,5	28,2	29,6	17,0

* όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 25: Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην οργανωσιακή καινοτομία.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
Q43: Χρησιμοποιεί δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν τις βέλτιστες πρακτικές, την καλύτερη εκπαίδευση και την επιπλέον γνώση.	Εν γένει συμφωνώ
Q44: Εφαρμόζει πρακτικές για την εξέλιξη και ικανοποίηση των εργαζομένων της.	Εν γένει συμφωνώ
Q45: Έχει ικανότητα στην ανάπτυξη και την πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες.	Εν γένει συμφωνώ
Q46: Έχει ικανότητα στο να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της.	Εν γένει συμφωνώ
Q47: Επιδεικνύει πολύ καλό συντονισμό και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης, πωλήσεων, μάρκετινγκ και παραγωγής.	Εν γένει συμφωνώ
Q48: Έχει ικανότητα στο να προσδιορίζει τις στρατηγικές καινοτομίας των ανταγωνιστών της.	Εν γένει συμφωνώ

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: Σχετικά με τη καινοτομία όσον αφορά την οργάνωση. Οι απαντήσεις των επιχειρήσεων παρουσίασαν μια θετική εικόνα σχετικά με την καινοτομία.

Οικονομική Απόδοση

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 26: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην οικονομική απόδοση.

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Q49: Η κερδοφορία είναι αυξημένη σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών.	4,8	5,0	1,3
Q50: Τα οικονομικά αποτελέσματα είναι καλύτερα σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών.	4,8	5,0	1,3
Q51: Το καθαρό περιθώριο κέρδους στα προϊόντα είναι αυξημένο σε σύγκριση με αυτό των ανταγωνιστών.	4,5	4,0	1,4
Q52: Οι πωλήσεις αυξάνονται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.	4,9	5,0	1,5
Q53: Το μερίδιο αγοράς αυξάνεται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.	5,0	5,0	1,5
Q54: Η ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα σας αυξάνεται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.	5,7	6,0	1,1

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 27: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην οικονομική απόδοση.

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q49: Η κερδοφορία είναι αυξημένη σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών.	Συχνότητα	10	13	31	121	124	87	41
	%	2,3	3,0	7,2	28,2	29,0	20,4	9,6
Q50: Τα οικονομικά αποτελέσματα είναι καλύτερα σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών.	Συχνότητα	9	15	34	116	118	94	42
	%	2,1	3,5	7,9	27,0	27,6	22,0	9,8
Q51: Το καθαρό περιθώριο κέρδους στα προϊόντα είναι αυξημένο σε σύγκριση με αυτό των ανταγωνιστών.	Συχνότητα	20	21	43	133	113	67	31
	%	4,7	4,9	10,0	31,0	26,4	15,7	7,2
Q52: Οι πωλήσεις αυξάνονται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.	Συχνότητα	14	17	38	94	102	94	70
	%	3,3	4,0	8,9	21,9	23,8	21,9	16,3
Q53: Το μερίδιο αγοράς αυξάνεται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.	Συχνότητα	13	16	30	83	113	93	79
	%	3,0	3,7	7,0	19,3	26,3	21,8	18,5
Q54: Η ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα σας αυξάνεται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.	Συχνότητα	2	3	10	38	109	148	119
	%	0,5	0,7	2,3	8,9	25,4	34,5	27,7

* όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 28: Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην οικονομική απόδοση.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
---------	-----------------------

Q49: Η κερδοφορία είναι αυξημένη σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών.	Εν γένει συμφωνώ
Q50: Τα οικονομικά αποτελέσματα είναι καλύτερα σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών.	Εν γένει συμφωνώ
Q51: Το καθαρό περιθώριο κέρδους στα προϊόντα είναι αυξημένο σε σύγκριση με αυτό των ανταγωνιστών.	Εν γένει συμφωνώ
Q52: Οι πωλήσεις αυξάνονται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.	Εν γένει συμφωνώ
Q53: Το μερίδιο αγοράς αυξάνεται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.	Εν γένει συμφωνώ
Q54: Η ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα σας αυξάνεται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.	Εν γένει συμφωνώ

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: Σε γενικές γραμμές τα οικονομικά αποτελέσματα, κέρδος, πωλήσεις, μερίδιο αγοράς, ικανοποίηση πελατών, είναι σχετικά καλύτερα από των ανταγωνιστών τους σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπροσώπων των επιχειρήσεων, με μεγαλύτερη την ικανοποίηση των πελατών.

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 29: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Q55: Προσφέρει τέτοια ποιότητα προϊόντων που αυξάνει την αξία για τους πελάτες.	5,9	6,0	1,1
Q56: Διατηρεί το λειτουργικό και παραγωγικό της κόστος σε χαμηλό επίπεδο.	5,0	5,0	1,5
Q57: Παραδίδει έγκαιρα το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που ζητούν οι πελάτες της.	6,2	6,0	0,9
Q58: Παρουσιάζει ευελιξία και ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες της αγοράς σε σύντομο διάστημα.	5,9	6,0	1,0
Q59: Εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά ταχύτερα από τους κυριότερους ανταγωνιστές της.	5,2	5,0	1,4

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 30: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν ο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q55: Προσφέρει τέτοια ποιότητα προϊόντων που αυξάνει την αξία για τους πελάτες.	Συχνότητα	3	1	7	32	82	152	152
	%	0,7	0,2	1,6	7,5	19,1	35,4	35,4
Q56: Διατηρεί το λειτουργικό και παραγωγικό της κόστος σε χαμηλό επίπεδο.	Συχνότητα	7	21	44	73	120	88	75
	%	1,6	4,9	10,3	17,1	28,0	20,6	17,5
Q57: Παραδίδει έγκαιρα το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που ζητούν οι πελάτες της.	Συχνότητα	1	1	2	16	63	147	199
	%	0,2	0,2	0,5	3,7	14,7	34,3	46,4
Q58: Παρουσιάζει ευελιξία και ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες της αγοράς σε σύντομο διάστημα.	Συχνότητα	1	3	5	32	81	165	142
	%	0,2	0,7	1,2	7,5	18,9	38,5	33,1

Q59: Εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά ταχύτερα από τους κυριότερους ανταγωνιστές της.	Συχνότητα %	11 2,6	15 3,5	21 4,9	66 15,4	122 28,4	114 26,6	80 18,6
--	----------------	-----------	-----------	-----------	------------	-------------	-------------	------------

* όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 31: Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
Q55: Προσφέρει τέτοια ποιότητα προϊόντων που αυξάνει την αξία για τους πελάτες.	Εν γένει συμφωνώ
Q56: Διατηρεί το λειτουργικό και παραγωγικό της κόστος σε χαμηλό επίπεδο.	Εν γένει συμφωνώ
Q57: Παραδίδει έγκαιρα το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που ζητούν οι πελάτες της.	Εν γένει συμφωνώ
Q58: Παρουσιάζει ευελιξία και ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες της αγοράς σε σύντομο διάστημα.	Εν γένει συμφωνώ
Q59: Εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά ταχύτερα από τους κυριότερους ανταγωνιστές της.	Εν γένει συμφωνώ

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: όσον αφορά το ανταγωνιστικό επίπεδο των επιχειρήσεων της έρευνας, οι περισσότερες απάντησαν θετικά στα χαρακτηριστικά που τις κάνουν ανταγωνιστικές στην αγορά, όπως, εισαγωγή νέων προϊόντων, ευελιξία συμφώνα με την αγορά, εγκυρότητα προϊόντων άμεσα στην αγορά, χαμηλό κόστος παραγωγής, προϊόντα υψηλής αξίας με μεγαλύτερη την ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών.

Σταθερότητα του περιβάλλοντος

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 32: Κεντρική τάση απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην σταθερότητα του περιβάλλοντος.

	Μέσος Όρος	Διάμεση Τιμή	Τυπική Απόκλιση
Q60: Οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών δεν είναι σταθερές και μεταβάλλονται πολύ γρήγορα.	4,6	5,0	1,7
Q61: Η ζήτηση των προϊόντων που παράγονται δεν είναι σταθερή στη διάρκεια του χρόνου αλλά είναι απρόβλεπτη.	4,4	5,0	1,7
Q62: Ο ανταγωνισμός για τα προϊόντα που παράγονται είναι πολύ έντονος.	5,7	6,0	1,3
Q63: Οι αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς είναι πολύ έντονες.	5,6	6,0	1,4

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 33: Κατανομή απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην σταθερότητα του περιβάλλοντος.

		Δ.Π.*	2	3	4	5	6	Σ.Α.*
Q60: Οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών δεν είναι σταθερές και μεταβάλλονται πολύ γρήγορα.	Συχνότητα	27	35	40	78	103	92	54
	%	6,3	8,2	9,3	18,2	24,0	21,4	12,6
Q61: Η ζήτηση των προϊόντων που παράγονται δεν είναι σταθερή στη διάρκεια του χρόνου αλλά είναι απρόβλεπτη.	Συχνότητα	27	50	48	79	100	73	52
	%	6,3	11,7	11,2	18,4	23,3	17,0	12,1
Q62: Ο ανταγωνισμός για τα προϊόντα που παράγονται είναι πολύ έντονος.	Συχνότητα	4	9	18	31	88	137	142
	%	0,9	2,1	4,2	7,2	20,5	31,9	33,1
Q63: Οι αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς είναι πολύ έντονες.	Συχνότητα	3	11	28	47	80	136	124
	%	0,7	2,6	6,5	11,0	18,6	31,7	28,9

* όπου Δ.Π. διαφωνώ πλήρως και Σ.Α. συμφωνώ απολύτως

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 34: Γενικός χαρακτηρισμός απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν στην σταθερότητα του περιβάλλοντος.

Ερώτηση	Γενικός Χαρακτηρισμός
Q60: Οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών δεν είναι σταθερές και μεταβάλλονται πολύ γρήγορα.	Εν γένει συμφωνώ
Q61: Η ζήτηση των προϊόντων που παράγονται δεν είναι σταθερή στη διάρκεια του χρόνου αλλά είναι απρόβλεπτη.	Εν γένει συμφωνώ
Q62: Ο ανταγωνισμός για τα προϊόντα που παράγονται είναι πολύ έντονος.	Εν γένει συμφωνώ
Q63: Οι αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς είναι πολύ έντονες.	Εν γένει συμφωνώ

Σχολιασμός αποτελεσμάτων: Οι επιχειρήσεις συμφωνούν ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει αστάθεια στην αγορά, τόσο στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών όσο και στη ζήτηση των προϊόντων. Έντονος είναι πλέον ο ανταγωνισμός και ταχύτατες οι αλλαγές στην αγορά.

8.4 Ανάλυση εγκυρότητας ερωτηματολογίου.

Κατά την επιλογή ενός ερευνητικού εργαλείου και συγκεκριμένα ερωτηματολογίου, ο ερευνητής οφείλει να εξετάσει την εγκυρότητα του. Συχνά ως εγκυρότητα αναφέρεται η ιδιότητα του ερωτηματολογίου να μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά (Baker, T. 1988, Litwin, M. 1995, Ψαρρού, M. & Ζαφειρόπουλος, 2001). Για να επιτευχθεί η

μέτρηση της εγκυρότητας ενός ερωτηματολογίου υπάρχουν διάφοροι τρόποι ελέγχου της εγκυρότητας, οι οποίοι ελέγχουν ουσιαστικά αν το ερωτηματολόγιο είναι έγκυρο για το σκοπό που πρόκειται να χρησιμοποιηθεί. Σύμφωνα με την Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία (American Psychological Association – APA), η οποία χρησιμοποιεί συγκεκριμένες προδιαγραφές και εκδίδει οδηγίες για τα είδη και τις μορφές εγκυρότητας, υπάρχουν τέσσερα είδη εγκυρότητας:

- i. Εγκυρότητα περιεχομένου (content): ονομάζεται ο βαθμός στον οποίο οι ερωτήσεις μιας κλίμακας ή ενός ερωτηματολογίου αναπαριστούν και περιγράφουν επαρκώς το περιεχόμενο του φαινομένου που το ερωτηματολόγιο καλείται να ερευνήσει.
- ii. Εγκυρότητα πρόβλεψης (predictive): ονομάζεται ο βαθμός στον οποίο οι προβλέψεις και εκτιμήσεις που εξάγονται από τις ερωτήσεις στο υπό διερεύνηση ερωτηματολόγιο, επιβεβαιώνονται από τη μετέπειτα συμπεριφορά των υποκειμένων της έρευνας.
- iii. Εγκυρότητα σύγκλισης - συμφωνίας (concurrent): είναι ένα είδος εγκυρότητας κριτηρίου, όπου ελέγχεται αν τα αποτελέσματα κάποιου ερωτηματολογίου συγκλίνουν με τα αποτελέσματα ενός άλλου που ήδη θεωρείται έγκυρο και αποτελεί το κριτήριο της έρευνας.
- iv. Εγκυρότητα δομής – κατασκευής (construct): αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο το ερωτηματολόγιο μετρά τα υποθετικά χαρακτηριστικά τα οποία συνθέτουν μια θεωρητική κατασκευή – δομή σχετική με την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Η εγκυρότητα σύγκλισης (iii) και πρόβλεψης (ii) αποτελούν μια γενικότερη κατηγορία που ονομάζεται εγκυρότητα κριτηρίου (criterion – related validity), γιατί προκειμένου να ελεγχθούν θα πρέπει να συγκριθούν τα ερωτηματολόγια της έρευνας για το αν συμφωνούν με άλλα γνωστής εγκυρότητας, τα οποία ονομάζονται κριτήρια (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Επίσης, υπάρχει και ένας άλλος τύπος εγκυρότητας που ονομάζεται φαινομενική ή όψεως (face validity) που χαρακτηρίζεται και από το μεγαλύτερο βαθμό υποκειμενικότητας και εκφράζει το βαθμό στον οποίο ένα ερωτηματολόγιο φαίνεται να μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μετρά. Το προς διερεύνηση ερωτηματολόγιο διανέμεται σε μη ειδικούς αναγνώστες και ζητείται η γνώμη τους (Borg & Gall, 1989).

Η βιβλιογραφία με βοήθησε να ορίσω το ερωτηματολόγιο ως έγκυρο βάση περιεχομένου.

8.5 Ανάλυση αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία εκφράζει κατά πόσο ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να παράγει αποτελέσματα απαλλαγμένα από σφάλματα μέτρησης. Ως τέτοια νοούνται τα σφάλματα που δημιουργούνται στις απαντήσεις των ερωτώμενων από την επίδραση του χρόνου και από την επίδραση διαφορετικών κοινωνικών ή άλλων συνθηκών (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Γενικά η αξιοπιστία, εφόσον συνδέεται άμεσα με το σφάλμα μέτρησης, αποτελεί σημαντικό προαπαιτούμενο κατά τη διεξαγωγή λεπτομερών ερευνών που η ακρίβεια έχει σημαντική σημασία. Συχνά μετριέται με τη βοήθεια κάποιου συντελεστή συσχέτισης, ακριβώς γιατί ελέγχονται οι απαντήσεις των ερωτήσεων σε δύο σύνολα υποκειμένων, τα οποία διαφοροποιούνται συνήθως χρονικά (Babbie, 1989, Litwin, 1995, Ζαφειρόπουλος, 2005).

Στη συνέχεια, για την ανάλυση ενός ερωτηματολογίου κρίθηκε χρήσιμο να πραγματοποιηθεί η εκτίμηση της αξιοπιστίας του. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας των μετρήσεων αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο, οι ερωτήσεις που μετρούν το ίδιο χαρακτηριστικό παρουσιάζουν υψηλή συνοχή ή συσχέτιση, τόσο μεταξύ τους όσο και με το χαρακτηριστικό που μετράτε. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας πραγματοποιείται μέσω του δείκτη ή συντελεστή αξιοπιστίας α του Cronbach (Cronbach's alpha). Ο συγκεκριμένος δείκτης παίρνει τιμές από 0 έως 1. Τιμές του δείκτη μεγαλύτερες του 0,7 ή 0,8 θεωρούνται συνήθως ικανοποιητικές.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 35. Δείκτες αξιοπιστίας και διακριτότητας των διαστάσεων των κλιμάκων μέτρησης.

Διαστάσεις (Κωδικοί ερωτήσεων)	Crobach's α	DI*	Αποτελέσματα PCA**
Στρατηγική			Δύο σημαντικές συνιστώσες (67,5%)***
Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον (Q11-Q13)	0,767	0,61	(34,9%)
Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων (Q14-16)	0,675	0,50	(30,8%)
Μορφές συνεργασίας			Δύο σημαντικές συνιστώσες (55,1%)
Βασικές μορφές συνεργασίας (Q17-Q19)	0,740	0,40	(27,7%)

Επιπλέον μορφές συνεργασίας (Q2,Q20,Q23)	0,767	0,30	(27,4%)
Καινοτομία Προϊόντων (Q27-Q32)	0,904	0,74	Μια σημαντική συνιστώσα (68,1%)
Καινοτομία Διαδικασιών (Q33-Q37)	0,894	0,75	Μια σημαντική συνιστώσα (71,2%)
Καινοτομία Μάρκετινγκ (Q38-Q42)	0,877	0,71	Μια σημαντική συνιστώσα (67,4%)
Οργανωσιακή Καινοτομία (Q43-Q48)	0,906	0,74	Μια σημαντική συνιστώσα (68,3%)
Οικονομική Απόδοση (Q49-Q54)	0,895	0,72	Μια σημαντική συνιστώσα (65,9%)
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα (Q55-Q59)	0,722	0,50	Μια σημαντική συνιστώσα (49,6%)
Σταθερότητα του Περιβάλλοντος (Q60-Q63)	0,708	0,50	Μια σημαντική συνιστώσα (53,6%)

* Μέσος Δείκτης Διακριτότητας-Discriminant Index

** PCA-Principal Component Analysis (Ανάλυση σε Κύριες Συνιστώσες)

*** Ποσοστό % της συνολικής διασποράς που αιτιολογούν οι συνιστώσες

Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 8.35 διαπιστώνεται ότι οι διαστάσεις των κλιμάκων μέτρησης του ερωτηματολογίου έχουν ικανοποιητικούς δείκτες αξιοπιστίας (Cronbach's $\alpha > 0,70$) και διακριτότητας ($DI \geq 0,30$). Με βάση τα αποτελέσματα της PCA οι διαστάσεις “Καινοτομία Προϊόντων”, “Καινοτομία Διαδικασιών”, “Καινοτομία Μάρκετινγκ”, “Οργανωσιακή Καινοτομία”, “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” και “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος” μπορούν να θεωρηθούν ως μονοδιάστατες μεταβλητές, ενώ οι διαστάσεις “Στρατηγική” και “Μορφές Συνεργασίας” ως δισδιάστατες, γεγονός που επιβεβαιώνει και τα θεωρητικά πορίσματα με βάση τη σχετική βιβλιογραφία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 36. Κεντρική τάση απαντήσεων για τις διαστάσεις των κλιμάκων μέτρησης του ερωτηματολογίου.

	Μέσος Όρος	Τυπικό Σφάλμα	Τυπική Απόκλιση	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης Μέσου Όρου	
				Άνω Όριο	Κάτω Όριο
Επιχειρηματική Στρατηγική Αγοράς	5,4	0,1	1,1	5,3	5,5
Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων	4,5	0,1	1,5	4,4	4,7
Βασικές Μορφές Συνεργασίας	5,8	0,0	1,0	5,7	5,9

Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας	5,3	0,1	1,1	5,2	5,4
Καινοτομία Προϊόντων	5,5	0,1	1,2	5,4	5,6
Καινοτομία Διαδικασιών	5,4	0,1	1,1	5,3	5,5
Καινοτομία Μάρκετινγκ	5,5	0,1	1,1	5,4	5,6
Οργανωσιακή Καινοτομία	5,4	0,1	1,1	5,3	5,5
Οικονομική Απόδοση	4,9	0,1	1,1	4,8	5,0
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	5,6	0,0	0,8	5,6	5,7
Σταθερότητα του Περιβάλλοντος	5,1	0,1	1,1	5,0	5,2

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 37. Πίνακας συσχετίσεων(Spearman'srho) μεταξύ των διαστάσεων των κλιμάκων μέτρησης του ερωτηματολογίου.

		Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων	Βασικές μορφές συνεργασίας	Επιπλέον μορφές συνεργασίας	Καινοτομία προϊόντων	Καινοτομία Διαδικασιών	Καινοτομία Marketing	Οργανωσιακή καινοτομία	Οικονομική Απόδοση	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Σταθερότητα του περιβάλλοντος
Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον	Spearman's <i>rho</i>	-0,082	0,244	0,368	0,614	0,528	0,577	0,595	0,425	0,537	0,266
	<i>p</i>	0,091	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων	Spearman's <i>rho</i>		0,193	0,101	-0,159	-0,040	-0,041	-0,008	0,015	0,072	0,099
	<i>p</i>		<0,001	0,036	0,001	0,411	0,400	0,869	0,760	0,138	0,041
Βασικές μορφές συνεργασίας	Spearman's <i>rho</i>	0,193		0,364	0,228	0,333	0,293	0,324	0,256	0,312	0,121
	<i>p</i>	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	0,012
Επιπλέον μορφές συνεργασίας	Spearman's <i>rho</i>	0,101	0,364		0,374	0,486	0,410	0,491	0,298	0,409	0,230
	<i>p</i>	0,036	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Καινοτομία προϊόντων	Spearman's <i>rho</i>	-0,159	0,228	0,374		0,635	0,644	0,616	0,344	0,546	0,312
	<i>p</i>	0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Καινοτομία Διαδικασιών	Spearman's <i>rho</i>	-0,040	0,333	0,486	0,635		0,704	0,760	0,413	0,575	0,229
	<i>p</i>	0,411	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

Συνέχεια Πίνακα 8.37

		Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων	Βασικές μορφές συνεργασίας	Επιπλέον μορφές συνεργασίας	Καινοτομία προϊόντων	Καινοτομία Διαδικασιών	Καινοτομία Marketing	Οργανωσιακή καινοτομία	Οικονομική Απόδοση	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Σταθερότητα του περιβάλλοντος
Καινοτομία Marketing	Spearman's <i>rho</i>	-0,041	0,293	0,410	0,644	0,704		0,748	0,487	0,590	0,343
	<i>p</i>	0,400	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001	<0,001
Οργανωσιακή καινοτομία	Spearman's <i>rho</i>	-0,008	0,324	0,491	0,616	0,760**	0,748		0,527	0,661	0,273
	<i>p</i>	0,869	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001	<0,001
Οικονομική Απόδοση	Spearman's <i>rho</i>	0,015	0,256	0,298	0,344	0,413	0,487	0,527		0,539	0,170
	<i>p</i>	0,760	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001	<0,001
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Spearman's <i>rho</i>	0,072	0,312	0,409	0,546	0,575	0,590	0,661	0,539		0,339
	<i>p</i>	0,138	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001		<0,001

Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 8.37 διαπιστώνεται ότι:

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,244$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Βασικές Μορφές Συνεργασίας”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,368$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,614$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,528$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,577$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,595$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,425$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,537$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,266$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

Υπάρχει θετική, ασθενούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,193$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Βασικές Μορφές Συνεργασίας”

Υπάρχει θετική, ασθενούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,101$, $p=0,036$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”

Υπάρχει αρνητική, ασθενούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=-0,159$, $p=0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”

Υπάρχει θετική, ασθενούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,099$, $p=0,041$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,364$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,288$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,333$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,293$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,324$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,256$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,312$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

Υπάρχει θετική, ασθενούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,121$, $p=0,012$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,374$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,486$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,410$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,491$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,374$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,298$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,409$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,230$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,635$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,644$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,616$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,344$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,546$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,312$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

Υπάρχει θετική, πολύ ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,704$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”

Υπάρχει θετική, πολύ ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,760$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”

Υπάρχει θετική, πολύ ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,704$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,413$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,575$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,229$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,748$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,487$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,590$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,343$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,527$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,661$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,273$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

Υπάρχει θετική, ισχυρούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,539$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Οικονομική Απόδοση” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

Υπάρχει θετική, ασθενούς εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,170$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Οικονομική Απόδοση” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

Υπάρχει θετική, μέτριας εντάσεως και στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho=0,339$, $p<0,001$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 38 ΘΕΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ

ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ	ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΗ	ΙΣΧΥΡΗ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΣΘΕΝΗΣ
ΘΕΤΙΚΗ	“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Βασικές Μορφές Συνεργασίας”	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Βασικές Μορφές Συνεργασίας”
ΘΕΤΙΚΗ	“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”
ΘΕΤΙΚΗ	“Καινοτομία Διαδικασιών” και της	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Οικονομική	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα

	διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”	“Καινοτομία Μάρκετινγκ”	Απόδοση”	Προϊόντων” και της διάστασης “Σταθερότητα του περιβάλλοντος ”
ΘΕΤΙΚΗ		“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντο ς”
ΘΕΤΙΚΗ		“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”	“Οικονομική Απόδοση” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντο ς”
ΘΕΤΙΚΗ		“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Καινοτομία διαδικασιών”	διάσταση “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”	
ΘΕΤΙΚΗ		Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”	
ΘΕΤΙΚΗ		“Καινοτομία Προϊόντων και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”	
ΘΕΤΙΚΗ		“Καινοτομία Προϊόντων και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	

ΘΕΤΙΚΗ		“Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	
ΘΕΤΙΚΗ		“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	
ΘΕΤΙΚΗ		“Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”	
ΘΕΤΙΚΗ		“Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”	
ΘΕΤΙΚΗ		“Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”	
ΘΕΤΙΚΗ		“Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	
ΘΕΤΙΚΗ		“Οικονομική Απόδοση” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης	

			“Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	
ΘΕΤΙΚΗ			“Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” και της διάστασης	

			“Σταθερότητα Περιβάλλοντος”	του	
--	--	--	--------------------------------	-----	--

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 39 ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ

ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ
ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”	0,704 , $p < 0,001$
ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία ”	0,760 , $p < 0,001$
ΠΟΛΥ ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”	0,704, $p < 0,001$

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 40 ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ

ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Στρατηγική Περιβάλλον” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”	Αγορά και της “Καινοτομία	0,614, $p < 0.001$
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Στρατηγική Περιβάλλον” και της διάστασης Διαδικασιών”	Αγορά και της “Καινοτομία	0,528, $p < 0.001$
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Στρατηγική Περιβάλλον” και της διάστασης Μάρκετινγκ”	Αγορά και της “Καινοτομία	0,577, $p < 0.001$
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Στρατηγική Περιβάλλον”	Αγορά και της	0,595, $p < 0.001$

	διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	0,537 , p<0,001
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”	0,644, p<0,001
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Προϊόντων και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	0,616, p<0,001
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Προϊόντων και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”	0,635, p<0,001
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	0,546, p<0,001
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	0,575, p<0,001
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	0,748, p<0,001
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	0,590, p<0,001
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	0,527, p<0,001
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	0,661, p<0,001
ΙΣΧΥΡΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Οικονομική Απόδοση” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	0.539, p<0,001

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 41 ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ

ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Βασικές Μορφές Συνεργασίας”	0,244, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”	0,368, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	0,425, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	0,266, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”	0,364, , $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	διάσταση “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”	0,288, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”	0,333, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”	0,293, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	0,324, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	0,256, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό	0,312, $p < 0.001$

	Πλεονέκτημα”	
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”	0,374, p<0.001
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”	0,486, p<0.001
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”	0,410, p<0.001
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”	0,491, p<0.001
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”	0,374, p<0.001
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	0,298, p<0.001
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	0,409, p<0.001
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	0,230, p<0.001
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	0,344, p<0.001
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	0,312, p<0.001
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης	0,413, p<0.001

	“Οικονομική Απόδοση”	
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	0,229, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”	0,487, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	0,343, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	0,273, $p < 0.001$
ΜΕΤΡΙΑΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	0,339, $p < 0.001$

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 42 ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΑΣΘΕΝΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ

ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ
ΑΣΘΕΝΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Βασικές Μορφές Συνεργασίας”	0,193, $p < 0.001$
ΑΣΘΕΝΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”	0,101, $p = 0.036$
ΑΣΘΕΝΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”	0,099, $p = 0.041$
ΑΣΘΕΝΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Σταθερότητα του	0,121, $p = 0.012$

	Περιβάλλοντος”	
ΑΣΘΕΝΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Οικονομική Απόδοση” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”	0,170, $p < 0.001$

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 43 ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ

ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ
ΑΣΘΕΝΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”	-0.159, $p = 0.001$

Επιπλέον, με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 8.37 διαπιστώνεται ότι:

Υπάρχει αρνητική, ασθενούς εντάσεως και μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho = -0,339$, $p = 0,091$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων”

Υπάρχει αρνητική, πολύ ασθενούς εντάσεως και μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho = -0,040$, $p = 0,411$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”

Υπάρχει αρνητική, πολύ ασθενούς εντάσεως και μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho = -0,041$, $p = 0,400$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”

Υπάρχει αρνητική, πολύ ασθενούς εντάσεως και μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho = -0,008$, $p = 0,869$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”

Υπάρχει αρνητική, πολύ ασθενούς εντάσεως και μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho = -0,015$, $p = 0,760$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”

Υπάρχει θετική, πολύ ασθενούς εντάσεως και μη στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($\rho = 0,072$, $p = 0,138$) μεταξύ των βαθμών που συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις στη διάσταση

“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 44 ΑΡΝΗΤΙΚΕΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΙΣ ΜΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ

ΒΑΘΜΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ	ΑΣΘΕΝΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	ΠΟΛΥ ΑΣΘΕΝΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ
ΑΡΝΗΤΙΚΗ	“Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων”	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”
ΑΡΝΗΤΙΚΗ	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”
ΑΡΝΗΤΙΚΗ		“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”
ΑΡΝΗΤΙΚΗ		“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 45 ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΜΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ

ΘΕΤΙΚΗ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ	ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ
ΠΟΛΥ ΑΣΘΕΝΟΥΣ ΕΝΤΑΣΕΩΣ	“Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”	0,072 p=0.138

8.6 Δημογραφικά χαρακτηριστικά επιχειρήσεων

Στον Πίνακα 8.46 αναφέρονται τα περιγραφικά χαρακτηριστικά για το σύνολο του δείγματος. Από τις συνολικά 429 επιχειρήσεις οι 94 (21.9%) επιχειρήσεις είναι ηλικίας 0-10 χρόνια, οι 236 (55%) επιχειρήσεις είναι ηλικίας 11-50 χρόνια και οι 99 (23.1%) επιχειρήσεις

είναι ηλικίας >50 χρόνια. Όσον αφορά τους εργαζόμενους οι 155 (36.1%) επιχειρήσεις απασχολούν 0-10 εργαζόμενους, οι 148 (34.5%) επιχειρήσεις απασχολούν 11-50 εργαζόμενους, οι 39 (21.7%) επιχειρήσεις απασχολούν 51-250 εργαζόμενους και οι 33 (7.7%) επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερους από 250 επιχειρήσεις. Σχετικά με τα συστήματα ποιότητας που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις οι 93 (21.7%) προτιμούν τον βασικό υγειονομικό έλεγχο AGROCERT, οι 66 (15.4%) προτιμούν το σύστημα ποιότητας HACCP, οι 110 (25.6%) προτιμούν το σύστημα ποιότητας ISO, οι 59 (13.8%) προτιμούν το σύστημα ποιότητας HACCP&ISO και οι 101 (23.5%) προτιμούν παραπάνω πιστοποιήσεις. Ο κατάλογος των 429 επιχειρήσεων που χρησιμοποιήθηκαν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν υπάρχει σαν παράρτημα στην εργασία λόγω του μεγάλου όγκου. Ωστόσο τα δεδομένα αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της έρευνας.

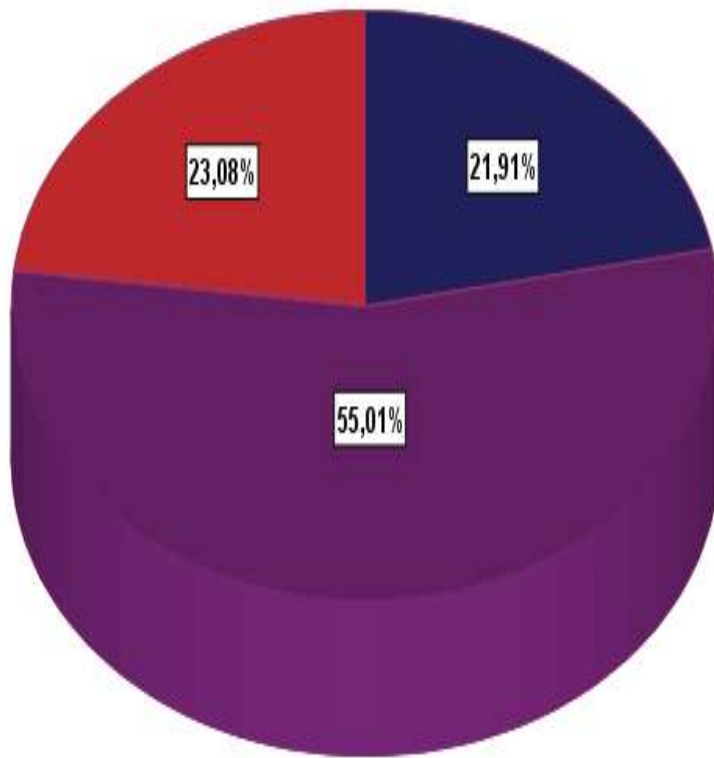
ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 46 Περιγραφικά χαρακτηριστικά των εταιρειών.

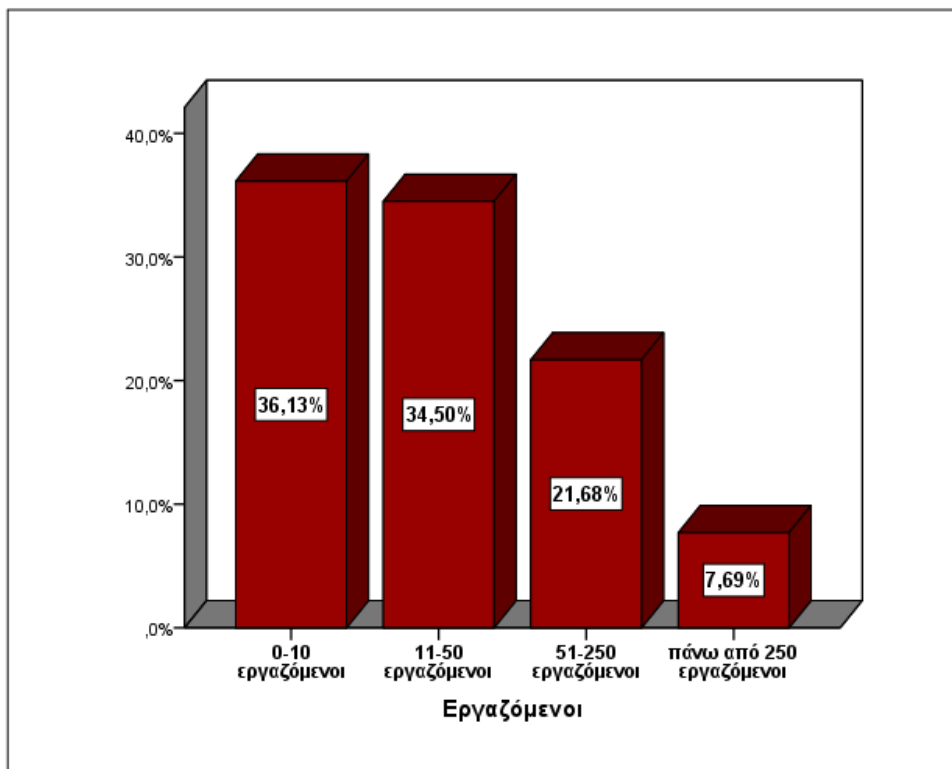
	Σύνολο	
	N	%
Ηλικία της Επιχείρησης		
0-10 χρόνια	94	21.9
11-50 χρόνια	236	55
>50 χρόνια	99	23.1
Εργαζόμενοι		
0-10 εργαζόμενοι	155	36.1
11-50 εργαζόμενοι	148	34.5
51-250 εργαζόμενοι	39	21.7
>250 εργαζόμενοι	33	7.7
Συστήματα ποιότητας		
Βασικό υγειονομικό έλεγχο	93	21.7
AGROCERT		
HACCP	66	15.4
ISO	110	25.6
HACCP & ISO	59	13.8
Παραπάνω πιστοποιήσεις	101	23.5

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8. 1 Κατανομή των επιχειρήσεων με βάση την ηλικία.

