

**ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ – ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ
MANCHESTER UNITED ΚΑΙ ETIHAD AIRWAYS**

Μένεγα Δωροθέα

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται
στο καθηγητικό σώμα για τη μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων
απόκτησης του μεταπτυχιακού τίτλου του Μεταπτυχιακού Προγράμματος
«Οργάνωση και Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οργάνωσης και
Διαχείρισης του Παν/μίου Πελοποννήσου στην κατεύθυνση
«Marketing Αθλητικών Οργανισμών & Επιχειρήσεων»**

Σπάρτη

(2017)

Εγκεκριμένο από το Καθηγητικό σώμα:

1ος Επιβλέπων: (Κριεμάδης Αθανάσιος , Καθηγητής)

2ος Επιβλέπων: (Δουβής Ιωάννης , Καθηγητής)

3ος Επιβλέπων: (Βρόντου Ουρανία , Επίκουρος Καθηγήτρια)

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 14 της παραγράφου 2 (Διαγραφές Μεταπτυχιακών Φοιτητών) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας(ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 23/02/2017

Η Δηλούσα

Μένεγα Δωροθέα

Copyright © Μένεγα Δωροθέα, 2017

Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.

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

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6	
ABSTRACT	7	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		
1.1. Ορισμός του όρου «Καινοτομία»	10	
1.2. Ορισμός του όρου «Επιχειρηματικότητα»	14	
1.3. Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία – Η σχέση μεταξύ τους	17	
1.4. Η συμβολή της Καινοτομίας στην ανάπτυξη των Επιχειρήσεων	18	
1.5. Βήματα Καινοτομικής Διαδικασίας		
1.5.1. Γέννηση της Καινοτόμου Ιδέας	20	
1.5.2. Αξιολόγηση της Ιδέας	21	
1.5.3. Σχεδιασμός	22	
1.5.4. Εφαρμογή	22	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ		
2.1. Τα στοιχεία που συνθέτουν την επιτυχία μιας επιχείρησης	22	
2.1.1. Τα χαρακτηριστικά ενός Επιτυχημένου Επιχειρηματία	22	
2.1.2. Πώς η Επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το Επιχειρηματικό Σχέδιο	24	
2.1.3. Η επίδραση της Καινοτομίας στην απόδοση της επιχείρησης	27	
2.2. Οι επενδύσεις στην Επιχειρηματική Καινοτομία – Χρηματοδότηση	27	
2.3. Η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	28	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ETIHAD AIRWAYS ΚΑΙ MANCHESTER UNITED		30

3.1. Η Μελέτη Περίπτωσης της Etihad Airways	30
3.2. Η Μελέτη Περίπτωσης της Manchester United	38
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	43

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Μένεγα Δωροθέα: Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα – Μελέτες Περίπτωσης της Manchester United και Etihad Airways
(Με την επίβλεψη του Καθηγητή κυρίου Κριεμάδη Αθανασίου)

Στην πτυχιακή μελέτη που ακολουθεί, γίνεται προσπάθεια να αναλυθούν εκτενώς οι έννοιες της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας. Παρόλη την πολυπλοκότητά τους και την πλούσια πηγή πληροφοριών που διατίθενται στην παγκόσμια βιβλιογραφία και στο διαδίκτυο για τις έννοιες αυτές, παρουσιάζονται, μέσα από τα τρία κεφάλαια στα οποία στηρίζεται η εργασία, πτυχές των εννοιών αυτών με έμφαση στα ουσιαστικά χαρακτηριστικά τους. Αρχικά, γίνεται αναφορά στην έννοια της καινοτομίας, στα κίνητρα που οδηγούν σε αυτήν, στα οφέλη αλλά και στα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν. Επιπλέον, στην εργασία αναφέρονται και τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας. Σημειώνεται η επίδρασή της στην επιχειρησιακή λειτουργία και στο management, καθώς και τρόποι για την εμπορευματοποίηση και την χρηματοδότηση της καινοτομίας. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η έννοια της επιχειρηματικότητας, τα είδη της, τα εμπόδια που την υπονομεύουν και οι λόγοι για τους οποίους κάποιος αποφασίζει να επενδύσει στην επιχειρηματικότητα. Αναλύεται η σχέση της με έννοιες όπως η ανάπτυξη, η εκπαίδευση, ο επιχειρηματίας και ο ανταγωνισμός στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, γίνεται μια αναφορά στη σχέση που έχουν μεταξύ τους η επιχειρηματικότητα με την καινοτομία και στους τρόπους με τους οποίους η μία επηρεάζει την άλλη. Το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας, αφορά τα στοιχεία τα οποία συνθέτουν την επιτυχία μια επιχείρησης και στην έννοια του επιτυχημένου επιχειρηματία. Επιπλέον, καταγράφονται τα πλεονεκτήματα και τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από ένα επιχειρηματικό σχέδιο, με την επίδραση της καινοτομίας στην απόδοση της επιχείρησης και με τη σημασία της χρηματοδότησης στην επιχειρηματική καινοτομία. Το δεύτερο κεφάλαιο κλείνει με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που κερδίζει μια επιχείρηση καινοτομώντας. Το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας μελετά την περίπτωση δυο πολύ μεγάλων εταιριών παγκοσμίου εμβέλειας, οι οποίες έχουν εντάξει την καινοτομία στην φιλοσοφία τους και είναι η Manchester United και η Etihad Airways.

Λέξεις κλειδιά: *Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία, Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, Επιχειρηματική Επιτυχία*

ABSTRACT

Menega Dorothea: Innovation and Entrepreneurship: Case studies of Manchester United and Etihad Airways

(With the supervision of Professor Athanasios Kriemadis)

In the graduate study that follows, an attempt is made to analyze as widely as possible, the concepts of Entrepreneurship and Innovation. Despite the complexity and the rich source of information on the world literature and on the internet for these concepts are presented through three units the aspects of these concepts with emphasis on the essential features, in order to try to avoid overload. Initially, reference is made to the concept of innovation, the incentives leading to it, the benefits and the obstacles that may arise. Moreover, in this paper the steps of the innovation process are analysed. Furthermore, the effect on the operation and management, as well as ways of commercialization and innovation funding are noted. Moreover, the concept of entrepreneurship is presented, the types of the barriers and reasons why someone decides to invest in entrepreneurship. In this paper, it is mentioned how the innovation is related with concepts such as development, education, business and competition in business. Moreover, there is a reference to the relationship between entrepreneurship and innovation and how the one affects the other. The second chapter of the paper, is referred to the elements that make up the success of a business and the notion of a successful businessman. In addition, the chapter continues on the advantages and benefits that can arise from a business plan, the impact of innovation on the company performance and the importance of financing to the business innovation. The second chapter ends with the competitive advantage that wins an innovating company. The third and final chapter of the paper studies the case of two world-wide companies, which have integrated innovation in their philosophy and those companies are Manchester United and Etihad Airways.

Key words: *Entrepreneurship, Innovation, Competitive Advantage, Business Success*

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Επιχειρηματικότητα αποτελεί νοοτροπία αλλά και πολυδιάστατη έννοια η οποία εμφανίζεται σε διάφορα επίπεδα και σε κάθε είδος οργάνωσης. Ο όρος της επιχειρηματικότητας αντιπροσωπεύει ένα συγκεκριμένο τρόπο με τον οποίο σκεφτόμαστε και λειτουργούμε και δεν συνδέεται απαραίτητα με την έναρξη επιχείρησης. Για παράδειγμα, μπορούμε να πούμε ότι η δημιουργία ενός καινούριου τύπου κινητήρα, ο οποίος λειτουργεί με την ηλιακή ενέργεια και είναι φιλικός προς στο περιβάλλον αποτελεί επιχειρηματική σκέψη.

Η επιχειρηματικότητα είναι ένα σχετικά νέο πεδίο έρευνας το οποίο δεν διαθέτει ακόμη το δικό του, αυτόνομο, θεωρητικό πρότυπο αλλά μπορεί να συνδέεται με πολλά συναφή πεδία μελέτης όπως η οικονομική θεωρία, η κοινωνιολογία, η ψυχολογία, η διοίκηση.

Αν θα θέλαμε να δώσουμε ένα συγκεκριμένο ορισμό της επιχειρηματικότητας θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η διαδικασία δημιουργίας κάτι καινούριου που έχει αξία, εμπεριέχει σωστό συνδυασμό αγαθών, υπηρεσιών και επιστημονικής γνώσης, εφαρμογής καινοτόμων συστημάτων και σκέψεων, αξιοποίηση των ευκαιριών κέρδους που μπορεί να υπάρχουν και φυσικά, το στοιχείο του κινδύνου. Δηλαδή είναι κάθε προσπάθεια μετατροπής μιας πρωτοβουλίας στο επιθυμητό κάθε φορά αποτέλεσμα. Ο Knight νοεί τον επιχειρηματία, το υποκείμενο της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ως αυτόν που μπορεί να τα «καταφέρει» με την εγγενή αβεβαιότητα της αγοράς ενώ ο Schumpeter ταυτίζει τον επιχειρηματία με τον καινοτόμο, αυτόν δηλαδή που με τη δράση του (καινοτομία) μεταβάλλει την αγορά (Knight, 1921).

Η έννοια της επιχειρηματικότητας μπορεί να εξεταστεί από πολλές οπτικές γωνίες. Η πιο σύγχρονη ερμηνεία της είναι αυτή που τη συνδέει με την έννοια της καινοτομίας κι αυτό ενδεχομένως να παραξενέψει όσους διαθέτουν μόνο το παραδοσιακό υπόβαθρο των οικονομικών διαδικασιών. Η καινοτομία είναι έννοια που αφορά στους νέους συνδυασμούς: ο συνδυασμός νέας ή υπάρχουσας γνώσης, πόρων, εξοπλισμού κ.λπ. με αποκλειστικό σκοπό την εμπορική του αξιοποίηση (Schumpeter, 1934). Σύμφωνα με τον Drucker, η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται, μεταξύ άλλων, από τη δημιουργία καινοτομίας. Επιχειρηματική καινοτομία είναι η «αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων ευκαιριών προς ικανοποίηση ανθρώπινων επιθυμιών και αναγκών» (Drucker, 1990)

Είναι προφανές ότι οποιαδήποτε καινοτομία είναι συνδεδεμένη με την αβεβαιότητα και το ρίσκο για το νέο προϊόν. Ο βασικός λόγος για την υιοθέτηση καινοτομίας από τις επιχειρήσεις είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάγκη αυτή είναι ακόμη μεγαλύτερη για τις νέες επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να εισέλθουν και να αποκτήσουν μερίδιο σε μια αγορά. Ο Γκαγκάτσιος (2011, σελ. 42–44) καταγράφει τη σχέση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καινοτομίας όπως επίσης αναφέρει και εννιά λόγους για τους οποίους η καινοτομία είναι αναγκαία. Όμως, οι περισσότερες καινοτομίες αποτυγχάνουν στην αγορά για διάφορους λόγους (Γκαγκάτσιος, 2011, σελ. 46–48). Συνεπώς, η υιοθέτηση καινοτομίας συνδέεται με την ανάληψη ρίσκου η οποία βαραίνει τον εκάστοτε επιχειρηματία. Οι πετυχημένες καινοτομίες προϋποθέτουν διαμόρφωση στρατηγικής, δημιουργική σκέψη και σωστό προγραμματισμό.

Σύμφωνα με τον P. Kotler προϊόν είναι το καθετί που μπορεί να διατεθεί σε μια αγορά για να προσελκύσει το ενδιαφέρον του αγοραστή, να αποκτηθεί, να χρησιμοποιηθεί ή να καταναλωθεί και να ικανοποιήσει μια επιθυμία ή ανάγκη (Kotler, 1971).