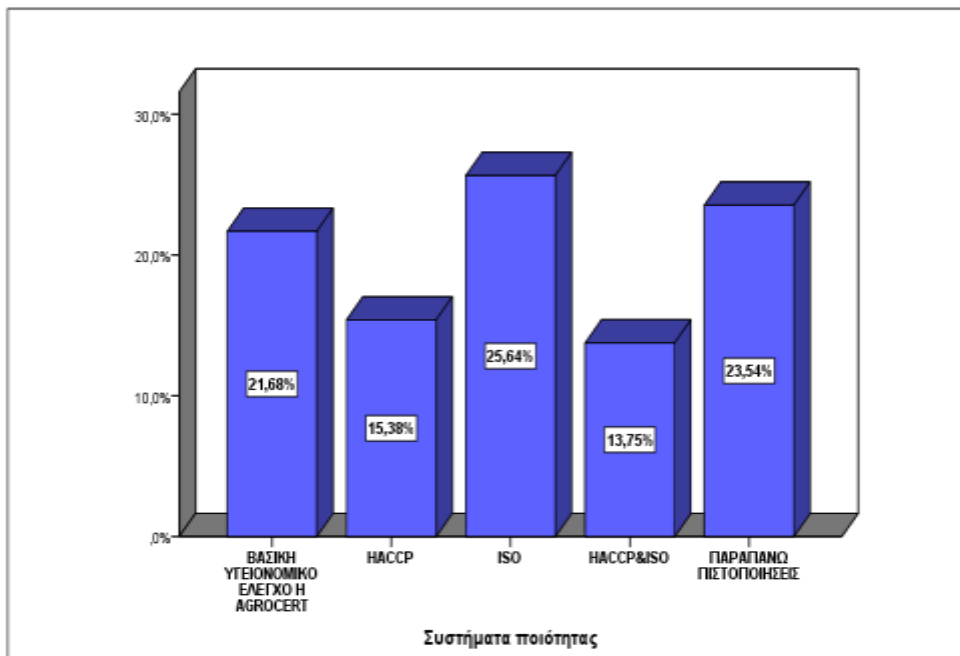
Ηλικία
Επιχείρησης

- 0-10 χρόνια
- 11-50 χρόνια
- > 50 χρόνια





ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8. 2Κατανομή των επιχειρήσεων με βάση τους εργαζόμενους.



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8. 3Κατανομή των επιχειρήσεων με βάση τα συστήματα ποιότητας.

8.7 Clusteranalysis

Η ανάλυση συμπλέγματος είναι μια πολυμεταβλητή μέθοδος που στοχεύει στην ταξινόμηση ενός δείγματος αντικειμένων με βάση ένα σύνολο από μετρημένες μεταβλητές σε ένα αριθμό ξεχωριστών ομάδων έτσι ώστε παρόμοια θέματα να τοποθετούνται στην ίδια ομάδα. Η ανάλυση συμπλέγματος δεν διαθέτει μηχανισμό για τη διαφοροποίηση μεταξύ σχετικών και άσχετων μεταβλητών. Επομένως, η επιλογή των μεταβλητών που περιλαμβάνονται σε μια ανάλυση συμπλέγματος πρέπει να υποστηρίζεται από εννοιολογικές σκέψεις. Αυτό είναι πολύ σημαντικό επειδή οι σχηματισμένες ομάδες μπορεί να εξαρτώνται πολύ από τις μεταβλητές που περιλαμβάνονται (Everitt, Landau, and Leese,2001).

Έχουμε ήδη δει ότι μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την ανάλυση παραγόντων για να ομαδοποιήσουμε τις μεταβλητές σύμφωνα με την κοινή διακύμανση. Στην ανάλυση παραγόντων, παίρνουμε αρκετές μεταβλητές, εξετάζουμε πόση διακύμανση διαφέρουν αυτές οι μεταβλητές και πόσο είναι μοναδικές και στη συνέχεια μεταβλητές "συμπλέγματος" που μοιράζονται τις ίδιες μεταβλητές. Με λίγα λόγια, συγκεντρώνουμε μαζί μεταβλητές που φαίνονται σαν να εξηγούν την ίδια διακύμανση. Στην ουσία, η ανάλυση συμπλέγματος είναι μια παρόμοια τεχνική εκτός από το ότι αντί να προσπαθούμε να ομαδοποιήσουμε τις μεταβλητές, μας ενδιαφέρει η ομαδοποίηση περιπτώσεων. είναι το αντίθετο της ανάλυσης παράγοντα: αντί να σχηματίσουμε ομάδες μεταβλητών με βάση τις απαντήσεις αρκετών ανθρώπων σε αυτές τις μεταβλητές, αντίθετα συγκροτούμε τους ανθρώπους με βάση τις απαντήσεις τους σε διάφορες μεταβλητές (Everitt, Landau, and Leese,2001).

Η ανάλυση συμπλέγματος είναι ένας τρόπος ομαδοποίησης περιπτώσεων δεδομένων που βασίζονται στην ομοιότητα των απαντήσεων σε πολλές μεταβλητές.

Υπάρχει μια σειρά από διαφορετικές μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πραγματοποίηση μιας ανάλυσης συμπλέγματος. Αυτές οι μέθοδοι μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής (Manly,2005, Rencher,2002):

- Ιεραρχικές μέθοδοι

- Agglomerative μέθοδοι, στις οποίες τα θέματα ξεκινούν στο δικό τους ξεχωριστό σύμπλεγμα. Τα δύο «πλησιέστερα» (πιο παρόμοια) συμπλέγματα στη συνέχεια συνδυάζονται και αυτό γίνεται επανειλημμένα μέχρι όλοι οι συμμετέχοντες να είναι σε ένα σύμπλεγμα. Στο

τέλος, ο βέλτιστος αριθμός συμπλεγμάτων επιλέγεται στη συνέχεια από όλα τα διαλύματα συμπλέγματος.

- Διαχωριστικές μέθοδοι, στις οποίες όλα τα θέματα αρχίζουν στο ίδιο σύμπλεγμα και η παραπάνω στρατηγική εφαρμόζεται αντίστροφα μέχρις ότου κάθε θέμα βρίσκεται σε ξεχωριστό σύμπλεγμα. Οι συσσωρευτικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται συχνότερα από τις μεθόδους διαίρεσης.

- Μη ιεραρχικές μέθοδοι (συχνά γνωστές ως μέθοδοι ομαδοποίησης k-means)

- ✓ Ιεραρχικές συγκεντρωτικές μέθοδοι

Στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης στην ανάλυση συμπλέγματος υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό των ομάδων που πρέπει να ενωθούν σε κάθε στάδιο. Οι κύριες μέθοδοι συνοψίζονται παρακάτω (Manly, 2005, Rencher, 2002).

- Μέθοδος πλησιέστερων γειτόνων (μέθοδος μονής σύνδεσης) Σε αυτή τη μέθοδο η απόσταση μεταξύ δύο συστάδων ορίζεται ως η απόσταση μεταξύ των δύο πλησιέστερων μελών ή των γειτόνων. Αυτή η μέθοδος είναι σχετικά απλή, αλλά συχνά επικρίνεται επειδή δεν λαμβάνει υπόψη τη δομή των συστάδων και μπορεί να οδηγήσει σε ένα πρόβλημα που ονομάζεται αλυσιδωτή σύζευξη, κατά την οποία οι συστάδες καταλήγουν να είναι μακρές και αργές. Ωστόσο, είναι καλύτερα από τις άλλες μεθόδους όταν τα φυσικά σύμπλοκα δεν είναι σφαιρικά ή ελλειπτικά.

- Μέθοδος με τη μεγαλύτερη απόσταση (πλήρης μέθοδος σύνδεσης) Στην περίπτωση αυτή, η απόσταση μεταξύ δύο συστάδων ορίζεται ως η μέγιστη απόσταση μεταξύ των μελών - δηλ. Η απόσταση μεταξύ των δύο αντικειμένων που είναι πιο απομακρυσμένα. Αυτή η μέθοδος τείνει να παράγει συμπαγή συσσωματώματα παρόμοιου μεγέθους, αλλά, όπως και για τη μέθοδο πλησιέστερων γειτόνων, δεν λαμβάνει υπόψη τη δομή των συστάδων. Είναι επίσης αρκετά ευαίσθητο στις υπερβολικές τιμές.

- Μέση μέθοδος σύνδεσης (μεταξύ ομάδων) (μερικές φορές αναφέρεται ως UPGMA) Η απόσταση μεταξύ δύο ομάδων υπολογίζεται ως η μέση απόσταση μεταξύ όλων των ζευγών ατόμων στις δύο συστάδες. Αυτό θεωρείται μια αρκετά ισχυρή μέθοδος.

- Μέθοδος Centroid Εδώ υπολογίζεται το κεντροειδές (μέση τιμή για κάθε μεταβλητή) κάθε συστάδας και χρησιμοποιείται η απόσταση μεταξύ των κεντροειδών. Οι ομάδες των οποίων τα κεντροειδή είναι πλησιέστερα μαζί συγχωνεύονται. Αυτή η μέθοδος είναι επίσης αρκετά ισχυρή.

- Μέθοδος του Ward Σε αυτή τη μέθοδο συνδυάζονται όλα τα πιθανά ζεύγη συστάδων και υπολογίζεται το άθροισμα των τετραγωνικών αποστάσεων εντός κάθε συστάδας. Στη συνέχεια, αυτό συνοψίζεται σε όλες τις συστάδες. Ο συνδυασμός που δίνει το μικρότερο άθροισμα των τετραγώνων επιλέγεται. Αυτή η μέθοδος τείνει να παράγει συστάδες περίπου ίσου μεγέθους, κάτι που δεν είναι πάντοτε επιθυμητό. Είναι επίσης αρκετά ευαίσθητο στις υπερβολικές τιμές. Παρ'όλα αυτά, είναι μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους, μαζί με τη μέση μέθοδο σύνδεσης.

✓ Μη-ιεραρχικές ή k-means μεθόδους ομαδοποίησης

1. Επιλέξτε αρχικά κέντρα συμπλέγματος (ουσιαστικά αυτό είναι ένα σύνολο παρατηρήσεων που απέχουν πολύ - κάθε θέμα αποτελεί ένα σύμπλεγμα ενός και το κέντρο του είναι η αξία των μεταβλητών για το θέμα αυτό).

2. Προσθέστε κάθε θέμα στο «πλησιέστερο» σύμπλεγμα του, οριζόμενο από την απόσταση από το κέντρο.

3. Βρείτε τα κεντροειδή των ομάδων που έχουν σχηματιστεί

4. Επαναπροσδιορίστε την απόσταση από κάθε θέμα σε κάθε κέντρο και μετακινήστε τις παρατηρήσεις που δεν βρίσκονται στο σύμπλεγμα με τις οποίες είναι πιο κοντά.

5. Συνεχίστε έως ότου τα κεντροειδή παραμείνουν σχετικά σταθερά. Η μη ιεραρχική ανάλυση συμπλέγματος τείνει να χρησιμοποιείται όταν εμπλέκονται μεγάλα σύνολα δεδομένων. Μερικές φορές προτιμάται επειδή επιτρέπει να μετακινούνται από ένα σύμπλεγμα σε άλλο (αυτό δεν είναι δυνατό στην ιεραρχική ανάλυση συμπλέγματος όπου ένα υποκείμενο, αφού απονεμηθεί, δεν μπορεί να μετακινηθεί σε μια διαφορετική συστάδα). Δύο μειονεκτήματα της ανάλυσης των μη ιεραρχικών ομάδων είναι τα εξής: (1) είναι συχνά δύσκολο να γνωρίζετε πόσα συμπλέγματα είναι πιθανόν να έχετε και επομένως η ανάλυση μπορεί να χρειαστεί να επαναληφθεί πολλές φορές και (2) μπορεί να είναι πολύ ευαίσθητη

στην επιλογή των αρχικών κέντρων συμπλέγματος. Και πάλι, ίσως αξίζει να δοκιμάσετε διαφορετικά για να δείτε τι επιπτώσεις έχει αυτό.

Μία πιθανή στρατηγική υιοθεσίας είναι να χρησιμοποιηθεί αρχικά μια ιεραρχική προσέγγιση για να προσδιοριστεί πόσες συστάδες υπάρχουν στα δεδομένα και στη συνέχεια να χρησιμοποιηθούν τα κέντρα συμπλέγματος που λαμβάνονται από αυτό ως αρχικά κέντρα συμπλέγματος στη μη ιεραρχική μέθοδο.

Περιορισμοί της ανάλυσης συμπλέγματος

Υπάρχουν πολλά πράγματα που πρέπει να γνωρίζετε κατά τη διεξαγωγή ανάλυσης συμπλέγματος (Aldenderfer&Blashfield, (1984), Johnson&Wichern, (1998)):

1. Οι διαφορετικές μέθοδοι συγκέντρωσης συνήθως δίνουν πολύ διαφορετικά αποτελέσματα. Αυτό συμβαίνει λόγω του διαφορετικού κριτηρίου για τη συγχώνευση συμπλεγμάτων (συμπεριλαμβανομένων των περιπτώσεων). Είναι σημαντικό να σκεφτείτε προσεκτικά ποια μέθοδος είναι καλύτερη για αυτό που σας ενδιαφέρει να κοιτάξετε.
2. Με εξαίρεση την απλή σύνδεση, τα αποτελέσματα θα επηρεαστούν από τον τρόπο με τον οποίο παραγγέλλονται οι μεταβλητές.
3. Η ανάλυση δεν είναι σταθερή όταν πέσουν οι περιπτώσεις: αυτό συμβαίνει επειδή η επιλογή μιας περίπτωσης (ή η συγχώνευση συμπλεγμάτων) εξαρτάται από την ομοιότητα μιας περίπτωσης με το σύμπλεγμα. Η απόρριψη μιας περίπτωσης μπορεί να επηρεάσει δραστικά την πορεία στην οποία εξελίσσεται η ανάλυση.
4. Ο ιεραρχικός χαρακτήρας της ανάλυσης σημαίνει ότι δεν μπορούν να διορθωθούν έγκαιρα «κακές κρίσεις».

8.7.1 Βιβλιογραφία τυπολογίας επιχειρήσεων

Η ανάπτυξη των τυπολογιών των επιχειρήσεων έχει αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνητικών εργασιών (Kobrich, et. al., 2003, Pliadis, et. al., 2004, Barnes, et. al., 2007, Wilhelmsson, 2004). Τα αποτελέσματά τους βασίζονται κυρίως στην εφαρμογή πολυμεταβλητών στατιστικών μεθόδων και ειδικότερα στις τεχνικές ανάλυσης συμπλέγματος

(βλέπε Aldenderfer και Blashfield, 1984, Everitt 1993, Hair, et. al., 1995, Sharma, 1996). Εντούτοις, οι διάφορες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται για την επισήμανση των ομάδων επιχειρήσεων με παρόμοια προφίλ, συνήθως μετρώνται σε συνεχείς κλίμακες.

Έρευνες που βασίστηκαν σε τυπολόγιο επιχειρήσεων, δηλαδή δημιουργία συμπλέγματος :

- Οι Kostov and McErlean (2006) κατέδειξαν ότι η τεχνική συνδυασμού μοντέλων διανομής (MDM) ταξινομεί 1,290 γαλακτοπαραγωγικές εκμεταλλεύσεις στη Βόρεια Ιρλανδία προκειμένου να εντοπιστούν αντιπροσωπευτικές εκμεταλλεύσεις. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση ήταν συνεχείς μετά από Gaussiandistributions και διακριτές μετά από Poisson ή Multinomial κατανομές.
- Kobrich,et.al., (2003) απεικόνισε την εφαρμογή πολυμεταβλητών στατιστικών μεθόδων, όπως η ανάλυση παραγόντων και η ανάλυση ιεραρχικών ομάδων, σε δύο διαφορετικές μελέτες (Χιλή και Πακιστάν) με στόχο τον εντοπισμό τυπολογιών των γεωργικών συστημάτων στις αντίστοιχες περιοχές μελέτης τους. Στην ίδια δημοσίευση επισημάνθηκαν σημαντικά ζητήματα σχετικά με την εφαρμογή των στατιστικών μεθόδων που χρησιμοποιήθηκαν. Ένα ενδιαφέρον σημείο είναι ότι στις παραπάνω μελέτες οι τιμές ορισμένων κατηγορικών δυαδικών μεταβλητών κωδικοποιήθηκαν με τους αριθμούς 0 και 1 και αντιμετωπίστηκαν στις αναλύσεις ως διακριτά αριθμητικά. κάτι που είναι κατ'αρχήν μη ικανοποιητικό, ειδικά όταν αυτές οι δύο τιμές (0 και 1) χρησιμοποιούνται για τον υπολογισμό των μέσων, των διακυμάνσεων, των συνδιαλλαγών, των συντελεστών συσχέτισης και άλλων καταμεριστικών δεικτών που εμπλέκονται στον υπολογισμό των μέτρων απόστασης ή στη διαδικασία βελτιστοποίησης του κριτηρίου σχηματισμού συμπλέγματος (Hewijin, et. al., 2006, Seo and Gordish-Dressman, 2007).
- Στη μελέτη τους, οι Maton, et. al., (2005) χρησιμοποίησε έναν συνδυασμό πολυμεταβλητών αναλύσεων όπως Ανάλυση κύριων συστατικών, Πολλαπλή ανάλυση αλληλογραφίας, Ανάλυση συμπλέγματος, Γραμμικές παλινδρομήσεις και παλινδρομικά δέντρα για να δημιουργήσει σε πρώτη φάση τυπολογίες των γεωργικών συστημάτων και των στρατηγικών άρδευσης και στη συνέχεια να αναλύσει τις σχέσεις και τις συσχετίσεις μεταξύ διαφορετικές ομάδες. Η μελέτη τους βασιζόταν σε έρευνα των 56 αγροτικών εκμεταλλεύσεων που αφορούσαν την Ινδία και τη Δυτική Γαλλία. Γενικά, χρησιμοποιήθηκε ένας μικτός τύπος μεταβλητών. ποσοτικά και ποιοτικά. Κάθε τύπος αναλύθηκε με διαφορετική κατάλληλη στατιστική μέθοδο. Για παράδειγμα, οι ποσοτικές μετρήσεις αναλύθηκαν με Ανάλυση κύριου συστατικού

ενώ οι κατηγορικές μεταβλητές αναλύθηκαν με τη βοήθεια Ανάλυσης Πολλαπλών Αντιστοιχιών. Οι λανθάνουσες σύνθετες μεταβλητές (παράγοντες) που εξήχθησαν από τις προηγούμενες αναλύσεις εισήχθησαν στην Ιεραρχική Ανάλυση Συστάδων.

- Ένα μίγμα πολυμεταβλητών στατιστικών μεθόδων (δηλ. Ανάλυσης κανορικού συσχετισμού, ανάλυσης παράγοντα, ανάλυσης συμπλέγματος και ανάλυσης πολλαπλών αλληλογραφίας) χρησιμοποιήθηκε επίσης από τους Solano, et. al., (2001) για τον εντοπισμό ομάδων αγροτών με παρόμοια προσωπικά, οικονομικά και οικεία προφίλ. Τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν αποτελούν μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 91 γαλακτοκομικές εκμεταλλεύσεις στην Κόστα Ρίκα.

Συνοψίζοντας, έχουν προταθεί αυξανόμενοι αριθμοί αλγορίθμων ομαδοποίησης για κατηγορηματικά δεδομένα τα τελευταία χρόνια μαζί με ενδιαφέρουσες εφαρμογές, ιδίως στην εξόρυξη δεδομένων και τις συναφείς τεχνικές. Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκε μια εναλλακτική μέθοδος για τη συγκέντρωση κατηγορηματικών δεδομένων με βάση μια στατιστικά έγκυρη απόσταση (μια παραλλαγή της μέτρησης $\times 2$) σε συνδυασμό με το κριτήριο του Ward για σχηματισμό συμπλέγματος.

8.7.2 Κατασκευή τυπολογίας επιχειρήσεων

Για την κατασκευή τυπολογίας των επιχειρήσεων ως προς τις τέσσερις συνιστώσες-διαστάσεις της καινοτομίας (καινοτομία προϊόντων, καινοτομία διαδικασιών, καινοτομία Marketing, οργανωσιακή καινοτομία) χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της Ιεραρχικής Ανάλυσης σε Συστάδες, όπου ως μέτρο της ανομοιότητας μεταξύ των επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκε το τετράγωνο της Ευκλείδειας απόστασης και ως μέθοδος συνένωσης των επιχειρήσεων το κριτήριο του Ward. Η Ιεραρχική Ανάλυση σε Συστάδες εφαρμόστηκε στα z-score των βαθμών των επιχειρήσεων στις τέσσερις συνιστώσες-διαστάσεις της καινοτομίας. Ο καθορισμός του αριθμού των συστάδων έγινε με βάση τη μελέτη του αντίστοιχου δένδρογράμματος, το οποίο δεν παρουσιάζεται λόγω υπερβολικά μεγάλου μεγέθους. Ο καθορισμός της σχετικής σημαντικότητας στη διαμόρφωση των συστάδων της κάθε συνιστώσας-διάστασης της καινοτομίας αξιολογήθηκε με βάση την τιμή του αντίστοιχου συντελεστή η^2 . Η Ιεραρχική Ανάλυση σε Συστάδες ανέδειξε δύο διακριτές συστάδες-τύπους επιχειρήσεων. Στην πρώτη συστάδα C1 ανήκουν 161 επιχειρήσεις (37,5%) και στη δεύτερη συστάδα C2 268 επιχειρήσεις (62,5%). Στον Πίνακα 8.47 (βλέπε και Διάγραμμα 8.4)

παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της σύγκρισης των δύο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων ως προς τους βαθμούς τους στις τέσσερις συνιστώσες-διαστάσεις της καινοτομίας. Διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις της συστάδας C2 παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά υψηλότερους βαθμούς (κατά μέσο όρο) και στις τέσσερις συνιστώσες-διαστάσεις της καινοτομίας σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στη συστάδα C1. Στο Διάγραμμα 8.5 παρουσιάζεται η σύγκριση των δύο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων ως προς τους μέσους όρους των αντίστοιχων z-score. Διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις της συστάδας C1 έχουν μέσους βαθμούς σημαντικά μικρότερους του γενικού μέσου όρου και στις τέσσερις συνιστώσες-διαστάσεις της καινοτομίας. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στη συστάδα C2 έχουν μέσους βαθμούς σημαντικά μεγαλύτερους του γενικού μέσου όρου και στις τέσσερις συνιστώσες-διαστάσεις της καινοτομίας. Με βάση τις τιμές του συντελεστή η^2 (Πίνακας 8.47, Διάγραμμα 8.4) διαπιστώνεται ότι τη μεγαλύτερη συμβολή στη διαμόρφωση των συστάδων είχαν οι βαθμοί των επιχειρήσεων στην καινοτομία των διαδικασιών (με μικρή διαφορά σε σχέση με τους βαθμούς στην καινοτομία Marketing και στην οργανωσιακή καινοτομία), ενώ τη μικρότερη συμβολή είχαν οι βαθμοί των επιχειρήσεων στην καινοτομία προϊόντων. Με βάση τα παραπάνω είναι δυνατόν να προσδιοριστεί ένα “προφίλ” πρώτου επιπέδου για τις δύο συστάδες-τύπους επιχειρήσεων. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις της πρώτης συστάδας C1 μπορούν να χαρακτηριστούν ως ΟΜΑΔΑ 1: ΕΝ ΔΥΝΑΜΕΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ, ενώ οι επιχειρήσεις της δεύτερης συστάδας C2 μπορούν να χαρακτηριστούν ως ΟΜΑΔΑ 2: ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ. Στη συνέχεια για να καθοριστεί ένα “προφίλ” δευτέρου επιπέδου των δύο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκε σύγκριση των δύο συστάδων-τύπων ως προς την κατανομή των συστημάτων ποιότητας που εφαρμόζουν (Πίνακας 8.48) και ως προς τη μέση ηλικία της επιχείρησης καθώς και τον μέσο αριθμό εργαζομένων (Πίνακας 8.49). Ο στατιστικός έλεγχος χ^2 έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο συστάδων ως προς την κατανομή των συστημάτων ποιότητας που εφαρμόζουν ($\chi^2=7,727$, βαθμοί ελευθερίας=4, $P=0,107$). Ωστόσο, με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 8.48 διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην συστάδα C1 σε ποσοστό 26,1% εφαρμόζουν σύστημα ποιότητας βασική, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις της συστάδας C2 που σε ποσοστό 19,0% εφαρμόζουν το ίδιο σύστημα ποιότητας. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις της συστάδας C2 εφαρμόζουν σε ποσοστό 27,6% παραπάνω συστήματα ποιότητας σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις της συστάδας C1 που εφαρμόζουν παραπάνω από δύο συστήματα ποιότητας σε ποσοστό 16,8%. Οι δύο συστάδες-τύποι επιχειρήσεων δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ως προς την μέση ηλικία της επιχείρησης ($P=0,247$). Και στις δύο συστάδες η μέση ηλικία είναι τα δύο χρόνια (Πίνακας 8.49). Αντιθέτως οι δύο

συστάδες-τύποι επιχειρήσεων διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά ($P < 0,001$) ως προς τον μέσο αριθμό των εργαζόμενων (Πίνακας 8.49). Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην συστάδα C2 έχουν κατά μέσο όρο “ελαφρά” περισσότερους εργαζόμενους από τις επιχειρήσεις της συστάδας C1. Τέλος, για τον καθορισμό ενός “προφίλ” τρίτου επιπέδου των δύο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκε η σύγκρισή τους ως προς τους βαθμούς των επιχειρήσεων στην οικονομική απόδοση, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στη σταθερότητα του περιβάλλοντος, στη στρατηγική αγορά και περιβάλλον, στην επιχειρηματική στρατηγική με γκάμα προϊόντων, στις βασικές μορφές συνεργασίας και στις επιπλέον μορφές συνεργασίας (Πίνακας 8.50). Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 8.50 διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις της συστάδας C2 πλεονεκτούν ($P < 0,001$) έναντι των επιχειρήσεων της συστάδας C1 σε όλους τους μέσους βαθμούς που παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.50 πλην τους βαθμούς τους στην επιχειρηματική στρατηγική με γκάμα προϊόντων ($P = 0,113$).

Οι διαστάσεις της καινοτομίας είναι 4 : 1. Καινοτομία προϊόντων 2. Καινοτομία διαδικασιών 3. Καινοτομία μάρκετινγκ 4. Καινοτομία οργανωσιακή.

Γενικά οι διαστάσεις που χωρίσαμε το διδακτορικό είναι 11

1. Επιχειρηματική στρατηγική στην αγορά περιβάλλον
2. Επιχειρηματική στρατηγική στη γκάμα προϊόντων
3. βασικές μορφές συνεργασίας
4. επιπλέον μορφές συνεργασίας
5. καινοτομία προϊόντων 6. καινοτομία διαδικασίας
- 7 καινοτομία μάρκετινγκ
- 8 οργανωσιακή καινοτομία
- 9 οικονομική απόδοξη
- 10 ανταγωνιστικότητα
- 11 οικονομική κρίση / σταθερότητα περιβάλλοντος.

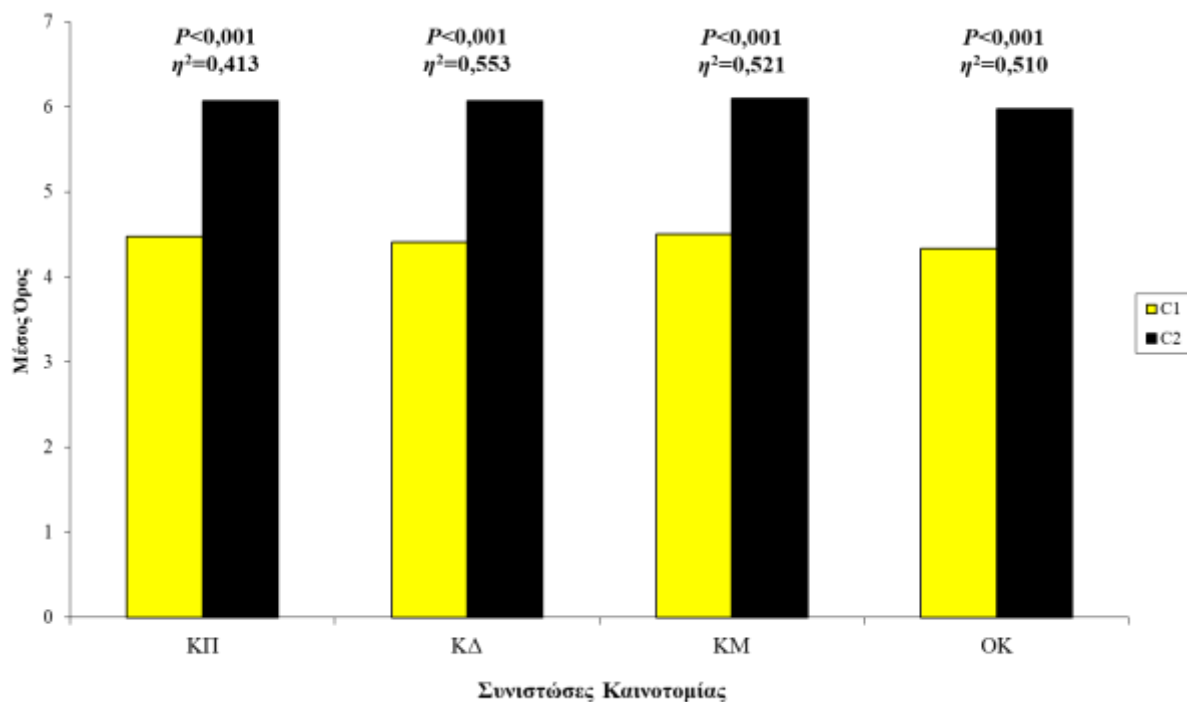
Συστάδα Σ1 (n=161, 37,5%)	Συστάδα Σ2 (n=268, 62,5%)
ΕΝ ΔΥΝΑΜΕΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ
Προφίλ 1^ο Επιπέδου	Προφίλ 1^ο Επιπέδου
<ul style="list-style-type: none"> Χαμηλά επίπεδα καινοτομίας προϊόντος. Χαμηλά επίπεδα καινοτομίας διαδικασιών. Χαμηλά επίπεδα καινοτομίας marketing. Χαμηλά επίπεδα οργανωσιακής καινοτομίας . Στατιστικά χαμηλότερη βαθμοί και στις 4 συνιστώσες- διαστάσεις της καινοτομίας. Διαπιστώνεται ότι τη μεγαλύτερη συμβολή στη διαμόρφωση των συστάδων είχαν οι βαθμοί των επιχειρήσεων στην καινοτομία των διαδικασιών, ενώ τη μικρότερη συμβολή είχαν οι βαθμοί των επιχειρήσεων στην καινοτομία προϊόντων. 	<ul style="list-style-type: none"> Καλά επίπεδα καινοτομίας προϊόντος. Καλά επίπεδα καινοτομίας διαδικασιών. Καλά επίπεδα καινοτομίας marketing. Μέτρια επίπεδα οργανωτικής καινοτομίας . Στατιστικά σημαντικά υψηλότερους βαθμούς (κατά μέσο όρο) και στις 4 συνιστώσες- διαστάσεις της καινοτομίας. Διαπιστώνεται ότι τη μεγαλύτερη συμβολή στη διαμόρφωση των συστάδων είχαν οι βαθμοί των επιχειρήσεων στην καινοτομία των διαδικασιών ενώ τη μικρότερη συμβολή είχαν οι βαθμοί των επιχειρήσεων στην καινοτομία προϊόντων.
Προφίλ 2^ο Επιπέδου	Προφίλ 2^ο Επιπέδου
<ul style="list-style-type: none"> Μεγαλύτερα ποσοστά εφαρμογή βασικών συστημάτων ποιότητας. 26,1% Χαμηλό ποσοστό εφαρμογής παραπάνω των 2 συστημάτων ποιότητας. 16,8% Μεγαλύτερη εφαρμογή συστήματος ISO Χαμηλότερη εφαρμογή συστήματος HACCP Χαμηλό ποσοστό εφαρμογής συστημάτων HACCP και ISO μαζί. 14,3% Μέσος όρος ηλικίας επιχειρήσεων τα 2 χρόνια Μικρότερος αριθμός εργαζομένων. 	<ul style="list-style-type: none"> Μεγαλύτερα ποσοστά εφαρμογής άνω των 2 συστημάτων ποιότητας 27,6% Χαμηλό ποσοστό εφαρμογής συστημάτων ISO και HACCP ταυτόχρονα. 13,4% Μεγαλύτερη εφαρμογή συστήματος ISO. Χαμηλότερη εφαρμογή συστήματος HACCP Χαμηλό ποσοστό εφαρμογής βασικών μορφών συστημάτων ποιότητας. 19% Μέσος όρος ηλικίας επιχειρήσεων τα 2 χρόνια Μεγαλύτερος αριθμός εργαζομένων.
Προφίλ 3^ο Επιπέδου	Προφίλ 3^ο Επιπέδου
<ul style="list-style-type: none"> Χαμηλή οικονομική απόδοση Καλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας Μέτρια σταθερότητα περιβάλλοντος Μέτρια επίπεδα εφαρμογής επιχειρηματικής στρατηγικής σχετικά με την αγορά Σχετικά χαμηλά επίπεδα επιχειρηματικής στρατηγικής σχετικά με τη γκάμα προϊόντων 	<ul style="list-style-type: none"> Καλή οικονομική απόδοση Καλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας. Καλή σταθερότητα περιβάλλοντος Καλά επίπεδα εφαρμογής επιχειρηματικής στρατηγικής σχετικά με την αγορά Σχετικά χαμηλά επίπεδα επιχειρηματικής στρατηγικής σχετικά με τη γκάμα προϊόντων

<ul style="list-style-type: none"> • Καλά επίπεδα εφαρμογής βασικών μορφών συνεργασίας • Χαμηλά επίπεδα εφαρμογής επιπλέον μορφών συνεργασίας • Μέτρια επίπεδα εφαρμογής βασικών μορφών συνεργασίας • Καλύτερα αποτελέσματα στις βασικές μορφές συνεργασίας. • Χαμηλότερα αποτελέσματα στην οικονομική απόδοση 	<ul style="list-style-type: none"> • Πολύ καλά επίπεδα εφαρμογής βασικών μορφών συνεργασίας • Καλά επίπεδα εφαρμογής επιπλέον μορφών συνεργασίας • Καλύτερα αποτελέσματα στις βασικές μορφές συνεργασίας και στο επίπεδο ανταγωνιστικότητας. • Χαμηλότερα αποτελέσματα στη εφαρμογή στρατηγικής σχετικά με την γκάμα των προϊόντων
---	--

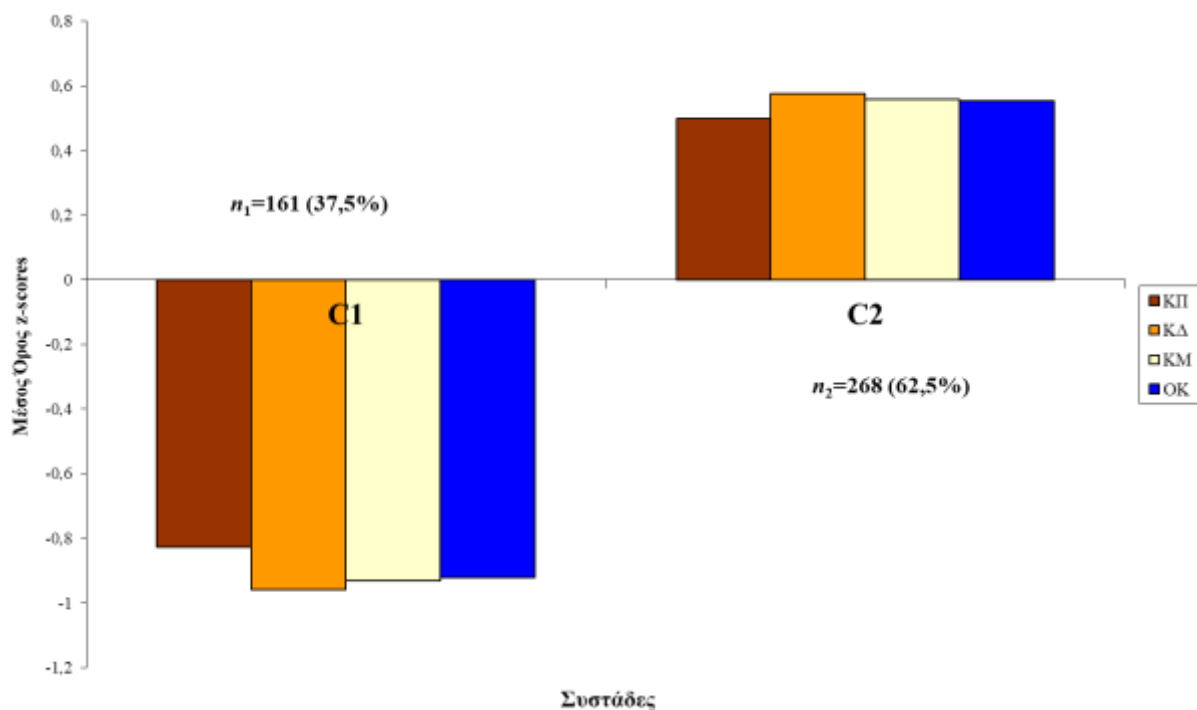
ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 47 Σύγκριση των δύο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων

Συστάδες		Καινοτομία Προϊόντων	Καινοτομία Διαδικασιών	Καινοτομία Marketing	Οργανωσιακή Καινοτομία
C1	ΜΟ*	4,48	4,41	4,51	4,34
	ΤΣ*	0,09	0,07	0,07	0,07
	ΤΑ*	1,20	0,88	0,90	0,92
	n_1	161			
C2	ΜΟ*	6,08	6,07	6,10	5,98
	ΤΣ*	0,04	0,04	0,04	0,04
	ΤΑ*	0,71	0,60	0,63	0,69
	n_2	268			
	η^2	0,413	0,553	0,521	0,510
	P	<0,001	<0,001	<0,001	<0,001

* ΜΟ: Μέσος Όρος, ΤΣ: Τυπικό Σφάλμα στην Εκτίμηση του Μέσου Όρου, ΤΑ: Τυπική απόκλιση



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8. 4. Σύγκριση των δύο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων (ΚΠ: Καινοτομία Προϊόντων, ΚΔ: Καινοτομία Διαδικασιών, ΚΜ: Καινοτομία Marketing, ΟΚ: Οργανωσιακή Καινοτομία).



ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8. 5. Σύγκριση των δύο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων ως προς τους μέσους όρους των αντίστοιχων z-score (ΚΠ: Καινοτομία Προϊόντων, ΚΔ: Καινοτομία Διαδικασιών, ΚΜ: Καινοτομία Marketing, ΟΚ: Οργανωσιακή Καινοτομία).

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 48. Σύγκριση των δύο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων ως προς την κατανομή των συστημάτων ποιότητας που εφαρμόζουν.

		Σύστημα Ποιότητας					Σύνολο	
		Βασική	HACCP	ISO	HACCP & ISO	Παραπάνω		
Συστάδα	C1	Συχνότητα	42	27	42	23	27	161
		%	26,1%	16,8%	26,1%	14,3%	16,8%	100%
	C2	Συχνότητα	51	39	68	36	74	268
		%	19,0%	14,6%	25,4%	13,4%	27,6%	100%
Σύνολο		Συχνότητα	93	66	110	59	101	429
		%	21,7%	15,4%	25,6%	13,8%	23,5%	100%

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 49. Σύγκριση των δυο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων ως προς την ηλικία της επιχείρησης και τον αριθμό των εργαζομένων.

	Συστάδα	ΜΟ*	ΤΑ*	ΤΣ*	T-test P
Ηλικία Επιχείρησης	C1	2,07	0,67	0,05	0,247
	C2	2,00	0,68	0,04	
Εργαζόμενοι	C1	1,63	0,64	0,05	<0,001
	C2	1,95	0,74	0,05	

* ΜΟ: Μέσος Όρος, ΤΣ: Τυπικό Σφάλμα στην Εκτίμηση του Μέσου Όρου, ΤΑ: Τυπική απόκλιση

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 50. Σύγκριση των δυο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων ως προς τους βαθμούς τους στις παρακάτω μεταβλητές: οικονομική απόδοση, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σταθερότητα του περιβάλλοντος, στρατηγική αγορά και περιβάλλον, επιχειρηματική στρατηγική με γκάμα προϊόντων, βασικές μορφές συνεργασίας και επιπλέον μορφές συνεργασίας.

Μεταβλητές	Συστάδα	ΜΟ*	ΤΑ*	ΤΣ*	T-test P
Οικονομική Απόδοση	C1	4,35	1,04	0,08	<0,001
	C2	5,30	1,01	0,06	
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	C1	5,09	0,81	0,06	<0,001
	C2	5,97	0,65	0,04	
Σταθερότητα του περιβάλλοντος	C1	4,68	1,12	0,09	<0,001
	C2	5,30	1,06	0,06	
Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον	C1	4,69	1,00	0,08	<0,001
	C2	5,85	0,92	0,06	
Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων	C1	4,69	1,36	0,11	0,113
	C2	4,46	1,60	0,10	
Βασικές μορφές συνεργασίας	C1	5,43	1,02	0,08	<0,001
	C2	5,97	0,87	0,05	
Επιπλέον μορφές συνεργασίας	C1	4,70	1,09	0,09	<0,001
	C2	5,66	0,90	0,05	

* ΜΟ: Μέσος Όρος, ΤΣ: Τυπικό Σφάλμα στην Εκτίμηση του Μέσου Όρου, ΤΑ: Τυπική απόκλιση

8.8 Πολλαπλή παλινδρόμηση

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη καινοτομία προϊόντων και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον πίνακα 8.51.

Στον Πίνακα 8.51 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Πολλαπλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την “Καινοτομία προϊόντων” και ανεξάρτητες μεταβλητές τις

“Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 51. Αποτελέσματα Πολλαπλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την “Καινοτομία προϊόντων” και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

	Σ.Π. *	Τ.Σ. **	Τ.Σ.Π ***	P	Ε.Σ.Σ****	% Δ *****
Σταθερός όρος	0,678	0,360		0,060		
Οικονομική Απόδοση	0,041	0,046	0,038	0,381	0,382	14,6
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	0,326	0,071	0,226	<0,001	0,533	28,4
Σταθερότητα του περιβάλλοντος	0,134	0,040	0,124	0,001	0,306	9,3
Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον	0,428	0,049	0,391	<0,001	0,617	38,0
Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων	-0,157	0,029	-0,197	<0,001	-0,204	4,2
Βασικές μορφές συνεργασίας	-0,020	0,049	-0,016	0,691	0,197	3,9
Επιπλέον μορφές συνεργασίας	0,111	0,046	0,099	0,017	0,367	13,5
$R^2=0,488$		p -ANOVA<0,001		CV ⁺ =0,159		

*Σ.Π.: συντελεστής παλινδρόμησης,

**Τ.Σ.: Τυπικό σφάλμα

***Τ.Σ.Π.: Τυποποιημένος Συντελεστής Παλινδρόμησης

****Ε.Σ.Σ.: Επιμέρους Συντελεστής Συσχέτισης (partcorrelation)

*****% Δ: % της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής

⁺CV: Συντελεστής Μεταβλητότητας

Συμπεράσματα:

Από τα στοιχεία του Πίνακα 8.51 διαπιστώνεται ότι τα δεδομένα έχουν μέτρια έως αποδεκτή προσαρμογή στο υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης ($R^2=0,488, p\text{-ANOVA}<0,001$). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση είναι οι εξής: “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” ($p<0,001$), “Σταθερότητα του περιβάλλοντος” ($p=0,001$), “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον” ($p<0,001$), “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων” ($p<0,001$) και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” ($p=0,017$). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν την μεγαλύτερη σχετική επίδραση στην εξαρτημένη είναι με φθίνουσα σειρά είναι οι παρακάτω “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον” ($\text{part}=0,617$), “Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” ($\text{part}=0,533$), “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” ($\text{part}=0,367$), “Σταθερότητα του περιβάλλοντος” ($\text{part}=0,306$) και “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων” ($\text{part}=-0,204$).

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη καινοτομία διαδικασιών και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον πίνακα 8.52.

Στον Πίνακα 8.52 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Πολλαπλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την “Καινοτομία διαδικασιών” και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 52 Πίνακας Υ2. Αποτελέσματα Πολλαπλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την “Καινοτομία διαδικασιών” και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

	Σ.Π.*	Τ.Σ.**	Τ.Σ.Π***	P	Ε.Σ.Σ****	% Δ****
Σταθερός όρος	0,430	0,330		0,194		
Οικονομική	0,042	0,043	0,044	0,320	0,401	16,1

Απόδοση						
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	0,374	0,065	0,290	<0,001	0,571	32,6
Σταθερότητα του περιβάλλοντος	-0,011	0,037	-0,011	0,772	0,206	4,2
Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον	0,225	0,045	0,230	<0,001	0,535	28,6
Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων	-0,056	0,026	-0,079	0,034	-0,049	0,2
Βασικές μορφές συνεργασίας	0,077	0,045	0,069	0,088	0,323	10,4
Επιπλέον μορφές συνεργασίας	0,254	0,042	0,254	<0,001	0,503	25,3
$R^2=0,458$		p -ANOVA<0,001		CV ⁺ =0,147		

*Σ.Π.: συντελεστής παλινδρόμησης,

**Τ.Σ.: Τυπικό σφάλμα

***Τ.Σ.Π.: Τυποποιημένος Συντελεστής Παλινδρόμησης

****Ε.Σ.Σ.: Επιμέρους Συντελεστής Συσχέτισης (partcorrelation)

*****% Δ: % της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής

⁺CV: Συντελεστής Μεταβλητότητας

Συμπεράσματα:

Από τα στοιχεία του Πίνακα 8.52 διαπιστώνεται ότι τα δεδομένα έχουν μέτρια έως αποδεκτή προσαρμογή στο υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης ($R^2=0,458$, p ANOVA<0,001). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση είναι οι εξής: “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”(p<0,001), “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον” (p<0,001), “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων” (p=0,034) και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” (p<0,001). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν την μεγαλύτερη σχετική επίδραση στην εξαρτημένη είναι με φθίνουσα σειρά είναι οι παρακάτω “Ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα” (part=0,571), “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον” (part=0,535), “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” (part=0,503), και “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων” (part=-0,049).

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη καινοτομία Marketing και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον πίνακα 8.53.

Στον Πίνακα 8,53 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Πολλαπλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την “Καινοτομία Marketing” και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 53. Αποτελέσματα Πολλαπλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη “Καινοτομία Marketing” και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

	Σ.Π.*	Τ.Σ.**	Τ.Σ.Π***	P	Ε.Σ.Σ****	% Δ*****
Σταθερός όρος	0,366	0,322		0,255		
Οικονομική Απόδοση	0,157	0,041	0,164	<0,001	0,482	23,2
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	0,303	0,064	0,236	<0,001	0,581	33,8
Σταθερότητα του περιβάλλοντος	0,128	0,036	0,134	<0,001	0,327	10,7
Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον	0,266	0,043	0,274	<0,001	0,574	32,9
Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων	-0,064	0,026	-0,090	0,014	-0,076	0,5

Βασικές μορφές συνεργασίας	0,052	0,044	0,047	0,235	0,288	8,3
Επιπλέον μορφές συνεργασίας	0,104	0,041	0,105	0,012	0,406	16,5
$R^2=0,480$		p -ANOVA<0,001		CV ⁺ =14,1		

*Σ.Π.: συντελεστής παλινδρόμησης,

**Τ.Σ.: Τυπικό σφάλμα

***Τ.Σ.Π.: Τυποποιημένος Συντελεστής Παλινδρόμησης

****Ε.Σ.Σ.: Επιμέρους Συντελεστής Συσχέτισης (partcorrelation)

*****% Δ: % της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής

⁺CV: Συντελεστής Μεταβλητότητας

Συμπεράσματα:

Από τα στοιχεία του Πίνακα 8.53 διαπιστώνεται ότι τα δεδομένα έχουν μέτρια έως αποδεκτή προσαρμογή στο υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης ($R^2=0,480$, p ANOVA<0,001). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση είναι οι εξής: “Οικονομική Απόδοση” ($p<0,001$), “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” ($p<0,001$), “Σταθερότητα του περιβάλλοντος” ($p<0,001$), “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον” ($p<0,001$), “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων” ($p=0,014$) και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” ($p=0,012$). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν την μεγαλύτερη σχετική επίδραση στην εξαρτημένη είναι με φθίνουσα σειρά είναι οι παρακάτω “Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” (part=0,581), “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον” (part=0,574), “Οικονομική απόδοση” (part=0,482), “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” (part=0,406), “Σταθερότητα του περιβάλλοντος” (part=0,307) και “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων” (part=-0,076).

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωσιακή καινοτομία και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές

μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον πίνακα 8.54.

Στον Πίνακα 8.54 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Πολλαπλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την “ Οργανωσιακή καινοτομία” και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 54. Αποτελέσματα Πολλαπλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την “Οργανωσιακή καινοτομία” και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

	Σ.Π.*	Τ.Σ.**	Τ.Σ.Π***	P	Ε.Σ.Σ****	% Δ*****
Σταθερός όρος	-0,465	0,307		0,130		
Οικονομική Απόδοση	0,150	0,040	0,151	0,000	0,517	26,7
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	0,426	0,061	0,319	0,000	0,652	42,5
Σταθερότητα του περιβάλλοντος	-0,006	0,034	-0,006	0,854	0,235	5,5
Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον	0,262	0,041	0,258	0,000	0,601	36,2
Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων	-0,028	0,025	-0,038	0,252	-0,020	0,04
Βασικές μορφές συνεργασίας	0,034	0,042	0,029	0,418	0,326	10,6
Επιπλέον μορφές συνεργασίας	0,231	0,039	0,223	0,000	0,519	26,9
$R^2=0,566$		p -ANOVA<0,001			$CV^+=14,1$	

*Σ.Π.: συντελεστής παλινδρόμησης,

**Τ.Σ.: Τυπικό σφάλμα

*** Τ.Σ.Π.: Τυποποιημένος Συντελεστής Παλινδρόμησης

**** Ε.Σ.Σ.: Επιμέρους Συντελεστής Συσχέτισης (partcorrelation)

***** % Δ: % της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής

+CV: Συντελεστής Μεταβλητότητας

Συμπεράσματα:

Από τα στοιχεία του Πίνακα 8.54 διαπιστώνεται ότι τα δεδομένα έχουν ικανοποιητική προσαρμογή στο υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης ($R^2=0,566, p\text{-ANOVA}<0,001$). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση είναι οι εξής: “Οικονομική Απόδοση” ($p<0,001$), “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” ($p<0,001$), “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον” ($p<0,001$) και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” ($p<0,001$). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν την μεγαλύτερη σχετική επίδραση στην εξαρτημένη είναι με φθίνουσα σειρά είναι οι παρακάτω “Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” ($\text{part}=0,652$), “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον” ($\text{part}=0,601$), “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” ($\text{part}=0,519$) και “Οικονομική απόδοση” ($\text{part}=0,517$).

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη καινοτομία και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον πίνακα 8.55.

Στον Πίνακα 8.55 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της Πολλαπλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ολική βαθμολογία για την καινοτομία και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

ΠΙΝΑΚΑΣ 8. 55. Αποτελέσματα Πολλαπλής Παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ολική βαθμολογία για την καινοτομία και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

	Σ.Π.*	Τ.Σ.**	Τ.Σ.Π***	P	Ε.Σ.Σ****	% Δ*****
Σταθερός όρος	0,252	0,247		0,308		
Οικονομική Απόδοση	0,098	0,032	0,112	0,002	0,509	25,9
Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	0,357	0,049	0,306	<0,001	0,669	47,8
Σταθερότητα του περιβάλλοντος	0,061	0,028	0,070	0,027	0,309	9,6
Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον	0,295	0,033	0,334	<0,001	0,668	44,6
Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων	-0,076	0,020	-0,118	<0,001	-0,103	1,01
Βασικές μορφές συνεργασίας	0,036	0,034	0,035	0,289	0,322	10,4
Επιπλέον μορφές συνεργασίας	0,175	0,032	0,194	<0,001	0,513	26,3
$R^2=0,629$		p -ANOVA<0,001		CV ⁺ =11,0		

*Σ.Π.: συντελεστής παλινδρόμησης,

**Τ.Σ.: Τυπικό σφάλμα

***Τ.Σ.Π.: Τυποποιημένος Συντελεστής Παλινδρόμησης

****Ε.Σ.Σ.: Επιμέρους Συντελεστής Συσχέτισης (partcorrelation)

*****% Δ: % της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής

⁺CV: Συντελεστής Μεταβλητότητας

Συμπεράσματα:

Από τα στοιχεία του Πίνακα 8.55 διαπιστώνεται ότι τα δεδομένα έχουν ικανοποιητική προσαρμογή στο υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης ($R^2=0,622$, p -ANOVA $<0,001$). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση είναι οι εξής: “Οικονομική Απόδοση” ($p=0,002$), “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” ($p<0,001$), “Σταθερότητα του περιβάλλοντος” ($p=0,027$), “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον” ($p<0,001$), “Επιχειρηματική στρατηγική με γκάμα προϊόντων” ($p<0,001$) και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” ($p<0,001$). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν την μεγαλύτερη σχετική επίδραση στην εξαρτημένη είναι με φθίνουσα σειρά είναι οι παρακάτω “Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” ($\text{part}=0,669$), “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον” ($\text{part}=0,668$), “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” ($\text{part}=0,513$), “Οικονομική απόδοση” ($\text{part}=0,509$), “Σταθερότητα του περιβάλλοντος” ($\text{part}=0,309$) και “Επιχειρηματική στρατηγική με γκάμα προϊόντων” ($\text{part}=-0,103$).

Κεφάλαιο 9: Συμπεράσματα και Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

9.1 Συμπεράσματα

Βασικός στόχος της παρούσας προσπάθειας ήταν να ερευνηθεί η σχέση μεταξύ των 4 πιο γνωστών μορφών καινοτομίας: 1. καινοτομία προϊόντος, 2. καινοτομία διαδικασιών, 3. καινοτομία marketing και 4. οργανωσιακή καινοτομία και διαφόρων παραγόντων όπως συνεργασίες, βασικές και επιπλέον και επιχειρηματική στρατηγική όσον αφορά την αγορά ή την γκάμα των προϊόντων. Επίσης στόχος της εργασίας ήταν να βγάλουμε συμπεράσματα σχετικά με το αν το επίπεδο καινοτομίας σχετίζεται με την απόδοση των επιχειρήσεων και το επίπεδο ανταγωνιστικότητας τους. Σαν επιπλέον παράγοντας επιλέχθηκε να ερευνηθεί αν και πως σχετίζεται με τη καινοτομία των επιχειρήσεων, η σταθερότητα του περιβάλλοντος-αγοράς, που τα τελευταία χρόνια λόγω οικονομικής κρίσης παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον. Επιμέρους παράμετροι που επιλέχθηκαν είναι, το μέγεθος της επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων), τα συστήματα ασφάλειας και ποιότητας που εφαρμόζει και η ηλικία των επιχειρήσεων.

Στα συμπεράσματα που θα μπορούσε κανείς να φτάσει μετά από μια τέτοια προσπάθεια όπως η παρούσα, είναι πολλά και σημαντικά, το πρώτο από τα οποία προκύπτει αβίαστα από την αναδίφηση στη διεθνή βιβλιογραφία. Οι βασικοί παράμετροι που στη παρούσα διατριβή μελετήσαμε τον τρόπο που σχετίζονται μεταξύ των είναι:

- Η σχέση της καινοτομίας- 4 μορφών της, με τη συνεργασία και συγκεκριμένα χωρίζοντας τις μορφές συνεργασίας σε 2 κατηγορίες ώστε να είναι πιο αξιόπιστα τα αποτελέσματά μας, βασικές μορφές συνεργασίας και επιπλέον μορφές συνεργασίας.
- Η σχέση καινοτομίας-4 μορφών της, με την επιχειρηματική στρατηγική και εδώ χωρίσαμε την επιχειρηματική στρατηγική σε 2 κατηγορίες, επιχειρηματική στρατηγική όσον αφορά την αγορά και επιχειρηματική στρατηγική που απευθύνεται στη γκάμα προϊόντων.
- Η σχέση της καινοτομίας με την απόδοση των επιχειρήσεων και την ανταγωνιστικότητα τους.
- Τέλος η σχέση της καινοτομίας με την σταθερότητα του περιβάλλοντος, η οποία κλονίζεται λόγω της οικονομικής κρίσης..

9.2 Γενικά Στοιχεία Δείγματος

Στην έρευνα συμμετείχαν 429 επιχειρήσεις, οι 94 είναι νέες επιχειρήσεις με χρόνο ζωής λιγότερο από 10 χρόνια, οι 236, που αποτελούν και το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος λειτουργούν από 11-50 χρόνια, ενώ οι 99 επιχειρήσεις λειτουργούν πάνω από 50 χρόνια. Όσον αφορά τους εργαζομένους, οι 155 επιχειρήσεις, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος χρησιμοποιεί έως 10 εργαζομένους ενώ οι 148 επιχειρήσεις απασχολούν από 11-50 εργαζομένους. 39 επιχειρήσεις απασχολούν από 51-250 εργαζομένους και 33 επιχειρήσεις απασχολούν πάνω από 251 εργαζομένους. Όσον αφορά τα συστήματα ποιότητας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις οι 110 εφαρμόζουν ISO , Οι 93 εφαρμόζουν βασικά υγειονομικά συστήματα, 66 εφαρμόζουν HACCP , οι 59 εφαρμόζουν HACCP&ISO και 101 εφαρμόζουν πάνω από δυο συστήματα ασφάλειας και ποιότητας.

9.3 Γενικά αποτελέσματα

Όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική αγοράς χρησιμοποιήθηκαν μετά από βιβλιογραφική έρευνα 3 ερωτήσεις σχετικά με τη ανταπόκριση των επιχειρήσεων στις ευκαιρίες της αγοράς, σχετικά με την ανταπόκριση της παραγωγής σχετικά με τις ανάγκες της αγοράς πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές και με το πόσο εύκολα εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά. Σχετικά με την ανταπόκριση στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων απάντησαν θετικά. Σχετικά με την πιο γρήγορη ανταπόκριση της παραγωγής από τους ανταγωνιστές πάλι τα αποτελέσματα ήταν θετικά και τέλος θετικά αποτελέσματα έδωσαν και σχετικά με την εισαγωγή νέων προϊόντων . Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα των απαντήσεων έδειξαν ότι γενικά οι επιχειρήσεις ανταποκρίνονται γρήγορα στις επιχειρηματικές στρατηγικές σχετικές με την αγορά. Δηλαδή σε γενικές γραμμές ανταποκρίνονται παραγωγικά αλλά και όσον αφορά την πρωτοτυπία των προϊόντων τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Επίσης προσπαθούν να εντοπίζουν πρώτοι τις ευκαιρίες του επιχειρηματικού κόσμου.

Σχετικά με την επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις σχετικά με την γκάμα των προϊόντων τους χρησιμοποιήθηκαν 3 ερωτήσεις από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας. Αν η γκάμα προϊόντων της είναι περιορισμένη σε σχέση με τους

ανταγωνιστές, αν έχουν σταθερή γκάμα και προσπαθούν μέσα από μια περιορισμένη γκάμα να πετύχουν την μέγιστη απόδοση. Εδώ οι απαντήσεις των επιχειρήσεων στην πλειοψηφία τους ήταν αρνητικές ότι δηλαδή δεν συμφωνούν με την περιορισμένη γκάμα των προϊόντων τους και θετικές σχετικά με την σταθερότητα της γκάμας προϊόντων και της μέγιστης απόδοσης μέσα από τη γκάμα των προϊόντων. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτημάτων οι ελληνικές επιχειρήσεις, δεν προσφέρουν περιορισμένες προτάσεις προϊόντων σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Η γκάμα των προϊόντων τους προσπαθούν να είναι μεγάλη. Ωστόσο θετικές ήταν οι απαντήσεις που παρουσιάζουν τις επιχειρήσεις να έχουν μια σταθερή γκάμα προϊόντων, το οποίο τους προσθέτει ασφάλεια αλλά και να προσπαθούν τα μέγιστα δυνατά οφέλη από τα προϊόντα που παράγουν.

Όσον αφορά τη συνεργασία και συγκεκριμένα την κατηγορία βασικές μορφές συνεργασίας πάλι χρησιμοποιήθηκαν 3 ερωτήσεις μέσα από την βιβλιογραφία, σχετικά με το αν αναπτύσσονται σχέσεις με του πελάτες, προμηθευτές και ανταγωνιστές, και την κάθε επιχείρηση. Και στις 3 ερωτήσεις τα αποτελέσματα ήταν θετικά, συμφωνούσαν δηλαδή οι επιχειρήσεις ότι αναπτύσσουν τις παραπάνω σχέσεις Σε γενικές γραμμές όλες οι επιχειρήσεις συμφωνούν ότι αναπτύσσουν σχέσεις και συνεργασίες με τους πελάτες, τους προμηθευτές τους αλλά και τους ανταγωνιστές τους λιγότερο.

Συνεχίζοντας σχετικά με τις επιπλέον μορφές συνεργασίας πάλι μέσα από τη βιβλιογραφία χρησιμοποιήθηκαν 3 ερωτήσεις, σχετικά με τη συνεργασία με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα και σχετικά με τη συνεργασία των εργαζομένων, αλλά και της διοίκησης με τους εργαζομένους. Και εδώ στη πλειοψηφία τους οι επιχειρήσεις απάντησαν θετικά ότι συμφωνούν με την εφαρμογή των παραπάνω μορφών συνεργασίας. Σύμφωνα με τις απαντήσεις όλες οι επιχειρήσεις συμφωνούν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ότι υπάρχει συνεργασία μεταξύ της διοίκησης των επιχειρήσεων και των εργαζομένων της, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων του προσωπικού με σκοπό την καλύτερη δυνατή απόδοση της επιχείρησης. Επίσης τα τελευταία χρόνια όλο και πιο συχνά αναπτύσσονται συνεργασίες μεταξύ ερευνητικών ιδρυμάτων, πανεπιστημίων και επιχειρήσεων, ώστε να παράγονται καινοτόμα αποτελέσματα στο επιχειρηματικό χώρο, αν και η συγκεκριμένη συνεργασία ακόμη υστερεί.

Σχετικά με την καινοτομία προϊόντων μέσα από τη βιβλιογραφία χρησιμοποιήθηκαν 6 ερωτήσεις, αν αντικαθιστούν εύκολα προϊόντα, αν εισάγουν εύκολα προϊόντα, κάνουν αλλαγές στα υλικά που χρησιμοποιούν, χρησιμοποιούν νέες μεθόδους για τη παραγωγή

προϊόντων, εκσυγχρονίζουν την τεχνολογία ανάλογα με της ανάγκες παραγωγής της. Η πλειοψηφία των αποτελεσμάτων ήταν θετική.

Όσον αφορά την καινοτομία διαδικασιών, χρησιμοποιήθηκαν 5 ερωτήσεις από τη βιβλιογραφία, σχετικά με την ικανότητα ανταπόκρισης της κάθε επιχείρησης να εισάγει νέες γνώσεις, να έχει γνώσεις σχετικά με τις βιομηχανικές τεχνολογίες και τα συστήματα οργάνωσης, να ενσωματώνει της δραστηριότητες στη διαδικασία παραγωγής, να προσαρμόζει τις κατάλληλες διαδικασίες σε όλα τα επίπεδα. Σχετικά με τη καινοτομία όσον αφορά τις διαδικασίες οι απαντήσεις των επιχειρήσεων παρουσίασαν μια θετική εικόνα σχετικά με την καινοτομία.

Στην καινοτομία marketing χρησιμοποιήθηκαν 5 ερωτήσεις, σχετικά με το αν οι επιχειρήσεις εισάγουν νέες τεχνικές προσέγγισης, νέες τεχνικές προώθησης και διανομής, κάνουν αλλαγές στα προϊόντα τους σχετικά με εμφάνιση και συσκευασία, γνωρίζουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της αγοράς. Σχετικά με τη καινοτομία όσον αφορά το marketing οι απαντήσεις των επιχειρήσεων παρουσίασαν μια θετική εικόνα σχετικά με την καινοτομία.

Σχετικά με την οργανωσιακή καινοτομία χρησιμοποιήθηκαν και πάλι 5 ερωτήσεις κατόπιν βιβλιογραφικής ανασκόπησης, σχετικά με το αν μια επιχείρηση προσπαθεί να πετύχει βέλτιστη εκπαίδευση και γνώση, πετυχαίνει την ικανοποίηση των εργαζομένων της, έχει πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες, εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές πετυχαίνει το συντονισμό όλων των τμημάτων, είναι ανταγωνιστική. Σχετικά με τη καινοτομία όσον αφορά την οργάνωση οι απαντήσεις των επιχειρήσεων παρουσίασαν μια θετική εικόνα σχετικά με την καινοτομία.

Όσον αφορά την οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκαν 6 ερωτήσεις από την βιβλιογραφία, σχετικά με την κερδοφορία, τα οικονομικά αποτελέσματα, το καθαρό κέρδος, τις πωλήσεις, το μερίδιο αγοράς και την ικανοποίηση των πελατών. Σε γενικές γραμμές τα οικονομικά αποτελέσματα, κέρδος, πωλήσεις, μερίδιο αγοράς, ικανοποίηση πελατών, είναι καλύτερα από των ανταγωνιστών τους σύμφωνα με τις απαντήσεις των εκπροσώπων των επιχειρήσεων.

Όσον αφορά το επίπεδο ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκαν 5 ερωτήσεις από τη βιβλιογραφία, σχετικά με την ποιότητα, το λειτουργικό και παραγωγικό κόστος, ανταπόκριση σε ταχύτητα, ποσότητα και ποιότητα προϊόντων, ευελιξία στις ανάγκες της αγοράς, εισάγει νέα προϊόντα ταχύτερα από τους ανταγωνιστές, Όσον αφορά το ανταγωνιστικό επίπεδο των επιχειρήσεων της έρευνας, οι περισσότερες απάντησαν θετικά

στα χαρακτηριστικά που τις κάνουν ανταγωνιστικές στην αγορά, όπως, εισαγωγή νέων προϊόντων, ευελιξία σύμφωνα με την αγορά, εγκυρότητα προϊόντων άμεσα στην αγορά, χαμηλό κόστος παραγωγής, προϊόντα υψηλής αξίας.

Σχετικά με τη σταθερότητα του περιβάλλοντος και την οικονομική κρίση χρησιμοποιήθηκαν από την βιβλιογραφία 4 ερωτήσεις σχετικά με το αν οι ανάγκες και οι επιθυμίες των πελατών είναι σταθερές, η ζήτηση των προϊόντων είναι σταθερή ή απρόβλεπτη, υπάρχει ανταγωνισμός και αλλαγές στην αγορά. Οι επιχειρήσεις συμφωνούν ότι τα τελευταία χρόνια υπάρχει αστάθεια στην αγορά, τόσο στις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών όσο και στη ζήτηση των προϊόντων. Έντονος είναι πλέον ο ανταγωνισμός και ταχύτατες οι αλλαγές στην αγορά.

9.4 Συσχετίσεις

Σύμφωνα με την στατιστική επεξεργασία προέκυψαν κάποιες συσχετίσεις των υπό μελέτη παραγόντων.

Θετική συσχέτιση πολύ ισχυρούς εντάσεως παρουσιάστηκε μεταξύ των διαστάσεων:

- της διάστασης, “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”.
- της διάστασης, “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”
- της διάστασης, “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”

Θετική συσχέτιση ισχυρούς εντάσεως παρουσιάστηκε μεταξύ των διαστάσεων:

- “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων
- “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”
- “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”
- “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”
- “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”
- Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”
- “Καινοτομία Προϊόντων και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”
- “Καινοτομία Προϊόντων και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”
- “Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”
- “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”
- “Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”
- “Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

- “Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”
- “Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”
- “Οικονομική Απόδοση «και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

Θετική συσχέτιση μέτριας εντάσεως παρουσιάστηκε μεταξύ των διαστάσεων:

- “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Βασικές Μορφές Συνεργασίας”
- “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”
- “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”
- “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”
- “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”
- “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”
- “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”
- “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”
- “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”
- “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”
- “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”
- “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”
- “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”
- “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”
- “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”
- “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”
- “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”
- “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”
- “Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”
- “Καινοτομία Προϊόντων” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”
- “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”
- “Καινοτομία Διαδικασιών” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”
- “Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”
- “Καινοτομία Μάρκετινγκ” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”
- “Οργανωσιακή Καινοτομία” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”
- “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

Θετική συσχέτιση ασθενούς εντάσεως υπάρχει μεταξύ των διαστάσεων:

- “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Βασικές Μορφές Συνεργασίας”

- “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Επιπλέον Μορφές Συνεργασίας”
- “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”
- “Βασικές Μορφές Συνεργασίας” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”
- “Οικονομική Απόδοση” και της διάστασης “Σταθερότητα του Περιβάλλοντος”

Αρνητική συσχέτιση ασθενούς εντάσεως παρουσιάστηκε μεταξύ των διαστάσεων:

- “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων

Οι παραπάνω συσχετίσεις χαρακτηρίζονται στατιστικά σημαντικές. Ωστόσο παρουσιάστηκαν και συσχετίσεις στατιστικά μη σημαντικές όπως:

Αρνητική συσχέτιση ασθενούς εντάσεως παρουσιάστηκε μεταξύ των διαστάσεων:

- “Στρατηγική Αγορά και Περιβάλλον” και της διάστασης “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων”
- “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Προϊόντων”

Αρνητική συσχέτιση πολύ ασθενούς εντάσεως παρουσιάστηκε μεταξύ των διαστάσεων:

- “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Διαδικασιών”
- “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Καινοτομία Μάρκετινγκ”
- “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Οργανωσιακή Καινοτομία”
- “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Οικονομική Απόδοση”

Θετική συσχέτιση πολύ ασθενούς εντάσεως παρουσιάστηκε μεταξύ των διαστάσεων:

- “Επιχειρηματική Στρατηγική με Γκάμα Προϊόντων” και της διάστασης “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”

9.5 Clusteranalysis

Χρησιμοποιήθηκε clusteranalysis για να κατασκευαστεί ένα τυπολόγιο διαχωρισμού των επιχειρήσεων ως προς το επίπεδοκαινοτομίας τους, ως προς τις 4 διαστάσεις της καινοτομίας. Αναδείχθηκαν δυο διακριτές συστάδες C1 και C2 .

Στην C1 ανήκουν 161 επιχειρήσεις του δείγματος 37,5% και στη C2 ανήκουν 268 επιχειρήσεις του δείγματος 62,5%. Διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις της συστάδας C2 παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικά υψηλότερους βαθμούς (κατά μέσο όρο) και στις τέσσερις συνιστώσες-διαστάσεις της καινοτομίας σε σύγκριση με τις επιχειρήσεις που ανήκουν στη συστάδα C1. Διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις της συστάδας C1 έχουν μέσους βαθμούς σημαντικά μικρότερους του γενικού μέσου όρου και στις τέσσερις συνιστώσες-διαστάσεις της καινοτομίας. Αντιθέτως, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στη συστάδα C2 έχουν μέσους βαθμούς σημαντικά μεγαλύτερους του γενικού μέσου όρου και στις τέσσερις συνιστώσες-διαστάσεις της καινοτομίας. Διαπιστώνεται ότι τη μεγαλύτερη συμβολή στη διαμόρφωση των συστάδων είχαν οι βαθμοί των επιχειρήσεων στην καινοτομία των διαδικασιών (με μικρή διαφορά σε σχέση με τους βαθμούς στην καινοτομία Marketing και στην οργανωσιακή καινοτομία), ενώ τη μικρότερη συμβολή είχαν οι βαθμοί των επιχειρήσεων στην καινοτομία προϊόντων. Με βάση τα παραπάνω προσδιορίστηκε ένα “προφίλ” πρώτου επιπέδου για τις δύο συστάδες-τύπους επιχειρήσεων.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις της πρώτης συστάδας C1 μπορούν να χαρακτηριστούν ως ΟΜΑΔΑ 1: EN ΔΥΝΑΜΕΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ , ενώ οι επιχειρήσεις της δεύτερης συστάδας C2 μπορούν να χαρακτηριστούν ως ΟΜΑΔΑ 2: ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ . Στη συνέχεια για να καθοριστεί ένα “προφίλ” δευτέρου επιπέδου των δύο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκε σύγκριση των δύο συστάδων-τύπων ως προς την κατανομή των συστημάτων ποιότητας που εφαρμόζουν και ως προς τη μέση ηλικία της επιχείρησης καθώς και τον μέσο αριθμό εργαζομένων . Ο στατιστικός έλεγχος χ^2 έδειξε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο συστάδων ως προς την κατανομή των συστημάτων ποιότητας που εφαρμόζουν. Ωστόσο, με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 8.48 διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην συστάδα C1 σε ποσοστό 26,1% εφαρμόζουν σύστημα ποιότητας βασική, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις της συστάδας C2 που σε ποσοστό 19,0% εφαρμόζουν το ίδιο σύστημα ποιότητας. Επιπροσθέτως, οι επιχειρήσεις της συστάδας C2 εφαρμόζουν σε ποσοστό 27,6% παραπάνω συστήματα

ποιότητας σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις της συστάδας C1 που εφαρμόζουν παραπάνω από δύο συστήματα ποιότητας σε ποσοστό 16,8%. Οι δύο συστάδες-τύποι επιχειρήσεων δεν διαφέρουν στατιστικά σημαντικά ως προς την μέση ηλικία της επιχείρησης. Και στις δύο συστάδες η μέση ηλικία είναι τα δύο χρόνια. Αντιθέτως οι δύο συστάδες-τύποι επιχειρήσεων διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά ως προς τον μέσο αριθμό των εργαζόμενων. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που ανήκουν στην συστάδα C2 έχουν κατά μέσο όρο “ελαφρά” περισσότερους εργαζόμενους από τις επιχειρήσεις της συστάδας C1.

Τέλος, για τον καθορισμό ενός “προφίλ” τρίτου επιπέδου των δύο συστάδων-τύπων επιχειρήσεων πραγματοποιήθηκε η σύγκρισή τους ως προς τους βαθμούς των επιχειρήσεων στην οικονομική απόδοση, στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στη σταθερότητα του περιβάλλοντος, στη στρατηγική αγορά και περιβάλλον, στην επιχειρηματική στρατηγική με γκάμα προϊόντων, στις βασικές μορφές συνεργασίας και στις επιπλέον μορφές συνεργασίας. Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 8.50 διαπιστώνεται ότι οι επιχειρήσεις της συστάδας C2 πλεονεκτούν έναντι των επιχειρήσεων της συστάδας C1 σε όλους τους μέσους βαθμούς που παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.50 πλην τους βαθμούς τους στην επιχειρηματική στρατηγική με γκάμα προϊόντων .

9.6 Πολλαπλές παλινδρομήσεις

Πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη καινοτομία προϊόντων και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση είναι οι εξής: “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγοράς”, “Επιχειρηματική Στρατηγική γκάμας προϊόντων” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” .

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν την μεγαλύτερη σχετική επίδραση στην εξαρτημένη είναι με φθίνουσα σειρά είναι οι παρακάτω “Στρατηγική Αγορά” , “Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα”, “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος ”και “Επιχειρηματική Στρατηγική γκάμας προϊόντων” .

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη καινοτομία διαδικασιών και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση είναι οι εξής: “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Στρατηγική Αγοράς”, “Επιχειρηματική Στρατηγική γκάμα; προϊόντων” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” .

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν την μεγαλύτερη σχετική επίδραση στην εξαρτημένη είναι με φθίνουσα σειρά είναι οι παρακάτω “Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” , “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” , και “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”.

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη καινοτομία Marketing και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση είναι οι εξής: “Οικονομική Απόδοση” , “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” , “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγοράς” , “Επιχειρηματική Στρατηγική γκάμας προϊόντων” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” .

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν την μεγαλύτερη σχετική επίδραση στην εξαρτημένη είναι με φθίνουσα σειρά είναι οι παρακάτω “Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” , “Στρατηγική Αγοράς”, “Οικονομική απόδοση”, “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” (part=0,406), “Σταθερότητα του περιβάλλοντος” και “Επιχειρηματική Στρατηγική γκάμας προϊόντων” .

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την οργανωσιακή καινοτομία και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση είναι οι εξής: “Οικονομική Απόδοση” , “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” , “Στρατηγική Αγοράς” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν την μεγαλύτερη σχετική επίδραση στην εξαρτημένη είναι με φθίνουσα σειρά είναι οι παρακάτω “Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” , “Στρατηγική Αγοράς” , “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” και “Οικονομική απόδοση” .

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή τη καινοτομία και ανεξάρτητες μεταβλητές τις “Οικονομική Απόδοση”, “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα”, “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγορά και περιβάλλον”, “Επιχειρηματική Στρατηγική με γκάμα προϊόντων”, “Βασικές μορφές συνεργασίας” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας”.

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση είναι οι εξής: “Οικονομική Απόδοση” , “Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα” , “Σταθερότητα του περιβάλλοντος”, “Στρατηγική Αγοράς” , “Επιχειρηματική στρατηγική γκάμας προϊόντων” και “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” .

Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που έχουν την μεγαλύτερη σχετική επίδραση στην εξαρτημένη είναι με φθίνουσα σειρά είναι οι παρακάτω “Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα” , “Στρατηγική Αγοράς” , “Επιπλέον μορφές συνεργασίας” , “Οικονομική απόδοση” , “Σταθερότητα του περιβάλλοντος” και “Επιχειρηματική στρατηγική γκάμα προϊόντων”.

Βιβλιογραφία

- Aboelmaged M. A., ,2012,Linking operations performance to knowledge management capability: The mediating role of innovation performance,Production Planning and Control 25(1):1-15
- A CSC White Paper, European Office of Technology and Innovation. What Innovation Is. How companies develop operating systems for innovation, p.6
- Acs, J.Z. &Audretsch, B.D.(2005): “Entrepreneurship, Innovation and Technological Change”, Institute for Development Strategies.
- Acs, Z.J., Audretsch, D.B. & Feldman, M.P. (1994): “R&D Spillovers and Recipient Firm Size”, Review of Economics and Statistics, v.100(2), pp.336-367.
- Acs, Z.J., Audretsch, D.B. & Feldman, M.P.(1990): “Real Effects of Academic Research, American Economic Review, v.82 (1), pp. 363-367.
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of inter-firm linkages. Strategic Management Journal,21(3), 317–343.
- Ahuja, G. (2000). The duality of collaboration: inducements and opportunities in the formation of inter-firm linkages. Strategic Management Journal,21(3), 317–343.
- Aldenderfer, M. and Blashfield, R. (1984), Cluster Analysis, Sage Publications, Beverly Hills, CA
- Aldenderfer, M. S., &Blashfield, R. K. (1984). Cluster Analysis. Sage university paper series on quantitative applications in the social sciences, 07–044. Newbury Park, CA: Sage.
- Alegre Vidal J., Lapiedra- Alcamí, R., Chiva, R., 2004, Linking operations strategy and product innovation : An empirical study of Spanish ceramic tile producers, Research Policy, 33(5), 829-839.
- Al-Laham, A., Amburgey, T.L., & Baden -Fuller, C., 2010, Who is my partner adne how do we dance? Technological collaboration and patenting speed in US biotechnology, British Journal of Management, 21(3), pp:789-807

- Alvensson, M. and Willmott, H. (1996), *Making Sense of Management*, Sage, London.
- Amara, N. & Landry, R.J. (2005). Sources of information as determinants of novelty of innovation in manufacturing firms: Evidence from the 1999 statistics Canada innovation survey. *Technovation*, 25(3), 245–259.
- Andrews, K.,1980, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow-Jones Irwin, 2nd Edition .
- Anju Seth , George Zinkhan,1991, Strategy and the research process: A comment, *Research Notes and Communication*, Volume12, Issue1, 75-82
- Archibugi, D. & Coco, A. (2004). International partnerships for knowledge in business academia: A comparison between Europe and USA. *Technovation*, 24(7), 517–528
- Archibugi, D., and Iammarino, S. (1999). “The Policy Implications of the Globalisation of Innovation”, *Research Policy*, vol. 28, pp. 317-336.
- Archibugi, D., Filippetti, A., Frenz, M., Economic crisis and innovation: Is destruction prevailing over accumulation?, *Research Policy*, 2013.
- Armbruster, H., Bikfalvi, A., Kinkel, S., & Lay, G. (2008). Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys. *Technovation*, 28, 644-657
- Arranz, N., & Arroyabe, J. (2008). The choice of partners in R&D cooperation: An empirical analysis of Spanish firms. *Technovation*, 28, 88–100.
- Arvanitis, S., Kubli, U., & Woerter, M. (2008). University-industry knowledge and technology transfer in Switzerland: What university scientists think about collaboration with private enterprises. *Research Policy*, 37(10), 1865–1883
- Audretsch, D.B., Aldridge, T., Oetti, A., 2006, *The Knowledge Filter and Economic Growth: The Role of Scientist Entrepreneurship*, *Papers on Entrepreneurship, Growth and Public Policy from Max Planck Institute of Economics, Entrepreneurship, Growth and Public Policy Group*
- Audretsch, D. B. (2002). *Entrepreneurship: A survey of the literature for the European Commission, Enterprise Directorate General*. URL. http://europa.eu.int/comm/enterprise/library/enterprise-papers/pdf/enterprise_paper_14_2003.pdf

- Azagra-Caro, J. M., Pardo, R., & Rama, R. (2014). Not searching, but finding: How innovation shapes perceptions about universities and public research organizations. *Journal of Technology Transfer*, 39(3), 454-471
- Αρχες Οικονομικής Θεωρίας Γ λυκείου, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, ebook
- B. H. Liddell Hart, 1967, *Strategy*, Basic Books, .
- Baba, Y., Shichijo, N., & Sedita, S. (2009). How do collaborations with universities affect firm's innovative performance? The role of "Pasteur scientists" in the advanced materials field. *Research Policy*, 38, 756–764.
- Babbie, E. (1989) *The Practice of Social Research*. 5th Edn. Belmont: Wadsworth
- Baker, T. (1988) *Doing Social research*. London :McGRAW-Hill
- Balachandra, R. and Friar, J.H. (1997) Factors for Success in R&D Projects and New Product Innovation: A Contextual Framework. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 44, 3, pp. 276– 87.
- Baldwin C, Clark K. 2000. *Design Rules, Volume 1, The Power of Modularity*. MIT Press, Cambridge, MA.
- BaofengHuoZhaojun Han Daniel Prajogo , (2016),"Antecedents and consequences of supply chain information integration: a resource-based view ", *Supply Chain Management: An International Journal*, Vol. 21 Iss 6 pp. 661 – 677
- Baregheh, A., Rowley, J., Sambrook S., Davies D., (2012),"Food sector SMEs and innovation types", *British Food Journal*, Vol. 114 Iss 11 pp. 1640 - 1653
- Baregheh, A., Rowley, S., Sambrook, S., Davies, D., (2012),"Food sector SMEs and innovation types", *British Food Journal*, Vol. 114 Iss 11 pp. 1640 - 1653
- Barnes, S., Bauer, H., Neuman, M. and Huber, F. (2007), "Segmenting cyberspace: a customer typology for the internet", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 1, pp. 71-93.
- Barratt, M., 2004, Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain, *Supply Chain Management Journal*, 9(1), 30-42.

- Baum, J.A.C., Calabrese, T. and Silverman, B.S. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294
- Baum, J.A.C., Calabrese, T. and Silverman, B.S. (2000). Don't go it alone: alliance network composition and startups' performance in Canadian biotechnology. *Strategic Management Journal*, 21(3), 267–294
- Baumol, J. W., *Entrepreneurship, Innovation & Growth: The David-Goliath Symbiosis*, New York University, 2002.
- Becheikh, N., Landry, R. & Amara, N. (2006). Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. *Technovation*, 26(5–6), 644–664.
- Beckman, S. L., & Rosenfield, D. B. (2008). *Operations strategy: competing in the 21st century*. McGraw-Hill/Irwin.
- Bigliardi B., Galati F., (2016), Which factors hinder the adoption of open innovation in SMEs *Technology Analysis & Strategic Management*, 28(8), 869-885
- Bigliardi, B., &Dormio, A.I. (2009). An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 12(2), 223–242.
- Bigliardi, B., &Dormio, A.I. (2009). An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 12(2), 223–242.
- Bigliardi, B., &Dormio, A.I. (2009). An empirical investigation of innovation determinants in food machinery enterprises. *European Journal of Innovation Management*, 12(2), 223–242.
- Birchard, B., 1995, Making it count, *CFO: The Magazine of Senior Financial Executives*, Vol. 11, No. 10.
- Birkinshaw J,2006, How management innovation happens, *Sloan Manage* ,47(4):81–8.
- Bleeke, J. & Ernst, D. (1993). *Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons

- Bleeke, J. & Ernst, D. (1993). Collaborating to compete: using strategic alliances and acquisitions in the global marketplace. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons
- Blythe, J. (1999) Innovativeness and Newness in High-tech Consumer Durables. *Journal of Product and Brand Management*, 8, 5, pp. 415–29.
- Borg, W. & Gall, M. (1989) Educational Research. 5th Edn. UK: Longman
- Borgatti, P.S., Foster, P.C, 2003, The Network paradigm in Organizational Research: A review and typology, *Journal of Management*, 29(6),991-1013.
- Boudreau, K. and Lakhani, K. (2009) How to Manage Outside Innovation. *MIT Sloan Management Review*, 50, 69-76.
- BOUDREAU, K., Lakhani, K. (2009). How to manage outside innovation. *MIT Sloan Management Review*, 50(4), 69-75.
- Bourne, M., Jills, J., Wilcox, M., Neely, A., Platts, K., (2000) "Designing, implementing and updating performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 Issue: 7, pp.754-771,
- Bozarth, C., Edwards, S., 1997. The impact of market requirements focus and manufacturing characteristics focus on manufacturing performance. *Journal of Operations Management* 15 (3), 161–180.
- Brown, S. L. & Eisenhardt, K.M. (1995). Product development: past research, present findings, and future directions. *Academy of Management Review*, 20(2), 343–378.
- Brown, S., & Maylor, H. (2005). Strategic resonant firms, mass producers, big fish and flat liners: A study of policies, practices and performance in innovation. *Technovation*, 25(4), 307–319.
- Bryman, A. (2001) *Social Research Methods*. Oxford University Press, Oxford.
- BurajPatrakosol , David L. Olson, (2007), How interfirm collaboration benefits IT innovation, *Information & Management* 44 (2007) 53–62
- Burnes, B., New, S., 1997, Collaboration In Customer- Supplier Relationships: Strategy, Operations and the Function of Rhetoric, *Journal of Supply Chain Management*, Volume 33, Issue 3,Pages:2-46

- Caiazza., R. & Stanton., J., (2016). The effect of strategic partnership on innovation: An empirical analysis. *Trends in Food Science &Technology*, 54, 208-212
- Calantone, R. J., Cavusgil, S.T. &Zhao,Y.(2003). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 515-524.
- Caloghirou, Y., Kastelli, I. and Tsakanika, A. (2004). Internal capabilities and external knowledge sources: complements or substitutes for innovative performance, *Technovation* 24: 29-39.
- Camagni, R. & Capello, R. 1999, 'Innovation and performance of SME's in Italy: the relevance of spatial aspects', in *Innovation, Networks and Localities*, Fischer, M. et al, Springer, Berlin-Heidelberg-NY.
- Camarinha Matos, L.M., Afsarmanesh, H., Galeano, N., Molina, A., 2009, Collaborative networked organizations - Concepts and practice in manufacturing enterprises, *Computers & Industrial Engineering*, 57(1),46-60.
- Cannella, S., Ciancimino, E., Framinan, J.M, 2011, Inventory Policies and Information sharing in multi-echelon supply chains, *Production Planning & Control Journal*, 22(7),649-659.
- Capitanio F., Coppola A., Pascucci S., 2010,Product and Process Innovation in the Italian
- Capitanio, F., Coppola, A., and Pascucci, S. (2009), Indications for drivers of innovation in the food sector. *British Food Journal*. 111 (8): 820-38.
- Chakravarthy, Balaji S., 1986 Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal* 7 (September/October 1986): 437-458.
- Chang, S.J., Hong, J., (2000), Economic Performance of Group Affiliated Companies in Korea :Intragroup Resource Sharing and Internal Business Transactions, *Academy of Management Journal*, 43(3),429-448.
- Chang,Y.,Linton,J.andChen,M.(2012), "Service regime:an empirical analysis of innovation patterns in service firms", *Technological Forecasting & Social Change*, Vol. 79 No. 10, pp. 1569-1582.
- Chen, I., Paulraj, A.,2004,Towards a theory of supply chain management: the constructs and measurements, *Journal of Operations Management*, 22, 119–150

- Cheng, C., Lai, M. and Wu, W. (2010). Exploring the impact of innovation strategy on R&D employees' job satisfaction: a mathematical model and empirical research. *Technovation*, 30(9), 459-470
- Chesbrough, H. (2007) 'Business model innovation it's not just about technology anymore', *Strategy & Leadership*, Vol. 35, No. 6, pp.12–17.
- Chesbrough, H. (2010) 'Business model innovation: opportunities and barriers', *Long Range Planning*, Vol. 43, Nos. 2/3, pp.354–363.
- Chesbrough, H. W. (2003), The era of open innovation. *MIT Sloan Management Review*. 44 (3): 35-41.
- Chesbrough, H., 1999, The organizational impact of technological change: A comparative theory of national institutions factors, *Industrial & Corporate Change*, 8(3),447-485.
- Chesbrough, H., 2010. Business model innovation: opportunities and barriers. *Long Range Planning* 43 (2), 354e363.
- Chesbrough, H., Crowther, A.K., 2006. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. *R&D Management* 36 (3), 229e236.
- Chesbrough, H.W., 2003. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting From Technology*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Chesbrough, H.W., Appleyard, M.M., 2007. Open innovation and strategy. *California Management Review* 50 (1), 57e76.
- Chesbrough, H.W., Teece, D.J., 1996. When is virtual virtuous. *Harvard Business Review* 74 (1), 65e73.
- Christensen C,. (1997). *The innovators dilemma.*, Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- Christensen C,. (1997). *The innovators dilemma.*, Cambridge, Mass: Harvard Business School Press.
- Chung, S. & Kim, G. M. (2003). Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: The suppliers standpoint. *Research Policy*, 32(4), 587–603.
- Chung, S. & Kim, G. M. (2003). Performance effects of partnership between manufacturers and suppliers for new product development: The suppliers standpoint. *Research Policy*, 32(4), 587–603.

- Clark, K.B., 1996. Competing through manufacturing and the new manufacturing paradigm: is manufacturing strategy passé? *Production and Operations Management* 5 (1), 42–58.
- Clinton, D.B. and Chen, S. (1998), “Do new performance measures measure up?”, *Management Accounting*, Vol. 80 No. 4, pp. 38-43. Clinton, D.B. and Hsu, K.C
- Cohen, M.W. & Levin, R.C., Empirical studies of innovation and market structure, in *Handbook of Industrial Organization*, eds R. Schmalensee & R.D. Willing, New York, North Holland, 1989
- Cohen, M.W. & Levinthal, A.D. (1990): “Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation”, *Administrative Science Quarterly*, v.35(1), pp.128-152.
- Cohen, W. (2010). “Fifty Years of Empirical Studies of Innovative Activity and Performance”, in Hall, B., Rosenberg, N. (Eds.), *Handbook of the Economics of Innovation*. Volume 1. Amsterdam: North Holland – Elsevier, pp. 129-213.
- Cohen, W., Nelson, R., & Walsh, J. (2002). Links and Impacts: The influence of Public Research on Industrial R&D. *Management Science*, 48(1), 1–23.
- Cohen, W.M., & Levinthal, D.A., 1990, Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), pp:128-152.
- Connell Julia, Anton Kriz Michael Thorpe , (2014), Industry clusters: an antidote for knowledge sharing and collaborative innovation?, *Journal of Knowledge Management*, Vol. 18 Issue 1 pp. 137 - 151, 2014
- Cooke, P. and Morgan, K. (1998), *The creative milieu: A regional perspective on innovation*. In *The Handbook of Industrial Innovation*, edited by Dodgson, M. and Rothwell, R. Cheltenham: Edward Elgar.
- Cormican, K. and O’Sullivan, D. (2004), “Auditing best practice for effective product innovation management”, *Technovation*, Vol. 24 No. 10, pp. 819-829.
- Cormican, K., & O’Sullivan, D. (2004). Auditing best practice for effective product innovation management. *Technovation*, 24(10), 819–829.
- Cormier, D., Magnan, M., van Velthoven, B., 2005. Environmental disclosure quality: Do firms respond to economic incentives, public pressures, or

institutional conditions. *Management. European Accounting Review* 14 (1), 1–37.

- Costa A.I.A. & Jongen W.M.F. (2016). New insights into consumer-led food product development. *Trends in Food Science & Technology*, 17, 457–465
- Costa, A.I.A, Beumer, R.R., Rombouts, F.M., Dekker, M. & Jongen, W.M.F. (2001). A consumer oriented classification system for home meal replacement. *Food Quality & Preference*, 12, 229-242
- Costa, A.I.A, Beumer, R.R., Rombouts, F.M., Dekker, M. & Jongen, W.M.F. (2001). A consumer oriented classification system for home meal replacement. *Food Quality & Preference*, 12, 229-242
- Costa, A.I.A, Schoolmester, D., Dekker, M. & Jongen, W.M.F. (2008). To cook or not to cook: a means -end study of the motivations behind meal choice. *Food Quality & Preference*, 18, 77-88
- Costa, A.I.A, Schoolmester, D., Dekker, M. & Jongen, W.M.F. (2007). To cook or not to cook: a means -end study of the motivations behind meal choice. *Food Quality & Preference*, 18, 77-88
- Cousins, P.D., 2002, A Conceptual Model For Managing Long- Term Inter-Organizational Relationships, *European Journal of Purchasing and Supply Management* 8(2), pp:71-82.
- Cumbers, Mackinnon, Chapman, 2003, Innovation, collaboration, and learning in regional clusters: a study of SMEs in the Aberdeen oil complex, *Environment and planning A* 35 (9), 1689-1706
- D Hugh Whittaker Benjamin P Fath and Antje Fiedle,(2016), Assembling capabilities for innovation: Evidence from New Zealand SMEs, *International Small Business Journal* 2016, Vol. 34(1) 123–143
- Dabhilkar M. and Bengston L.,(2002). Balance Scoreboard for a sustainable and strategic continuous improvement capability
- Dabhilkar M. and Bengston L.,(2002). Balance Scoreboard for a sustainable and strategic continuous improvement capability
- Daft, R.L. and Lengel, R.H. (1986) Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32, 554-571.
- Dahlander, L., Gann, D.M., 2010, How open is innovation?, *Research Policy*, 39(6), 699-709.

- Damanpour F., Wischnevsky D., 2006, Research on Innovation in Organizations: Distinguishing Innovation-Generating from Innovation-Adopting Organizations, *Journal of Engineering and Technology Management* 23(4):269-291
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. *Academy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- Danis WM, De Clercq D and Petricevic O (2011) Are social networks more important for new business activity in emerging than developed economies? An empirical extension. *International Business Review* 20(4): 394–408.
- Danneels, E. and Kleinschmidt, E.J. (2001) Product Innovativeness from the firm's perspective: Its dimensions and their relation with project selection and performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18, pp. 357–73.
- Das, T. K & Teng, B.S. (2000). A resource-based view of strategic alliances. *Journal of Management* 26 (1), 31–61.
- Das, T. K & Teng, B.S. (2000). A resource-based view of strategic alliances. *Journal of Management* 26 (1), 31–61.
- Davenport, T. (1996): "Some Principles of Knowledge Management", *Strategy and Business*, v.10(5), pp.105-116.
- David J. Teece* and Greg Linden, 2017, Business models, value capture, and the digital enterprise, Teece and Linden *Journal of Organization Design* (2017) 6:8
- Davies, R. & John, A. (2000). Innovation in medium-sized insurance companies: how marketing adds value. *International Journal of Bank Marketing*, 18(1), 6-14.
- De Brentani, U. (2001). Innovative versus incremental new business services: Different keys for achieving success. *Journal of Product Innovation Management*, 18, pp. 169–87.
- De Propriis, L. (2002), "Types of innovation and inter-firm co-operation", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 14 No. 4, pp. 337-353.
- De Toni, A., Tonchia, S., (2001) "Performance measurement systems - Models, characteristics and measures", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21 Issue: 1/2, pp.46-71,

- Deakins, D., and Freel, M. (2007). *Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Deeds, D.L. & Hill, C.W. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing* 11(1), 41–55.
- Deeds, D.L. & Hill, C.W. (1996). Strategic alliances and the rate of new product development: an empirical study of entrepreneurial biotechnology firms. *Journal of Business Venturing* 11(1), 41–55.
- Deeds, D.L. & Rothaermel, F.T. (2003). honeymoons and liabilities: the relationship between age and performance in research and development alliances. *Journal of Product Innovation Management*, 20(6), 468–485.
- Demerest, M. (1997): “Understanding Knowledge Management”, *Journal of Long Range Planning*, v.30(3), pp. 374-84.
- Dervitsiotis, K. (2011). The challenge of adaptation through innovation based on the quality of the innovation process. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(5), 553–566.
- Dervitsiotis, K.N. (2010a). A framework for the assessment of an organization’s innovation excellence. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(9), 903–918.
- Dervitsiotis, K.N. (2010b). Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 159–170.
- Dervitsiotis, K.N. (2010b). Developing full-spectrum innovation capability for survival and success in the global economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 159–170.
- Dervitsiotis, K.N. (2012). An innovation-based approach for coping with increasing complexity in the global economy. *Total Quality Management & Business Excellence*, 23(9), 997–1011.
- Dixon, J.R., 1992, Measuring manufacturing flexibility: An empirical investigation, *European Journal of Operational Research* 60 (1992) 131-143
- Dobni, C.B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, 11(4), 539–559.

- Dodgson, M. (1993). *Technological collaboration in industry: strategy, policy, and internationalization in innovation*. London: Routledge.
- Doris Läßle , Alan Renwick , John Cullinan , Fiona Thorne , (2016), *What drives innovation in the agricultural sector? A spatial analysis of knowledge spillovers*, *Land Use Policy* 56 (2016) 238–250
- Dosi G., 1988, "The Nature of the Innovative Process", in G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete (eds) *Technical Change and Economic Theory*, pp. 221-238, London: Pinter
- Dosi, G. (1982) 'Technological Paradigms and Technological Trajectories'. *Research Policy*, Vol. 11, No. 3, pp. 147-162
- Dosi, G. (1988). "The nature of the innovative process", in Dosi, G., Freeman, C., Nelson, R. Silverberg, G. and Soete, L. (eds), *Technological Change and Economic Theory*. London: Pinter, pp 221-239.
- Doz, Y. and Hamel, G. (1996). *The Use of Alliances in Implementing Technology Strategies*. In M.L. Tushman and P. Anderson (Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings* (pp. 556–580). Oxford: Oxford University Press,
- Doz, Y. and Hamel, G. (1997). *The Use of Alliances in Implementing Technology Strategies*. In M.L. Tushman and P. Anderson (Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings* (pp. 556–580). Oxford: Oxford University Press,
- Doz, Y. and Hamel, G. (1997). *The Use of Alliances in Implementing Technology Strategies*. In M.L. Tushman and P. Anderson (Eds.), *Managing Strategic Innovation and Change: A Collection of Readings* (pp. 556–580). Oxford: Oxford University Press,
- Dries Faems, Bart Van Looy, and Koenraad Debackere *Interorganizational, (2005), Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach*, *J PROD INNOV MANAG* 2005;22:238–250
- Drucker P. F., 1985, "Innovation and Entrepreneurship", Harper & Row, New York,
- Drucker, F.P. (2003): "The Discipline of Innovation", *Harvard Business Review on the Innovative Enterprise*, H. B. S. Press, Boston Massachusetts
- Drucker, P. (1961) *The Practice of Management*. London: Mercury

- Drucker, P. (1975) *Management: Tasks, Responsibilities, Practises*. Heinemann
- Drucker, P. (1975) *Management: Tasks, Responsibilities, Practises*. Heinemann
- Durand, R., Coeurderoy, R., 2001, Age, order of entry, strategic orientation and organizational performance, *Journal of Buisness Venturing*16, 471-494.
- Dussauge et al., 1992, P. Dussauge, S. Hart, B. Ramanantsoa, *Strategic Technology Management*, John Wiley and Sons, New York (1992)
- Dyer, H.J., Hatch, N.W., 2004, Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage, *Strategic Management Journal*, 25 (12),1155-1178.
- Dyer, J. H., &Nobeoka, K. (2000) Creating and managing a high performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal* 21(3), 345–367.
- Ebersberger, B., Bloch, C., Herstad, S.J., Van de Velde, E., 2012, Open Innovation Practices and their effect on innovation performance, *International Journal of Innovation and Technology Management*,9(6),1-22.
- Economides, N., 1999, Quality Choice & Vertical Integration, *International Journal of Industrial Organization*, 17,903-914.
- Edquist, C. (ed.) (1997a). *Systems of Innovation: Technologies, Institutions and Organisations*, London: Pinter.
- Eisenhardt, K. &Tabizi, B. (1994). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40, 84–110.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, S.B. (1996). Resource based view of strategic alliance information: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organizational Science*, 7(2), 136–50.
- Eisenhardt, K. M. & Schoonhoven, S.B. (1996). Resource based view of strategic alliance information: Strategic and social effects in entrepreneurial firms. *Organizational Science*, 7(2), 136–50.
- EmdenGrand, Z., Calatone, M. E., &Droge, C. (2006) Collaborating for new product development: Selecting the partner with the maximum potential to create value. *Journal of Product Innovation Management* 23(4), 330–341.

- Eric Costa, António Lucas Soares, Jorge Pinho de Sousa , 2016, Information, knowledge and collaboration management in the internationalisation of SMEs: A systematic literature review ,International Journal of Information Management, 36 , 557–569
- European Commission (2007), i2010 – Annual Report 2007 Greece, Brussels.
- European Commission (2007), The European e-business report 2006/2007 edition, Brussels.
- European Commission, (2000) Innovation policy in a knowledge-based economy, ISBN 9282894746, EUR-OP, Luxembourg
- European Commission, Directorate-General for Enterprise (2004) ‘Innovation Management and the Knowledge-Driven Economy’, European Commission, ECSC-ECEAEC Brussels-Luxembourg, January, pp. 5-164
- European Commission. (2011). Innovation union competitiveness report 2011: Country profile Greece. European Union. Retrieved April 25, 2013, from http://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/competitiveness_report/2011/countries/greece.pdf
- European Union Council (2004) European Innovation Scoreboard 2004, Comparative Analysis of Innovation Performance, European Union
- Evangelista, R. &Vezzani, A.(2010). The economic impact of technological and organizational innovations. a firm-level analysis. Research Policy, 39, 1253-1263.
- Evangelista, R. &Vezzani, A.(2010). The economic impact of technological and organizational innovations. a firm-level analysis. Research Policy, 39, 1253-1263.
- Evangelista,R.andVezzani,A.(2010), “The economic impact of technological and organizational innovations. a firm-level analysis”, Research Policy, Vol. 39, pp. 1253-1263.
- Everitt, B. (1993), Cluster Analysis, Edward Arnold, London.
- Everitt, B. (1993). Cluster analysis (3rd edition). London: Arnold.
- Everitt, B.S., Landau, S. and Leese, M. (2001), Cluster Analysis, Fourth edition, Arnold.
- EzineArticles.com
- Field, A. P. (2013). Discovering statistics using IBM SPSS Statistics: And sex and drugs and rock ‘n’ roll (4th ed.). London: Sage.

- Filippetti, A., Archibugi, D., 2011, Is the Economic Crisis Impairing Convergence in Innovation Performance Across Europe?, *Journal of Common Market Studies*, Vol. 49, Issue 6, pp. 1153-1182,
- Filippetti, A. (2011). Innovation modes and design as a source of innovation: A firm-level analysis. *European Journal of Innovation Management*, 14(1), 5–26.
- FitzRoy, R. F. & Kraft, K. (1990): “Innovation, Rent-Sharing and the Organization of Labour in the Federal Republic of Germany”, *Small Business Economics*, v.2(2), pp.95-104.
- FitzRoy, R. F. & Kraft, K. (1991): “Firm Size, Growth and Innovation: Some Evidence from West Germany”, Zoltan J. Acs and David B. Audretsch, eds., *Innovation and Technological Change: An International Comparison*, Ann Arbor: University of Michigan Press, pp.152-159.
- Forsman, H. (2011), “Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors”, *Research Policy*, Vol. 40 No. 1, pp. 739-750.
- Foxall, G. (1984), *Corporate Innovation: Marketing and Strategy*, St Martin’s Press, New York, NY.
- Freeman, C., 1991, Networks of innovators: A synthesis of research issues, 1991, *Research Policy*, 20 (5), 499-514.
- Freeman, C., *The economics of Industrial Innovation*, 2nd Edition, Francis Pinter, London 1982.
- Freeman, C., *The economics of Industrial Innovation*, 2nd Edition, Francis Pinter, London 1982.
- Freire-Gibb, L.C., and Nielsen, C., 2014, Entrepreneurship Within Urban and Rural Areas: Creative People and Social Networks, *Regional Studies*, vol. 48, issue 1, 139-153
- Freundt F., Boons, F., 2013, Business models for sustainable innovation: state of the art and steps towards a research agenda, *Journal of Cleaner Production*, 45(9), 9-19
- Fulmer, W.E. & Goodwin, (1988) ‘Differentiation: Begin with the Consumer’. *Business Horizons*, September-October, pp. 55-63
- Galbraith J.K. (1967): *The New Industrial State*.

- Galbraith, J.K. (1952). *American Capitalism: The Concept of Countervailing Power*. Boston: Houghton Mifflin.
- Galindo, M., Á., Mendez, M.T., 2014, “Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work?”, In *Journal of Business Research*. Vol. 67, pp. 825–829
- Galindo, M., Á., Mendez, M.T., 2014, “Entrepreneurship, economic growth, and innovation: Are feedback effects at work?”, In *Journal of Business Research*. Vol. 67, pp. 825–829
- Garcia, R. and Calantone, R. (2002), “A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review”, *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 19 No. 2, pp. 110-132.\
- Gellynck, X. and Khne, B. (2008), Innovation and collaboration in traditional food chain networks. *Journal on Chain and Network Science*. 8 (2): 121-29.
- Gemunden, H.G.&Heydebreck, P. (1995). The influence of business strategies on technological network activities. *Res Policy*, 24, 831–849.
- Gemunden, H.G., Hogl M, Lechler T & Saad A. (1996). Starting conditions of successful European R&D-consortia. In K. Brockhoff, A. Chacrabarti & J. Hauschildt (Eds.), *The dynamics of innovation. Strategical and managerial implications* (pp. 237-275). Berlin: Springer
- Gemunden, H.G., Hogl M, Lechler T & Saad A. (1999). Starting conditions of successful European R&D-consortia. In K. Brockhoff, A. Chacrabarti & J. Hauschildt (Eds.), *The dynamics of innovation. Strategical and managerial implications* (pp. 237-275). Berlin: Springer
- Gemunden, H.G., Ritter, T & Heydebreck, P. (1994). Network configuration and innovation success: an empirical analysis in German high-tech industries. *Int J Res Mark* 13(5), 449–462.
- Gemunden, H.G., Ritter, T & Heydebreck, P. (1996). Network configuration and innovation success: an empirical analysis in German high-tech industries. *Int J Res Mark* 13(5), 449–462.
- George Menexes and Stamatis Angelopoulos, 2008, Proposals for the financing and development of Greek farms based on a clustering method for categorical data, *EuroMed Journal of Business* Vol. 3 No. 3, pp. 263-285

- George, G. and Bock, A. (2011) The business model in practice and its implications for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 35, 1, 83–111.
- Gerard H.(Gus) Gaynor (2002). *Innovation by Design: What It Takes to Keep Your Company on the Cutting Edge*, p.24, 25
- Gerybadze, A., and Reger, G. (1999). ‘Globalization of R&D: Recent Changes in the Management of Innovation in Transnational Corporations’. *Research Policy*, vol. 28, pp. 251-274.
- Ghalayini, A., Noble, J., (1996) "The changing basis of performance measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16 Issue: 8, pp.63-80,
- Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), “An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness”, *International Journal of Production Economics*, Vol. 48, pp. 207-25.
- Ghosh,A.,Rosenkopf, L., 2014, PERSPECTIVE—Shrouded in Structure: Challenges and Opportunities for a Friction-Based View of Network Research , *Organization Science* 26 (2), 622-631
- Giannitsis, T. &Mavri,D. (1993): *Technology structure and technology transfer in the Greek industry*, Athens, Gutenberg.
- Gittelman, M., 2006, National institutions, public- private knowledge flows, and innovation performance: A comparative study ofthe biotechnology industry in the US and France, *Research Policy*, 35(7),1052-1068.
- Gnyawali, D. R. & Park, B. J. (2011). Co-opetition between giants: Collaboration with competitors for technological innovation. *Research Policy*, 40, 650–663.
- Gomes-Casseres, B., 1994, Group versus group: how alliance networks compete, *Harvard Business Review* 72 (July- August), 62-74.
- Goniadis, Ir., Culture, means or obstacle to Effective Management, *Innovation and Entrepreneurship in the Unified European Space*, XVIIth Federator Symposium of CEDIMES Institute &Valahia University of Targoviste, Romania, 3th – 4th November 2006.

- Gouldson, A., & Murphy, J. (1997). Ecological modernisation: Restructuring industrial economies. In M. Jacobs (Ed.), *Greening the Millennium? The new politics of the environment* (pp. 74-86). Oxford, UK: Blackwell.
- Green Paper on Innovation, COM 1995, 688
- Gumusluoglu, L., and Ilsev, A. (2009). Transformational Leadership and Organizational Innovation: The Roles of Internal and External Support for Innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 26, 264–277.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 113(9), 662-676
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 113(9), 662-676
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K. and Alpkan, L. (2011), “Effects of innovation types on firm performance”, *Int. J. Production Economics*, Vol. 133 No. 9, pp. 662-676.
- Gunday, G., Ulusoy, G., Kilic, K., & Alpkan, L. (2011). Effects of innovation types on firm performance. *International Journal of Production Economics*, 133(2), 662–676.
- Hage, J. & Dewar, R. (1973): "Elite values versus organizational structure in predicting innovation", *Administrative Science Quarterly*, v.18(3), pp.279-90.
- Hagedoorn, J. (1993). Understanding the Rationale of Strategic Technology Partnering: Interorganizational Modes of Cooperation and Industry Differences. *Strategic Management Journal* 14(5):371–385.
- Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D Partnerships: An Overview of Major Trends and Patterns since 1960. *Research Policy*, 31(4), 477–492.
- Hagedoorn, J. (2002). Inter-firm R&D Partnerships: An Overview of Major Trends and Patterns since 1960. *Research Policy*, 31(4), 477–492.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. and Black, W. (1995), *Multivariate Data Analysis With Readings*, Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ
- Hakansson, H. (1989). *Corporate technological development: cooperation and networks*. London: Routledge, 1989.
- Hakansson, H. (1989). *Corporate technological development: cooperation and networks*. London: Routledge, 1989.