Η εργασία αυτή ασχολείται με την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα και εστιάζει στις μελέτες περίπτωσης των Manchester United και Etihad Airways, οι οποίες θεωρούνται κορυφαίες στους τομείς όπου δραστηριοποιούνται.

Η εργασία αυτή είναι σημαντική καθώς από έρευνα που έγινε, παρατηρήθηκε ότι δεν υπάρχει κάποια άλλη ακαδημαϊκή εργασία με το ίδιο περιεχόμενο. Καθώς η έρευνα που έχει γίνει μέχρι στιγμής ήταν πολύ μικρή σε έκταση στον ελλαδικό χώρο κρίθηκε σκόπιμο να γίνει μόνο βιβλιογραφική ανασκόπηση του εν λόγω ζητήματος, ώστε να συγκεντρωθούν οι απαραίτητες πληροφορίες. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση βοηθά τους ερευνητές να αναζητήσουν πληροφορίες για ένα συγκεκριμένο θέμα και να θέσουν τις βάσεις και τα ερευνητικά ερωτήματα για το μέλλον (Παρασκευόπουλος, 1999). Τα αποτελέσματα της εργασίας θα αποτελέσουν το έναυσμα για άλλους ερευνητές να μελετήσουν σε βάθος τα στοιχεία εκείνα που κατατάσσουν τις εταιρείες, που προαναφέρθηκαν, σε κορυφαίες στο είδος τους και επιπλέον, θα βοηθηθούν και άλλοι επιχειρηματίες ακολουθώντας το παράδειγμά τους.

Ερευνητικές Υποθέσεις:

- Πώς σχετίζονται η καινοτομία με την επιχειρηματικότητα; Η εξέλιξη της καινοτομίας και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων;
- Η επιτυχία μιας επιχείρησης πρέπει οπωσδήποτε να βασίζεται πάνω στην καινοτομία, ποιοι άλλοι παράγοντες είναι σημαντικοί και σε ποιο βαθμό;
- Σε ποιους τομείς καινοτομούν οι Manchester United και Etihad Airways; Οι μελέτες περιπτώσεων των δύο εταιρειών.

Οι προϋποθέσεις της έρευνας είναι ότι υπάρχει αρκετή ξενόγλωσση βιβλιογραφία που μπορεί να εντοπιστεί σε ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες ή σε βάσεις αναζήτησης επιστημονικών άρθρων, όπως για παράδειγμα το jstor, το sciencedirect κ.λπ. Οι περιορισμοί της είναι ότι θα πρέπει να υλοποιηθεί μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο, το γεγονός ότι στην ελληνική γλώσσα δεν υπάρχουν πρόσφατα άρθρα και σχετική βιβλιογραφία.

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

Η εργασία είναι βιβλιογραφική. Οι πληροφορίες που θα αναφερθούν σε αυτή θα έχουν αναζητηθεί σε βάσεις ηλεκτρονικών περιοδικών, επιστημονικών άρθρων ενώ θα γίνει σχετική αναζήτηση πληροφοριών και σε βιβλία σε πανεπιστημιακές βιβλιοθήκες. Καθώς επρόκειτο για μεταπτυχιακή εργασία και πολλά πράγματα έχουν αλλάξει τα τελευταία χρόνια θα γίνει προσπάθεια αναφοράς σε μελέτες που έχουν γίνει περίπου την τελευταία δεκαετία, με έμφαση την τελευταία πενταετία (Παρασκευόπουλος, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 Ορισμός του όρου «Καινοτομία»

Με τον όρο καινοτομία εννοείται η νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση κάποιου πράγματος ή η νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης, καθώς επίσης και η εφαρμογή

νέων εφευρέσεων ή ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος. Συχνά ο όρος χρησιμοποιείται σε οικονομικό/επιχειρηματικό/εμπορικό πλαίσιο.

Σύμφωνα με τον ορισμό της καινοτομίας, που προτείνει ο ΟΟΣΑ στο «εγχειρίδιο Frascati», πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Με τον τρόπο αυτόν ο όρος αναφέρεται στην διαδικασία. Από την άλλη μεριά, όταν με τη λέξη «καινοτομία» υποδηλώνεται ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, εξοπλισμός, η υπηρεσία που διαχέεται επιτυχώς στην αγορά, η έμφαση δίνεται στο αποτέλεσμα της διαδικασίας.

Συνδέεται με την έρευνα και την ανάπτυξη, ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων, με τα αντίστοιχα τμήματα (R&D, Research and Development). Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, η καινοτομία είναι επιτεύξιμος στόχος μέσω ευρωπαϊκών προγραμμάτων συνεργασίας μεταξύ διακρατικών εταιρών. Η καινοτομία στην Ε.Ε. μετράται με το Innovation Scorecard, που ξεκίνησε σαν θεσμός το 2006. Η καινοτομία μετράται με δείκτες, οι οποίοι χωρίζονται σε κατηγορίες: συνάφεια με εμπειρία, μάθηση και ανάπτυξη.

Είναι σημαντικό να γίνει διάκριση μεταξύ της τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών και της μη τεχνολογικής καινοτομίας (οργάνωσης και εμπορίας). Για παράδειγμα, τα πιστοποιητικά ISO ή η εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης και ελέγχου ποιότητας είναι τεχνολογική καινοτομία, μόνο όταν συνδέονται άμεσα με την εισαγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων διαδικασιών. Η δημιουργία μίας απλής ιστοσελίδας με πληροφορίες χωρίς on-line νέες και πρωτότυπες υπηρεσίες δεν αποτελεί καινοτομία. Αν υπάρχουν οι πρωτότυπες υπηρεσίες, τότε αποτελεί παράδειγμα μη τεχνολογικής καινοτομίας. Επίσης, οι οργανωτικές καινοτομίες θεωρούνται τεχνολογικές μόνο στην περίπτωση που βασίζονται σε νέες τεχνολογικές εφαρμογές και επιφέρουν μετρήσιμες αλλαγές στην απόδοση, για παράδειγμα αύξηση στην παραγωγικότητα ή στις πωλήσεις⁹.

Ένα σημαντικό κριτήριο για όλα τα είδη καινοτομίας είναι ότι πρέπει να περιέχουν μία σημαντική αλλαγή / διαφοροποίηση στα υπάρχοντα προϊόντα (αγαθά ή υπηρεσίες), τις διαδικασίες, τις μεθόδους εμπορίας ή τις οργανωτικές δομές και τις πρακτικές της επιχείρησης. Η καινοτομία λοιπόν, δεν είναι απλώς αλλαγές, οι οποίες έχουν μικρή σημασία ή εμβέλεια ή δεν

επιφέρουν σημαντική αλλαγή στη φιλοσοφία της επιχείρησης. Η καινοτομία μπορεί να έχει τεράστια εμβέλεια. Μπορεί να περιορίζεται απλώς στη διακοπή χρήσης μιας διαδικασίας, μεθόδου εμπορίας ή εμπορικής εκμετάλλευσης ενός προϊόντος, ή και να αφορά και σε ολική αναβάθμιση των προϊόντων, αλλαγή των μηχανημάτων και των διαδικασιών όλης της επιχείρησης.

Η τεχνολογική αλλαγή και η καινοτομία αφορούν την εξέλιξη και εισαγωγή καινούριων προϊόντων, υλικών, μεθόδων παραγωγής, πηγών προμηθειών, υπηρεσιών, τεχνικών διαδικασιών και οργανωτικών μορφών. Εν τέλει δε παρέχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στους επιτυχείς καινοτόμους και ενισχύει σημαντικά την κοινωνική ευημερία.

Σε επίπεδο επιχειρηματία, η καινοτομία μπορεί να αποφέρει κέρδη και να εξασφαλίσει την μακροήμερευση της εταιρίας, ενώ σε επίπεδο βιομηχανίας, έχει επιπτώσεις στην παραγωγή, την ποιότητα των προϊόντων, τα επίπεδα απασχόλησης, το εμπόριο, τις αμοιβές και τα κέρδη. Σε γενικό επίπεδο, οι αλλαγές στην τεχνολογία έχουν σημαντική θετική επίδραση στην απόδοση των πλουτοπαραγωγικών πηγών, στο ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας και στο επίπεδο διαβίωσης.

Τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από την εφαρμογή καινοτομιών σε μια επιχείρηση είναι πάρα πολλά. Αρχικά, μέσω καινοτομικών ιδεών μπορούν να προκύψουν νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, νέα προϊόντα και υπηρεσίες και νέες θέσεις εργασίας. Αυτά θα οδηγήσουν την επιχείρηση σε αύξηση των πωλήσεων και επομένως σε αύξηση των κερδών της. Μέσω της καινοτομίας, μια επιχείρηση μπορεί να πραγματοποιήσει άνοιγμα σε νέες αγορές και σε βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης. Επιπλέον, μπορεί να επιτύχει βελτίωση της ποιότητας των ήδη υφισταμένων προϊόντων και παράλληλα την ικανοποίηση των πελατών της. Τέλος, η επιχείρηση θα αποκτήσει ευελιξία στην προσαρμοστικότητα ενός μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Όλα τα παραπάνω βέβαια, μπορούν να επιτευχθούν, εάν και εφόσον ξεπεραστούν κάποια εμπόδια, τα οποία καθιστούν την εφαρμογή επιχειρηματικών ιδεών ιδιαίτερος απαιτητική διαδικασία. Ένα από αυτά τα εμπόδια είναι η έλλειψη χρηματοδότησης, κάτι το οποίο από μόνο του μπορεί να αποτρέψει την εφαρμογή μια καινοτομικής ιδέας καθώς δεν θα υπάρχουν τα περιθώρια του πειραματισμού και της εμπεριστατωμένης μελέτης της ίδιας της ιδέας αλλά και

του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο επιχειρείται να υλοποιηθεί. Συγκεκριμένα στην Ελλάδα, η έλλειψη κουλτούρας και καινοτόμου επιχειρηματικότητας έχουν οδηγήσει στη έλλειψη υποστηρικτικών δομών. Η τεράστια γραφειοκρατία της Ελλάδας καθώς επίσης και το ασταθές θεσμικό πλαίσιο είναι δυο παράγοντες που δυσχεραίνουν ακόμα περισσότερο την προσπάθεια ανάπτυξης καινοτομιών. Όλα τα παραπάνω, σε συνδυασμό με τον έντονο ανταγωνισμό οδηγούν σε φόβο για αποτυχία και τελικά αποτρέπουν τους ενδιαφερόμενους να καινοτομήσουν.

Η καινοτομία είναι συνήθως αποτέλεσμα της Έρευνας και Ανάπτυξης. Η Έρευνα και Ανάπτυξη αποτελεί τη βασική επιχειρησιακή διαδικασία μέσω της οποίας αναπτύσσονται νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες και συνεπάγεται πολλά διαφορετικά στάδια. Η Έρευνα και Ανάπτυξη χωρίζεται στα παρακάτω στάδια σύμφωνα με τους George et al (1992)¹⁰ και Lipczynski & Wilson (2001)¹¹:

- Βασική έρευνα η οποία ταυτίζεται με την εξέλιξη ιδεών και την εφευρετική δραστηριότητα που δεν έχει ως σκοπό την άμεση εμπορική εφαρμογή, αλλά αφορά περισσότερο την ανάπτυξη της γνώσης και της επιστήμης.
- Εφαρμοσμένη έρευνα η οποία σε αντίθεση με τη βασική, έχει ως στόχο της να εξετάσει τη δυνατότητα εμπορευματοποίησης, την πιθανότητα επιτυχίας και τις πιθανές οικονομικές επιστροφές μιας προτεινόμενης εφαρμογής.
- Ανάπτυξη: Αυτό το στάδιο αφορά την προώθηση της εφεύρεσης στο πειραματικό στάδιο εμπορικής παραγωγής οργανώνοντας παραγωγικές εγκαταστάσεις και διαδικασίες.
- Εμπορική παραγωγή ή καινοτομία: Αυτό το στάδιο ακολουθεί την επιτυχή ανάπτυξη και αναφέρεται στην πλήρους μεγέθους παραγωγή του νέου προϊόντος ή διαδικασίας. Συνεπάγεται την εύρεση κεφαλαίων, την έρευνα αγοράς, την προετοιμασία της στρατηγικής μάρκετινγκ, την οργάνωση των προμηθειών και της διανομής.
- Διάχυση: Το τελικό στάδιο αναφέρεται στη διάδοση της νέας ιδέας στην αγορά, είτε μέσω της εταιρίας, είτε μέσω της αντιγραφής των νέων τεχνικών και προϊόντων της από άλλες εταιρίες στη βιομηχανία και άλλες βιομηχανίες στην οικονομία. Η επίδραση κάθε τεχνολογικής αλλαγής στο οικονομικό σύστημα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ευρύτητα της διάχυσής της.