- Hambrick, D.C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Acad Manage J*, 26, 5–26.
- Hamel G., 2006, The why, what and how of management innovation. *Harvard Bus Rev* ,84 (2): 72–84.
- Hamel, G. & Getz, G. (2004): “Funding Growth in an Age of Austerity”, *Harvard Business Review*, July issue.
- Hamel, G. (1991). Competition for Competence and Inter-partner Learning within International Strategic Alliances. *Strategic Management Journal*, 12(4), 83–103.
- Hamel, G., Innovation Now! <http://pf.fastcompany.com/> magazine, Issue 65 December 2003, Page 115.
- Hamieda Parker, (2000) "Interfirm collaboration and the new product development process", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 100 Issue: 6, pp. 255-260,
- Han, J.K., Kim, N., Srivastava, R.K., 1998. Market orientation and organizational performance: is innovation the missing link? *Journal of Marketing* 62 (4), 30–45.
- Hansen, M. T. (1999) The search-transfer problem: The role of weak ties in sharing knowledge across organizational subunits. *Administrative Science Quarterly* 44(1), 82–111.
- Harabi, N. (2002). The impact of vertical R&D cooperation on firm innovation: An empirical investigation. *Economics of Innovation and New Technology*, 11(2), 93–108.
- Hargadon A, Sutton R (1997) Technology brokering and innovation in a product development firm. *Admin. Sci. Quart.* 42:716–749.
- Harrigan, K. (1986). Strategic Alliances and Partner Asymmetries. *Management International Review*, 28(4), 5–72.
- Harrigan, K. (1986). Strategic Alliances and Partner Asymmetries. *Management International Review*, 28(4), 5–72.
- Hart, H., L., 1954, *Strategy: the indirect approach*, third revised edition and further enlarged London: Faber and Faber,
- Hart, S. L. (1995). A natural-resource-based view of the firm. *Academy of Management Review*, 20, 986-1014.

- Hart, S. L. (1997). Beyond greening: Strategies for a sustainable world. *Harvard Business Review*, 75, 66-76.
- Hashi, I. and Stojcic, N. (2010), The Impact of Innovation Activities on Firm Performance Using a Multi – Stage Model: Evidence From the Community Innovation Survey 4, Center for Social and Economic Research, Warsaw
- Hashi, I. and Stojcic, N. (2010). The Impact of Innovation Activities on Firm Performance Using a Multi – Stage Model: Evidence From the Community Innovation Survey 4. Center for Social and Economic Research, Warsaw.
- Hausman, A., Johnston, W. J., 2014, The role of innovation in driving the economy: Lessons from the global financial crisis, *Journal of Business Research*, 67, 2720-2726
- Hayes, J., Finnegan, P., 2005, Assessing the of potential of e- business models: towards a framework for assisting decision makers, *European Journal of Operational Research*, 160(2),365-379.
- Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (1984). Restoring our competitive edge: competing through manufacturing.
- Hayes, R.H. and Wheelwright, S.C. (1985), “Competing through Manufacturing”, *Harvard Business Review*, 99-109.
- Heizer, J. and B. Render, 1993. *Production and Operations Management: Strategies and Tactics*, Allyn & Bacon, Boston, MA.
- Hemingway, C.A., Maclagan, P.W., 2004, Manager's personal values as drivers of corporate social responsibility, *Journal of Business Ethics*, 50(1),33-44.
- Henderson R. and Clark K., (1990). Architectural Innovation, *Administrative Science* , Vol 35 pp 9-30
- Henderson R. and Clark K., (1990). Architectural Innovation, *Administrative Science* , Vol 35 pp 9-30
- Henderson, Rebecca M.; Clark, Kim B., *Architectural Innovation: The Reconfiguration Of Existing*, 1990, *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, pg 9
- Hewijin, J., Yi-Jen, S., Yeou-Min, L. and Shang-Rong, T. (2006), “MPM: a hierarchical clustering algorithm using matrix partitioning method for non-numeric data”, *Journal of Intelligent Information Systems*, Vol. 26 No. 2, pp. 185-207.

- Hoonsopon D., Reunrom G., ,2012,The impact of organizational capabilities on the development of radical and incremental product innovation and product innovation performance, *Journal of Managerial Issues* 24(3):250-276
- Hottenrott Hanna, Cindy Lopes-Bento, (2014), (International) R&D collaboration and SMEs: The effectiveness of targeted public R&D support schemes, *Research Policy* 43 (2014) 1055–1066
- <http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/el.pdf>
- Huber, G. P., & Daft, R. L. (1987). The information environments of organizations. In F. M. Jablin, L. L. Putnam, K. H. Roberts, & L. W. Porter (Eds.), *Handbook of organizational communication: An interdisciplinary perspective* (pp. 130-164).
- Hull, F.M., Hage, J. and Azumi, K. (1985) R&D Management Strategies: America versus Japan. *IEEE Transactions on Engineering Management*, EM-32, 2, pp. 78–83.
- Hurley, R.F. and Hult, G.T.M. (1998), “Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination”, *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 42-54.
- Nonaka, R Toyama, A Nagata, 2000, A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm, *Industrial and corporate change* 9 (1), 1-20
- Iliadis, L., Koutroumanidis, T. and Arabatzis, G. (2004), “Evaluation and ranking of the financial status of Greek Agricultural Rural Cooperative Unions by a decision support system”, *Agricultural Economics Review*, Vol. 5 No. 1, pp. 24-35.
- Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (2011). The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 496–520.
- Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (2011). The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 496–520.
- Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (2011). The impact of outside-in open innovation on innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 14(4), 496–520.

- Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (2012). Fostering radical innovations with open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), 212–231
- Inkpen AC and Tsang EWK (2005) Social capital, networks and knowledge transfer. *Academy of Management Review* 30(1): 146–165.
- InnoSupport Innovation Guide, Module 1.3, viewed July 30 2008, <<http://www.innosupport.net/>>
- Innovation handbook. A road map to disruptive growth. Harvard Business School Publishing, (2001)
- Jacobs, M. (1997). The quality of life: Social goods and the politics of consumption. In M. Jacobs (Ed.), *Greening the millennium? The new politics of the environment* (pp. 47-61). Oxford, UK: Blackwell.
- Jaumotte, F. & Pain, N. (2005): “From Ideas to Development: The Determinants of R&D and Patenting”, OECD Economic Department Working Papers, No 457.
- Jaumotte, F. & Pain, N. (2005): “From Innovation Development to Implementation: Evidence from the Community Innovation Survey”, OECD Economic Department Working Papers, No 458.
- Jaumotte, F. & Pain, N. (2005): “Innovation in the Business Sector”, OECD Economic Department Working Papers, No 459
- Javier Esparcia, (2014), Innovation and networks in rural areas. An analysis from European innovative projects. *Journal of Rural Studies* 34 (2014) 1e14
- Jeppesen, L. B., & Molin, M. J. (2003). Consumers as co-developers: Learning and innovation outside the firm. *Technology Analysis & Strategic Management*, 15(3), 363–383.
- Jiang, L., Tan, J., & Thursby, M. C. (2011). Incumbent firm invention in emerging fields: Evidence from the semiconductor industry. *Strategic Management Journal*, 32(1), 55–75.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(5), 408-417.
- Jimenez-Jimenez, D. & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of Business Research*, 64(5), 408-417.

- Jimenez-Jimenez, D., Valle, R.S., & Hernandez-Espallardo, M. (2008). Fostering innovation. The role of market orientation and organizational learning. *European Journal of Innovation Management*, 11(3), 389–412.
- Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (1987), *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Johnson, R. A., & Wichern, D. W. (1998). *Applied multivariate statistical analysis* (4th edition). New Jersey: Prentice Hall. Chapter 12: 12.1-12.4.
- K. K. A. B. F. D. Paddy Miller, «Innovation Leadership Study - Managing Innovation,» 2012.).
- Kafetzopoulos, D. and Psomas, E. (2015). The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 26(1), 104 – 130.
- D. Kafetzopoulos, Ch. Sakali, D. Skalkos (2018). QM and innovation in the Greek agri-food sector. 3rd International Conference on Quality Engineering and Management,, Barcelona, Spain, 11-13 July 2018, proceedings, pg. 93-114.
- D. Kafetzopoulos, Ch. Sakali, D. Skalkos (2019). Innovation in the agri-food sector the case of the North Aegean region. 14th European Conference on innovation and Entrepreneurship (ECIE19), Kalamata Greece, 19-20 September, 2019, proceedings (approved).
- Kahn, A.M. & Manopichetwattana, V. (1989): “Innovative and non innovative small firms: Type and characteristics”, *Management Science*, v.35(5), pp.597-606.
- Kale, P., Singh H., 2009, *Managing Strategic Alliances: What Do We Know Now, and Where Do We Go From Here?*, *Academy of Management Perspectives*, 23(3),45-58.
- Kamien, Morton I. and Schwarz, Nancy L. (1975). Market Structure and Innovation—A Survey. *Journal of Economic Literature* 13 (1):1–37.
- Kaplan, R.S. (1983), “Measuring manufacturing performance: a new challenge for accounting research”, *The Accounting Review*, Vol. 58, pp. 686-705.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard – measures that drive performance”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 71-9.

- Katchova, A.L. & Enlow, S.E. (2013). Financial performance of publicly- traded agribusinesses. *Agricultural Finance Review*, 73(1),58-73
- Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C.R. (1989), "Are your performance measures obsolete?", *Management Accounting*, June, pp. 45-50.
- Keinz, P., Hienert, C., & Lettl, C. (2012) Designing the organization for user-driven innovation. *Journal of Organizational Design* 1(3), 20–36.
- Khana, T., Yafeh, Y., 2007, Business Groups in Emerging Markets: Paragons or Parasites?, *Journal of Economic Literature*, 45(2), pp: 331-372.
- Khanna, T., Rivkin, J.W., 2006, Interorganizational ties and Business Groups Boundaries : evidence from an emerging economy, *Organization Science*, 17(4),333-352.
- Kim J, et al. (2012) Network rewiring is an important mechanism of gene essentiality change. *Sci Rep* 2:900
- Kim, D.Y., Kumar, V. and Kumar, U. (2012), "Relationship between quality management practices and innovation", *Journal of Operations Management*, Vol. 30 No. 4, pp. 295-315.
- Kimberly, J.R. (1981), "Managerial innovations", in Starbuck, W. (Ed.), *Handbook of Organization Design*, Oxford Press, New York, NY.
- Kitchell, S. (1995), "Corporate culture, environmental adaptation, and innovation adoption", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 No. 3, pp. 195-205.
- Kline S. and Rosenberg N., (1986). An overview of innovation. *The positive Sum Strategy*, National Academy Press, Washington
- Kobrich, C., Rehman, T. and Khan, M. (2003), "Typification of farming systems for constructing representative farm models: two illustrations of the application of multi-variable analysis in Chile and Pakistan", *Agricultural Systems*, Vol. 76 No. 1, pp. 141-57.
- Kobrich, C., Rehman, T. and Khan, M. (2003), "Typification of farming systems for constructing representative farm models: two illustrations of the application of multi-variable analysis in Chile and Pakistan", *Agricultural Systems*, Vol. 76 No. 1, pp. 141-57.
- Kostov, P. and McErlean, S. (2006), "Using the mixtures-of-distributions technique for the classification of farms into representative farms", *Agricultural Systems*, Vol. 88 Nos 2-3, pp. 528-37.

- Kotler, P., Jatusripitak, S., Maesincee, S., 1997, *The Marketing of Nations : A Strategic Approach to Building National Wealth*,
- Kvale, S. (1996). *Interviews, an introduction to qualitative research interviewing*. ThousandOaks: SAGEPublications
- La Rovere, R. L. (1998). 'Small and Medium-Sized Enterprises and IT Diffusion Policies in Europe'. *Small Business Economics*, vol. 11, pp. 1-9.
- Lakhani, K.R., Boudreau, K.J., 2012, *Using the Crowd as an Innovation Partner*, Harvard Business Review
- Lane, P. J., Salk, J. E., & Lyles, M. A. (2001) Absorptive capacity, learning and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal* 22(12), 1139–1161.
- Lane, P.J. and Lubatkin, M. (1998) Relative Absorptive Capacity and Inter-Organizational Learning. *Strategic Management Journal*, 19, 461-477.
- Läßle, D., Renwick, A., Cullinan, J., Thorne, F. (2016), “What drives innovation in the agricultural sector? A spatial analysis of knowledge spillovers”, *Land Use Policy*, Vol.56, pp. 238-250.
- Larson, A. (1992). Network Dyads in Entrepreneurial Settings: A Study of the Governance of Exchange Relationships. *Administrative Science Quarterly* 37(1), 76–104.
- Laursen K, Salter A. Open for innovation: the role of openness in explaining innovative performance among UK manufacturing firms. *Strat Manage J* 2006;27:131–50.
- Laursen, K. and Ammon, S. (2006), Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among U.K. manufacturing firms. *Strategic Management Journal*. 27 (2): 131-50.
- Laursen, K. and Salter, A. (2006). Open for innovation: The role of openness in explaining innovation performance among UK manufacturing firms. *Strategic Management Journal*. 27(2), 131–150.
- Lavie, D. & Miller, S. R. (2008). Alliance portfolio internationalization and firm performance. *Organization Science*, 19(4), 623–646.
- Lee, C., Lee, K., & Pennings, J.M., 2001, Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology- based ventures, *Strategic Management Journal*, 22(6-7), pp:615-640.

- Leifer, R., McDermott, C.M., O'Connor, G.C., Peters, L., Rice, M., & Veryzer, R.W. (2000). *Radical Innovation: How Mature Companies Can Outsmart Upstarts*. Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D. (1995). *Wellsprings of Knowledge – Building and Sustaining the Sources of Innovation*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Lewis, B.R. & Mitchell, V.W. (1990) 'Defining and Measuring the Quality of Customer Service'. *Marketing Intelligent and Planning* (6), pp. 11-17
- Li, Y., Su, Z. and Liu, Y. (2012), "Can strategic flexibility help firms profit from product innovation?", *Technovation*, Vol. 30 No. 1, pp. 300-309.
- Li, Y., Tan. C., (2013), "Matching business strategy and CIO characteristics: The impact on organizational performance", *Journal of Business Research*, Vol 66, pp248-259.
- Liao, S.H. and Wu, C.C. (2010), "System perspective of knowledge management, organizational learning, and organizational innovation", *Expert Systems with Applications*, Vol. 37 No. 2, pp. 1096-1103.
- Liao, S.H., Chang, W.J., & Wu, C.C. (2010). Exploring TQM-innovation relationship in continuing education: A system architecture and propositions. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(11), 1121–1139.
- Lin, L.H. (2012). Process and product innovation in virtual organisations: An investigation of Taiwanese information firms. *Total Quality Management&BusinessExcellence*, 23(9–10), 1061–1072.
- Lindgardt, Z., Reeves, M., Stalk, G., and Deimler, M. (2009). *Business model innovation*, The Boston Consulting Group, December 2009
- Link, N. A. & Bozeman, B.(1991): "Innovative Behaviour in Small-Sized Firms," *Small Business Economics*, 3(3), pp.179-184.
- Litwin, M. (1995) 'How to Measure Survey Reliability and Validity'. *The Survey Kit*, Vol. 7, pp. 35-45
- Lumpkin, G.T. and Dess, G.G. (1996), "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance", *Academy of Management Review*, Vol. 21 No. 1, pp. 135-72.
- Lynch, R. (2000) *Corporate Strategy*. London: Financial Times, Prentice Hall

- M Tortoriello, B McEvily, D Krackhardt, 2014, Being a Catalyst of Innovation: The Role of Knowledge Diversity and Network Closure, *Organization Science* 26 (2), 423-438
- Maggina, A.G. (1992): "SMEs in Greece: Toward 1992 and Beyond," *Journal of Small Business Management* (July), pp.8790.
- Magretta, J. (2002) 'Why Business Models Matter'. *Harvard Business Review*, Vol. May, pp. 73-77
- Mandel, M. (2011). 'Scale and Innovation in Today's Economy', *Progressive Policy Institute*, Policy Memo, December
- Manly, B.F.J. (2005), *Multivariate Statistical Methods: A primer*, Third edition, Chapman and Hall.
- Mansfield, E. (1986): "Patents and innovation: an empirical study", *Management Science*, v.32, pp.173–181.
- Mansfield, E. (1998). Academic research and industrial innovation: An update of empirical findings. *Research Policy*, 26(7–8), 773–776.
- Mansoor, D. & Jalal, A. (2011), The global business crisis and consumer behavior: Kingdom of Bahrain as a case study. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 104-115
- Mansoor, D. & Jalal, A. (2011), The global business crisis and consumer behavior: Kingdom of Bahrain as a case study. *International Journal of Business and Management*, 6(1), 104-115
- Marta Fossas-Olalla * , Beatriz Minguela-Rata 1, José-Ignacio López-Sánchez 2, José Fernández-Menéndez , (2015), Product innovation: When should suppliers begin to collaborate?, *Journal of Business Research* 68 (2015) 1404–1406
- Martinez-Costa, M., & Martinez-Lorente, A.R. (2008). Does quality management foster or hinder innovation? An empirical study of Spanish companies. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(2), 159–170.
- Maskell, B. (1991), *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*, Productivity Press, Cambridge, MA.

- Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, 28(7), 393–407.
- Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, 28(7), 393–407.
- Matias, J.C.O., & Coelho, D.A. (2011). Integrated total quality management: Beyond zero defects theory and towards innovation. *Total Quality Management & Business Excellence*, 22(8), 891–910.
- Maton, L., Leenhardt, D., Goulard, M. and Bergez, J.-E. (2005), “Assessing the irrigation strategies over a wide geographical area from structural data about farming systems”, *Agricultural Systems*, Vol. 86 No. 3, pp. 293-311.
- Matos, S., Silvestre, B., 2013. Managing stakeholder relations when developing sustainable business models: the case of the Brazilian energy sector. *Journal of Cleaner Production* 45, 61e73.
- Maura McAdam, Rodney McAdam, Adele Dunn & Clare McCal, (2016), *Regional Horizontal Networks within the SME AgriFood Sector: An Innovation and Social Network Perspective*, *Regional Studies*, 2016 Vol. 50, No. 8, 1316–1329,
- Mavrincac, S., Siesfeild, G.A., 1997, *Measures that Matter: An Exploratory Investigation of Investor's Information Needs and Value Properties*, Ernst and Young Business Innovation, Cambridge, MA.
- McAdam, R., Bailie, B., (2002) "Business performance measures and alignment impact on strategy: The role of business improvement models", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 Issue: 9, pp.972-996,
- McKiernan, N. (1992) ‘Strategies of Growth: Maturity, Recovery and Internalisation’. *Routledge Series in Analytical Management*, pp. 49-80
- McNair, C.J. and Mosconi, W. (1987), “Measuring performance in advanced manufacturing environment”, *Management Accounting*, July, pp. 28-31.’
- Melissa A. Schilling, Corey C. Phelps , (2007), *Interfirm Collaboration Networks: The Impact of LargeScale Network Structure on Firm Innovation*, *MANAGEMENT SCIENCE* Vol. 53, No. 7, July 2007, pp. 1113–1126 issn 0025-1909 eissn 1526-5501 07 5307 1113

- Mentzer, J.T., Min, S., 2000, The nature of Inter firm Partnering in Supply Chain Management, *Journal of Retailing*, 76, 549-568.
- Mete SevinsGündüzUlusoy , (2016), Innovation Clusters and DeterminantsofInnovativeness in Manufacturing Industries, Proceedings ofthe 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10, 2016
- Miller, D. & Friesen, P.H. (1982) : « Innovation in conservative and entrepreneurial firms : Two models of strategic momentum”, *Strategic Management Journal*, v.3, pp.1-25.
- Mintzberg, H., 1994, *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Basic Books.
- Miotti, L., &Sachwald, F. (2003). Co-operative R&D: Why and with whom? And integrated framework of analysis. *Research Policy*, 32(8), 1481–1499.
- Miotti, L., &Sachwald, F. (2003). Co-operative R&D: Why and with whom? And integrated framework of analysis. *Research Policy*, 32(8), 1481–1499.
- Minareli, et. Al., (2015),Innovation in European food SMEs: determinants and links between types-io-based and/Applied Economics 4(1): 33-53, 2015
- Mohammad Asif Salam , (2017), The mediatingroleofsupplychaincollaboration on therelationshipbetweentechnology, trust and operational performance: an empiricalinvestigation , *An International Journal*, Vol. 24 Iss 2
- Mohezar, S. & Nor, N. (2014). Could supply chain technology improve food operators' innovativeness? A developing country's perspective. *Trends in Food Science & Technology*, 38(1), 75-82
- Mohr, J.J., Spekman, R., E., 1994, Characteristics of Partnership Success: Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques, *Strategic Management Journal*, 15(2) pg.135-152
- Moore, A.G. (2004) ‘Innovating Within Established Enterprises’. *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 82, No. 7/8, pp. 86-92
- Moore, A.G. (2004) ‘Innovating Within Established Enterprises’. *Harvard Business Review*, July-August, Vol. 82, No. 7/8, pp. 86-92
- Morris, M., Schindehutte, M.H. & Allen, J. (2005) The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective. *Journal of Business Research*, 58, 6, 726– 735.

- Mors, M.L., 2009, Innovation in the global consulting firm: when the problem is too much diversity, *Strategic Management Journal*, 31(8), 841-872.
- Motwani, J., Larson L., Ahuja, S., 1998, Managing a global supply chain, *Logistics Information Management*, 11(6), 349-354.
- Mu-JeungYangy ,LorenzKuengz, Bryan Hong,2015 Business startegy and the management of firms
- Muller, W. (1991) 'Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction'. *European Management Journal*, Vol. 9, No. 2, June, pp. 201-211
- Neely A.,Hii, J., 1998, Innovation and Business Performance: A literature review, The Judge Institute of Management Studies, University of Cambridge.
- Neely, A. &Hii, J., 1998, «Innovation and Business Performance: a literature review, The Judge Institute of Management Studies», University of Cambridge
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., Kennerley, M., (2000) "Performance measurement system design: developing and testing a process- based approach", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 Issue: 10, pp.1119-1145
- Neely, A.D., Gregory, M. and Platts, K. (1995), "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.
- Neely, A.D., Mills, J., Gregory, M., Richards, H., Platts, K. and Bourne, M. (1996), *Getting the Measure of Your Business*, Findlay Publications, Horton Kirby.
- Neely, A.D., Mills, J., Platts, K., Gregory, M. and Richards, H. (1993), "Realising strategy through measurement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14 No. 3, pp. 140-52.
- Nelson R.R., and Rosenberg, N. (1993). "Technical Innovation and National Systems" in Nelson R.R. (ed.) *National Innovation Systems: A comparative analysis*, New York: Oxford University Press, pp. 3-28.
- Nenadal, J. (2008), "Process performance measurement in manufacturing organizations", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 No. 6, pp. 460-467.

- Nieto, M. J., & Santamaria, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6), 367–377.
- Nieto, M. J., & Santamaria, L. (2007). The importance of diverse collaborative networks for the novelty of product innovation. *Technovation*, 27(6), 367–377.
- Nonaka I and Takeuchi H.,(1995). *The Knowledge Creating Company*, Oxford University Press, New York
- Nonaka I., Von Krogh,G., Ichijo, K.,2000, *Enabling knowledge creation: How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation*, Oxford University Press on Demand
- Nonaka, I., 1994, ‘A dynamic theory of organizational knowledge creation’. *Organization Science*, 5, 1, 14-37.
- OECD & Eurostat. (2005). *Oslo manual – guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). Paris: OECD
- OECD & Eurostat. (2005). *Oslo manual – guidelines for collecting and interpreting innovation data* (3rd ed.). Paris: OECD
- OECD (1993). *Frascati Manual*, Fifth edition, Paris.
- OECD (1996). *Benchmark Definition of FDI*, Third edition, Paris.
- OECD (1996). *Benchmark Definition of FDI*, Third edition, Paris.
- OECD (1997). *Information Technology Outlook*. Paris: OECD
- OECD (2000). *Εγχειρίδιο Oslo: Προτεινόμενες οδηγίες για τη συλλογή και ερμηνεία στοιχείων καινοτομίας*, Paris.
- OECD (2005), *Oslo Manual: Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data*, OECD, Paris.
- OECD (2005). *Oslo Manual. Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data*, 3rd Edition. OECD and Eurostat.
- OECD (2016). *Review of the Oslo Manual’s basic definitions: How to get a sound grasp of innovation?* Unpublished document
- OECD, *Understanding Entrepreneurship: Developing indicators for international comparisons and assessments*, Statistics Directorate Committee on Statistics, May 2006.
- OECD, 2002, “*The Measurement of Scientific and Technical Activities*”, *Frascati Manual*, 7th Edition

- OECD, Fostering entrepreneurship and firm creation as a driver of growth in a global economy, www.oecd.org/dataoecd/6/14/31917899.pdf, 2004b.
- OECD, National Innovation Systems, 1997. 277. OECD, Fostering Entrepreneurship, the OECD jobs strategy, Paris, 1998a. 278. OECD, The Impact of Trade- Related Intellectual Property Rights on Trade and FDI in Developing Countries, TD/TC/WP(2002)42 /FINAL.
- OECD, From Red Tape to Smart Tape- Administrative Simplification in OECD Countries, 2003.
- OECD, Patents and Innovation: Trends and Policy challenges, 2004.
- OECD, Public Sector Transparency & the International Investor, 2003.
- OECD, Science & Innovation Policy- key challenges and opportunities, 2004.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: A case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51–86.
- Ojasalo, J. (2008). Management of innovation networks: A case study of different approaches. *European Journal of Innovation Management*, 11(1), 51–86.
- Okubo, Y., & Sjoberg, C. (2000). The changing pattern of industrial scientific research collaboration in Sweden. *Research Policy*, 29(1), 81–98.
- Oslo Manual, 1997, OECD, “Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data”, Copyright, OECD/EUROSTAT
- Oslo Manual, 1997, OECD, “Proposed Guidelines for Collecting and Interpreting Technological Innovation Data”, Copyright, OECD/EUROSTAT
- Oslo Manual, 3rd Edition. (2005). Guidelines for collecting and interpreting innovation data, 200, p.56
- Oztas, A., Guzelsoy, S.S. and Tekinkus, M. (2007) Development of quality matrix to measure the effectiveness of quality management systems in Turkish construction industry. *Building and Environment*, 42, 1219–28.
- Papadakis, V. (2002) *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Paunov, C. (2012). The global crisis and firms' investments in innovation. *Research Policy*, 41(1), 24-35.

- PeirchyLii, Fang-I Kuo ,2016, Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance , *Int. J. Production Economics* 174 (2016) 142–155
- PeirchyLii, Fang-I Kuo, (2016), Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance, *Int. J. Production Economics* 174 (2016) 142–155
- Pekovic, S., &Galia, F. (2009). From quality to innovation: Evidence from two French employer surveys. *Technovation*, 29(12), 829–842.
- Perkmann, M. & Spicer, A. (2010) What are business models? Developing a theory of performative representation. In M. Lounsbury (Ed.), *Technology and Organization: Essays in Honour of Joan Woodward* (pp. 265-275). Bingley: Emerald
- Perkmann, M., & Walsh, K. (2007) University-industry relationships and open innovation: Towards a research agenda. *International Journal of Management Review* 9(4), 259–280
- Pervaiz Akhtar, Ying Kei Tse, Zaheer Khan, Rekha Rao Nicholson, Data-driven and adaptive leadershipcontributing to sustainability: global agri food supply chains connected with emerging markets, *Int., Journal Production Economics*, 2016, 181, (381-401)
- Philip Cooke and Kevin Morgan, 1998, *The Associational Economy: Firms, Regions, and Innovation*. New York:Oxford University Press.
- Pilar Fidel ,Waleska Schlesinger , Amparo Cervera ,(2015), Collaborating to innovate: Effects on customer knowledge management and performance, *Journal of Business Research* 68 (2015) 1426–1428
- Pilat, D. (2003). ‘Innovating and Investing to Raise Europe’s Growth Potential’, in G. Papaconstantinou (ed.)*Economic Policy and New Sources of Growth: Challenges and Perspectives*. Athens: Hellenic Presidency of the European Union. Ministry of Economy and Finance, pp. 156-159.
- Pinho, J.C. (2008), “TQM and performance in small medium enterprises- the mediating effect of customer orientation and innovation”, *International Journal Quality & Reliability Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 256-275.
- Pittaway, L., M. Robertson, K. Munir, D. Denyer, & Neely, A. (2004). Networking and innovation:Asystematic review of evidence. *International Journal of Management Reviews* 5–6 (3–4): 137–68.

- Podolny, J.M, 2001, Networks as the pipes and prisms of the Market., American Journal of Sociology, 107(1),
- Porter ME. Towards a dynamic theory of strategy. Strategic Manage J 1991;12:95 – 117.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Porter, M.& Stern, S., The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index,1999.
- Porter, M. (2001) 'Strategy and the Internet'. Harvard Business Review, March, Vol. 79, No. 3, pp. 62-78
- Porter, M. E. 1996. What is a strategy? Harvard Business Review (November-December): 61-78.
- Porter, M.& Stern, S. (2001): "Innovation and Location matters", MIT Sloan Management Review, v.42 (4), pp. 28-36. New York: Free Press.
- Porter, M.,1986, Competitive Strategy, Harvard Business School Press .
- Porter, M.E. (1998) Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance, New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2000) 'Attitudes, Values, Beliefs, and the Microeconomics of Prosperity', in Harrison L.E., Huntington S.P. (eds), Culture Matters: How Values Shape Human Progress, New York Basic books.
- Porter, M.E. (2001) Clusters of Innovation Initiative: Regional Foundations of U.S. Competitiveness, Washington, DC: Council on Competitiveness.
- Porter, M.E. (2001) Enhancing the Microeconomic Foundations of Prosperity: The Current Competitiveness Index, in the Global Competitiveness Report 2001-2002, New York: Oxford University Press for the World Economic Forum.

- Porter, M.E. (2002) Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Microeconomic Competitiveness Index, in the Global Competitiveness Report 2002-2003, New York: Oxford University Press for the World Economic Forum.
- Porter, M.E. (2003) Winning Strategies and Country Competitiveness in Difficult Times, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School.
- Porter, M.E. (2003), Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index. World Economic Forum: Global Competitiveness Report, Oxford University Press.
- Porter, M.E.,2008, The Five Competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, 85(1), 57-71.
- Porter, M.E. and Stern, S.,(1999). The New Challenge to America's Prosperity: Findings from the Innovation Index, Council on Competitiveness
- Porter, M.E (1990). «The competitive advantage of nations». USA: The free Press pp.45-47.
- Porter, M.E (1990). «The competitive advantage of nations». USA: The free Press pp.45-47.
- Prajogo, D., McDermott, P. and Goh, M. (2008), “Impact of value chain activities on quality and innovation”, International Journal of Operations & Production Management, Vol. 28 No. 7, pp. 615-635.
- Prajogo., D. &Oke., A. (2016). Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and competitive environments. International Journal of Operations & Production Management, 36(9), 974 - 994
- Quelin, B., Duhamel, F., 2002, Bringing Together Strategic Outsourcing and Corporate Strategy: Outsourcing Motives and Risks, European Management Journal, 21(5), 647-661.
- Ramon Casadesus-Masanell Joan Enric Ricart,2009, From Strategy to Business Models and to Tactics, Harvard Business School
- RauterR. , Jonker, J. & Baumgartner, R. J. (2017). Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability. Journal of Cleaner Production, 140(1), 144-154

- Reece, J. S. & Cool, W. R, Measuring Investment Center Performance, *Harvard Business Review* (May-June 1978) pp. 28-49.
- Rencher, A.C. (2002), *Methods of Multivariate Analysis*, Second edition, Wiley.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A. (1994). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Ring, P.S. & Van de Ven, A. (1998). Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships. *Academy of Management Review*, 19(1), 90–118.
- Ritter, T. & Gemunden., H. (2004), The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57, 548– 556
- Ritter, T. & Gemunden., H. (2004), The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success. *Journal of Business Research*, 57, 548– 556
- Ritter, T. (1999). The networking company: antecedents for coping with relationships and networks effectively. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 467–479
- Robert A. Blackburn, Mark Hart, Thomas Wainwright, (2013) "Small business performance: business, strategy and owner- manager characteristics", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 Issue: 1, pp.8-27, <https://doi.org/10.1108/14626001311298394> BS 16
- Rodan, S., Galunic, C., 2004, More than network structure: how knowledge heterogeneity influences managerial performance & innovativeness , *Strategic Management Journal*, 25(6), 541-562.
- Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of Innovations*, 3rd ed., The Free Press, New York, NY.
- Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of innovations*, 4th ed., New York: The Free Press)
- Rogers, E.M., 1983, "Diffusion of Innovations", 3rd Edition, The Free Press, New York
- Rogers, Everett M. (1962). *Diffusion of Innovations*. The Free Press. New York 20

- Rogers, Everett M. (1962). *Diffusion of Innovations*. The Free Press. New York 20
- Rogers, M. (2004). Networks, Firm Size, and Innovation. *Small Business Economics* 22(2), 141–153.
- Rogers, M. (2004). Networks, Firm Size, and Innovation. *Small Business Economics* 22(2), 141–153.
- Romana Rauter , Jan Jonker, Rupert J. Baumgartner , (2017), Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability, Institute of Systems Sciences, Innovation and Sustainability Research, University of Graz, Merangasse 18/1, 8010, Graz, Austria b Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen, PO BOX 9108, 6500 HK, Nijmegen, The NetherlandR. Rauter et al. / *Journal of Cleaner Production* 140 (2017) 144e154146 bs13
- Romana Rauter a, *, Jan Jonker b, Rupert J. Baumgartner , (2017), Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability, Institute of Systems Sciences, Innovation and Sustainability Research, University of Graz, Merangasse 18/1, 8010, Graz, Austria b Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen, PO BOX 9108, 6500 HK, Nijmegen, The NetherlandR. Rauter et al. / *Journal of Cleaner Production* 140 (2017) 144e154146 bs13
- Romana Rauter a, *, Jan Jonker b, Rupert J. Baumgartner , (2017), Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability, Institute of Systems Sciences, Innovation and Sustainability Research, University of Graz, Merangasse 18/1, 8010, Graz, Austria b Nijmegen School of Management, Radboud University Nijmegen, PO BOX 9108, 6500 HK, Nijmegen, The NetherlandR. Rauter et al. / *Journal of Cleaner Production* 140 (2017) 144e154146 bs13
- Romesburg, H. C. (1984). *Cluster analysis for researchers*. Belmont, CS: Lifetime Learning Publications.
- Rosenfeld, S., (1996), Does cooperation enhance competitiveness? Assessing the impacts of inter-firm collaboration, *Research Policy* 25 (1996) 247-263
- Rothwell, R., Dogson, M., 1991, External linkages and innovation in small and medium sized enterprises, *R&D Management*, 21(2), 125-138.

- Rothwell R., & Zegveld W., 1985, “Reindustrialization and Technology”, Longman, London
- Rothwell, R. (1977): “Characteristics of Successful Innovation and Technically Progressive Firms”, *Research and Development Management*, v.7, No.3.
- Rothwell, R. (1992): “Successful Industrial Innovation: critical factors for the 1990s”, *R&D Management*, v.22, pp.221-239
- Rothwell, R. and Gardiner, P. (1998), “Reinnovation and robust designs: producer and user benefits”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 3 No. 3, pp. 372-387
- Rudestam, K.E. & Newton, R.R. (2007) *Surviving Your Dissertation: A Comprehensive Guide to Content and Process*. 3rd Edn. UK: Sage Publications
- Rune Dahl Fitjar, Andrés Rodríguez-Pose,(2013), Firm collaboration and models of innovation in Norway, *Research Policy* 42 (2013) 128–138
- Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V., & Srivastava, R.K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(1), 76–89.
- Sa, P.M.E., & Abrunhosa, A. (2007). The role of TQM practices in technological innovation: The Portuguese footwear industry case. *Total Quality Management & Business Excellence*, 18(1–2), 57–66.
- Sadikoglu, E. & Zehir, C. (2010). Investigating the effects of innovation and employee performance on the relationship between total quality management practices and firm performance: an empirical study of Turkish firm. *International Journal of Production Economics*, 127(1), 13-26.
- Saeed, K., Malhotra, M. K., & Grover, V. (2005). Examining the impact of inter-organizational systems on process efficiency and sourcing leverage in buyer-supplier dyads. *Decision Sciences*, 36(3), 365–396.
- Sakali, P.C., Skalkos, D. (2016) Innovative agrifood supply chain network: Leading to traditional, “back to the future” foods. *Int. Journal of Business Science and Applied Management*, 11(2), 24-33.
- Sakali, P.C., Skalkos, D. (2019), Innovativeness’ drivers and innovativeness’ results on business performance and competitiveness (under preparation).

- Sakali, P.C., Skalkos, D. (2019), The relation between business strategy and collaboration with innovation. What are the results of business strategy and collaboration on business' innovativeness (under preparation).
- Sakkas, D.A. & Spyropoulou, E.S., The European observatory for small and medium-sized enterprises: research environment and innovation in Greek manufacturing, Athens, KEIIE, 1995.
- Sakkas, D.A., Spyropoulou, E.S., (1995) The European observatory for small and medium-sized enterprises: research environment and innovation in Greek manufacturing, Report of the Center of Planning and Economic Research, Athens
- Salam, M.A. (2017). The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance: an empirical investigation. *Benchmarking: An International Journal*, 24(2), 298-317
- Salavou, H., and Lioukas, S., 2003, Radical Product Innovations in SMEs: The Dominance of Entrepreneurial Orientation, *PRODUCT INNOVATION IN SMES*, VOL12,2 , PG 94-108
- Sanchez-Gonzales, G., Gonzales-Alvarez, N., & Nieto, M. (2009). Sticky information and heterogeneous needs as determining factors of R&D collaboration with customers. *Research Policy*, 38(10), 1590–1603.
- Santos-Vijandea, M.L., & Alvarez-Gonzalez, L.I. (2007). Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence. *Technovation*, 27(9), 514–532.
- Sarkara, S., and Ana I.A. Costa, (2008), Dynamics of open innovation in the food industry, *Trends in Food Science & Technology* 19 , 574-580
- Sawang, S., & Unsworth, K.L. (2011). Why adopt now? Multiple case studies and survey studies comparing small, medium and large firms. *Technovation*, 31(10–11), 554–559
- Sawang, S., & Unsworth, K.L. (2011). Why adopt now? Multiple case studies and survey studies comparing small, medium and large firms. *Technovation*, 31(10–11), 554–559.
- Schaltegger, S., Wagner, M., 2012. Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and Interactions. *Business Strategy and the Environment* 20 (4), 222e237.

- Scherer, F. M.(198/): "The propensity to patent," *International Journal of Industrial Organization*, Elsevier, v.1(1), pp.107-128.
- Schmenner, R.W., 1991. International factory productivity gains. *J. Operations Manage.* 10 2 , 229–254.
- Schumpeter J. A., “The Theory of Economic Development”, Harvard University Press, Boston, MA, 1934T
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit and the Business Cycle*. London: Oxford University Press.
- Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit and the Business Cycle*. London: Oxford University Press.
- Schumpeter, J., *The Theory of Economic Development*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1934.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper.
- Selen, W., Soliman, F., 2002, Operations in today’s demand chain management framework, *Journal of Operations Management*, 20(6):667-677.
- Seo, J. and Gordish-Dressman, H. (2007), “Exploratory data analysis with categorical variables: an improved rank-by-feature framework and a case study”, *International Journal of Human-Computer Interaction*, Vol. 23 No. 3, pp. 287-314.
- Sharma, S. (1996), *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley & Sons, New York, NY.
- Shaw B. (1985). The role of the interaction between the user and the manufacturer in medical equipment innovation. *R&D Manage*, 15(4), 283–292.
- Shaw B. (1985). The role of the interaction between the user and the manufacturer in medical equipment innovation. *R&D Manage*, 15(4), 283–292.
- Shridharan, R., 2005, An Integrative Framework for Supply Chain Collaboration, *The International Journal of Logistics Management*, 16(2)

- Shum, P. & Lin, G. (2007). A World Class New Product Development Best Practices Model. *International Journal of Production Research*, 45 (7), 1609–1629.
- Simatupang, T., Shridharan, R., 2005, The Collaboration Index: A Measure for Supply Chain Collaboration, *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 35(1):44-62
- Simchi-Levi, D., Kaminsky, P., and Simchi-Levi, E. (2008) *Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies and Case Studies*. 3rd Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston.
- Singh, P. J., & Power, D. (2009). The nature and effectiveness of collaboration between firms, their customers and suppliers: A supply chain perspective. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(3), 189-200.
- Skalkos, D. «A Novel Innovation Management Process: For applications in fields such as Food Innovation», *International Journal of Innovation Science*, 4(4), 245-258, 2012.
- Skandrani H, Triki A and Baratli B (2011) Trust in supply chains, meanings, determinants and demonstrations. *Qualitative Market Research: An International Journal* 14(4): 391–409.
- Skinner, W., 1985. *Manufacturing: the Formidable Competitive Weapon*. Wiley, New York.
- Slack, N. and Lewis, M. (2011). *Operations strategy*, 3 rd, Pearson Education Limited, Harlow.
- Smallbone, D., Welter, F., 2003, *Entrepreneurship and enterprise strategies in transition economies: an institutional perspective*.
- Smith, K. (2015). ‘Revision of the Oslo Manual’. Presentation at OECD NESTI/EUROSTAT scoping workshop on the 3rd revision of the Oslo Manual, Oslo, December 3-4 2015.
- Smith, T.M., Reece, J.S., 1999. The relationship of strategy, fit, productivity, and business performance in a services setting. *Journal of Operations Management* 17 (January (2)), 145–161. Spring, M., B
- Sofia Wixe, Pia Nilsson, Lucia Naldi, Hans Westlund ,(2017), *Disentangling Innovation in Small Food Firms: The role of External Knowledge, Support, and Collaboration*, The Royal Institute of technology Centre of Excellence for Science and Innovation Studies (CESIS) <http://www.cesis.se>

- Sohrab Khalili Shavarini, Hossain Salimian, Jamshid Nazemi, Mahmood Alborzi, 2013, Operations strategy and business strategy alignment model (case of Iranian industries), International Journal of Operations & Production Management, Vol. 33 Issue: 9, pp. 1108-1130
- Solano, C., León, H., Pérez, E. and Herrero, M. (2001), "Characterising objective profiles of Costa Rican dairy farmers", Agricultural Systems, Vol. 67 No. 3, pp. 153-79.
- Song, M.X. and Montoya-Weiss, M.M. (1998) Critical Development Activities for Really New versus Incremental Products. Journal of Product Innovation Management, 15, pp. 124–35.
- Souitaris, V. (2001): "External communication determinants of innovation in the context of a newly industrialized country: a comparison of objective and perceptual results from Greece", Elsevier/ Technovation, v.21, pp.25-34. 334.
- Souitaris, V. (2001): "Strategic Influences of Technological Innovation in Greece", British Journal of Management, v.12, pp.131-147.
- Souitaris, V. (2002): "Firm-specific competencies determining technological innovation: a survey in Greece", R&D Management, v.32(1).
- SoumodipSarkara and Ana I.A. Costa, (2008), Dynamics of open innovation in the food industry, Trends in Food Science & Technology 19 , 574-580
- SoumodipSarkara and Ana I.A. Costa, 2008, Dynamics of open innovation in the food industry , Trends in Food Science & Technology 19 (2008) 574e580
- Stalk, G., Evans, P. and Shulman, L.E. (1992), "Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy", Harvard Business Review, Vol. 70 No. 2, pp. 57-69.
- Steiner, G., 1979, Strategic Planning, Free Press .
- Steve Brown , Kate Blackmon, 2005, Aligning Manufacturing Strategy and Business- Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance, Journal of Management Studies, 42(4), 793-815.
- Stevenson, W. J., (2009). Operations Management. New York City: McGraw-Hill Irwin.
- Stevenson, W.J., (1999). Production and operating management. USA: The McGraw-Hill Companies, Inc

- Stewart-Knox, B. and Mitchell, P. (2003), What separates the winners from the losers in new food product development?. *Trends in Food Science & Technology*. 14 (12): 58-64.
- Strange, T. and Bayley, A. (2008) *OECD Insights Sustainable Development Linking Economy, Society, Environment*. OECD Report, Geneva.
- Strange, T., & Bayley, A. (2008). *Sustainable development: Linking economy, society, environment*. Paris, France: Organization for Economic Co-operation and Development.
- Stuart, T.E. (2000). Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791–811.
- Stuart, T.E. (2000). Interorganizational Alliances and the Performance of Firms: A Study of Growth and Innovation Rates in a High-Technology Industry. *Strategic Management Journal*, 21(8), 791–811.
- Subramaniam, M. & Youndt, M. (2005). The Influence of Intellectual Capital on the Types of Innovative Capabilities. *Academy of Management Journal*, 48 (3), 450–463.
- Surowiecki, J., 2005. *The Wisdom of Crowds*. Anchor
- Syrett M., *Επιτυχημένες καινοτομίες, Κέρκυρα*, 2004).
- Suzuki, K. (1993). R&D spillovers and technology transfer among and within vertical Keiretsu Groups: Evidence from the Japanese Electrical Machinery Industry. *International Journal of Industrial Organization*, 11(4), 573–591.
- SZulanski G (1996) Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management J.* 17:27–43.
- Tangen, S., (2004) "Performance measurement: from philosophy to practice", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 Issue: 8, pp.726-737,
- Tdtling, F. and Kaufmann, A. (2001), "The role of the region for innovation activities of SMEs. *European Urban and Regional Studies*. 8 (3): 203-15.
- Teece, D.J. & Pisano, G. (1994) : « The dynamic capabilities of firms», *Industrial and Corporate Change*, v.3, pp.537-556.
- Teece, D.J. (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.

- Teece, D.J. (1986). Profiting from Technological Innovation: Implications for Integration, Collaboration, Licensing, and Public Policy. *Research Policy*, 15(6), 285–305.
- Tether, B. (2002). Who cooperates for innovation and why: An empirical analysis. *Research Policy*, 31, 947–967.
- Tether, B. (2002). Who cooperates for innovation and why: An empirical analysis. *Research Policy*, 31, 947–967.
- Tether, B. S. & Tajar, A. (2008). Beyond industry-university links: Sourcing knowledge for innovation from consultants, private research organizations and the public science-base. *Research Policy*, 37(6–7), 1079–1095.
- The Boston Consulting Group (2006). *Measuring innovation 2006*, p. 6
- Therrien, P., & Mohnen, P. (2003). How innovative are Canadian firms compared to some European firms? A comparative look at innovation surveys. *Technovation*, 23(4), 359–369
- Thomas Rittera, Hans Georg Gemu“nden, 2004, The impact of a company’s business strategy on its technological competence, network competence and innovation success, *Journal of Business Research*, Vol 57, 548– 556
- Thompson, A.A., Strickland, A.J. & Gamble, J.E. (2005). *Crafting and Executing Strategy*. Boston, MA: McGraw Hill.
- Thursby, M. C., & Thursby, J. G. (2002). Who is selling the ivory tower? Sources of growth in university licensing. *Management Science*, 48(1), 90–104.
- Tidd, J., Bessant, J. & Pavitt, K., *Managing Innovation: integrating technological, market and organisational change*, Willwy & Sons, 1997.
- Tidd, J., Bessant, J., & Pavitt, K. (2005). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change*. Chichester: John Wiley & Sons
- Tina Saebia, Nicolai J. Fossa, b T. Saebi, N.J. Foss. (2015) Business models for open innovation: Matching heterogeneous open innovation strategies with business model dimensions, *European Management Journal* 33 201–213 BS7
- Tomala, F. & Senecal, O. (2004): “Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view”, Elsevier, *Intern. Journal Of Project Management*, v.22, pp.281-287.

- Treacy, M., and Wiersema, F., 1993, "Customer Intimacy and Other Value Disciplines.", Harvard Business Review (Jan-Feb).
- Treacy, M., and Wiersema, F., 1994, The Discipline of Market Leaders, AddisonWesley
- Tregoe, B., and Zimmerman, J.,1980, Top Management Strategy, Simon and Schuster
- Trott, P. &Hoecht, A. (2002): "Managing trust and risk in technology collaborations: a study of the fine fragrance industry", International Journal of Management Decision Making, v.3(1). 362
- Trott, P. &Hoecht, A. (2002): "Managing trust and risk in technology collaborations: a study of the fine fragrance industry", International Journal of Management Decision Making, v.3(1).
- Tsipouri, L.J. (1991): "The transfer of technology revisited: some evidence from Greece", Entrepreneurship and regional Development, v.3, pp.145-157.
- Tushman M. and Anderson P., (1986) Technological discontinuities and organisational environment, Administrative Science, Vol 31 pp 439-456.
- Tushman M. and Anderson P., (1986) Technological discontinuities and organisational environment, Administrative Science, Vol 31 pp 439-456.
- UNCTAD (2002). CSTD Panel on "Linking Foreign Direct Investment (FDI), Technology Development for Capacity Building and Strategic Competitiveness" Concept paper prepared by the Secretariat (advance unedited version). Colombo: UN Commission on Science and Technology for Development.
- Unesco, Λεξικό Κοινωνικών Επιστημών, Εκδ. Νίκας Ν.- Τεγόπουλος Χ, Αθήνα 1972.
- Van Beers, C., Berghaell, E. &Poot, T. (2008). R&D internationalization, R&D collaboration and public knowledge institutions in small economies: Evidence from Finland and the Netherlands. Research Policy, 37(2), 294–308.
- Van de Ven, PolleyA.H, Garud D.E and Venkataraman S., (1999). The innovation Journey, Oxford University Press, Oxford
- Van de Vrande, V., Lemmens, C., &Vanhaverbeke, W. (2006) Choosing governance modes for external technology sourcing. R&D Management 36(3), 347–363.

- Vickery, S.K., Droge, C., Markland, R.E., 1993. Production competence and business strategy: do they affect business performance? *Decision Sciences* 24 (2), 435–455.
- Volberda W., et. al., 2014, Advancing Management Innovation: Synthesizing Processes, Levels of Analysis, and Change Agents, *Organization Studies*, 35(9):1245-1264
- Volberda W., et. al., 2014, How does business model innovation influence firm performance: the effect of environmental dynamism, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, (1):16500-16500
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York, NY: Oxford University Press
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York, NY: Oxford University Press
- Von Hippel, E. (1988). *The sources of innovation*. New York, NY: Oxford University Press
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Von Hippel, E., & Katz, R. (2002). Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48(7), 821–833
- Von Hippel, E., & Katz, R. (2002). Shifting innovation to users via toolkits. *Management Science*, 48(7), 821–833.
- Von Hippel, E., Thomke, S. & Sonnack, M. (1999). Creating Breakthroughs at 3M. *Harvard Business Review* 4, 47–57
- Wassmer, U., (2010), Alliance portfolios: A review and research agenda, *Journal of Management*, 36(1), 141–71.
- Weerawardena, J., 2003, The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy, *Journal of Strategic Marketing* 11(1)
- Wells, P., 2013, Sustainable business models and automotive industry: A commenatry, *IIMB Management Review*, 25(4), 228-239.

- Whiston, T. (1994) The global innovatory challenge across the twenty-first century. In *The and book of Industrial Innovation*, ed. M. Dodgson & R. Rothwe ll. Aldershot: Edward Elgar.
- Whittaker, D.H., Fath, B.P. &Fiedle, A. (2016), Assembling capabilities for innovation: Evidence from New Zealand SMEs. *International Small Business Journal*, 34(1) 123–143
- Wilhelmsson, M. (2004), “A method to derive housing sub-markets and reduce spatial dependency”, *Property Management*, Vol. 22 No. 4, pp. 276-88.
- Wilkinson, G., Dale, B.G (1999) "Integrated management systems: an examination of the concept and theory", *The TQM Magazine*, Vol. 11 Issue: 2, pp.95-104,
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism*. New York, NY, The Free Press.
- Williamson, O. E. (1987). "Vertical Integration." in J. Eatwell, et al. *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, Vol. IV, Macmillan: London, pp. 807-812.
- Wilson, A.L., Ramamurthy, K. and Nystrom, P.C. (1999), “A multi-attribute measure for innovation adoption: the context of imaging technology”, *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 46 No. 3, pp. 311-21.
- World Economic Forum (2002) *The Global Competitiveness Report 2002-2003*.
- World Economic Forum (2002) *The Global Information Technology Report 2001–2002:Readiness for the Networked World*, G. Kirkman, G. (ed) et al, New York: Oxford University Press for the World Economic Forum
- World Economic Forum (2003) *Executive Opinion Survey*, Cornelius P. K. (ed), Porter M. E., Schwab K., Switzerland.
- World Economic Forum and Center for European Integration Studies at the University of Bonn (2002) *The Lisbon Review 2002-2003, An assessment of policies and reforms in Europe*, Switzerland.
- Yam, C.M., Guan, J.C., Pun, K.F. and Tang, P.Y. (2004), “An audit of technological innovation capabilities in Chinese firms: some empirical findings in Beijing, China”, *Research Policy*, Vol. 33 No. 8, pp. 1123-1250
- Yam, R., Lo, W., Tang, E. and Lau, A. (2011), “Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance : an

empirical study of Hong Kong manufacturing industries”, *Research Policy*, Vol. 40 No. 6, pp. 391-402.

- YoungokKim , Steven S. Lui, (2015), The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter?, *Journal of Business Research* 68 (2015) 1964–1973
- Yvonna S. Lincoln, Egon G. Guba, 1985, *Naturalistic Inquiry*
- Zairi, M. (1994). Innovation or innovativeness? Results of a benchmarking study. *TotalQualityManagement&BusinessExcellence*, 5(3), 27–33
- Zouaghi F. & Sanchez M.,(2016), Has the global financial crisis had different effects on innovation performance in the agri-food sector by comparison to the rest of the economy?, *Trends in Food Science & Technology*, 50, 230-242
- Αναγνωστάκη X., Μαστορέλης Π., *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία*, ΤΕΙ Πατρών, 2011
- Γεωργαντά, Ζ. (2003). *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες: Το Management της επιχειρηματικής καινοτομίας*. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα, σελ 59-61.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003) ‘Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη’. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, COM (2003) 27.
- Επιτροπή των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη, Βρυξέλλες 21/1/2003, COM (2003) 27. 46
- ZachF.,, (2016), Collaboration for innovation in tourism organizations: leadership support, innovation formality, and Communication, *Washington State University Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 40, No. 3, May 2016, 271–290
- Αρχές Οικονομικής Θεωρίας, Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων- ebook
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005) Πως γίνεται μια επιστημονική έρευνα; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική ΑΕ
- Ζουγενελή Σοφία, Ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, 2009, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Ζουγενελή Σοφία, Ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, 2009, Πανεπιστήμιο Πατρών.
- Κ. Σ., *Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας*, Σταμούλης, 1995)

- Κακουρης Α., 2010, Εννοιολογικές Προσεγγίσεις στη Επιχειρηματικότητα της Καινοτομία, Εκδόσεις Διάυλος.
- Καραγιάννης Αναστάσιος, Δρακόπουλος Σταύρος, Γεμτός Πέτρος, 2003, Ιστορία της Οικονομικής Σκέψης, Εκδόσεις Κριτική, Επιστημονική Βιβλιοθήκη
- Κετικίδης, Π. , 2005, Ηλεκτρονική, Επικοινωνία & Στρατηγικές Συμμαχίες. περιοδικό: PlanetManagement., σελ. 35-38.
- Κραυιτης Θ., 2009, Εθνικά συστήματα Καινοτομίας, Πάντειο Πανεπιστήμιο
- Μπουραντάς, Δ., (2001) Μάνατζμεντ, Αθήνα: Γ. Μπένου
- Ξεκαλάκη Ε., 2001, “Μη Παραμετρική Στατιστική”, Αθήνα
- Ξεκαλάκη Ι, (2004), Τεχνικές Δειγματοληψίας, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα.
- ΟΟΣΑ (1996), The OECD Jobs Strategy – Technology, Productivity and Job Creation, Volume 1, Paris.
- ΟΟΣΑ (1996), The OECD Jobs Strategy – Technology, Productivity and Job Creation, Volume 1, Paris.
- ΟΟΣΑ, 1996, “The OECD Jobs Strategy – Technology”, Productivity and Job Creation, Volume 1, Paris
- Παπαγεωργίου, Γιώτα, 1998, Τυποθήτω,
- Παρασκευοπούλου-Κόλλια OpenEducation - The Journal for Open and DistanceEducation and Educational Technology, Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις Methodology of qualitative research in social sciences and interviews, OpenEducation - The Journal for Open and DistanceEducation and Educational Technology Volume 4, Number 1, 2008 Section one. © Open Education ISSN: 1791-9312.
- Περικλής Λύτρας, 1992, βιβλίο εργασιακές σχέσεις από το κεφάλαιο το άτομο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον
- Χολέβας, Γ. (1995) Οργάνωση και Διοίκηση (Management). Αθήνα: Interbooks
- Χριστοδούλου, Βρυώνης, Καινοτομία και επιχειρηματικότητα στις επιχειρήσεις, 2014, Πανεπιστήμιο Πειραιά
- Χριστοδούλου, Βρυώνης, Καινοτομία και επιχειρηματικότητα στις επιχειρήσεις, 2014, Πανεπιστήμιο Πειραιά

- Ψαρρού, Μ & Ζαφειρόπουλος, Κ. (2001) Επιστημονική Έρευνα. Θεωρία και Εφαρμογές στις Κοινωνικές Επιστήμες. Αθήνα: Δαρδανός
- Πετρόπουλος, Δ. (2004) 'Συνεργασία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων των Βαλκανίων. Μοχλός Ανάπτυξης'. Οικονομικά Χρονικά, Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδας, Vol. 128 Ιούλιος-Αύγουστος, pp. 18-19
- Πετρόπουλος, Δ. (2004) 'Συνεργασία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων των Βαλκανίων. Μοχλός Ανάπτυξης'. Οικονομικά Χρονικά, Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδας, Vol. 128 Ιούλιος-Αύγουστος, pp. 18-19
- <[http://ezinearticles.com/?An-Introduction ToInnovation&id=276936](http://ezinearticles.com/?An-Introduction+ToInnovation&id=276936)>, viewed 2 July 2008
- (<http://www.innovationtools.com/Articles/EnterpriseDetails.asp?a=146>)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΚΕΝΟ

Συγγραφέας	Τίτλος, Περιοδικό	μελλοντική έρευνα
Jing Zeng n, Chi Anh Phan ,Yoshiki Matsui	The impact of hard and soft quality management on quality and innovation performance /:Int. J. Production Economics 162 (2015) 216–226	Οι συγγραφείς προτείνουν να γίνει περισσότερη έρευνα σχετικά με την εξέταση των πιθανών συνεπειών των παραγόντων έκτακτης ανάγκης, όπως η περιβαλλοντική αβεβαιότητα, η οργανωτική κουλτούρα και η στρατηγική του οργανισμού. Οι μελλοντικές μελέτες προτείνεται επίσης να εξετάσουν τη σχέση διάφορων παραμέτρων - καινοτομίας με ένα διευρυμένο πεδίο όπως το στρατηγικό επίπεδο, το επίπεδο επιχείρησης ή ακόμη και το επίπεδο μεταξύ επιχειρήσεων. Πρόταση για έρευνα σχέσης καινοτομίας και επιχ. Στρατηγικής.
Mohammad Asif Salam	The mediating role of supply chain collaboration on the relationship between technology, trust and operational performance: an empirical investigation/ An International Journal, Vol. 24 Iss 2, 2017	Ο συγγραφέας ανέφερε ότι υπάρχει ανάγκη να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο η εσωτερική και εξωτερική συνεργασία μπορεί να υποστηρίξει τις επιχειρησιακές επιδόσεις. Πρόταση για έρευνα σχέσης καινοτομίας και συνεργασία, συνεργασίας και αποδόσεων.
D Hugh Whittaker, Benjamin P Fath and Antje Fiedle	Assembling capabilities for innovation: Evidence from New Zealand SMEs/ International Small Business Journal 2016, Vol. 34(1) 123–143	Στο άρθρο αυτό υποστηρίζεται ότι η έρευνα στις νέες επιχειρήσεις είναι απαραίτητη, ώστε να διερευνηθούν τα εμπόδια στη συνεργασία, οι επιπτώσεις των διαφόρων τύπων συνεργασίας στην καινοτομία και οι προκλήσεις της συνεργασίας. Πρόταση για έρευνα σχέσης συνεργασίας και καινοτομίας.
PeirchyLii, Fang-I Kuo	Innovation-oriented supply chain integration	Οι ερευνητές και συγγραφείς του άρθρου ανέφεραν ότι επιπλέον έρευνα πρέπει να

	for combined competitiveness and firm performance / Int. J. Production Economics 174 (2016) 142–155	γίνει σχετικά με τη σχέση μορφών επιχειρηματικής στρατηγικής και συνεργασιών και τις επιπτώσεις τους στην ανταγωνιστικότητα και στην επιχειρηματική απόδοση, Ιδιαίτερα στο χώρο των τροφίμων. Προτάσεις για έρευνα σχετικά με τη επιχ. Στρατηγική και τη συνεργασία και αποδόσεις.
MeteSevinç, GündüzUlusoy	Innovation Clusters and Determinants of Innovativeness in Manufacturing Industries -/Proceedings of the 2016 International Conference on Industrial Engineering and Operations Management Kuala Lumpur, Malaysia, March 8-10, 2016	Προτείνεται μελέτη σε παράγοντες καινοτομίας που είναι το πνευματικό κεφάλαιο, η οργανωτική δομή, η οργανωτική κουλτούρα, η στρατηγική παραγωγής, οι φραγμοί στην καινοτομία και οι συνεργασίες. Πρόταση για έρευνα σχέσεων καινοτομίας και συνεργασίας, επιχ. Στρατηγικής.
F Minarelli	Innovation in European food SMEs: determinants and links between types-to-based and/Applied Economics 4(1): 33-53, 2015	Πρέπει να εξεταστούν περαιτέρω μελέτες που θα επικεντρώνονται στην λεπτομερέστερη περιγραφή της διάρθρωσης των διαφόρων μορφών συνεργασίας, ιδίως στη συνεργασία των MME με πανεπιστήμια και άλλους παρόμοιους φορείς. Το έργο αυτό επίσης υποδεικνύει ότι οι περαιτέρω μελέτες πρέπει να επιδιώξουν να κατανοήσουν καλύτερα τις αλληλεπιδράσεις που σχετίζονται με την καινοτομία. Πρόταση για έρευνα σχέσης καινοτομίας και συνεργασίας.
<u>RosaCaiazzaJohnStantonb</u>	The effect of strategic partnership on innovation: An empirical analysis/ (2016)	Προτείνει μια διαχρονική μελέτη με στόχο να αναλυθεί η σχέση μεταξύ εταιρικών σχέσεων και καινοτομίας. Πρόταση για μελέτη σχέσης καινοτομίας και συνεργασίας.
Sofia Wixe, Pia Nilsson, Lucia	Disentangling Innovation in Small	Προτείνεται μελέτη στα είδη καινοτομίας, όπως η πώληση σε νέες αγορές, η χρήση

Naldi& Hans Westlund	Food Firms: The role of External Knowledge, Support, and Collaboration (2016)	νέων προμηθευτών, οι νέοι τρόποι οργάνωσης και οι νέοι δίαυλοι διανομής. Ο γενικός στόχος είναι να ελεγχθεί αν οι επιχειρήσεις που ασχολούνται περισσότερο με την εξωτερική αλληλεπίδραση είναι πιο καινοτόμες. Πρόταση για μελέτη σχέσης καινοτομίας και συνεργασίας.
Maura McAdam, Rodney McAdam, Adele Dunn & Clare McCal	Regional Horizontal Networks within the SME AgriFood Sector: An Innovation and Social Network Perspective / Regional Studies, 2016 Vol. 50, No. 8, 1316–1329	Οι ερευνητές προτείνουν πρώτον, να διερευνηθεί πώς αλληλοεπιδρούν οι πτυχές καινοτομίας των δικτύων που εδράζονται στις τοπικές κοινότητες για να βελτιωθεί η ευημερία της κοινότητας. Πρόταση για έρευνα σχέσης συνεργασίας και καινοτομίας και καινοτομίας απόδοσης.
Hamieda Parke	Interfirm collaboration and the new product development process/Industrial Management & Data Systems, Vol. 100 Issue: 6,pp. 255-260	Οι ακόλουθες παράμετροι προτείνεται να μελετηθούν προκειμένου να συμβάλουν στην κατανόηση της διαδικασίας συνεργασίας: τα οφέλη της συνεργασίας στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, οι κίνδυνοι συνεργασίας, η επίδραση της συνεργασίας στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων και οι παράγοντες που αυξάνουν την πιθανότητα μιας επιτυχημένης συνεργασίας. Πρόταση για μελέτη σχέσης συνεργασίας και καινοτομίας.
FlorianZach	Collaboration for innovation in tourism organizations: leadership support, innovation formality, and CommuniCation/JOURNAL OF HOSPITALITY & TOURISM RESEARCH	Πρέπει να διερευνηθούν οι επιπτώσεις άλλων οδηγών καινοτομίας, όπως η επιχειρηματικότητα, η στρατηγική καινοτομίας, η τεχνολογία των πληροφοριών ή η μακροπρόθεσμη θεώρηση των δια-οργανωτικών σχέσεων (Ottenbacher, 2007). Μελλοντική έρευνα πρέπει να λάβει το επόμενο βήμα και ουσιαστικά να μετρήσει την αξία της συνεργασίας για την καινοτομία όσον αφορά τις επιδόσεις της καινοτομίας. Πρόταση για μελέτη σχέσης συνεργασίας

		και καινοτομίας.
Hanna Hottenrott , Cindy Lopes-Bento	(International) R&D collaboration and SMEs: The effectiveness of targeted public R&D support schemes /Research Policy 43 (2014) 1055–1066	Προτείνεται ότι θα ήταν ενδιαφέρον να δούμε αν και πώς τα αποτελέσματα καινοτομίας και πωλήσεων επηρεάζονται εάν ελήφθη υπόψη ο τύπος συνεργασίας και ο τρόπος συνεργασίας. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας και συνεργασίας.
YoungokKim , Steven S. Lui	The impacts of external network and business group on innovation: Do the types of innovation matter/Journal of Business Research 68 (2015) 1964–1973	Πρώτον, τα αποτελέσματά της έρευνας μας δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να συνεργάζονται με διάφορους συνεργάτες δικτύου για την επιδίωξη της καινοτομίας. Δεύτερον, καθώς η σημασία των διαφόρων τύπων δικτύων καινοτομίας ποικίλλει, μια επιχείρηση θα πρέπει να διαχειρίζεται τους εταίρους της για οργανωτική καινοτομία και καινοτομία προϊόντος ξεχωριστά. Τέλος, η πανεπιστημιακή έρευνα έχει καθοριστική σημασία για τη δημιουργία βιομηχανικής καινοτομίας και την ενίσχυση της εθνικής ανταγωνιστικότητας. Πρόταση για έρευνα σχέση καινοτομία-συνεργασίας και αποτελεσμάτων καινοτομίας.
XiaolongXue, Xiaoling Zhang, Liang Wang , Martin Skitmore, Qi Wang	Analyzing collaborative relationships among industrialized construction technology innovation organizations: A combined SNA and SEM approach/ Journal of Cleaner Production (2017) 1-13	Σύμφωνα με τους συγγραφείς πρέπει να διεξαχθούν μελλοντικές έρευνες τριών προοπτικών: 1) Δραστηριότητες συνεργασίας καινοτομίας που μελετήθηκαν σε συγκεκριμένο εύρος και ξεκινούν από ένα συγκεκριμένο τμήμα βιομηχανικής κατασκευής 2) Μελέτη του τρόπου με τον οποίο μια συγκεκριμένη συμπεριφορά καινοτομίας των ενδιαφερομένων επηρεάζει τη συνεργατική καινοτομία στις βιομηχανοποιημένες κατασκευαστικές διαδικασίες. 3) Την ανάπτυξη ενός συστήματος προσομοίωσης που μπορεί να προσομοιώσει τις σχέσεις συνεργασίας των

		βιομηχανοποιημένων κατασκευών στη διαδικασία της καινοτομίας. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας και συνεργασίας.
Thomas Ritter, Hans Georg Gemunden	The impact of a company's business strategy on its technological competence, network competence and innovation success/Journal of Business Research 57 (2004) 548– 556	Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τον αντίκτυπο της στρατηγικής στην εταιρική επιτυχία, τα χαρακτηριστικά του κλάδου ή το περιβάλλον. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας- Επιχ. Στρατηγικής.
Tan Ah Lay RuzitaJusoh	BUSINESS STRATEGY, STRATEGIC RULE OF ACCOUNTANT, STRATEGIC MANAGEMENT ACCOUNTING AND THE LINKS TO FIRM PERFORMANCE: AN EXPLORATORY STUDY OF MANUFACTURING COMPANIES IN MALAYSIA /Asia-Pacific Management Accounting Journal	Προτείνεται ότι είναι σημαντικό να εξακριβωθεί κατά πόσον η διαμόρφωση της στρατηγικής μπορεί να επηρεαστεί από τις οργανωτικές δυνατότητες που αναπτύσσονται στο πλαίσιο της θεωρίας της βασιζόμενης σε πόρους. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας- Επιχ. Στρατηγικής
Romana Rauter, Jan Jonker, Rupert J. Baumgartner	Going one's own way: drivers in developing business models for sustainability /Journal of Cleaner Production 140 (2017) 144-154	Προτείνεται ότι θα ήταν χρήσιμο να αποκτήσουμε μια βαθύτερη κατανόηση της ανάπτυξης επιχειρηματικών μοντέλων.Επιπλέον, η σύγκριση με μη βιώσιμα επιχειρηματικά μοντέλα, επίσης σε διεθνές επίπεδο, θα μπορούσε να συμβάλει στη διεύρυνση της κατανόησής μας, ιδίως όσον αφορά τους εξωτερικούς οδηγούς που

		<p>σχετίζονται με την αγορά των αλλαγών στα επιχειρηματικά μοντέλα. Τέλος, ο σχεδιασμός επιχειρηματικών μοντέλων για τη βιωσιμότητα συνδέει με τις θεωρίες της επιχειρηματικότητας. επομένως, η επικέντρωση σε νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις και τα επιχειρηματικά τους μοντέλα είναι πιθανό να αποτελέσει μια εποικοδομητική πηγή γνώσης σε αυτόν τον τομέα της έρευνας. Σημασία επιχ. Στρατηγικής και απόδοσης</p>
<p>Marcelo Seido Nagano, Juliano Pavanelli Stefanovitz, Thais Elaine Vick</p>	<p>Innovation management processes, their internal organizational elements and contextual factors: An investigation in Brazil /J. Eng. Technol. Manage. 33 (2014) 63–92</p>	<p>Προτείνεται μελέτη για την ερμηνεία και εύρεση προτύπων υιοθέτησης και προκλήσεων στη διαχείριση της καινοτομίας σε οργανισμούς που βρίσκονται σε αναπτυσσόμενες χώρες. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης μελέτης υποδεικνύουν περαιτέρω διερεύνηση των ρόλων και του προφίλ των ανώτερων στελεχών που συνδέονται με την καινοτομία καθώς παρατηρήθηκε ότι η ευαισθησία του ηγέτη σε θέματα που σχετίζονται με αυτή τη δυναμική επηρεάζει τον χαρακτηρισμό του εσωτερικού συστήματος καινοτομίας της εταιρείας. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας- Επιχ. Στρατηγικής.</p>
<p>P. Waychal, R.P. Mohanty and A. Verma</p>	<p>Determinants of innovation as a competence: an empirical study /Int. J. Business Innovation and Research,</p>	<p>Προτείνεται ότι οι παράγοντες, όπως η γεωγραφία, ο πολιτισμός, ο επιχειρηματικός τομέας της λειτουργίας, το μέγεθος της οργάνωσης κλπ., μπορούν να επηρεάσουν σε κάποιο βαθμό την ικανότητα καινοτομίας. Πρόταση για έρευνα της σχέσης καινοτομίας- Επιχ. Στρατηγικής.</p>
<p><u>Daniel I. Prajogo,</u> <u>Adegoke Oke,</u></p>	<p>Human capital, service innovation advantage, and business performance: The moderating roles of dynamic and</p>	<p>Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι η αλληλεπίδραση εξωτερικών παραγόντων όπως οι στρατηγικοί προσανατολισμοί και άλλοι εξωτερικοί παράγοντες προσφέρουν καινοτομικό πλεονέκτημα και αξίζει να διερευνηθεί. Πρόταση για έρευνα της</p>

	competitive environments / International Journal of Operations & Production Management, Vol. 36 Iss 9 pp. 974 – 994, 2016	σχέσης καινοτομίας- Επιχ. Στρατηγικής.
<u>NataliaMedrano</u> <u>CristinaOlarte-Pascual</u>	The effects of the crisis on marketing innovation: an application for Spain 2016	Μια μελλοντική εργασία θα μπορούσε να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της απόδοσης της εταιρείας. Πρόταση για μελέτη σχέσης καινοτομίας και απόδοσης.
Kafetzopoulos, Psomas	The impact of innovation capability on the performance of manufacturing companies: The Greek case 2015	Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι αξίζει να εξεταστεί η επίδραση των χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης, όπως η ηγεσία, η οργανωτική μάθηση, η διαχείριση της διαδικασίας, η ποιότητα και οι ανθρώπινοι πόροι στην ικανότητα καινοτομίας και την απόδοση της επιχείρησης. Πρόταση μελέτης σχέσης καινοτομίας – επιχ. Στρατηγικής και καινοτομίας- οικο. Απόδοσης.
Nadia Lehoux, Sophie D'Amours& André Langevin NadiaLehoux, Sophie D'Amours& André Langevin	Inter-firm collaborations and supply chain coordination: review of key elements and case study/ Production Planning & Control, 25:10, 858-872,2014	Επειδή οι συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων καθίστανται ακόμα πιο σημαντικές, καθώς και η ανάγκη αποτελεσματικού σχεδιασμού και συντονισμού των δραστηριοτήτων της αλυσίδας εφοδιασμού, θα πρέπει να γίνει στο μέλλον πολλή δουλειά για την εντατικότερη διερεύνηση αυτών των θεμάτων. Πρόταση έρευνας σχετικά με τις συνεργασίες επιχειρήσεων.
Shikha Aggarwal, Manoj Kumar Srivastava	" Towards a grounded view of collaboration in Indian agri-food supply chains A qualitative	Υπάρχει έλλειψη έρευνας σχετικά με τη λεπτομερή διαδικασία επεξεργασίας των πρακτικών της αλυσίδας εφοδιασμού που οδηγούν στη συνεργασία, τις προοπτικές

	investigation ",/British Food Journal, Vol. 118 Iss 5 pp. 1085 - 1106,2016	των συνεργαζόμενων μερών και τα οφέλη της συνεργασίας. Πρόταση έρευνας σχετικά με τις συνεργασίες επιχειρήσεων.
FerdaousZouaghi, MercedesSanchez	Has the global financial crisis had different effects on innovation performance in the agri-food sector by comparison to the rest of the economy? /Trends in Food Science & Technology 50 (2016) 230-242	Οι ερευνητές προτείνουν να συγκριθεί η καινοτόμος συμπεριφορά των επιχειρήσεων πριν και μετά την κρίση. Πρόταση έρευνας της σχέσης καινοτομίας και οικονομικής κρίσης.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΓΙΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΝΑ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ**