Η καινοτομία όμως, όπως και όλες οι άλλες οικονομικές δραστηριότητες, δεν είναι δωρεάν. Απορροφά παραγωγικούς συντελεστές, όπως η εργασία, ο χρόνος, ο χώρος και τα κεφάλαια με τη μορφή δαπανών σε Έρευνα και Ανάπτυξη. Οι δαπάνες για Έρευνα και Ανάπτυξη είναι τα χρήματα που ξοδεύονται στη δημιουργική εργασία που αναλαμβάνεται σε συστηματική βάση για να αυξηθεί το απόθεμα της γνώσης, που χρησιμοποιείται για την επινόηση νέων ή τη βελτίωση των υπαρχουσών εφαρμογών. Παραδείγματα αποτελούν η δημιουργία εργαστηρίων και πειραματικών χώρων, η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, η αγορά ειδικών μηχανημάτων, οι προσκλήσεις για υποβολή ερευνητικών προτάσεων, η παροχή κινήτρων για εφευρέσεις κ.τ.λ.

1.2 Ορισμός του Όρου «Επιχειρηματικότητα»

Ο όρος «επιχειρηματικότητα» προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ», και έχει την έννοια κάνω κάτι καινούργιο, καινοτομώ, δημιουργώ.

Τα ουσιαστικά συστατικά στοιχεία της επιχειρηματικότητας είναι η δημιουργία πλούτου, μέσω νέων συνδυασμών συντελεστών παραγωγής, η ηγεσία, η καινοτομία, η ανταγωνιστικότητα, το ρίσκο και η εταιρική κοινωνική ευθύνη¹². Άρα, στόχος μίας επιχείρησης είναι η δημιουργία πλούτου, ή αλλιώς προστιθέμενης αξίας, δηλαδή η επιστροφή αξίας μεγαλύτερης από αυτήν που ο επιχειρηματίας επένδυσε για τη δημιουργία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που πουλάει. Η αξία αυτή που επιστρέφεται, δεν είναι μόνο οικονομική, αλλά και αξία για το άτομο, για μία κοινότητα ή για ολόκληρο το κοινωνικό σύνολο και συνεισφέρει, επίσης, στην κοινωνική ευημερία και την πρόοδο.

Όταν ένας επιχειρηματίας δημιουργεί μία επιχείρηση δεν διαθέτει καμία βεβαιότητα για το τελικό αποτέλεσμα αυτής της προσπάθειας. Η επιχειρηματικότητα, δηλαδή, εμπεριέχει τις έννοιες του κινδύνου (επιχειρηματικό ρίσκο) ή ακόμα και της πιθανότητας αποτυχίας.

Στην ουσία, επιχειρηματικότητα είναι η προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα και από αυτή τη διαδικασία να προκύψει και οικονομικό κέρδος. Περιλαμβάνει σαν βήματα την Καινοτομία, την ηγεσία, τη διαχείριση και την ανάπτυξη της πρωτοβουλίας. Στην Ελλάδα θεωρείται από επιχειρηματικούς και οικονομικούς κύκλους αναγκαίο να γίνει μια

προσπάθεια ένταξή της στην εκπαίδευση, με το σκεπτικό πως βοηθάει στην ανάπτυξη της παιδείας, της οικονομίας και της κοινωνίας. Υπάρχουν Οργανισμοί που προάγουν την επιχειρηματικότητα σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, όπως το JCI (Junior Chamber International), η JADE, η EUROOPEN και άλλοι¹³.

Ως επιχειρηματικότητα μπορεί να θεωρηθεί η σύλληψη και η εκτέλεση μιας ιδέας, η οποία μπορεί να επιφέρει κάποια προστιθέμενη αξία τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για το κοινωνικό σύνολο. Προϋποθέτει την αφιέρωση του απαραίτητου χρόνου, την καταβολή προσπάθειας, την ανάληψη των συνοδευτικών οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών κινδύνων και τη διαχείριση των αντίστοιχων εκροών (Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2008). Η έννοια της επιχειρηματικότητας αφορά τα άτομα, τις επιλογές και τις ενέργειες στις οποίες προβαίνουν κατά την έναρξη, εξαγορά ή λειτουργία μιας επιχείρησης, ή τη συμμετοχή τους στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων¹⁴.

Υπάρχουν δύο είδη επιχειρηματικότητας. Το ένα είναι η ενδοεπιχειρηματικότητα, η οποία αναπτύσσεται από τα στελέχη της υφιστάμενης επιχείρησης. Το δεύτερο είδος είναι η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης μέσω της διαπίστωσης και αξιοποίησης κάποιας επιχειρηματικής ευκαιρίας ή για λόγους βιοπορισμού.

Πολλοί είναι οι λόγοι οι οποίοι οδηγούν κάποιον στην προσπάθεια δημιουργίας μιας επιχείρησης. Αρχικά, ως πρώτο κίνητρο αναφέρεται το κέρδος ως ένα από τα προτερήματα της αυτοαπασχόλησης. Επίσης, η εργατικότητα και η ικανοποίηση που έρχεται μέσω της επαγγελματικής καταξίωσης λειτουργούν ως πλεονεκτήματα στην απόφαση ενός μελλοντικού επιχειρηματία. Επιπλέον κίνητρα μπορεί να είναι η προσφορά στην οικογένεια και το κοινωνικό σύνολο, η δημιουργικότητα και η δημιουργία θέσεων εργασίας. Συνήθως οι μελλοντικοί επιχειρηματίες, διαθέτουν τεχνογνωσία την οποία επιθυμούν να διοχετεύσουν στη δική τους επιχειρηματική ιδέα και μπορούν να κάνουν αναγνώριση επιχειρηματικών ευκαιριών ώστε να χρησιμοποιήσουν τα πλεονεκτήματα του κόστους προς όφελός τους. Ως τελικό κίνητρο αναφέρεται η δικτύωση με επιχειρήσεις ανάλογες με τη δική τους με σκοπό μελλοντικές συνέργειες.

Τα εμπόδια βέβαια στη δημιουργία μιας επιχείρησης είναι αρκετά. Οι απαιτήσεις σε κεφάλαια είναι το πρώτο πρόβλημα που έχει κάποιος να αντιμετωπίσει. Επιπλέον, νομικά

εμπόδια, διοικητικές δυσκολίες και γραφειοκρατία κατά την έναρξη αλλά και κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, καθυστερούν πολύ την πρόοδο και την ανάπτυξή της. Όταν τελικά θα καταφέρει η επιχείρηση να ξεπεράσει τα παραπάνω προβλήματα, θα πρέπει να αντιμετωπίσει δυσκολίες οι οποίες προέρχονται από το ύψος της φορολογίας και τις κοινωνικές – Ασφαλιστικές επιβαρύνσεις, τον έντονο ανταγωνισμό, την έλλειψη υποστήριξης και φυσικά, τα στρατηγικά εμπόδια που δημιουργούνται από τις μεγάλες εταιρίες.

Μια νέα επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει και να βγάλει κέρδος μέσα από καλό προγραμματισμό και σαφείς στόχους. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει αυστηρός έλεγχος και επίτευξη συνεργασιών. Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι εξωστρεφείς εάν θέλουν να είναι επιτυχημένες.

Οι λόγοι αποτυχίας μιας επιχείρησης είναι πολλοί. Έγκεινται κυρίως στην διαχειριστική ανικανότητα των διοικούντων και την έλλειψη εμπειρίας εκ μέρους τους. Αυτό, εάν συνδυαστεί και με την ανικανότητα οργάνωσης και συνεργασίας με το προσωπικό, με τη θέσπιση μη πραγματικών στόχων και την αδυναμία μετάδοσης, έστω και εκείνων που είναι υλοποιήσιμοι, μπορεί να οδηγήσει στην αποτυχία της επιχείρησης. Επίσης, η αδυναμία πωλήσεων σε συνεργασία με την αδυναμία εύρεσης κεφαλαίων μπορούν αν αποβούν μοιραία για τη διατήρηση της επιχείρησης. Τέλος, ο έντονος ανταγωνισμός μπορεί να δημιουργήσει ασφυκτική πίεση σε μια νέα επιχείρηση η οποία προσπαθεί να σταθεί στα πόδια της.

1.3 Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία – Η σχέση μεταξύ τους

Καινοτομία είναι το εργαλείο που διαθέτουν οι επιχειρηματίες για να εκμεταλλευτούν την αλλαγή, η οποία αποτελεί την ευκαιρία μιας διαφορετικής επιχειρηματικής δραστηριότητας¹⁵.

Η καινοτομία είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την επιχειρηματικότητα, καθώς μέσω της καινοτομίας, ο επιχειρηματίας καταφέρνει να εισάγει νέα στοιχεία τα οποία καλύπτουν τις ανάγκες που εξελίσσονται ή αλλάζουν και πρέπει να καλύπτονται από μια επιχείρηση. Ένας επιχειρηματίας, για να χαρακτηριστεί επιτυχημένος, οφείλει να έχει καινοτόμες ιδέες οι οποίες

να συσχετίζουν τις γνώσεις του και την τεχνογνωσία του με τις τρέχουσες ανάγκες της κοινωνίας.

Βέβαια, αυτό δεν σημαίνει ότι μια επιχείρηση δεν μπορεί να υπάρξει χωρίς καινοτομία. Μια καινοτομία αποτελεί κάποιες φορές και κομμάτι ενός επιχειρηματικού μετασχηματισμού, κάτι το οποίο συμβαίνει για να επιτύχει η επιχείρηση τη βελτίωση κάποιων διαδικασιών της.

Στην περίοδο που διανύουμε, το γεγονός ότι μια επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγικές καινοτομίας είναι ιδιαίτερα σημαντικό και είναι το στοιχείο εκείνο το οποίο ενδεχομένως να την κάνει να νικήσει τον ανταγωνισμό μέσα στο γενικότερο κλίμα αναταράξεων και ανασφάλειας που έχει διαμορφωθεί. Μια επιχείρηση οφείλει να είναι ανταγωνιστική και να καινοτομεί συνεχώς. Αυτό είναι και το στοιχείο το οποίο την διαφοροποιεί από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε συναφείς τομείς. Η ανταγωνιστικότητα επηρεάζεται από τρεις τομείς, την παραγωγικότητα, το κόστος των επιχειρήσεων και τις τιμές. Οι παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα αυτούς τους τομείς είναι οι υποδομές, η επιχειρηματικότητα, το περιβάλλον, οι δεξιότητες και η εκπαίδευση που παρέχει η επιχείρηση στους εργαζομένους της, καθώς και η αξιοποίηση της δημιουργικότητας και των καινοτόμων ιδεών που εισάγονται.