<u>marketinginnovation</u>	
The company has close relationship management with major customers.	Kafetzopoulos 2015
The company has good knowledge of different market segments.	Kafetzopoulos 2015
The company has a highly efficient sales-force.	Kafetzopoulos 2015
The company's product distribution is efficient.	Kafetzopoulos 2015
The company has good knowledge of market conditions.	Kafetzopoulos 2015
The company has close relationship management with major customers.	Kafetzopoulos 2015
The company has good knowledge of different market segments.	Kafetzopoulos 2015
The company has a highly efficient sales-force.	Kafetzopoulos 2015
The company's product distribution is efficient.	Kafetzopoulos 2015
The company has good knowledge of market conditions.	Kafetzopoulos 2015
Within this firm we have activities, routines, business processes and behaviors for Exploiting the most-up-to-date technology available.	Hurley and Hult (1998), Calantone et al. (2002) and Salavou et al. (2004), Phyrasok Aron O' CassKeoMonySok(2013)
Within this firm we have activities, routines, business processes and behaviors for Developing new products.	Hurley and Hult (1998), Calantone et al. (2002) and Salavou et al. (2004), Phyrasok Aron O' CassKeoMonySok(2013)
Within this firm we have activities, routines, business processes and behaviors for Extending the firm's product range.	Hurley and Hult (1998), Calantone et al. (2002) and Salavou et al. (2004), Phyrasok Aron O' CassKeoMonySok(2013)
Within this firm we have activities, routines, business processes and behaviors for Improving existing product quality.	Hurley and Hult (1998), Calantone et al. (2002) and Salavou et al. (2004), Phyrasok Aron O' CassKeoMonySok(2013)
Within this firm we have activities, routines, business processes and behaviors for production flexibility.	Hurley and Hult (1998), Calantone et al. (2002) and Salavou et al. (2004), Phyrasok Aron O' CassKeoMonySok(2013)

Approach to market	Luo and Tung (2007) Suraksha Gupta, Naresh K. Malhotra ,Michael Czinkota , Pantea Foroudi(2016)
Channel of communication	Di Gregorio et al. (2009), Guerrieri and Meliciani(2005), Trunfio et al. (2006) Suraksha Gupta , Naresh K. Malhotra, Michael Czinkota, Pantea Foroudi 2016
Product delivery	Guerrieri and Meliciani (2005), Singhet al. (2008) Suraksha Gupta , Naresh K. Malhotra , Michael Czinkota , Pantea Foroudi 2016
Service delivery	Gandolfo and Padelletti (1999), Kask (2011) Suraksha Gupta, Naresh K. Malhotra, Michael Czinkota, Pantea Foroudi 2016
Renewing the design of the current and/or new products through changes such as in appearance, packaging, shape and volume without changing their basic technical and functional features.	Hassan et al 2013
Renewing the distribution channels without changing the logistics processes related to the delivery of the product.	Hassan et al 2013
Renewing the product pricing techniques employed for the pricing of the current and/or new products.	Hassan et al 2013
Renewing the product promotion techniques employed for the promotion of current and/or new products.	Hassan et al 2013
Renewing the distribution channels without changing the logistics processes related to the delivery of the product.	Hassan et al 2013
Renewing the product promotion techniques employed for the promotion of the current and/or new products	G. Gunday et al 2011
Renewing general marketing management activities.	G. Gunday et al 2011
Renewing the design of the current and/or new products through changes such as in appearance, packaging, shape and volume without changing their basic technical and functional features.	G. Gunday et al 2011
Renewing general marketing management activities.	G. Gunday et al 2011
Renewing the design of the current and/or new products through changes such as in appearance, packaging, shape and volume without changing their basic technical and functional features.	G. Gunday et al 2011

Renewing the product pricing techniques employed for the pricing of the current and/or new products.	G. Gundayetal 2011
Renewing the distribution channels without changing the logistics processes related to the delivery of the product.	G. Gundayetal 2011
<u>Oragnizationalinnovation</u>	
The company has good coordination and cooperation of R&D, sales, marketing and manufacturing departments.	Kafetzopoulos 2015 2016
The company has high level integration and control of the major functions.	Kafetzopoulos 2015 2016
The company has a high capacity for developing and gaining access to new technologies.	Kafetzopoulos 2015 2016
The company has a high level of capability at identifying the innovative strategy of competitors.	Kafetzopoulos 2015 2016
The company is highly capable of identifying external opportunities and threats.	Kafetzopoulos 2015 2016
Renewing the routines, procedures and processes employed to executethe firm activitiesin innovative manner.	Hassanetal 2013
Renewing the supply chain management systems.	Hassanetal 2013
Renewing the production and quality management systems.	Hassanetal 2013
Renewing the human resources management systems.	Hassanetal 2013
Renewing the in-firm management information system and informationsharing practice.	Hassanetal 2013
Renewing the organization structure to facilitate coordinationbetween different functions like marketing and manufacturing.Hassan et al 2013	Hassanetal 2013
Renewing the organization structure to facilitate teamwork.	Hassanetal 2013
Renewing the organization structure to facilitate project type organization.	Hassanetal 2013
Renewing the organization structure to facilitate strategicpartnerships and long-term business collaborations.	Hassanetal 2013
Renewing the organizational structure to facilitate strategic partnerships and long-term business collaborations.	G. Gundayetal 2011
Renewing the in-firm management information system and information sharing practice.	G. Gundayetal 2011
Renewing the organization structure to facilitate project type organization.	G. Gundayetal 2011
Renewing the supply chain management system.	G. Gundayetal 2011
Renewing the human resources management system.	G. Gundayetal 2011
Renewing the routines, procedures and processes employed to execute firm activities in innovative manner.	G. Gundayetal 2011
Renewing the organization structure to facilitate coordination between different functions such as marketingand manufacturing.	G. Gundayetal 2011
Renewing the production and quality management systems.	G. Gundayetal 2011
Renewing the organization structure to facilitate teamwork.	G. Gundayetal 2011
The rate of introduction of new products or services into the organization has grown rapidly.	Miller D, Friesen PH (1983) Ali Noruzy&VahidMajazi

	Dalfard&BehnazAzhdari&SalmanNazari-Shirkouhi&Aliasghar Rezazadeh 2013
In comparison with its competitors the organization has become much more innovative.	Miller D, Friesen PH (1983) , Ali Noruzy&VahidMajazi Dalfard&BehnazAzhdari&SalmanNazari-Shirkouhi&Aliasghar Rezazadeh 2013
The rate of introduction of new methods of production or delivery of services into the organization has grown rapidly.	Miller D, Friesen PH (1983) , Ali Noruzy&VahidMajazi Dalfard&BehnazAzhdari&SalmanNazari-Shirkouhi&Aliasghar Rezazadeh 2013
Use of databases of best practices, lessons and other knowledge.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Use of quality management systems.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Implementation of practices for employee development and better worker retention.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Decentralization in decision-making.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Flexible job responsibilities.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Use of inter-functional working groups.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Collaboration with customers.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Outsourcing of business activities.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Use of methods for integration with supplier.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
<u>Process innovation</u>	
The technological competitiveness of our company.	Kafetzopoulos 2015
The speed with which we adopt the latest technological innovations in our processes.	Kafetzopoulos 2015
The up datedness or novelty of the technology used in our processes.	Kafetzopoulos 2015
The rate of change in our processes, techniques and technology.	Kafetzopoulos 2015
The competitiveness of the company from the technology point of view is high.	Kafetzopoulos 2015
The latest technological innovations are frequently adopted in our processes.	Kafetzopoulos 2015
The technology used in our processes is characterized by novelty.	Kafetzopoulos 2015

The rate of changes in the processes and techniques is high.	Kafetzopoulos 2015
the company has a pioneering disposition to introduce new processes.	Psomas 2014
The company displays clever response to new processes introduced by others company.	Psomas 2014
The company improves existing machinery and requirements.	Psomas 2014
The company uses machinery adaptations and develops original processing solutions.	Psomas 2014
Our organization has introduced new or significantly improved machinery and equipment for producing products or services.	Huergo and Jaumandreu (2004), Reichstein and Salter (2006), Martinez-Costa and Martinez-Lorente (2008), Valle and Vázquez-Bustelo (2009), Lau et al. (2010)
Our organization has introduced new or significantly modified productive processes for producing products or services.	Huergo and Jaumandreu (2004), Reichstein and Salter (2006), Martinez-Costa and Martinez-Lorente (2008), Valle and Vázquez-Bustelo (2009), Lau et al. (2010)
Our organization has introduced new or significantly improved information technologies for producing products or services.	Huergo and Jaumandreu (2004), Reichstein and Salter (2006), Jansen et al. (2006), Martinez-Costa and Martinez-Lorente (2008), Akgünaetal. (2009)
Our organization introduced minor or incrementally improved machinery and equipment for producing products or services .	Huergo and Jaumandreu (2004), Reichstein and Salter (2006), Jansen et al. (2006), Martinez-Costa and Martinez-Lorente (2008), Akgünaetal. (2009)
Our organization introduced minor or incrementally modified productive processes for producing products or services.	Huergo and Jaumandreu (2004), Reichstein and Salter (2006), Jansen

	et al. (2006), Martinez-Costa and Martinez-Lorente (2008), Akgünaetal. (2009)
Our organization introduced minor or incrementally improved information technologies for producing products or services.	Huergo and Jaumandreu (2004), Reichstein and Salter (2006), Jansen et al. (2006), Martinez-Costa and Martinez-Lorente (2008), Akgünaetal. (2009)
Determining and eliminating non-value adding activities in production processes.	Hassanetal 2013
Decreasing variable cost and/or increasing delivery related logistics processes.	Hassanetal 2013
Determining and eliminating non-value adding activities in delivery related.	Hassanetal 2013
Increasing output quality in manufacturing processes, techniques, machinery.	Hassanetal 2013
Decreasing variable cost components in manufacturing processes, techniques, machinery and software.	Hassanetal 2013
Determining and eliminating non-value adding activities in delivery related processes.	G. Gundayetal 2011
Decreasing variable cost and/or increasing delivery speed in delivery related logistics processes.	G. Gundayetal 2011
Increasing output quality in manufacturing processes, techniques, machinery and software.	G. Gundayetal 2011
Decreasing variable cost components in manufacturing processes, techniques, machinery and software.	G. Gundayetal 2011
Determining and eliminating non-value adding activities in production processes.	G. Gundayetal 2011
Technological competitiveness.	Prajogo and Ahmed (2006) Ben-Roy Do, Pi-Wen Yeh, Jean Madsen,(2016)
Rate of technological changes.	Prajogo and Ahmed (2006) Ben-Roy Do, Pi-Wen Yeh, Jean Madsen,(2016)
Novelty of the technology used.	Prajogo and Ahmed (2006) Ben-Roy Do, Pi-Wen Yeh, Jean Madsen,(2016)
Speed of adopting the latest technology.	Prajogo and Ahmed

	(2006) Ben-Roy Do, Pi-Wen Yeh, Jean Madsen,(2016)
My firm is able to create and manage a portfolio of interrelated technologies.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm is able to integrate production management activities.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm manages production organization efficiently.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm is able to offer environmentally friendly processes.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm is able to maintain a low level of stock without impairing service.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm assigns resources to the production department efficiently.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm organizes its production efficiently.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm has valuable knowledge on the best processes and systems for workorganization.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm has valuable knowledge for innovating manufacturing and technologicalprocesses.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm continually develops programs to reduce production costs.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm is able to master and absorb the basic and key technologies of business.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
<u>Productinnovation</u>	
The level of newness (novelty) of our firm's new products.	Kafetzopoulosetal 2015
The use of latest technological innovations in our new products,	Kafetzopoulosetal 2015
The speed of our new product development.	Kafetzopoulosetal 2015
The number of new products our firm has introduced to the market.	Kafetzopoulosetal 2015
The number of our new products that is first-to-market (early market entrants).	Kafetzopoulosetal 2015
The company introduces new and innovative products into the market.	Kafetzopoulosetal 2015
The company has the capability to bring in new knowledge or technologies to develop new products.	Kafetzopoulosetal 2015
Company efforts to develop new products in terms of hours/persons, team and training involved.	Kafetzopoulosetal 2015
The company has the capability to use new materials, new product function and new design.	Kafetzopoulosetal 2015
The company's products are modified and improved.	Kafetzopouloset al 2015
The company enhances the manufacturing technology of new products.	Kafetzopouloset al

	2015
The level of newness (novelty) of the company's products is increased.	Kafetzopouloset al 2015
The latest technological innovations are incorporated in the new products.	Kafetzopouloset al 2015
The frequency of developing newproducts is high.	Kafetzopouloset al 2015
The number of the new products introduced to the market is high.	Kafetzopouloset al 2015
Our new products differ substantially from our existing products.	Chandy and Tellis (1998),Atuahene-Gima (2005), Subramaniam and Youndt (2005), Herrmann et al.(2007), Valle and Vázquez-Bustelo (2009)
We introduce radical product innovations into the market more frequently than our competitors.	Chandy and Tellis (1998),Atuahene-Gima (2005), Subramaniam and Youndt (2005), Herrmann et al.(2007), Valle and Vázquez-Bustelo (2009)
Our percentage of radical product innovations in the product range is significantly higher compared to the competition.	Chandy and Tellis (1998),Atuahene-Gima (2005), Subramaniam and Youndt (2005), Herrmann et al.(2007), Valle and Vázquez-Bustelo (2009)
The percentage of total sales from radical product innovations is up substantially.	Chandy and Tellis (1998),Atuahene-Gima (2005), Subramaniam and Youndt (2005), Herrmann et al.(2007), Valle and Vázquez-Bustelo (2009)
We are well known by our customers for radical product innovations.	Chandy and Tellis (1998),Atuahene-Gima (2005), Subramaniam and

	Youndt (2005), Herrmann et al.(2007), Valle and Vázquez-Bustelo (2009)
Our new products differ slightly from our existing products.	ChandyandTellis (1998), Atuahene-Gima(2005), Subramaniam and Youndt (2005), Herrmann et al.(2007), Valle and Vázquez-Bustelo (2009)
We introduce incremental product innovations into the market more frequently than our competitors.	ChandyandTellis (1998), Atuahene-Gima (2005), Subramaniam and Youndt (2005), Herrmann et al.(2007), Valle and Vázquez-Bustelo (2009)
Our percentage of incremental product innovations in the product range is significantly higher compared to the competition.	ChandyandTellis (1998), Atuahene-Gima (2005), Subramaniam and Youndt (2005), Herrmann et al.(2007), Valle and Vázquez-Bustelo (2009)
The percentage of total sales from incremental product innovations is up substantially.	ChandyandTellis (1998), Atuahene-Gima (2005), Subramaniam and Youndt (2005), Herrmann et al.(2007), Valle and Vázquez-Bustelo (2009)
We are well known by our customers for incremental product innovations.	ChandyandTellis (1998), Atuahene-Gima (2005), Subramaniam and Youndt (2005), Herrmann et al.(2007), Valle and Vázquez-

	Bustelo(2009)
Increasing manufacturing quality in components and materials of current products.	Hassan et al2013
Decreasing manufacturing cost in components and materials of current.	Hassan et al2013
Developing newness for current products leading to improved ease of use for customers and to improved customer satisfaction.	Hassan et al2013
Developing new products with technical specifications and functionalities totally differing from the current ones.	Hassan et al2013
Developing new products with components and materials totally differing.	Hassan et al2013
Developing new products with technical specifications and functionalities totally differing from the current ones.	Gunday et al 2011
Increasing manufacturing quality in components and materials of current products.	Gunday et al 2011
Decreasing manufacturing cost in components and materials of current products.	Gunday et al 2011
Developing new products with components and materials totally differing from the current ones.	Gunday et al 2011
Developing newness for current products leading to improved ease of use for customers and to improved customer satisfaction.	Gunday et al 2011
Use of the latest technology.	Prajogo and Ahmed (2006) Ben-Roy Do, Pi-Wen Yeh, Jean Madsen, (2016)
Speed of product development.	Prajogo and Ahmed (2006) Ben-Roy Do, Pi-Wen Yeh, Jean Madsen, (2016)
Number of new products.	Prajogo and Ahmed (2006) Ben-Roy Do, Pi-Wen Yeh, Jean Madsen, (2016)
My firm is able to replace obsolete products.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm is able to reduce the time to develop a new product until its launch in the market.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm is able to improve product design.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm is able to develop environmentally friendly products.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
My firm is able to extend the range of products.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
<u>Market turbulence</u>	
The volumes of demand are difficult to predict.	TaiwenFeng ,Dan Wang 2016

Customer demand fluctuates drastically from week to week.	TaiwenFeng ,Dan Wang 2016
Sales forecasts are likely to be inaccurate.	TaiwenFeng ,Dan Wang 2016
Market trends are difficult to monitor.	TaiwenFeng ,Dan Wang 2016
In relation to business environment we operate in In our business, customer's product preferences change quite a bit.	Jaworski and Kohli (1993) Phyrasok, Aron O'Cass, KeoMonySok 2013
In relation to business environment we operate in Our customers tend to look for new products all the time.	Jaworski and Kohli (1993) Phyrasok, Aron O'Cass, KeoMonySok 2013
In relation to business environment we operate in Sometimes, our customers are very price sensitive, but on other occasions, price is relatively unimportant.	Jaworski and Kohli (1993) Phyrasok, Aron O'Cass, KeoMonySok 2013
In relation to business environment we operate in We are witnessing demand for our products and services from customers who never bought from us before	Jaworski and Kohli (1993) Phyrasok, Aron O'Cass, KeoMonySok 2013
In relation to business environment we operate in New customers tend to have product-related needs that are different from those of our existing customers.	Jaworski and Kohli (1993) Phyrasok, Aron O'Cass, KeoMonySok 2013
In relation to business environment we operate in We cater to many of the same customers that we used to in the past.	Jaworski and Kohli (1993) Phyrasok, Aron O'Cass, KeoMonySok 2013
In our kind of business, customers'product preferences change quite a bit over time.	(Jaworski &Kohli, 1993; Olson et al., 2005K.-H. Tsai, S.-Y. Yang 2013
Our customers tend to look for new products and services all thetime.	(Jaworski &Kohli, 1993; Olson et al., 2005K.-H. Tsai, S.-Y. Yang 2013
In our kind of business, customers' product preferences change quite a bit over time.	C.-H. Wang et al 2012
Our customers tend to look for new product all the time.	C.-H. Wang et al 2012
New customers tend to have product-related needs that are different from those of our existing customers.	C.-H. Wang et al 2012
We cater to many of the same customers that we used to in the past.	C.-H. Wang et al 2012
In our type of business, the product preferences of and promoted change significantly over time.	K.-H. Chen et al 2016

Our customers tend to constantly seek new products.	K.-H. Chen et al 2016
Our customers are often price-sensitive, but on other occasions, price is relatively.	K.-H. Chen et al 2016
We are witnessing demand for our products and services from customers who have never purchased.	K.-H. Chen et al 2016
We cater to many of the same customers as in the past.	K.-H. Chen et al 2016
In our kind of business, customers' product preferences change quite a bit over time.	Jaworski and Kohli 1993; Olson et al. 2005 Kuen-Hung Tsai & Shu-Yi Yang 2014
Our customers tend to look for new products and services all the time.	Jaworski and Kohli 1993; Olson et al. 2005 Kuen-Hung Tsai & Shu-Yi Yang 2014
In our kind of business, customers' product preferences change quite a bit over time.	(Jaworski & Kohli, 1993; Olson et al., 2005) Kuen-Hung Tsai, Shu-Yi Yang 2013
Our customers tend to look for new products and services all the time.	(Jaworski & Kohli, 1993; Olson et al., 2005) Kuen-Hung Tsai, Shu-Yi Yang 2013
Customer tastes and preferences change unpredictably in our market.	Guangping Wang, Wenyu Dou, Weichun Zhu, Nan Zhou 2015
Competition in our market is cutthroat.	Guangping Wang, Wenyu Dou, Weichun Zhu, Nan Zhou 2015
The technology in our industry is changing rapidly.	Guangping Wang, Wenyu Dou, Weichun Zhu, Nan Zhou 2015
Environmental changes in our market are intense	D.I. Prajogo 2016
Our clients regularly ask for new products and services	D.I. Prajogo 2016
In our market, changes are taking place continuously	D.I. Prajogo 2016
In a year, our market has changed significantly	D.I. Prajogo 2016
In our market, the volumes of products and services to be delivered change fast and often	D.I. Prajogo 2016
Frequency of change in the most relevant areas of the environment.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
The degrees of social, political, and cultural change that influence environment turbulence .	C. Camisón, A. Villar-López 2014
The degree of radical change in technology.	C. Camisón, A. Villar-López 2014

Unpredictability of challenges presented by changes in the environment.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Customer pressure shown through radical changes in attitude.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Frequency of product innovation.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
The degree of radical change in market structure.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Instability of demand.	C. Camisón, A. Villar-López 2014
Extent of turbulence in the market	Colin C.J. Cheng and Ja-Shen Chen 2013
Frequent changes in customer preferences	Colin C.J. Cheng and Ja-Shen Chen 2013
Ability to reduce market uncertainty.	Colin C.J. Cheng and Ja-Shen Chen 2013
Ability to respond to market opportunities	Colin C.J. Cheng and Ja-Shen Chen 2013
<u>Financial crisis</u>	
Income reduction	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse 2013
Room price reduction	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse 2013
Salary freeze	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse 2013
Employee dismissals/layoff	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse 2013
Reduction of direct client services	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse 2013
Elimination of back-office service	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse 2013
Increased subcontracting	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse 2013

	Bremse2013
Introduction of new products or services	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse2013
Flexibility gains	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse2013
Increased answering speed	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse2013
Introduction of new exclusive services	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse2013
Company is opening in new international markets	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse2013
Company is opening in new market segments	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse2013
Company disposes of anti-crisis plans	M.M. Alonso-Almeida, K. Bremse2013
My firm will survive the current economic crisis.	V. Naidoo 2010
My firm possesses the ability to withstand the challenges of the current economic crisis.	V. Naidoo 2010
My firm is in a good position to address the slowdown in business activity currently being experienced as a result of the economic crisis.	V. Naidoo 2010
Sales volume have decreased in the last three months as a result of the economic crisis but sales will rebound back to pre-crisis level.	V. Naidoo 2010
The downturn has decreased our sales.	Juha Soinen, Kaisu Puumalainen, Helena Sjögrén, Pasi Syrjä, (2012)
The downturn has decreased our profitability.	Juha Soinen, Kaisu Puumalainen, Helena Sjögrén, Pasi Syrjä, (2012)
The crisis makes our operations harder overall.	Juha Soinen, Kaisu Puumalainen, Helena Sjögrén, Pasi Syrjä, (2012)
Customers have canceled their orders.	Juha Soinen, Kaisu Puumalainen, Helena Sjögrén, Pasi Syrjä, (2012)
We have not been able to pay dividends.	Juha Soinen, Kaisu Puumalainen, Helena Sjögrén,

	PasiSyrjä, (2012)
We have cut down the principal owner's salary.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
It has been hard to get financing.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
Lack of financing jeopardizes our future.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
The crisis increases the risk of bankruptcy.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
We have canceled investments due to lack of financing.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
We have delayed our investments.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
Our interest margin has been raised.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
We have dismissed personnel.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
We have laid off personnel.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
We have outsourced our operations.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
We have had to lower prices.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
Competition has become more aggressive.	JuhaSoininen, KaisuPuumalainen, Helena Sjögrén, PasiSyrjä, (2012)
Our customers' terms of payment have become longer.	JuhaSoininen,

	Kaisu Puumalainen, Helena Sjögrén, Pasi Syrjä, (2012)
Our credit losses have increased.	Juha Soinen, Kaisu Puumalainen, Helena Sjögrén, Pasi Syrjä, (2012)
Our suppliers have tightened their payment terms.	Juha Soinen, Kaisu Puumalainen, Helena Sjögrén, Pasi Syrjä, (2012)
<u>Competitiveness</u>	
Our competitors are very aggressive in their price decisions.	Óscar González-Benito, Javier González-Benito, and Pablo A. Muñoz-Gallego 2014
Our competitors constantly propose new products or improved products to our target consumers .	Óscar González-Benito, Javier González-Benito, and Pablo A. Muñoz-Gallego 2014
Our competitors offer highly substitutive products/service.	Óscar González-Benito, Javier González-Benito, and Pablo A. Muñoz-Gallego 2014
Our competitors are larger.	Óscar González-Benito, Javier González-Benito, and Pablo A. Muñoz-Gallego 2014
Changes in products offered by your competitors.	Homburg and Pflesser, 2000) Paul T. M. Ingenbleek, Ruud T. Frambach, and Theo M. M. Verhallen 2013
Changes in sales strategies by your competitors.	Homburg and Pflesser, 2000) Paul T. M. Ingenbleek, Ruud T. Frambach, and Theo M. M. Verhallen 2013
Changes in sales promotion/advertising strategies of your competitors.	Homburg and Pflesser, 2000) Paul T. M. Ingenbleek, Ruud

	T. Frambach, and Theo M. M. Verhallen 2013
Competition in our industry is cutthroat	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
There are many “promotion wars” in our industry	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Any action that a company takes, others can make a response swiftly	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Price competition is a hallmark of our industry	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
One hears of a new competitive move almost every day	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Our competitors are relatively strong	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Delivery on time the type and volume of product required by customer(s)	Kafetzopoulos 2013
Offering product quality that creates higher value for customers	Kafetzopoulos 2013
Flexibility in responding to the market rapidly within a short period	Kafetzopoulos 2013
Maintaining the operational and production cost at a low level	Kafetzopoulos 2013
Introducing new products faster than major competitors	Kafetzopoulos 2013
Offering product quality that creates higher value for customers.	Gana 2015
Delivery on time the type and volume of product required by customer(s).	Gana 2015
Flexibility in responding to the market rapidly within a short period.	Gana 2015
Introducing new products faster than major competitors.	Gana 2015
Maintaining the operational and production cost at a low level.	Kafetzopoulos2015
The rate of change in our processes, techniques and technology.	Kafetzopoulos2015
Competitive advantage Offering product quality that creates higher value for customers.	Kafetzopoulos2015
Maintaining the operational and production cost at a low level.	Kafetzopoulos2015
Delivery on time the type and volume of product required by customer(s)	Kafetzopoulos2015
Flexibility in responding to the market rapidly within a short period.	Kafetzopoulos2015
Introducing new products faster than major competitors.	Kafetzopoulos2015
Delivery on time the type and volume of product required by customer(s).	Kafetzopoulos2015
Offering product quality that creates higher value for customer.	Kafetzopoulos2015
Flexibility in responding to the market rapidly within a short period.	Kafetzopoulos2015
Maintaining the operational and production cost at a low level.	Kafetzopoulos2015
Introducing new products faster than major competitors.	Kafetzopoulos 2015
Offering product quality that creates higher value for customers.	Kafetzopoulos2015
Competitive advantageMaintaining the operational and production cost at a low level.	Kafetzopoulos2015
Delivery on time the type and volume of product required by customer(s)	Kafetzopoulos2015
Flexibility in responding to the market rapidly within a short period	Kafetzopoulos2015
Introducing new products faster than major competitors	Kafetzopoulos2015
Market share	Yavuz Agan a,

	CemilKuzey b, Mehmet FatihAcar c, *, Atif Açıkgoz 2016
Value of the firm	Yavuz Agan a, CemilKuzey b, Mehmet FatihAcar c, *, Atif Açıkgoz 2016
Image of the firm	Yavuz Agan a, CemilKuzey b, Mehmet FatihAcar c, *, Atif Açıkgoz 2016
Competitive advantage of the firm	Yavuz Agan a, CemilKuzey b, Mehmet FatihAcar c, *, Atif Açıkgoz 2016
The image of the establishment has been improved	Mari ´a Mar del Alonso-Almeida • Llorenc, Bagur- Femeni ´as • JosepLlach 2015 Zhao et al. (2008), Molina-Azori ´n et al.(2009),Rodriguez- Anto´n et al. (2011), Alonso-Almeida et al.(2012)
The customer satisfaction level is higher compared with competitors	Mari ´a Mar del Alonso-Almeida • Llorenc, Bagur- Femeni ´as • JosepLlach 2015 Zhao et al. (2008), Molina-Azori ´n et al.(2009),Rodriguez- Anto´n et al. (2011), Alonso-Almeida et al.(2012)
The employee satisfaction level is higher compared with competitors	Mari ´a Mar del Alonso-Almeida • Llorenc, Bagur- Femeni ´as • JosepLlach 2015 Zhao et al. (2008), Molina-Azori ´n et al.(2009),Rodriguez- Anto´n et al. (2011), Alonso-Almeida et al.(2012)
The ability to remain in the market in times of crisis is greater	Mari ´a Mar del

	Alonso-Almeida • Llorenc, Bagur- Femeni ´as • JosepLlach 2015 Zhao et al. (2008), Molina-Azori ´n et al.(2009),Rodriguez- Anto ´n et al. (2011), Alonso-Almeida et al.(2012)
The sales growth is increased compared with competitors	Mari ´a Mar del Alonso-Almeida • Llorenc, Bagur- Femeni ´as • JosepLlach 2015 Zhao et al. (2008), Molina-Azori ´n et al.(2009),Rodriguez- Anto ´n et al. (2011), Alonso-Almeida et al.(2012)
There are many “promotion wars” in our industry	Jaworski &Kohli, 1993 K.-H. Tsai, S.-Y. Yang 2013
For anything that one competitor can offer, others can match readily	Jaworski &Kohli, 1993 K.-H. Tsai, S.-Y. Yang 2013
Price competition is a hallmark of our industry	Jaworski &Kohli, 1993 K.-H. Tsai, S.-Y. Yang 2013
One hears of a competitive move almost every day	Jaworski &Kohli, 1993 K.-H. Tsai, S.-Y. Yang 2013
Competition in our industry is cutthroat	C.-H. Wang et al. 2012
There are many “promotion wars” in our industry	C.-H. Wang et al. 2012
Anything that one competition can offer, others ca match readily	C.-H. Wang et al. 2012
One hears of a new competitive move almost every day.	C.-H. Wang et al. 2012
Our competitors are relatively weak.	C.-H. Wang et al. 2012
<u>Market performance</u>	
New product/service development	Lonial and Robert E. Carter 2015

Market development for existing products	Lonial and Robert E. Carter 2015
Development of new markets	Lonial and Robert E. Carter 2015
Sales growth	(Y.K. Lew et al. 2013)
Market share growth	(Y.K. Lew et al. 2013)
Increased number of official new products launched	(Y.K. Lew et al. 2013)
increased number of new customers	(Y.K. Lew et al. 2013)
Increased reputation	(Y.K. Lew et al. 2013)
Increased overall performance	(Y.K. Lew et al. 2013)
Company image in the market	Gonzalez-Benito (2005), Prieto and Revilla (2006), Chi et al. (2009), Ho et al. (2010) kafetzopoulos 2014
Market share	Skrinjar et al. (2008), Chi et al. (2009), Avella and VazquezBustelo (2010), Ho et al. (2010), Agues and Hajinoor (2012) Kafetzopoulos 2014
Entrance to new markets	Skrinjar et al. (2008), Chi et al. (2009), Ho et al. (2010) Kafetzopoulos 2014
The company's market share is high	Kafetzopoulos 2015
The company's penetration of the market is high	Kafetzopoulos 2015
The company's image within the market is high	Kafetzopoulos 2015
The company's position in the market considering the competitiveness is high	Kafetzopoulos 2015
Customer satisfaction.	Hassan et al 2013
Total sales.	Hassan et al 2013
Market share.	Hassan et al 2013
Total sales	Gunday et al 2011
Market share	Gunday et al 2011
Customer satisfaction	Gunday et al 2011
<u>Financial Performance</u>	
Profit to revenue ratio	Lonial and Carter 2015

Cash flow from operations	Lonial and Carter 2015
Net profit	Lonial and Carter 2015
Return on investment	Lonial and Carter 2015
Return on assests	Lonial and Carter 2015
Market share gain over the last three years	Lonial and Carter 2015
Revenue growth over the last three years	Lonial and Carter 2015
Increase of investment for environmental friendly technology	Zhu and Sarkis (2004), Tsenget al. (2009), Chioet al. (2011) Ru-Jen Lin a,*, Kim-Hua Tan b, Yong Geng 2013
Decrease of cost for hazardous materials purchasing	Zhu and Sarkis (2004), Tsenget al. (2009), Chioet al. (2011) Ru-Jen Lin a,*, Kim-Hua Tan b, Yong Geng 2013
Zero customer complaints or returns	Zhu and Sarkis (2004), Tsenget al. (2009), Chioet al. (2011) Ru-Jen Lin a,*, Kim-Hua Tan b, Yong Geng 2013
Profitability	Vorhies&Morgan, 2005) /Engelen et al 2012
Return on investment	Vorhies&Morgan, 2005) /Engelen et al 2012
Return on sales	Vorhies&Morgan, 2005) /Engelen et al 2012
Reaching financial goals	Vorhies&Morgan, 2005) /Engelen et al 2012
Our profitability has been substantially better.	Judge and Douglas(1998)]Yang Chen • Guiyao Tang • JiafeiJin •Ji Li • Pascal Paille 2014

Our return on investment has been substantially better.	Judge and Douglas(1998)]Yang Chen • Guiyao Tang • JiafeiJin • Ji Li • Pascal Paille 2014
Our sales growth has been substantially better	Judge and Douglas (1998)]Yang Chen • Guiyao Tang • JiafeiJin • Ji Li • Pascal Paille 2014
Growth in sales	(Flynn et al., 2010) W. Yu et al. 2013
Growth in profit	(Flynn et al., 2010) W. Yu et al. 2013
Growth in market share	(Flynn et al., 2010) W. Yu et al. 2013
Return on investment	(Flynn et al., 2010) W. Yu et al. 2013
Operating expenses	Singh, Yadav, and Jain (2013)S.Parvadavardi ni et al. 2016
Administrative expenses	Singh, Yadav, and Jain (2013)S.Parvadavardi ni et al. 2016
Sales promotion expenses	Singh, Yadav, and Jain (2013)S.Parvadavardi ni et al. 2016
Cost of goods sold Operating Income	Singh, Yadav, and Jain (2013)S.Parvadavardi ni et al. 2016
Net sales	Singh, Yadav, and Jain (2013)S.Parvadavardi ni et al. 2016
Gross profit	Singh, Yadav, and Jain (2013)S.Parvadavardi ni et al. 2016
Net profit margin	Singh, Yadav, and Jain (2013)S.Parvadavardi ni et al. 2016
Profit before interest and tax	Singh, Yadav, and Jain