Η καινοτομία σε μια επιχείρηση είναι μια συνεχής διαδικασία η οποία περνά από πολλά στάδια μέχρι την τελική υλοποίηση ή απόρριψή της. Ξεκινά από τη σύλληψη μιας καινοτόμου ιδέας, περνά από το στάδιο της αξιολόγησης και της διερεύνησης. Εάν κριθεί ότι ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς, περνά από το στάδιο της υλοποίησης και τελικά της εμπορίας. Η παραπάνω διαδικασία είναι στην ουσία, η μετατροπή μιας ιδέας σε ένα είδος το οποίο εισάγεται για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς και στοχεύει στην επιτυχία.

Για να πραγματοποιηθεί μια επιχειρηματική επιτυχία, θα πρέπει η καινοτομία να αποτελεί βασική φιλοσοφία και τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης και όχι απλώς να είναι μια μεμονωμένη ιδέα, η οποία δεν συμβαδίζει πολλές φορές με τις δράσεις και το χαρακτήρα της επιχείρησης. Καινοτομική είναι η επιχείρηση που έχει κατανοήσει: α) ότι η καινοτομία αποτελεί επιχειρησιακή διαδικασία και δεν είναι τυχαίο γεγονός και β) ότι είναι αναγκαίο το Management της καινοτομικής δραστηριότητας¹⁶.

Η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικότητας και είναι άρρηκτα δεμένη με την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη. Η καινοτομία καθιστά μια

επιχείρηση ανταγωνιστική. Ο υγιής ανταγωνισμός λειτουργεί υπέρ της επιχείρησης η οποία προσπαθεί καθημερινά να βελτιώνεται και να εξελίσσεται. Μια επιχείρηση για να επιτύχει τη βιωσιμότητά της οφείλει να είναι ανταγωνιστική. Ο αποτελεσματικός ανταγωνισμός μειώνει τις τιμές, βελτιώνει την ποιότητα και διευρύνει τις επιλογές των καταναλωτών. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργούνται οι προϋποθέσεις επιπλέον καινοτομικής ανάπτυξης και επιβραβεύονται οι κόποι και η τόλμη του επιχειρηματία που επένδυσε στη καινοτομία αναλαμβάνοντας ένα ενδεχόμενο ρίσκο από την αποτυχία της ιδέας του.

Δεδομένων των χαρακτηριστικών του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως το άνοιγμα στις αγορές, η διεύρυνση των συναλλαγών και η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η καινοτομία μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις καθώς συμβάλλει στην προσαρμοστικότητά τους στο μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιπλέον, αυξάνει την παραγωγικότητα και κατ' επέκταση την κερδοφορία τους καθώς η παραγωγική διαδικασία γίνεται πιο ευέλικτη. Τέλος, η καινοτομία έχει ως στόχο την καλύτερη ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών συμβάλλοντας έτσι στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης και στη διατήρηση εάν όχι, αύξηση του μεριδίου αγοράς, καθώς και άνοιγμα σε νέες αγορές.

1.4 Η συμβολή της Καινοτομίας στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι η καινοτομία. Αποτελεί μια πολύ σημαντική παράμετρο για την ανάπτυξη της οικονομία των κρατών και την εξέλιξη της κοινωνίας των πολιτών. Η καινοτομία μπορεί να επηρεάσει με δυο τρόπους την επιχειρηματικότητα, είτε με τη δημιουργία νεοφυών επιχειρήσεων, είτε με την ενίσχυση της αποδοτικότητας των ήδη υπαρχόντων. Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τον Schumpeter αναζητούν κέρδη. Μια επιχείρηση που καινοτομεί, αποκτά πλεονεκτήματα έναντι των άλλων από πλευράς κόστους, με αποτέλεσμα να της δίνεται η δυνατότητα αύξησης του μεριδίου της στην αγορά και αναζήτησης νέων οικονομικών οφελών.

Τα παραπάνω οικονομικά οφέλη μπορεί να αναφέρονται αρχικά στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους της επιχείρησης μέσω ενός συνδυασμού χαμηλότερων τιμών και μεγαλύτερου περιθωρίου κέρδους σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Μια επιχείρηση που

καινοτομεί σε ένα προϊόν μπορεί να νικήσει τον ανταγωνισμό και να ανέβει πολλές θέσεις υψηλότερα κατοχυρώνοντας ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας και κερδίζοντας χρόνο μέχρι να υπάρξει ενδεχόμενη μίμηση από τους ανταγωνιστές, βρισκόμενη πάλι σε προνομακή θέση καθώς οι περισσότεροι καταναλωτές προτιμούν το αυθεντικό προϊόν σε σχέση με την απομίμησή του.

Εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού, των πολλών τεχνολογικών εξελίξεων αλλά και των αλλαγών στις προτιμήσεις των καταναλωτών, η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά τους να αναπτύξουν ή να υιοθετήσουν καινοτομίες¹⁷⁺¹⁸.

Σύμφωνα με τον Dosi¹⁹, η καινοτομία διαδικασίας είναι αυτή που δίνει στην επιχείρηση τα μέσα, για να μπορέσει να διασφαλίσει την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων αλλά και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς μέσω της μείωσης των τιμών (μείωση του κόστους παραγωγής). Η μείωση των τιμών σε περιόδους αλλά και αγορές με υψηλό ανταγωνισμό, δίνει τη δυνατότητα διεκδίκησης μεγαλύτερου μεριδίου αγοράς²⁰.

Οι Rosenberg και Steinmueller²¹ υποστήριζαν ότι εξίσου σημαντικές για μια επιχείρηση είναι οι βελτιωτικές καινοτομίες και οι μικρές και συχνές βελτιώσεις των προϊόντων αλλά και των τεχνικών που εφαρμόζονται στην παραγωγική διαδικασία. Με αυτό τον τρόπο οδηγούμαστε σε μείωση των απαιτούμενων πρώτων υλών ή και αντικατάστασή τους από άλλες, εξοικονόμηση ενέργειας, βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, δραστηριότητες εξίσου ωφέλιμες σε σχέση με τον κλασικό ορισμό της καινοτομίας, δηλαδή την παραγωγή νέων προϊόντων.

Οι Galindo και Mendez²² ανέλυσαν τη σχέση μεταξύ επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και οικονομικής ανάπτυξης και έδειξαν αποτελέσματα ανάδρασης αυτής της σχέσης. Η εμπειρική τους ανάλυση, βασισμένη σε επιχειρηματικές δραστηριότητες κατά το διάστημα 2001 έως 2007 σε 13 αναπτυγμένες χώρες, έδειξε ότι πολλοί παράγοντες έχουν θετικό αντίκτυπο (όπως η νομισματική πολιτική αλλά και το κοινωνικό κλίμα), τόσο στην καινοτομία όσο και στην επιχειρηματικότητα.

Ουσιαστικά, οι επιπτώσεις στις καινοτομίες στην αποδοτικότητα των επιχειρήσεων εξαρτάται από το συνδυασμό της καινοτομίας με τον χρόνο που αφιερώνεται στην υλοποίησή τους. Η δημιουργικότητα και η καινοτομία βρίσκονται στο επίκεντρο του επιχειρηματικού πνεύματος. Καινοτομία σημαίνει πρόβλεψη των αναγκών της αγοράς, προσφορά επιπρόσθετης ποιότητας ή υπηρεσιών, αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης και διατήρηση του κόστους

υπό έλεγχο. Εξ αιτίας του ότι ζούμε σε ένα ασταθές αλλά και βίαιο οικονομικό περιβάλλον, η δημιουργικότητα και η καινοτομία αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που θα βοηθήσουν τον επιχειρηματία να διατηρήσει την επιχείρησή του νέα, ευέλικτη και πρόθυμη να ικανοποιήσει τους πελάτες της, που άλλωστε είναι ο σκοπός κάθε επιχείρησης.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι φανερό ότι η καινοτομία επιδρά σημαντικά στην επιχειρηματικότητα προς την κατεύθυνση ανάπτυξής της. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ενίσχυση των επιχειρήσεων που αναπτύσσουν καινοτομική δραστηριότητα και αδυνατούν να χρηματοδοτήσουν τον χρόνο και το επιστημονικό προσωπικό που είναι απαραίτητο.

1.5 Βήματα Καινοτομικής Διαδικασίας

Η Καινοτομική Διαδικασία περιλαμβάνει τα παρακάτω Βήματα:

- Γέννηση καινοτόμου ιδέας
- Αξιολόγηση της ιδέας
- Σχεδιασμός
- Εφαρμογή

1.5.1. Γέννηση της Καινοτόμου ιδέας

Το στάδιο αυτό αναφέρεται και συνδέεται με τον πειραματισμό, την ελευθερία έκφρασης ανάμεσα στους εργαζομένους, στην ανταλλαγή απόψεων και στον καταγισμό των ιδεών. Η ενίσχυση της καινοτομίας μπορεί να αναφέρεται σε προσωπικό επίπεδο αλλά και σε εταιρικό επίπεδο.

Αναφορικά με την ενίσχυση της καινοτομίας σε προσωπικό επίπεδο, αρχικά θα πρέπει να καταρριφθούν μύθοι που σχετίζονται με τη δημιουργικότητα. Για παράδειγμα, στερεότυπα του τύπου ότι οι μεγάλοι σε ηλικία δεν μπορούν να καινοτομήσουν ή ότι η Ελλάδα δεν είναι μια χώρα που επιτρέπει την ανάπτυξη καινοτομικών ιδεών. Πολύ σημαντικό βήμα, είναι η καταπολέμηση του φόβου για την αποτυχία, κάτι το οποίο είναι ιδιαίτερα σύνηθες σε κάποιον ο οποίος προσπαθεί να δημιουργήσει κάτι από την αρχή. Αυτό σε συνδυασμό με ανοιχτό πνεύμα

απέναντι στον πειραματισμό, μπορεί να λειτουργήσει ενισχυτικά στην γέννηση μιας καινοτόμου ιδέας σε προσωπικό επίπεδο.

Σε εταιρικό επίπεδο, βασικό στοιχείο γέννησης καινοτόμων ιδεών είναι το ανοιχτό εταιρικό κλίμα και η οργανωτική κουλτούρα της εταιρίας η οποία θα επιτρέπει την ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους και την άνεση να εκφράσουν ιδέες και προτάσεις χωρίς να φοβούνται μια πιθανή τιμωρία σε περίπτωση που κάποια από αυτές είναι μη εφαρμόσιμη. Μια επιχείρηση η οποία προωθεί την ελευθερία δράσης, τις πρωτοβουλίες, το ομαδικό πνεύμα και την αποδοχή πολλών και διαφορετικών απόψεων είναι πιο πιθανό να ενθαρρύνει καινοτομίες. Επιπλέον παράγοντας φυσικά, είναι η παροχή χρόνου και πόρων, ο πειραματισμός, η Έρευνα και Ανάπτυξη και τα συστήματα επιβράβευσης. Όλα αυτά λειτουργούν σαν κίνητρα και ενισχύουν την αναζήτηση καινοτομικών ιδεών.

Οι νέοι επιχειρηματίες, εάν στοχεύουν στην εύρεση μιας καινοτόμας ιδέας, θα πρέπει αρχικά να εντοπίσουν πιθανά κενά που υπάρχουν στην αγορά μέσω έρευνας αγοράς. Επιπλέον, θα μπορούσε να βοηθήσει να πάρουν ιδέες από άλλες χώρες και να τις εμπλουτίσουν με τις ανάγκες της χώρας δραστηριοποίησής τους. Επίσης, ιδιαίτερα σημαντική είναι η βελτίωση ήδη υπάρχοντων προϊόντων ή υπηρεσιών και φυσικά η αγάπη για κάποιο συγκεκριμένο αντικείμενο.

Οι ήδη υπάρχουσες εταιρίες, πέρα από τα παραπάνω, θα μπορούσαν να δημιουργήσουν συνεργασίες με Πανεπιστήμια και Ερευνητικά Κέντρα με σκοπό να πάρουν επιστημονική γνώση και τεχνογνωσία πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο ή δραστηριότητα που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν. Επιπλέον, θα μπορούσαν να συνεργαστούν με επιχειρηματικούς συλλόγους αλλά ακόμα και με τους ανταγωνιστές τους ώστε να δημιουργήσουν ένα ισχυρό προϊόν το οποίο θα τους ανοίξει δρόμους σε νέες αγορές.

1.5.2. Αξιολόγηση της ιδέας

Για να μετατραπεί μια ιδέα σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμη ευκαιρία, θα πρέπει αρχικά να είναι ρεαλιστική και να υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι. Θα πρέπει να είναι συμφέρουσα και να εξασφαλίζει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους και τέλος, είναι αναγκαίο να εξυπηρετεί κάποια ανάγκη της αγοράς και να μη μπορεί εύκολα να αντιγραφεί από τον ανταγωνισμό.

1.5.3. Σχεδιασμός

Στο στάδιο του σχεδιασμού, λαμβάνεται η απόφαση επιλογής του τρόπου δράσης και των πόρων που θα χρησιμοποιηθούν. Στην ουσία δηλαδή, σχεδιάζεται ένα επιχειρηματικό πλάνο και η δομή του.

1.5.4. Εφαρμογή

Στο στάδιο της εφαρμογής καθορίζονται και εισάγονται οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν για να πραγματοποιηθεί η καινοτομία. Στην πραγματικότητα, στο συγκεκριμένο στάδιο έχουμε μετατροπή της καινοτόμου ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1 Τα στοιχεία που συνθέτουν την επιτυχία μιας επιχείρησης

Υπάρχουν αρκετά στοιχεία τα οποία εάν συνδυαστούν, μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην επιτυχία. Πολλές φορές όταν μιλάμε για επιχείρηση, ξεχνάμε τον εμπνευστή και ιδρυτή της, τον επιχειρηματία. Επιπλέον, μια επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου. Τέλος, ένα στοιχείο που θα αναλυθεί είναι η επίδραση της καινοτομίας στην απόδοση της επιχείρησης.

2.1.1. Τα χαρακτηριστικά ενός Επιτυχημένου Επιχειρηματία

Το να μπορεί κάποιος να είναι ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης, προϋποθέτει να υπάρχει εκ μέρους του ικανότητα χειρισμού διαφορετικών καταστάσεων. Ο επιχειρηματίας, μέσω των βιωμάτων και της προσωπικότητάς του, επιλέγει το αντικείμενο με το οποίο θα ασχολείται η εταιρία του και ο ίδιος θα απασχολείται καθημερινά. Ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας ασχολείται κατά κύριο λόγο με τομείς πάνω στους οποίους κατέχει επιστημονική γνώση ή εμπειρία. Πέραν όμως της επιλογής του αντικειμένου για την έναρξη μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα σημαντικές είναι οι γνώσεις και οι δεξιότητες του επιχειρηματία για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Ο ιδανικός επιχειρηματίας θα πρέπει καταρχάς να είναι διορατικός. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι ικανός να πραγματοποιεί ρεαλιστικό προγραμματισμό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και να προβλέπει πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν ώστε να προγραμματίζει σωστά. Οφείλει αυτός πρώτος από όλους να είναι εργατικός και να μπορεί να δεχτεί και ενδεχόμενες αποτυχίες χωρίς να το βάζει κάτω. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι προσαρμοστικός και ευέλικτος και ότι είναι ικανός να προσαρμόζεται στις υπάρχουσες συνθήκες χωρίς να επηρεάζεται η ψυχολογία του. Επιπλέον, ο επιχειρηματίας είναι αυτός ο οποίος αναλαμβάνει την ευθύνη για οποιαδήποτε ενδεχόμενη αποτυχία καθώς οι αποφάσεις περνούν από τη δική του έγκριση.

Πέραν των ικανοτήτων του όμως στην οργάνωση και διοίκηση της εταιρείας, ο επιχειρηματίας οφείλει να γνωρίζει πως να διαχειρίζεται και να οργανώνει πόρους και ανθρώπινο δυναμικό. Οι εργαζόμενοι οι οποίοι νιώθουν πως μπορούν να έχουν ανοιχτή επικοινωνία με τον επιχειρηματία, νιώθουν πιο άνετοι να εκφράσουν τις ιδέες και τις απόψεις του. Τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας, εκτός από τους εργαζομένους, δημιουργούν καλύτερο κλίμα και μεταξύ του επιχειρηματία με τους πελάτες και τους επενδυτές της επιχείρησης.

Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας είναι εκείνος ο άνθρωπος ο οποίος έχει το κίνητρο για διάκριση και μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζομένους τους στην επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί προς την ανάπτυξη και την αναγνώριση της επιχείρησής του. Για να το καταφέρει αυτό, σημαίνει ότι διαθέτει ηγετικές ικανότητες και μπορεί να μεταδώσει τις ιδέες και το όραμά του. Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας διέπεται από αξίες όπως η συνεργασία και η δικαιοσύνη.

Ο επιχειρηματίας και οι προσωπικές του φιλοδοξίες, οι ιδέες, ο τρόπος ζωής, οι αναστολές και οι προσωπικοί του περιορισμοί, είναι εκείνοι που καθορίζουν και τους στόχους της επιχείρησης. Κάθε επιχειρηματίας, επιδιώκει την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων, που είναι συνδυασμός των συνθηκών που επικρατούν στον τομέα όπου δραστηριοποιείται και της επιχειρηματικής δύναμης που κατέχει ο ίδιος τη δεδομένη στιγμή.

2.1.2 Πώς η Επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Πριν από την εκκίνηση μιας επιχείρησης ή για την βελτίωση της απόδοσής της, απαραίτητη είναι η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Η σύνταξή του είναι αναγκαία, καθώς δίνει ξεκάθαρα την εικόνα της αγοράς, των ανταγωνιστών και των πελατών της επιχείρησης. Με απλά λόγια, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μια δεσμευτική απόφαση ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα θα γίνει σύμφωνα με συγκεκριμένους όρους, με συγκεκριμένη διαδοχή, με συγκεκριμένο τρόπο λήψης και υλοποίησης αποφάσεων και θα οδηγεί σε προβλεπόμενο επίπεδο κερδών.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο, καθώς μέσω αυτού επιτυγχάνεται η δομή, οργάνωση και η σωστή λήψη αποφάσεων της επιχείρησης. Επιπλέον, επιτρέπει την καταγραφή, την ανάλυση και την κατανόηση της αγοράς, των καταναλωτών και του ανταγωνισμού και καταδεικνύει την επίτευξη των στόχων ή όχι. Το επιχειρηματικό σχέδιο πλέον, θεωρείται απαραίτητο εργαλείο μιας σύγχρονης επιχείρησης και έχει ως σκοπό να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών – στελεχών της επιχείρησης προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο δεν μπορεί από μόνο του, όσο κατανοητό και να είναι, να δώσει στην επιχείρηση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναζητά. Για να επιτύχει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, η επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει ισχυρά προσόντα έρευνας και ανάπτυξης. Επιπλέον, θα πρέπει να διαθέτει πρόσβαση σε δική της πνευματική ιδιοκτησία, όπως για παράδειγμα το εμπορικό της σήμα, διάφορες πατέντες και πνευματικά δικαιώματα όπως επίσης και αποκλειστικά δικαιώματα μεταπώλησης ή διανομής των προϊόντων της. Μια επιχείρηση, για να καταφέρει αρχικά να σταθεί στα πόδια της και εν συνεχεία να γίνει

επιτυχημένη, θα πρέπει να κατέχει την ιδιοκτησία κεφαλαιουχικού εξοπλισμού όπως για παράδειγμα εξειδικευμένα μηχανήματα, εξοπλισμό εξερεύνησης και ικανότητα πλεονασματικής παραγωγής, στοιχεία τα οποία αυτόματα θα οδηγήσουν και στη μείωση του κόστους παραγωγής.

Επιπλέον, η επιχείρηση θα πρέπει να συμβαδίζει με τις σύγχρονες τεχνολογικές τάσεις και ανάγκες της εποχής, κατέχοντας ικανότητες μάρκετινγκ σχετικά με συγκεκριμένους τύπους πελατών, τμήματα αγοράς, κανάλια. Για την ανίχνευση των παραπάνω είναι απαραίτητη η γνώση βάσεων δεδομένων και επεξεργασίας στοιχείων. Σε γενικές γραμμές, μια επιχείρηση, για να μπορέσει αν έχει ελπίδες επιτυχίας το επιχειρηματικό της σχέδιο, θα πρέπει να υπερέχει λειτουργικά σε μανάτζμεντ και διοίκηση.

Το Επιχειρηματικό Σχέδιο είναι ένα έγγραφο προσαρμοσμένο στην εκάστοτε επιχείρηση που παρέχει πληροφορίες για την επιχειρησιακή δραστηριότητα²³. Παρακάτω παρουσιάζεται το ελάχιστο περιεχόμενο που θα πρέπει να περιλαμβάνει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, ώστε να είναι σε θέση να ενισχύσει την επιχειρηματική πρόταση και να απαντήσει σε όλα τα κρίσιμα ερωτήματα που πιθανώς θα έχουν οι ενδεχόμενοι επενδυτές²⁴.

Συνοπτική Παρουσίαση

Σύντομη παρουσίαση της επενδυτικής πρότασης

Προϊόν/υπηρεσία

Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, με έμφαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ομάδα διοίκησης

Βιογραφικά και πληροφορίες για τους ανθρώπους πίσω από την επενδυτική πρόταση

Ανάλυση αγοράς και ανταγωνιστών

Μάρκετινγκ και πωλήσεις

Στρατηγική τιμολόγησης και προώθησης

Διάθεση και διακίνηση

Οργάνωση

Κατανομή εργασιών ανά τμήμα

Πρόγραμμα υλοποίησης

Χρονοδιάγραμμα εφαρμογής και ορόσημα

Ευκαιρίες και κίνδυνοι

Κίνδυνοι και οικονομικές επιπτώσεις

Ανάλυση ευαισθησίας

Χρηματοοικονομικά

Απαιτούμενα κεφάλαια και χρήση κεφαλαίων

Προβλεπόμενα έσοδα και έξοδα

Προβολές λογιστικών καταστάσεων

Αναλογιζόμενοι τα παραπάνω, μπορούμε να καταλάβουμε πως ένα σωστά οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί να αποφέρει οφέλη τόσο στο επιχειρηματίες, όσο και στους επενδυτές.

Αναφορικά με τον επιχειρηματία, το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί έναν οδηγό για την επιχείρηση, καθώς αποτελεί τη βάση για την παρακολούθηση και τον έλεγχο της πορείας της επιχείρησης και δίνει την δυνατότητα στη διοίκηση να εξετάζει το βαθμό επίτευξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Συγκεκριμένα, επιτρέπει την ταχύτερη διάδοση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών και αυξάνει το ενδιαφέρον των ήδη υπαρχόντων. Επίσης, αποτελεί τον οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και προς την επιχείρηση και συμβάλλει στη διαρκή βελτίωσή της. Τέλος, δημιουργεί εμπειρισταωμένη ανατροφοδότηση για τους αναγνώστες του.