	(2013)S.Parvadavardi ni et al. 2016
Profit after tax	Singh, Yadav, and Jain (2013)S.Parvadavardi ni et al. 2016
Competitive position in your industry	Singh, Yadav, and Jain (2013)S.Parvadavardi ni et al. 2016
Return on investment	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Return on assets	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Return on sales	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Net profit margin	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Growth in sales	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Growth in profit	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Growth in market share	Taiwen Feng • Dan Wang 2016
Company's profitability	Kafetzopolos 2015
Company's financial results	Kafetzopolos 2015
Company's net profit margin	Kafetzopolos 2015
Company's sales growth during the last three years	Kafetzopolos 2015
Company's cash flow	Kafetzopolos 2015
Company's market growth during the last three years	Kafetzopolos 2015
Sales growth	Prieto and Revilla (2006), Rajaguru and Matanda (2009), Chi et al. (2009), Ho et al. (2010), Avella and Vazquez-Bustelo(2010) kafetzopoulos 2014
Net profit	Chi et al. (2009), Rajaguru and Matanda (2009), Avella and Vazquez-Bustelo (2010), Ho et al. (2010), Moneva and Ortas(2010) Kafetzopoulos 2014
Cash flow from operations	Ahmad et al. (2004),

	Moneva and Ortas (2010) Kafetzopoulos 2014
Total product cost	Yavuz Agan a, CemilKuzey b, Mehmet FatihAcar c, *, Atif Açıkgoz € 2016
Product quality	Yavuz Agan a, CemilKuzey b, Mehmet FatihAcar c, *, Atif Açıkgoz € 2016
Return on investment	Yavuz Agan a, CemilKuzey b, Mehmet FatihAcar c, *, Atif Açıkgoz € 2016
Profit in the long-term	Yavuz Agan a, CemilKuzey b, Mehmet FatihAcar c, *, Atif Açıkgoz € 2016
Sales have increased over the last 2 years.	Arawati (2005), Rubio-Andrada et al. (2011)Marı ´a Mar del Alonso-Almeida •Llorenc, Bagur-Femeni ´as • JosepLlach 2015
Profits have increased over the last 2 years.	Arawati (2005), Rubio-Andrada et al. (2011)Marı ´a Mar del Alonso-Almeida •Llorenc, Bagur-Femeni ´as • JosepLlach 2015
Market shares have increased over the last 2 years.	Arawati (2005), Rubio-Andrada et al. (2011)Marı ´a Mar del Alonso-Almeida •Llorenc, Bagur-Femeni ´as • JosepLlach 2015
Return on sales.	Hassan et al 2013
Return on assets.	Hassan et al 2013
Cash flow excluding investments	Hassan et al 2013

General profitability of the firm.	Hassan et al 2013
Return on assets (profit/total assets)	Gunday et al 2011
Cash flow excluding investments	Gunday et al 2011
Return on sales (profit/total sales)	Gunday et al 2011
General profitability of the firm	Gunday et al 2011
Quick delivery compared to the main competitor	Rahman, Laosirihongthong, and Sohal (2010)IoannisBelekou kias, Jose Arturo Garza-Reyes &Vikas Kumar 2014
Unit cost of the product compared to competitors	Rahman, Laosirihongthong, and Sohal (2010)IoannisBelekou kias, Jose Arturo Garza-Reyes &Vikas Kumar 2014
Overall productivity	Rahman, Laosirihongthong, and Sohal (2010)IoannisBelekou kias, Jose Arturo Garza-Reyes &Vikas Kumar 2014
Overall customer satisfaction	Rahman, Laosirihongthong, and Sohal (2010)IoannisBelekou kias, Jose Arturo Garza-Reyes &Vikas Kumar 2014
Quality	Cua, McKone- Sweet,and Schroeder(2006) IoannisBelekoukias, Jose Arturo Garza- Reyes &Vikas Kumar 2014
Flexibility	Cua, McKone- Sweet,and Schroeder(2006) IoannisBelekoukias, Jose Arturo Garza- Reyes &Vikas Kumar

	2014
Cost	Cua, McKone-Sweet, and Schroeder(2006) Ioannis Belekoukias, Jose Arturo Garza-Reyes & Vikas Kumar 2014
Delivery	Cua, McKone-Sweet, and Schroeder(2006) Ioannis Belekoukias, Jose Arturo Garza-Reyes & Vikas Kumar 2014
Reduced lead time	E. Tatoglu et al 2016
Cost saving	E. Tatoglu et al 2016
Forecasting	E. Tatoglu et al 2016
Resource planning	E. Tatoglu et al 2016
Better operational efficiency	E. Tatoglu et al 2016
Reduced inventory level	E. Tatoglu et al 2016
More accurate costing	E. Tatoglu et al 2016
Company's productivity	Kafetzopoulos 2015
Company's efficiency	Kafetzopoulos 2015
Company's costs of supplies, production and sales	Kafetzopoulos 2015
Company's process effectiveness	Kafetzopoulos 2015
Company's delivery of products to customers on time and in the right place and quantity	Kafetzopoulos 2015
Company's competitive advantage	Kafetzopoulos 2015
Company's ability to have access to new domestic and foreign markets	Kafetzopoulos 2015
Employees' satisfaction.	Kafetzopoulos 2015
Company's positive image for the company.	Kafetzopoulos 2015
Company's delivery ability.	Kafetzopoulos 2015
Company's operational cost	Kafetzopoulos 2015
Product performance	BaofengHuo, Minhao Gu & Daniel Prajogo (2016)
Brand name.	BaofengHuo, Minhao Gu & Daniel Prajogo (2016)
Product innovation	BaofengHuo, Minhao Gu & Daniel Prajogo (2016)
Cost effectiveness.	BaofengHuo, Minhao Gu & Daniel Prajogo (2016)
Price competitiveness.	BaofengHuo,

	MinhaoGu & Daniel Prajogo (2016)
On time delivery	BaofengHuo, Minhao Gu & Daniel Prajogo (2016)
<u>Business strategy</u>	
My organization develops strong relationships with our suppliers.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
My organization develops strong relationships with our customers.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
My organization tends to be number-oriented and analytical in our operations.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
My organization requires detailed, factual information to support the day-to-day decisionmaking.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
My organization's business decisions generally follow "tried and true" paths.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
My organization adopts a rather conservative view when making major decisions.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
In general, my organization's mode of operations is less risky than that of the competitors.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
My organization generally increases capacity (i.e. prepares to handle greater volume of business) before the competitors do the same.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
My organization is usually the first ones to introduce various products and/or services in the market.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
The performance measures reviewed by the senior management team emphasize the organization's long-term business effectiveness.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
My organization's criteria for budget allocations generally reflect long-term considerations.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
My organization puts emphasis on long-term development when making business plan.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
My organization is willing to sacrifice current profitability to gain market share	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
Gaining market share is more important than cash flow.	Yan Li, Chuan-Hoo Tan2013
We are offering products and services, which have a less harmful environmental impact compared to existing products/services or compared to products and services from our competitors.	Rauter et al2017
We have been able to reduce the negative impacts of our company.	Rauter et al2017
We have eliminated or reduced operations in environmentally sensitive	Rauter et al2017

locations.	
We have reduced waste by streamlining processes.	Rauter et al2017
We have reduced emissions into the air by streamlining processes.	Rauter et al2017
We have reduced the volume of sewage by streamlining processes.	Rauter et al2017
We have reduced emissions into the soil by streamlining processes.	Rauter et al2017
We use waste and recycled material as input for own processes.	Rauter et al2017
We have attempted to reduce the likelihood of environmental accidents through process improvements.	Rauter et al2017
We are offering more and more services (combined with or instead of products).	Rauter et al2017
We are using more and more input from cleaner and renewable sources.	Rauter et al2017
We have reduced the environmental impact of production processes.	Rauter et al2017
We have managed to reduce the cost of input for the same level of output.	Rauter et al2017
Our customers are aware of the environmental performance of our products.	Rauter et al2017
We sell waste products to generate revenue.	Rauter et al2017
Profit maximization is still the most important goal.	Rauter et al2017
We have managed to reduce our costs through improved environmental protection.	Rauter et al2017
We engage in a formal process of dialogue in order to take the interests of stakeholders into account.	Rauter et al2017
We communicate the firm's environmental impacts and risks to the general public.	Rauter et al2017
We have improved our employee health and safety.	Rauter et al2017
We protect the claims and rights of the local community/region.	Rauter et al2017
We are aware of the visual impact of the firm's facilities and operations.	Rauter et al2017
We support local initiatives (in monetary and non-monetary ways).	Rauter et al2017
We try to deploy our employees according to their skills.	Rauter et al2017
How does the product or service bring utility to the consumer?	David J. Teece 2010
How is it likely to be used?	David J. Teece 2010
Inasmuch as innovation requires the provision of complements, are the necessary complements already available to the consumer with the convenience and price that is desirable (or possible)?;	David J. Teece 2010
What is the 'deep truth' about what customers really value and how will the firm's service/product offering satisfy those needs?	David J. Teece 2010
What might the customer 'pay' for receiving this value?;	David J. Teece 2010

How large is the market? Is the product/service honed to support a mass market?;	David J. Teece 2010
Are there alternative offerings already in the market? How is the offering superior to them?;	David J. Teece 2010
Where is the industry in its evolution?	David J. Teece 2010
Has a 'dominant design' emerged?	David J. Teece 2010
What are the (contractual) structures needed to combine the activities that must be performed to deliver value to the consumer?	David J. Teece 2010
Both lateral and vertical integration and outsourcing issues need to be considered. (Contract theory/transaction cost economics is a useful lens through which to view many of these issues. So is capability theory	David J. Teece 2010
What will it cost to provide the product/service? How will those costs behave as volume and other factors change?;	David J. Teece 2010
What is the nature of the appropriability regime?	David J. Teece 2010
How can imitators be held at bay, and how should value be delivered, priced, and appropriated?	David J. Teece 2010
We command a higher price than other firms by making a distinctive, high quality product	Parnell (1997) and Powell (1992) Stefan Hoejmos e, Stephen Brammer, Andrew Millington, (2013)
Our prices are among the lowest in the industry	Parnell (1997) and Powell (1992) Stefan Hoejmos e, Stephen Brammer, Andrew Millington, (2013)
We primarily seek to provide our goods and services at the lowest possible price	Parnell (1997) and Powell (1992) Stefan Hoejmos e, Stephen Brammer, Andrew Millington, (2013)
We are often first to introduce innovative products	Parnell (1997) and Powell (1992) Stefan Hoejmos e, Stephen Brammer, Andrew Millington, (2013)
We spend more heavily on R&D than our competitors	Parnell (1997) and Powell (1992) Stefan Hoejmos

	e, Stephen Brammer, Andrew Millington, (2013)
We focus on a narrow, specific customer group	Parnell (1997) and Powell (1992) StefanHoejmos e, Stephen Brammer, Andrew Millington, (2013)
We provide products and services primarily to a well-defined customer group more questions	Parnell (1997) and Powell (1992) StefanHoejmos e, Stephen Brammer, Andrew Millington, (2013)
Sales growth	RICHARD RUMELT 1987
Market share	RICHARD RUMELT 1987
Return to firm Value added	RICHARD RUMELT 1987
Return on investment	RICHARD RUMELT 1987
Function Provision of value to the customer	RICHARD RUMELT 1987
Maintaining or obtaining a defensible position	RICHARD RUMELT 1987
Basic strategic tasks Adapting to change and innovation	RICHARD RUMELT 1987
Creating barriers and deterring rivals	RICHARD RUMELT 1987
Method of expressing strategy	RICHARD RUMELT 1987
Product/market terms, functional terms	RICHARD RUMELT 1987
Policies leading to defensible position	RICHARD RUMELT 1987
Basic approach to analysis Study of group of businesses overtime	RICHARD RUMELT 1987
Comparison across rivals at a giventime	RICHARD RUMELT 1987

Has the organization demonstrated that it possesses the problem-solving abilities and/or specialcompetences required by the strategy?	RICHARD RUMELT 1987
Has the organization demonstrated the degree of coordinative and integrative skill necessary to carryout the strategy?	RICHARD RUMELT 1987
Does the strategy challenge and motivate key personnel and is it acceptable to those who must lendtheir support?	RICHARD RUMELT 1987
We are the technological leader in our industry.	Thomas Ritter, Hans Georg Gemunden 2004
We place high emphasis on our R&D activities	Thomas Ritter, Hans Georg Gemunden 2004
We take technological risks.	Thomas Ritter, Hans Georg Gemunden 2004
We constantly develop our products	Thomas Ritter, Hans Georg Gemunden 2004
<u>Collaboration</u>	
Innovation collaboration of Food manufacturer with supplier	(Batterink et al., 2006, Noronha Vaz et al.,2004, OECD, 2005) BiankaKühne Xavier Gellynck Robert D. Weaver, (2013)
“Innovation collaboration of Foodmanufacturer with customer	(Batterink et al., 2006, Noronha Vaz et al.,2004, OECD, 2005) BiankaKühne Xavier Gellynck Robert D. Weaver, (2013)
Innovation collaboration of Supplier with food manufacturer	(Batterink et al., 2006, Noronha Vaz et al.,2004, OECD, 2005) BiankaKühne Xavier Gellynck Robert D. Weaver, (2013)
Innovation collaboration of Customer with food manufacturer	(Batterink et al., 2006, Noronha Vaz et

	al.,2004, OECD, 2005) BiankaKühne Xavier Gellynck Robert D. Weaver, (2013)
extent of your firm have cooperated with costumers and clients	Zheng et al2010
extent of your firm have cooperated with suppliers	Zheng et al2010
extent of your firm have cooperated with competitors/rivals	Zheng et al2010
extent of your firm havecooperatedwith innovation services department	Zheng et al2010
extent of your firm havecooperatedwith supervision services department	Zheng et al2010
extent of your firm havecooperatedwith information services department	Zheng et al2010
extent of your firm have cooperated with technology intermediaries	Zheng et al2010
extent of your firm have cooperated with technology market	Zheng et al2010
extent of your firm have cooperated with industrial associations	Zheng et al2010
extent of your firm have cooperated with venture capital organizations	Zheng et al2010
extent of your firm have cooperated with universities	Zheng et al2010
extent of your firm have cooperated with research institutes	Zheng et al2010
extent of your firm have cooperated with colleges/ technical institutes	Zheng et al2010
For the development of new tourism services key partners are frequently used .	McGinnis &Mele Vallopra,1999, 2001, Chen&Paulraj, 2004 ,florianzach 2016
For the development of new tourism services key partners play an important role in the development process .	McGinnis &Mele Vallopra,1999, 2001, Chen&Paulraj, 2004 ,florianzach 2016
For the development of new tourism services key partners usually become involved in the concept stageof the developmentprocess .	McGinnis &Mele Vallopra,1999, 2001, Chen&Paulraj, 2004 ,florianzach 2016
For the development of new tourism services key partners .	McGinnis &Mele Vallopra,1999, 2001, Chen&Paulraj, 2004 ,florianzach 2016
For the development of new tourism services key partners .	McGinnis &Mele Vallopra,1999, 2001, Chen&Paulraj, 2004 ,florianzach 2016
We share sensitive information (financial, market research, and/or competition) with our partners	McGinnis &Mele Vallopra,1999, 2001, Chen&Paulraj, 2004 ,florianzach 2016
Partners are provided with any information that might helpthem in doing business	McGinnis &Mele Vallopra,1999, 2001, Chen&Paulraj, 2004 ,florianzach 2016
Exchange of information with our partners takes place frequently,	McGinnis &Mele

informally and/or in a timely manner	Vallopra,1999, 2001, Chen&Paulraj, 2004 ,florianzach 2016
Our partners and we keep each other informed about events or changes that may affect the other party	McGinnis &Mele Vallopra,1999, 2001, Chen&Paulraj, 2004 ,florianzach 2016
We have frequent face-to-face planning/communication with our partners	McGinnis &Mele Vallopra,1999, 2001, Chen&Paulraj, 2004 ,florianzach 2016
Gaining access to information	Stuart A. Rosenfeld 1996
Building collective economic strength	Stuart A. Rosenfeld 1996
Accessing services not affordable individually	Stuart A. Rosenfeld 1996
Learning from others	Stuart A. Rosenfeld 1996
Improving product quality	Stuart A. Rosenfeld 1996
Jointly developing new products	Stuart A. Rosenfeld 1996
Jointly marketing products or product lines	Stuart A. Rosenfeld 1996
Obtaining capital at lower costs or quickly	Stuart A. Rosenfeld 1996
Addressing environmental issues	Stuart A. Rosenfeld 1996
Improve management skills	Stuart A. Rosenfeld 1996
Improve product quality	Stuart A. Rosenfeld 1996
Change how work and people are organized	Stuart A. Rosenfeld 1996
Investments in new equipment/methods	Stuart A. Rosenfeld 1996
Investments in workforce training	Stuart A. Rosenfeld 1996
Strategic planning	Stuart A. Rosenfeld 1996
Direct competition for customers	Stuart A. Rosenfeld 1996
Too high a cost	Stuart A. Rosenfeld 1996
Failure to realize benefits quickly enough	Stuart A. Rosenfeld 1996
Lack of time/business pressures	Stuart A. Rosenfeld

	1996
Lack of interest	Stuart A. Rosenfeld 1996
Legal barriers	Stuart A. Rosenfeld 1996
Lack of trust among members	Stuart A. Rosenfeld 1996
Insufficient support from state or brokers	Stuart A. Rosenfeld 1996
Have networks actually formed as a result of the initiative	Stuart A. Rosenfeld 1996
What do these networks do jointly that they did not do individually or are able to do more effectively collectively?	Stuart A. Rosenfeld 1996
Have networks contributed to increased performance, e.g. new sales, markets, products, jobs, profits, productivity, innovation, or quality?	Stuart A. Rosenfeld 1996
Has the intervention altered relationships among firms?	Stuart A. Rosenfeld 1996
Have networks made it possible for service providers to reach more customers?	Stuart A. Rosenfeld 1996
Have networks boosted the local or regional economy?	Stuart A. Rosenfeld 1996
What is the long-term role of government and need for resources?	Stuart A. Rosenfeld 1996
Improve information sharing for the coordination of the flow of goods between your plant and other plants of the network (e.g. through exchange information on inventories, deliveries, production plants, etc.)	Krisztina Demeter a, Levente Szász b, Béla- Gergely Rácz 2016
Improve joint decision making to define production plans and allocate production in collaboration with other plants in the network (e.g. through shared procedures, shared forecasts)	Krisztina Demeter a, Levente Szász b, Béla- Gergely Rácz 2016
Improve innovation sharing/joint innovation with other plants (through knowledge dissemination and exchange of employees inside the network)	Krisztina Demeter a, Levente Szász b, Béla- Gergely Rácz 2016
Improve the use of technology to support communication with other plants of the network (e.g. ERP integration, shared databases, social networks)	Krisztina Demeter a, Levente Szász b, Béla- Gergely Rácz 2016
Developing a comprehensive network performance management system (e.g. based on cost, quality, speed, flexibility, innovation, service level)	Krisztina Demeter a, Levente Szász b, Béla- Gergely Rácz 2016
Between the buyer and the supplier members important ideas and information were exchanged openly. . . .	Martin Hoegl Stephan M. Wagner 2005
Between the buyer and the supplier members people adapted well to each other. . . .	Martin Hoegl Stephan M. Wagner 2005
Between the buyer and the supplier members the general atmosphere was	Martin

cooperative.. .	HoeglStephanM. Wagner 2005
The buyer and the supplier members were fully satisfied with the timeliness in which information was made available.	Martin HoeglStephanM. Wagner 2005
The buyer and the supplier members were fully satisfied with the accuracy of the information..	Martin HoeglStephanM. Wagner 2005
The buyer and the supplier members assumed full responsibility for achieving the project's objectives..	Martin HoeglStephanM. Wagner 2005
The buyer and the supplier members fully contributed to carrying the project's workload.	Martin HoeglStephanM. Wagner 2005
The buyer and the supplier members were fully committed to reaching the project objectives.	Martin HoeglStephanM. Wagner 2005
The buyer and the supplier members were fully committed to reaching the project objectives.	Martin HoeglStephanM. Wagner 2005
The buyer and the supplier members contributed equally to the common objectives.	Martin HoeglStephanM. Wagner 2005
Information sharing about inventory levels	Ann Vereecke, Steve Muylle, (2006)
Information sharing about production planning decisions and demand forecast	Ann Vereecke, Steve Muylle, (2006)
Agreements on delivery frequency	Ann Vereecke, Steve Muylle, (2006)
Co-location of plants	Ann Vereecke, Steve Muylle, (2006)
Use of kanban systems to acquire materials	Ann Vereecke, Steve Muylle, (2006)
Manage or hold inventories of materials at own site	Ann Vereecke, Steve Muylle, (2006)
Supply customer to consignment stock and/or VMI	Ann Vereecke, Steve Muylle, (2006)
Which CSFs today are essential to the successful implementation of TQM as defined by firm-performance goals and the business paradigm embraced?	Karuppusami and Gandhinathan's (2006) Barbara

	Aquilani Cecilia Silvestri Alessandro Ruggieri CorradoGatti2017
<u>Quality management</u>	
In our company top management frequently articulates goals and vision of the firm employees	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
In our company, top management emphasizes pursuing knowledge which fits new environment	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
Our plant's top management is evaluated for quality management	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
In our company, top management basically agrees that employees ability to learn is key to our competitive advantage	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
Quality issues are reviewed in our plant's management meetings	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
know how of employees	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
employees' training in the quality standard	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
employees' acceptance of the changes required	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
employees' involvement and commitment	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
the adequacy of the number of employees	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
the firm was a learning organization	DimitriosKafetzopoul os Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015

the firm has acquired and used much new and relevant knowledge that provides competitive advantage over the last 3 years	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
capacity to assess technologies and information relevant to firm's business strategy	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
cultivating learning readiness and investing on learning and information	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
paying attention to tacit knowledge	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
inspection, review or checking of work is automated	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
our work processes are automated	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
quality techniques are used in order to reduce variance in process	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
our plant's shop floors are well organized and clean	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
we make extensive use of statistical techniques to reduce variance in process	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
customers' understanding of perceived product value	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
company's focus on customer requirements and expectations	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
company's assurance of meeting customer requirements	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
Company's activities increasing the level of customer satisfaction	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina

	Gotzamani Vasiliki Gkana 2015
customer complaints are a major priority	Dimitrios Kafetzopoulos Katerina Gotzamani Vasiliki Gkana 2015

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Constructs	References
Organizational innovation capabilities	Camisónand Villar-López (2014); OECD (2005); Camisón and Villar-López (2010); Kafetzopoulos et al (2015); Yam et al. (2004, 2011); Gunday et al. (2011); Forsman (2011).
Productinnovationcapabilities	Camisónand Villar-López (2014); Tuominen and Hyvönen (2004);Menguc and Auh (2010); Camisón and Villar-López (2010); Nassimbeni (2001); Wonglimpiyarat (2010); Tomlinson (2010); Kafetzopoulos et al (2015)
Process innovation capabilities	Camisónand Villar-López (2014); Tuominen and Hyvönen (2004); Camisón and Villar-López (2010); Kafetzopoulos et al (2015); Jiménez-Jiménez and Sanz-Valle (2011)
Marketing innovation capabilities	Gupta et al. (2016); Gunday et al. (2011); Yam et al. (2004); Yam et al. (2011); Kafetzopoulos et al (2015)
Business strategy	Rauter et al (2017); Teece (2010); Ritter &Gemunden (2004); Li and Tan (2013)
Collaboration	Zheng et al 2010Ferreira et al. (2015) Li and Tan (2013); Tsai (2009)
Business Performance	Prajogo 2016, Lee et al. (2001), Lakhali et al. (2006), Feng et al. (2008), Singh (2008), Han et al. (2009) and KafetzopoulosandGotzamani (2014).Kafetzopoulos et al (2015);Tsai and Yang,

	2013;Hult et al., 2004; Tang et al., 2008; Zahra & Gravis, 2000
Competitive advantages	Kafetzopoulos et al (2015);Kafetzopoulos et al. (2013) Sarmiento et al. (2007).
Stability of business environment	Zhang et al. (2012).Wang et al. (2015)Prajogo (2016)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV:ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

Αγαπητέ κύριε/α,

Το τμήμα Επιστήμης Τροφίμων και Διατροφής του Πανεπιστημίου Αιγαίου, διεξάγει Μεταδιδακτορική έρευνα σχετικά με την Καινοτομία στις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Μελετάμε τις Ελληνικές επιχειρήσεις αρχικά ως προς την ικανότητα:

- Να ενσωματώνουν την γνώση
- Να διαμορφώνουν στρατηγική
- Να εφαρμόζουν βέλτιστες διεργασίες
- Να υιοθετούν πρακτικές ποιότητας
- Να συνεργάζονται
- Να επιτυγχάνουν οικονομική απόδοση και
- Να εκμεταλλεύονται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στο περιβάλλον που λειτουργούν

Επιπλέον μελετάμε την ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομούν στις 4 διαστάσεις καινοτομίας ήτοι:

- Καινοτομία προϊόντος
- Καινοτομία διαδικασιών
- Καινοτομία Μάρκετινγκ
- Οργανωσιακή καινοτομία

Με βάση αυτό, σας παρακαλούμε θερμά να συμπληρώσετε με ειλικρίνεια το ερωτηματολόγιο και να μας το επιστρέψετε!

Για να μπορέσουμε έτσι (αφού το αναλύσουμε με άκρως επιστημονική προσέγγιση) να σας ενημερώσουμε για την «διαχειριστική επάρκεια» των επιχειρήσεων στους παραπάνω τομείς λειτουργίας τους (ύστερα από την επεξεργασία όλων των ερωτηματολογίων που θα συλλέξουμε πανελλαδικά!)

Σας διαβεβαιώνουμε ότι τα στοιχεία που θα συλλεγούν είναι εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν για στατιστικές και μόνο αναλύσεις.

Σας ευχαριστούμε πολύ

Με τιμή

Δημήτρης Σκάλκος Αν. Καθηγητής

Πληροφορίες-Αποστολή ερωτηματολογίου

Κα Χριστίνα Σακαλή

E-mail: chrisakali@fns.aegean.gr

Τηλ.: 6978372800

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Επωνυμία επιχείρησης:		
Αντικείμενο επιχείρησης:		
Έδρα/Διεύθυνση:		
Στοιχεία επικοινωνίας:	Τηλ	email:
Η θέση σας στην επιχείρηση:		Έτος ίδρυσης
Πόσοι περίπου εργαζόμενοι απασχολούνται στην επιχείρησή σας (σε περίοδο αιχμής);		
Ποια συστήματα ποιότητας εφαρμόζετε;		

Σφραγίδα της επιχείρησης:

	Αξιολογήστε τις παρακάτω διαστάσεις της επιχείρησής σας με κλίμακα από το 1 έως 7. Όπου το 1 ισοδυναμεί με διαφωνώ πλήρως και όπου το 7 ισοδυναμεί με συμφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ Πλήρως				Συμφωνώ Απόλυτα		
		1	2	3	4	5	6	7
	Προσανατολισμός προς τη γνώση: Στην επιχείρησή σας....							
1	Η διοίκηση κατανοεί πώς η επιμόρφωση και η εκπαίδευση των εργαζομένων της θα αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης.							
2	Η διοίκηση συχνά μοιράζεται με τους εργαζομένους, τους στόχους και το όραμα που θέτει η επιχείρηση.							
3	Η διοίκηση δίνει έμφαση στη συνεχή απόκτηση γνώσης σύμφωνα με τις ανάγκες που διαμορφώνονται από το περιβάλλον της επιχείρησης.							
4	Η πληροφόρηση που λαμβάνεται από το εσωτερικό/εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης δίνει κατεύθυνση στο τμήμα έρευνας και ανάπτυξης.							
5	Υπάρχει η αντίληψη πως η μάθηση των εργαζομένων αποτελεί επένδυση και όχι ασκοπη δαπάνη.							
6	Η μάθηση και απόκτηση γνώσης θεωρείται ως βασικό συστατικό απαραίτητο για την βιωσιμότητα της επιχείρησης.							
	Οι διεργασίες που εκτελούνται: Στην επιχείρησή σας.....	1	2	3	4	5	6	7
7	Η επιθεώρηση, η επανεξέταση και ο έλεγχος εργασιών είναι αυτοματοποιημένα.							
8	Οι διάφορες εργασίες που εκτελούνται είναι αυτοματοποιημένες.							
9	Εφαρμόζονται τεχνικές ποιότητας προκειμένου να μειωθούν οι διακυμάνσεις στις παραγωγικές διαδικασίες.							

10	Η συνεχή βελτίωση αποτελεί την πιο σημαντική διαδικασία.								
	Η στρατηγική που εφαρμόζεται: Η επιχείρησή σας.....	1	2	3	4	5	6	7	
11	Ανταποκρίνεται άμεσα στις πρώτες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της.								
12	Αυξάνει την παραγωγική της ικανότητα (δηλ. αυξάνει τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες) πριν το κάνουν οι ανταγωνιστές της.								
13	Συνήθως εισάγει πρώτη νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά.								
14	Προσφέρει περιορισμένη γκάμαπροϊόντων συγκριτικά με τους κύριους ανταγωνιστές της.								
15	Προσπαθεί να έχει μια ασφαλή θέση στην αγορά διατηρώντας σταθερή γκάμαπροϊόντων.								
16	Προσπαθεί να πετύχει τη καλύτερη δυνατή απόδοση μέσα από μια περιορισμένη σχετικά γκάμα προϊόντων.								
	Οι συνεργασίες που αναπτύσσονται: Η επιχείρησή σας.....	1	2	3	4	5	6	7	
17	Αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους προμηθευτές της.								
18	Αναπτύσσει στενές σχέσεις με τους πελάτες της.								
19	Αναπτύσσει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις ή και με ανταγωνιστές, προς αμοιβαίο όφελος.								
20	Αναπτύσσει συνεργασίες με πανεπιστήμια ή ειδικούς σε συγκεκριμένους τομείς, για την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών.								
	Αξιολογήστε τις παρακάτω διαστάσεις της επιχείρησής σας με κλίμακα από το 1 έως 7. Όπου το 1 ισοδυναμεί με διαφωνώ πλήρως και όπου το 7 ισοδυναμεί με συμφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ Πλήρως			Συμφωνώ Απόλυτα				
	Προσανατολισμός προς την ποιότητα: Στην επιχείρησή σας.....	1	2	3	4	5	6	7	
21	Οι διευθυντές όλων των τμημάτων συμμετέχουν ενεργά σε δραστηριότητες βελτίωσης της ποιότητας.								
22	Επικρατεί η άποψη πως η ποιότητα είναι ευθύνη όλων μέσα στην επιχείρηση.								
23	Όλοι οι εργαζόμενοι δουλεύουν ομαδικά με σκοπό τη συνεχή βελτίωση στο σχεδιασμό των νέων αλλά και των υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών.								
24	Δαπανούνται πολλά χρήματα και χρόνος στην εκπαίδευση για την ποιότητα.								
25	Επικρατεί η άποψη πως οι επιχειρήσεις πρέπει να προβλέπουν τις ανάγκες των πελατών τους.								
26	Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά σχεδιάζονται εξ αρχής σε ένα προϊόν ή διαδικασία, αντί στο να επιθεωρούνται για ελαττώματα στο τέλος της παραγωγής .								
	Ικανότητες καινοτομίας προϊόντων: Η επιχείρησή σας.....	1	2	3	4	5	6	7	
27	Έχει την ικανότητα να αντικαθιστά τα προϊόντα της που έχουν ξεπεραστεί από την αγορά								
28	Έχει την ικανότητα να διευρύνει εύκολα την γκάμα των προϊόντων της.								
29	Εισάγει νέα και καινοτόμα προϊόντα στην αγορά.								
30	Έχει την ικανότητα να χρησιμοποιεί νέα υλικά, νέες λειτουργίες και να βελτιώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της.								
31	Έχει την ικανότητα να εισάγει νέα γνώση και μεθόδους ώστε να αναπτύσσει νέα προϊόντα.								
32	Ενισχύει την τεχνολογία της για να παράγει νέα προϊόντα.								
	Ικανότητες καινοτομίας διαδικασιών: Η επιχείρησή σας.....	1	2	3	4	5	6	7	
33	Είναι ικανή να αναπτύσσει νέες διαδικασίες παραγωγής ενώ είναι πιο καινοτόμα από τους ανταγωνιστές στις διαδικασίες που εφαρμόζει.								
34	Διαθέτει καλή γνώση γενικά στη βιομηχανική καινοτομία και στις τεχνολογικές διαδικασίες.								
35	Διαθέτει καλή γνώση στις βέλτιστες διαδικασίες και συστήματα ώστε να οργανώνει τις εργασίες της.								

36	Έχει την ικανότητα να ενσωματώνει αποτελεσματικά όλες τις δραστηριότητες που αφορούν την διαχείριση της παραγωγή.								
37	Είναι ικανή να προσαρμόζει τις διαδικασίες της κατάλληλα σε όλα τα επίπεδα που αφορούν την παραγωγή, αποθήκευση, διανομή, εφοδιαστική κ.λ.π.								
	Ικανότητες καινοτομίας μάρκετινγκ: Η επιχείρησής σας....	1	2	3	4	5	6	7	
38	Είναι ικανή να εισάγει νέες κι επιτυχημένες τεχνικές προσέγγισης των αγορών.								
39	Είναι ικανή να εισάγει νέες αποδοτικές τεχνικές προώθησης των προϊόντων της.								
40	Είναι ικανή να εισάγει νέες τεχνικές διανομής των προϊόντων της.								
41	Είναι ικανή να ανανεώνει το σχεδιασμό των προϊόντων της με αλλαγές όπως η εμφάνιση, η συσκευασία, το σχήμα ή ο όγκος, χωρίς να αλλάξει τα βασικά τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά τους.								
42	Η εταιρεία έχει καλή γνώση των συνθηκών της αγοράς.								
	Ικανότητες οργανωσιακής καινοτομίας: Η επιχείρησή σας.....	1	2	3	4	5	6	7	
43	Χρησιμοποιεί δεδομένα και πληροφορίες που αφορούν τις βέλτιστες πρακτικές, την καλύτερη εκπαίδευση και την επιπλέον γνώση.								
44	Εφαρμόζει πρακτικές για την εξέλιξη και ικανοποίηση των εργαζομένων της.								
45	Έχει ικανότητα στην ανάπτυξη και την πρόσβαση στις νέες τεχνολογίες.								
46	Έχει ικανότητα στο να εντοπίζει ευκαιρίες και απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον της.								
47	Επιδεικνύει πολύ καλό συντονισμό και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης, πωλήσεων, μάρκετινγκ και παραγωγής.								
48	Έχει ικανότητα στο να προσδιορίζει τις στρατηγικές καινοτομίας των ανταγωνιστών της.								

	Αξιολογήστε τις παρακάτω διαστάσεις της επιχείρησής σας με κλίμακα από το 1 έως 7. Όπου το 1 ισοδυναμεί με διαφωνώ πλήρως και όπου το 7 ισοδυναμεί με συμφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ Πλήρως				Συμφωνώ Απόλυτα		
	Οικονομική απόδοση: Στην επιχείρησή σας.....	1	2	3	4	5	6	7
49	Η κερδοφορία είναι αυξημένη σε σύγκριση με αυτή των ανταγωνιστών.							
50	Τα οικονομικά αποτελέσματα είναι καλύτερα σε σύγκριση με αυτά των ανταγωνιστών.							
51	Το καθαρό περιθώριο κέρδους στα προϊόντα είναι αυξημένο σε σύγκριση με αυτό των ανταγωνιστών.							
52	Οι πωλήσεις αυξάνονται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.							
53	Το μερίδιο αγοράς αυξάνεται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.							
54	Η ικανοποίηση των πελατών από τα προϊόντα σας αυξάνεται τα τελευταία 3 έτη σε σχέση με των ανταγωνιστών.							
	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η επιχείρησή σας.....	1	2	3	4	5	6	7
55	Προσφέρει τέτοια ποιότητα προϊόντων που αυξάνει την αξία για τους πελάτες.							
56	Διατηρεί το λειτουργικό και παραγωγικό της κόστος σε χαμηλό επίπεδο.							
57	Παραδίδει έγκαιρα το είδος και την ποσότητα των προϊόντων που ζητούν οι πελάτες της.							
58	Παρουσιάζει ευελιξία και ανταποκρίνεται άμεσα στις ανάγκες της αγοράς σε σύντομο διάστημα.							
59	Εισάγει νέα προϊόντα στην αγορά ταχύτερα από τους κυριότερους ανταγωνιστές της.							
	Σταθερότητα του περιβάλλοντος: Στην επιχείρησή σας.....	1	2	3	4	5	6	7
60	Οι ανάγκες και επιθυμίες των πελατών δεν είναι σταθερές και μεταβάλλονται πολύ							

	γρήγορα.								
61	Η ζήτηση των προϊόντων που παράγονται δεν είναι σταθερή στη διάρκεια του χρόνου αλλά είναι απρόβλεπτη.								
62	Ο ανταγωνισμός για τα προϊόντα που παράγονται είναι πολύ έντονος.								
63	Οι αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς είναι πολύ έντονες.								

Ευχαριστώ για τη συνεργασία και το χρόνο που διαθέσατε

Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το ερωτηματολόγιο:

Κα Χριστίνα Σακαλή

Οικονομολόγος

Υποψήφια Διδάκτωρ

E-mail: chrisakali@fns.aegean.gr

Τηλ.: 6978372800