Αναφορικά με τους επενδυτές, το επιχειρηματικό σχέδιο δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Επίσης, παρέχει τη δυνατότητα αξιολόγησης των δυνατοτήτων υλοποίησης μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση. Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου, ο επενδυτής είναι σε θέση να ελέγχει την πορεία της επένδυσής του.

2.1.3 Η επίδραση της Καινοτομίας στην απόδοση της επιχείρησης

Η Καινοτομία επιδρά στην απόδοση μιας επιχείρησης με δυο τρόπους.

Αρχικά, η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών ενισχύει τη θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Για να μπορέσει η επιχείρηση να διατηρήσει τα κέρδη της και την ανάπτυξη που έχει επιτύχει, επιβάλλεται να διατηρήσει τη θέση της.

Το δεύτερο θετικό που προκύπτει από την χρήση καινοτομιών σε μια επιχείρηση είναι ότι βελτιώνονται οι ικανότητες της επιχείρησης και γίνεται πιο ευέλικτη και πιο εύκολα προσαρμόσιμη στις πιέσεις που ίσως να δέχεται από τον ανταγωνισμό.

2.2. Οι επενδύσεις στην Επιχειρηματική Καινοτομία – Χρηματοδότηση

Η σπουδαιότητα των επιχειρήσεων καινοτομίας ενισχύεται από το γεγονός ότι οι δραστηριότητές τους αποτελούν εισροή και επίδραση, μέσα από την αλυσίδα προσφοράς, στην δραστηριότητα άλλων επιχειρήσεων²⁵.

Όταν μιλάμε για χρηματοδότηση της καινοτομίας, αναφερόμαστε σε προσφορά κεφαλαίων σε νέες επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν και προσφέρουν στην αγορά προϊόντα ή υπηρεσίες με στοιχεία διαφοροποίησης και ειδίκευσης, είτε έχουν επιστημονικό υπόβαθρο.

Η χρηματοδότηση των καινοτομικών ιδεών μπορεί να επιτευχθεί με ποικίλους τρόπους. Καταρχάς, η χρηματοδότηση μπορεί να επέλθει από το δημόσιο ταμείο μελετών σκοπιμότητας που προηγείται της εφαρμογής καινοτομίας. Άλλη πηγή χρηματοδότησης μπορεί να είναι η

άμεση χρηματοδότηση από οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης, περιφερειακά ταμεία και τοπικά επιμελητήρια. Επίσης, η χρηματοδότηση θα μπορούσε να προέλθει έμμεσα από οργανισμούς οι οποίοι θα μπορούσαν να έχουν κάποιο όφελος από τα αποτελέσματα της καινοτομίας πάνω στην οποία επένδυσαν. Τέλος, η καινοτομική ιδέα θα μπορούσε να χρηματοδοτηθεί και από την ίδια την επιχείρηση, καθώς στην ουσία τα οφέλη από την επιτυχία της θα πάνε κατά κύριο λόγο προς όφελος της ίδιας της επιχείρησης.

Μια επιχείρηση για να ξεκινήσει έχει αρκετά έξοδα. Ιδιαίτερα μια καινοτομική επιχείρηση, για να καταφέρει να αναπτυχθεί και να επιτύχει τους στόχους της, χρειάζεται σταθερή χρηματοδότηση καθ' όλη τη διάρκεια της έρευνα που πραγματοποιεί, σε όλα τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας. Η χρηματοδότηση αυτή μπορεί να αναφέρεται σε ίδια κεφάλαια αλλά και σε δανειακά, πηγές χρηματοδότησης εξίσου απαραίτητες για τον κύκλο ζωής της επιχείρησης.

Οι νέες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα στην εύρεση χρηματοδοτικών πηγών, ιδιαίτερα στο ξεκίνημά τους. Η εξέλιξη και η τεχνολογική αλλαγή δημιουργούν νέους ανταγωνιστές και νέες ευκαιρίες. Επιπλέον, οι τράπεζες είναι διστακτικές στο να επενδύσουν σε μια καινοτόμο επιχείρηση για την οποία δεν ξέρουν τίποτα, καθώς η πιθανότητα του κινδύνου είναι ιδιαίτερος αυξημένη. Αθροιστικά σε αυτό είναι ότι η πλειοψηφία των καινοτόμων επιχειρήσεων που ξεκινούν να δραστηριοποιούνται δεν διαθέτουν ίδια κεφάλαια και περιουσιακά στοιχεία τα οποία θα μπορούσαν να λειτουργήσουν ως βάση εγγυήσεων χρηματοδότησης.

Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων καινοτομίας στις Χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης σε αντίθεση με την κατάσταση που επικρατεί στις ΗΠΑ κρίνεται αδύναμη. Αυτό αποδίδεται στην χαμηλή τους απόδοση τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Τα περισσότερα Κράτη-μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν αναγνωρίσει ότι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής απόδοσης της Ευρώπης προϋποθέτει την ανάπτυξη και χρήση καινοτόμων, εξειδικευμένων τεχνολογιών και διαδικασιών στην παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, το ΕΣΠΑ χρηματοδοτεί καινοτόμες ιδέες. Τα περισσότερα προγράμματα, όπως τα ΠΕΠ του ΕΣΠΑ, δίνουν βαθμολογικό μπόνους στις προτάσεις που θα καταφέρουν να τεκμηριώσουν την καινοτομία μιας ιδέας. Το ΕΣΠΑ ορίζει ακριβώς τι εννοεί με

τον όρο καινοτόμος επιχείρηση, τα χαρακτηριστικά και τις δράσεις εκείνες οι οποίες θα μπορούσαν να αξιολογηθούν θετικά και να λάβουν μια χρηματοδότηση για να μπορέσουν να ξεκινήσουν ή να αναπτυχθούν²⁶.

2.3. Η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η καινοτομία είναι ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση κερδίζει και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα²⁷.

Η καινοτομία δεν είναι αυθύπαρκτη αλλά καθορίζεται από συγκεκριμένους παράγοντες, όπως η επιθυμία των καταναλωτών να χρησιμοποιήσουν νέα προϊόντα, η διαθεσιμότητα επιστημόνων και στελεχών και η ικανότητά τους να δημιουργήσουν και να αξιοποιήσουν την καινοτομία, η διαθεσιμότητα των πόρων και η καταλληλότητα των υλικοτεχνικών υποδομών να υποστηρίξουν τις ανάγκες των καινοτομικών προϊόντων²⁸. Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να κατέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους, οφείλουν να καινοτομούν και να αναβαθμίζονται. Αυτό μπορεί να συμβεί και όταν λειτουργούν υπό το καθεστώς ανταγωνισμού και προκλήσεων. Μια επιχείρηση που θέλει να πετύχει, εκλαμβάνει με θετικό τρόπο την παρουσία ισχυρών ανταγωνιστών, δημιουργικών και επιθετικών προμηθευτών καθώς και απαιτητικών καταναλωτών.

Μέσα στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον όπου κυριαρχεί το άνοιγμα σε νέες αγορές, η διεύρυνση των συναλλαγών και η ανάπτυξη της τεχνολογίας, η καινοτομία μπορεί να προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση αρχικά συμβάλλοντας στην προσαρμοστικότητά της σε αυτό το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επιπλέον, μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα και κατ'επέκταση την κερδοφορία τους. Η παραγωγική διαδικασία αποκτά ευελιξία και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών και αγαθών βελτιώνεται. Όλα τα προηγούμενα μπορούν να οδηγήσουν στη διατήρηση ή και την αύξηση ακόμα του μεριδίου αγοράς και στη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Η καινοτομία ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας οικονομίας είναι απόλυτα συνδεδεμένη με την παραγωγικότητα, την αξία, δηλαδή, μιας εκροής που παράγεται από μία μονάδα εργασίας ή κεφαλαίου. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να δημιουργηθεί και όταν

υπάρχει μειονέκτημα ή αδυναμία σε κάποιον συντελεστή παραγωγής. Συγκεκριμένα, όταν υπάρχει αδυναμία σε κάποιον παράγοντα, όπως είναι το μειωμένο ανθρώπινο δυναμικό ή η έλλειψη φυσικών πόρων, τότε οι παραγωγικοί κλάδοι καινοτομούν και επενδύουν σε νέες τεχνολογίες.

Η ανταγωνιστικότητα εκφράζει το κατά πόσο το προϊόν μιας εταιρείας προτιμάται από τους καταναλωτές έναντι άλλων ανταγωνιστικών και εξασφαλίζει μερίδιο της αγοράς που επιτρέπει την επιβίωση και την ανάπτυξή της. Η ανταγωνιστικότητα ενός οποιουδήποτε προϊόντος εξαρτάται από το είδος του προϊόντος, την τιμή του, την ποιότητά του, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, την έγκαιρη εξυπηρέτηση της αγοράς. Με άλλα λόγια, για να είναι ανταγωνιστική μια επιχείρηση θα πρέπει ο συνδυασμός δύο ή περισσότερων από τις παραπάνω παραμέτρους να είναι καλύτερος από αυτόν που προσφέρουν οι ανταγωνιστές της ή να φαίνεται καλύτερος λόγω διαφήμισης, επωνυμίας κ.λπ..

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 διαφοροποίηση μπορεί να αφορά και τον τρόπο οργάνωσης, το μίγμα μάρκετινγκ της εταιρείας, την κατοχή συγκεκριμένων πόρων, το μέγεθος της εταιρείας κ.ά. Τα σχετικά πλεονεκτήματα όμως που προκύπτουν είναι συνήθως βραχυπρόθεσμα καθώς εύκολα αποτελούν αντικείμενο μίμησης.

Αυτό που αξίζει να σημειωθεί είναι ότι η ανταγωνιστικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις καινοτομίες που αφορούν νέα προϊόντα και τρόπους παραγωγής ή βελτιώσεις όσων υπάρχουν. Για να επιτευχθεί αυτό η εταιρεία πρέπει να θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας την καινοτομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΙΕΣ ETIHAD AIRWAYS ΚΑΙ MANCHESTER UNITED

3.1. Η Μελέτη Περίπτωσης της Etihad Airways

Η Etihad Airways ιδρύθηκε με Βασιλικό Διάταγμα (Amiri) τον Ιούλιο του 2003 και είναι ο εθνικός αερομεταφορέας των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων. Ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα το Νοέμβριο του 2003 και εξελίχθηκε σε μία από τις ταχύτερα αναπτυσσόμενες αεροπορικές εταιρίες στην ιστορία της πολιτικής αεροπορίας.

Το Όραμα

Η εταιρία αυτή επιδιώκει να αντικατοπτρίζει τα καλύτερα στοιχεία της Αραβικής φιλοξενίας – καλλιέργεια, αβρότητα, ζεστασιά και γενναιοδωρία – και να διευρύνει το κύρος του Αμπού Ντάμπι, ως κέντρο φιλοξενίας μεταξύ Ανατολής και Δύσης. «Στοχεύουμε να είμαστε πραγματικά μια παγκόσμια εταιρία του 21ου αιώνα, η οποία ανταποκρίνεται στις νέες προκλήσεις και αλλάζει τα δεδομένα της φιλοξενίας στον αέρα²⁹».

Διακρίσεις

Κάθε χρόνο στην εταιρεία απονέμεται σειρά διακρίσεων, οι οποίες αναδεικνύουν την θέση της ως μιας από τις κορυφαίες αεροπορικές εταιρίες παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένης της διάκρισης «Κορυφαία Αεροπορική Εταιρία στον Κόσμο» στα βραβεία World Travel Awards, για πέντε συνεχόμενα έτη.

Το όνομα της εταιρίας στα αραβικά σημαίνει «ένωση»³⁰. Η εταιρεία εκτελεί περισσότερες από χίλιες πτήσεις καθημερινώς σε 96 επιβατικούς και εμπορικούς προορισμούς στην Μέση Ανατολή, στην Ευρώπη, στην Ασία, στην Αυστραλία και στην Αμερική με ένα στόλο 101 Airbus και Boeing αεροπλάνων. Το 2012 η Etihad εξυπηρέτησε 10,3 εκατομμύρια επιβάτες, μια αύξηση ανά 23% από το προηγούμενο έτος προσφέροντας έτσι έσοδα 4.3 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Η Etihad είναι η τέταρτη σε μέγεθος αεροπορική εταιρία στην Μέση Ανατολή και η δεύτερη στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα μετά την Emirates Airlines με έδρα το Ντουμπάι³¹. Η Etihad αγόρασε μεγάλα ποσοστά άλλων αεροπορικών εταιρειών, με τις οποίες δημιούργησε μια αεροπορική συμμαχία το 2015³². Αυτές είναι οι Alitalia (49%), Aer Lingus (4,1%), Air Serbia (49%), Darwin Airlines (34%), Air Seychelles (40%), Jet Airways (24%), Air Berlin (29.21%) και Virgin Australia (22.9%).

Η Etihad Airways είναι μια από τις λίγες αεροπορικές εταιρίες μαζί με την British Airways, την Delta Air Lines, την Korean Air, την Qantas Airways, την Qatar Airways, την Singapore Airlines, την South African Airways και την United Airlines που εκτελούν πτήσεις και στις 6 κατοικήσιμες ηπείρους.

James Hogan

Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος

Etihad Aviation Group

Ο James Hogan έγινε μέλος της Etihad Airways ως Διευθύνων Σύμβουλος το 2006, με αποστολή να αναπτύξει μια ασφαλή και κορυφαία στην κατηγορία της αεροπορική εταιρία, με βιώσιμο εμπορικό σχεδιασμό και ουσιαστική συνεισφορά στην μελλοντική οικονομική ανάπτυξη του Αμπού Ντάμπι.

Εξελέχθηκε από έναν τοπικό αερομεταφορέα με 22 αεροσκάφη σε παγκόσμιας εμβέλειας αεροπορική εταιρία και σύμπραξη αεροπορικών εταιριών, με 120 αεροσκάφη και 7 αεροπορικές εταιρίες-επενδυτικούς εταίρους, η οποία εξυπηρετεί συνολικά πάνω από 120 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως. Ο James Hogan ορίστηκε Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος της Etihad Aviation Group τον Μάιο του 2016.

Υπό την εποπτεία του James Hogan, οι βασικές αρμοδιότητες της Etihad Aviation Group περιλαμβάνουν την οικονομική διαχείριση, τη στρατηγική και το σχεδιασμό, το ανθρώπινο δυναμικό και την απόδοση καθώς και την πληροφορική και την τεχνολογία, στο πλαίσιο των

οποίων αναλαμβάνει την ηγεσία, τη διακυβέρνηση και τη στρατηγική κατεύθυνση σε όλες τις εταιρίες του Ομίλου.

Οι πέντε επιχειρηματικές μονάδες της Etihad Aviation Group (EAG) είναι η Etihad Airways, ο εθνικός αερομεταφορέας των Ηνωμένων Αραβικών Εμιράτων, η Etihad Airways Engineering, η Etihad Airways Airport Services, η Hala Group και η εταιρία επενδυτικών εταίρων Airline Equity Partners.

Σήμερα, μόνο η αεροπορική εταιρία εξυπηρετεί 18,5 εκατομμύρια επιβάτες και 112 προορισμούς με στόλο 120 υφιστάμενων αεροσκαφών και 178 ακόμη υπό παραγγελία. Τα τελευταία οκτώ χρόνια, η Etihad Airways κερδίζει συνεχώς τον τίτλο της Κορυφαίας Αεροπορικής Εταιρίας από την WTA, ενώ πρόσφατα η Skytrax την αναγνώρισε ως μία από τις μόνο εννιά αεροπορικές εταιρίες 5 αστέρων σε όλο τον κόσμο. Επίσης, το 2016 της απονεμήθηκε το αναγνωρισμένο βραβείο Air Transport World Airline of the Year.

Η στρατηγική επενδύσεων σε μειοψηφικές συμμετοχές που εφάρμοσε η Etihad Aviation Group με βασικούς στρατηγικούς εταίρους – Air Serbia, Air Seychelles, airberlin, Alitalia, Etihad Regional, Jet Airways και Virgin Australia – δημιούργησαν την έβδομη μεγαλύτερη σύμπραξη αεροπορικών εταιριών στον κόσμο, η οποία εξυπηρετεί 120 εκατομμύρια επιβάτες ετησίως, με στόλο μεγαλύτερο των 700 αεροσκαφών και σχεδόν 350 μοναδικούς προορισμούς. Οι συνεργασίες κοινού κωδικού και συνεργασιών της εταιρίας αποτελούν βασικό συστατικό της ανάπτυξής της, μέσω του οποίου 5,5 εκατομμύρια επιβάτες ταξίδεψαν με πτήσεις της Etihad Airways κατά το 2016.

Η Etihad Airways είναι μια ταχέως αναπτυσσόμενη εταιρεία. Παρακάτω παρατίθεται πίνακας που αποδεικνύει αυτό το γεγονός.

Πίνακας 1

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016

Στόλος (σε αεροσκάφη)	22	37	42	53	57	64	70	89	110	121	119
Επιβάτες (σε εκατομμύρια)	2.8	4.6	6	6.6	7.4	8.7	10.7	12.1	14.8	17.6	18.5
Προορισμοί	43	50	59	69	79	81	86	102	111	116	112
Cargo (σε τόνους)	121	175	194	219	263	310	368	487	5569	591	595
Έσοδα (σε δισεκατομμύρια δολάρια Αμερικής)	0.8	1.6	2.5	2.3	3	4.1	4.8	6.1	7.6	9	7

Πηγή: <http://www.etihad.com/Documents/PDFs/Corporate%20profile/Fast%20facts/fast-facts-figures-december-2016-en.pdf>

Η Etihad Airways καινοτομεί

Η Etihad Airways είναι η εταιρεία η οποία βραβεύθηκε το 2016 στα βραβεία TelegraphUltraTravel Awards ως <<Η πιο καινοτόμα αεροπορική εταιρεία των τελευταίων 10 ετών>> σε μια εκδήλωση που πραγματοποιήθηκε στο Λονδίνο. Επιπλέον, η Etihad Airways έχει δημιουργήσει ένα Κέντρο Καινοτομίας, το οποίο είναι ένα ερευνητικό κέντρο αριστείας, όπου γεννιούνται νέες ιδέες ως μοναδικά προϊόντα και αξέχαστη εμπειρία. Ο χώρος αυτός δημιουργήθηκε με στόχο να γίνου πραγματικότητα σκέψεις και ιδέες μοναδικές.

Η παγκόσμια αεροπορική βιομηχανία γίνεται όλο και πιο ανταγωνιστική, αναγκάζοντας τις αεροπορικές εταιρείες να είναι στην αιχμή της καινοτομίας σε μια προσπάθεια να διατηρήσουν αλλά και να κερδίσουν περισσότερους επιβάτες.

Η Etihad Airways που εδρεύει στο Άμπου Ντάμπι αντιμετωπίζει αυτήν την πρόκληση με το λανσάρισμα ενός νέου state-of-the-art Κέντρου Καινοτομίας.

Η νέα μονάδα αποτελείται από δύο πλήρως εξοπλισμένες αίθουσες συσκέψεων, τη διαχείριση του έργου και της έρευνας, δωμάτια με οπτικοακουστικό και IT εξοπλισμό υψηλής τεχνολογίας, καθώς και μια αίθουσα που προορίζεται για διαλέξεις από εμπειρογνώμονες παγκοσμίου φήμης πάνω στο σχεδιασμό, την υπηρεσία, το μάρκετινγκ, και την εμπειρία των επισκεπτών.

Το Κέντρο Καινοτομίας είναι ένα ερευνητικό κέντρο αριστείας, όπου οι νέες ιδέες έφεραν στη ζωή μοναδικά προϊόντα και αξιόλογη εμπειρία. Με τη δημιουργία αυτού του κέντρου, η Etihad Airways κατάφερε να αλλάξει την έννοια του απλού προϊόντος και να μετατρέψει μια ιδέα σε εμπειρία ζωής.

Ο Peter Baumgartner, Γενικός Εμπορικός Διευθυντής της Etihad Airways, δήλωσε: «Είμαστε πάντα στην πρώτη γραμμή της καινοτομίας. Η νέα state-of-the-art εγκατάσταση αποδεικνύει τα δημιουργικά και αξιόλογα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας, και ενσαρκώνει το όραμα για το μέλλον της Etihad Airways και την εμπειρία της Etihad.

"Υστερα από τον εορτασμό μιας δεκαετίας καινοτομίας, είμαστε τώρα έτοιμοι να κοιτάξουμε στα μάτια την επόμενη δεκαετία - και το νέο Κέντρο Καινοτομίας παρέχει σε εμάς, το πλήρωμα και τους συνεργάτες μας, το σωστό περιβάλλον ώστε να δημιουργήσουμε μαζί νέες ευκαιρίες για την Etihad Airways και για Αμπού Ντάμπι."

Το Κέντρο Καινοτομίας της Etihad Airways έχει σχεδιαστεί για να επιτρέψει στους ανθρώπους να συζητήσουν και να μοιραστούν τις ιδέες τους.

Το Κέντρο Καινοτομίας είναι επίσης το σπίτι της Ακαδημίας Εκπαίδευσης Καινοτομία της Etihad, που περιλαμβάνει τους καλύτερους εκπαιδευτές για A380 και B787 στον κόσμο.

Ο Baumgartner πρόσθεσε: «Το Κέντρο Καινοτομίας της Etihad Airways και η Ακαδημία Εκπαίδευσης Καινοτομίας καταδεικνύουν περαιτέρω τη δέσμευσή μας για την ασφάλεια, την καινοτομία και την ατομικότητα, οι οποίες αποτελούν μέρος του DNA της Etihad Airways.

«Έχουμε αναπτύξει ένα παγκόσμιας κλάσης εκπαιδευτικό περιβάλλον όπως κανένα άλλο για να διασφαλίσουμε ότι θα συνεχίσουμε να προσφέρουμε στις προσδοκίες των πελατών μας».

Στους εκπαιδευτές της καμπίνας παρέχονται 10 αίθουσες διδασκαλίας σε ένα ανοικτό περιβάλλον εκπαίδευσης. Η Ακαδημία Εκπαίδευσης Καινοτομίας είναι η εξέλιξη στην γνώση που απαιτείται για την προετοιμασία των πληρωμάτων θαλάμου επιβατών με τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες ώστε να παραδώσουν το υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας και φιλοξενίας στο επιβατικό κοινό.

Η Etihad Airways ξεκίνησε από το μηδέν και εξελίχθηκε σε έναν κολοσσό. Από την πρώτη στιγμή, η εταιρία ενδιαφέρθηκε να υιοθετήσει υψηλά πρότυπα από άποψη τεχνολογίας και πιλότων, κάτι το οποίο συνεχίζεται μέχρι σήμερα.

Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της εταιρίας επίσης, είναι οι στρατηγικές συνεργασίες που έχει πραγματοποιήσει τα τελευταία χρόνια και μέσω αυτών, το άνοιγμα που έχει κάνει σε νέες αγορές. Η Etihad Airways συμμετέχει σε ένα δίκτυο αεροπορικών εταιριών που η συνολική του δύναμη έγκειται σε 705 αεροσκάφη, 126.6 εκατομμύρια επιβάτες και 600 προορισμούς. Παρακάτω ακολουθεί λίστα με τις εταιρίες με τις οποίες συνεργάζεται η Etihad Airways.

Aegean Airlines	Avianca Brazil	Kulula.com
Aerolineas Argentinas	Bangkok Airways	Malaysia Airlines
Aer Lingus	Belavia (Belarusian Airlines)	Montenegro Airlines
Air Astana	SN Brussels Airlines	Middle East Airlines
Air Baltic	China Eastern Airlines	NAS Air (flynas)
Air Berlin	Czech Airlines	Niki (flyniki)

Air Canada	Darwin Airline (Etihad Regional)	Pakistan International
Air Europa	Flybe	Precision Air
Air France	Caruda International	Philippine Airlines
Air Malta	Gol Linhas Aeras Intelligentes	Royal Air Maroc
Air New Zealand	Hainan Airlines	SAS
AirSerbia	Hong Kong Airlines	Siberia Airlines (S7 Airlines)
Air Seychelles	Jet Airways	SNCF
Alitalia	JetBlue Airways	SriLankan Airlines
All Nippon Airways	Kenya Airways	TAP Portugal
American Airlines	KLM Royal Dutch	Turkish Airlines
Asiana Airlines	Korean Air	Vietnam Airlines
Avianca Airways		Virgin Australia

Η Etihad Airways απασχολεί 26.635 εργαζομένους από 150 διαφορετικές εθνικότητες. Η εταιρία πιστεύει πως η επιτυχία της οφείλεται στους ανθρώπους της και στην ικανότητά τους να προμηθεύονται, να αναπτύσσουν και να παραδίδουν εξαιρετικής ποιότητας υπηρεσίες στους πελάτες και σε όποιον άλλο συνεργάτη έχουν δεσμευτεί.

Τέλος, η Etihad Airways ως μια εταιρία παγκοσμίου εμβέλειας, καινοτόμα και με φρέσκια προσέγγιση σε ότι και αν καταπιάνεται, θέλει να συνδέσει το όνομά της με εκδηλώσεις και εταιρίες οι οποίες συμβαδίζουν με τη φιλοσοφία της εταιρίας και αντανακλούν τη θέση της πάνω σε αυτή. Γι' αυτό το λόγο, παρέχει χορηγίες σε εταιρίες όπως η Manchester City Football

Club, το στάδιο της Μελβούρνης το οποίο υιοθέτησε και το όνομα της εταιρίας και ονομάζεται πλέον Etihad Stadium – Melbourne Australia, το F1 Etihad Airways Abu Dhabi Grand Prix και επίσης, είναι επίσημος χορηγός των αγώνων Abu Dhabi Golf Championship, Sport Australia Hall of Fame και του πρωταθλήματος χόκεϊ GAA Hurling All-Ireland Senior. Τέλος είναι μέγας χορηγός της Όπερας του Σύδνεϋ πραγματοποιώντας ένα άνοιγμα προς τον κόσμο της κουλτούρας.

3.2. Η Μελέτη Περίπτωσης της Manchester United

Η Manchester United είναι μία από τις πιο ιστορικές ποδοσφαιρικές ομάδες της Αγγλίας. Η έδρα της είναι το Ολντ Τράφορντ, στην πόλη του Μάντσεστερ. Έχει κατακτήσει 20 φορές το αγγλικό πρωτάθλημα ποδοσφαίρου, 12 φορές το Κύπελλο Αγγλίας και 21 φορές το Community Shield, με όλες τις κατακτήσεις να αποτελούν ρεκόρ για το αγγλικό ποδόσφαιρο, ενώ έχει κατακτήσει και 4 Λιγκ Καπ. Σε διεθνές επίπεδο έχει κατακτήσει 3 Τσάμπιονς Λιγκ, 1 Κύπελλο Κυπελλούχων, 1 Σούπερ Καπ, 1 Δηπειρωτικό Κύπελλο και 1 παγκόσμιο κύπελλο συλλόγων. Οι παίκτες της χαρακτηρίζονται και ως Κόκκινοι Διάβολοι.

Είναι μία από τις δημοφιλέστερες ποδοσφαιρικές ομάδες του κόσμου, με συλλόγους φίλων σε πολλές χώρες. Πέρα από τις πολλές αθλητικές επιτυχίες, η ομάδα δημιούργησε μεγάλες συμπάθειες λόγω του αεροπορικού δυστυχήματος του Φεβρουαρίου 1958 στο Μόναχο, στο οποίο έχασαν τη ζωή τους οκτώ ποδοσφαιριστές της. Ήταν μια φουρνιά ταλαντούχων παικτών (μέσος όρος ηλικίας τα 24 χρόνια), που ήταν γνωστοί ως Οι Μπέμπηδες του Μπάσμπι.

Η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ ιδρύθηκε το 1878, από εργάτες της εταιρίας σιδηροδρόμων του Λάνκασαϊρ και του Γιόρκσαϊρ, Carriage and Wagon Works, οι οποίοι πήραν άδεια από τους εργοδότες τους να δημιουργήσουν μια ποδοσφαιρική ομάδα. Το αρχικό όνομα της ομάδας ήταν Νιούτον Χιθ ΛκΓΡ (Newton Heath L&YR, το L&YR προέρχεται από το Lancashire &

Yorkshire Railway). Η έδρα της πρώτης αυτής ομάδας ήταν το γήπεδο Νορθ Ρόαντ του Νιούτον Χιθ³³.

Έμβλημα

Το σημερινό έμβλημα της ομάδας³⁴ εισήχθη το 1998. Τα πρώτα χρόνια η ομάδα δεν είχε έμβλημα, ενώ όποτε χρειαζόταν χρησιμοποιούσε αυτό της πόλης του Μάντσεστερ (Manchester City Council). Το έμβλημά της, άλλωστε, προέρχεται από αυτό της πόλης. Στο κέντρο του υπάρχει μια ασπίδα, στο πάνω μέρος της οποίας απεικονίζεται ένα ιστιοφόρο, προς τιμήν της ναυτικής εμπορικής παράδοσης της πόλης, μέσω του Καναλιού του Μάντσεστερ. Στο κάτω μέρος της ασπίδας υπάρχει ένας κόκκινος διάβολος, που αντικατέστησε την δεκαετία του 1970 τις τρεις διαγώνιες γραμμές που εμφανίζονταν σε αυτό (όπως και στο έμβλημα της πόλης) μέχρι τότε. Δεξιά και αριστερά της ασπίδας απεικονίζονται δύο ποδοσφαιρικές μπάλες, ενώ μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1970 στη θέσεις τους υπήρχαν δύο ρόδα, σύμβολο του Λανκασάιρ. Πάνω και κάτω από της ασπίδα εμφανίζεται το όνομα της ομάδας. Μέχρι το 1998 το όνομα εμφανιζόταν ολόκληρο (Manchester United Football Club), ενώ από το 1998 και μετά εμφανίζεται μόνο το Manchester United³⁶.

Η Manchester United, θα πρέπει να αναφερθεί ότι επενδύει συνεχώς σε καινοτομίες οι οποίες δυνητικά θα τη βοηθήσουν να επιτύχει τους μελλοντικούς της στόχους. Για παράδειγμα, ήταν μια από τις πρώτες ποδοσφαιρικές ομάδες η οποία χρησιμοποίησε από το 2010 ένα σύστημα καταγραφής δεδομένων (*GPSportstrackingdevices*) το οποίο τοποθετείται στους παίκτες, συλλέγει δεδομένα, τα αναλύει και με ένα ειδικά διαμορφωμένο πρόγραμμα καταφέρνει να προλαμβάνει τους τραυματισμούς των παικτών, αλλά και τις μοναδικές προπονητικές ανάγκες που μπορεί να έχει ο καθένας γνωρίζοντας πόσο σημαντικοί είναι για να καταφέρνουν να είναι συνεχώς πρωταθλητές.

Πιο αναλυτικά, η Manchester United ανακοίνωσε μια πρωτοποριακή παγκόσμια συνεργασία με την κορυφαία εταιρεία IT, την HCL Technologies.

Στο πλαίσιο αυτής της εταιρικής σχέσης, η HCL και η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ θα συνεργαστούν για να διερευνήσουν και να παρουσιάσουν μια σειρά από ψηφιακές πρωτοβουλίες για να μετατρέψουν την εμπειρία των 659.000.000 οπαδών του συλλόγου παγκοσμίως σε κάτι αξέχαστο.

Ως πρώτο βήμα, η HCL θα δημιουργήσει ένα state-of-the-art εργαστήριο της ομάδας, το οποίο θα στεγάζεται μέσα στο γήπεδο Old Trafford, και το οποίο θα είναι το έβδομο εργαστήριο σε όλο τον κόσμο. Μέσα στο εργαστήριο, η HCL και η Μάντσεστερ Γιουνάιτεντ θα διερευνήσουν επαναστατικούς τρόπους με τους οποίους ο σύλλογος θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει την τεχνολογία για να δημιουργήσει μια ενοποιημένη εμπειρία για τους φιλάθλους και μέσω αυτής της διαδικασίας θα θέσει ένα νέο σημείο αναφοράς για την εμπλοκή του κόσμου στον αθλητισμό³⁷.

Από την άλλη, η Manchester United πιστεύει πάντα στο άνοιγμα σε νέες αγορές. Αυτό σημαίνει ότι κλείνει συμβόλαια εδώ και πολλά χρόνια με παίκτες που προέρχονται από αναπτυσσόμενες περιοχές από όλο τον κόσμο αποκτώντας συνεχώς καινούριους οπαδούς και αυξάνοντας το ενδιαφέρον προς την ομάδα σε παγκόσμια εμβέλεια. Την περίοδο 2010-2011, τα παιχνίδια της ομάδας παρακολούθησαν 4 δισεκατομμύρια θεατές σε 211 χώρες.

Η ομάδα επενδύει σε συνεργασίες μακράς διάρκειας. Αποκτά παίκτες τους οποίους κρατά χρόνια και αυτό είναι ένα από τα κλειδιά της επιτυχίας της καθώς, οι παίκτες θεωρούν την ομάδα σπίτι τους και δίνουν την ψυχή τους στον κοινό στόχο και στην προσπάθεια για όσο περισσότερες επιτυχίες γίνεται.

Η ομάδα έχει ήθος και πιστεύει σε αξίες οι οποίες λειτουργούν ως οδηγός της όλα αυτά τα χρόνια. Το πιο σημαντικό για την Manchester United είναι να ψυχαγωγεί τον κόσμο, όχι μόνο τους οπαδούς που πάνε στο γήπεδο, αλλά ακόμα περισσότερο τους σκληρά εργαζομένους που δεν έχουν την οικονομική άνεση να αγοράσουν ένα εισιτήριο³⁸.

Τέλος, η Manchester United εισήγαγε για πρώτη φορά το 2010 την τεχνολογία GPSports μέσω της οποίας πέτυχε τα χαμηλότερα ποσοστά τραυματισμών στο αγγλικό πρωτάθλημα³⁹. Σύμφωνα με την ομάδα των προπονητών, η τεχνολογία αυτή είναι μια συναρπαστική προσθήκη στο ήδη εντυπωσιακό προγραμματισμό των προπονήσεων αλλά και των εγκαταστάσεων. Ως αποτέλεσμα, η ομάδα αποφάσισε ύστερα από πολλές δοκιμές και βελτιστοποιήσεις να προχωρήσει σε πλήρη ενσωμάτωση αυτής της τεχνολογίας ως μέρος της προπόνησης και της αποκατάστασης των παικτών της⁴⁰.

Συμπερασματικά, η Manchester United καινοτομεί καθημερινά και σε όλους τους τομείς που αφορούν τις δραστηριότητές της. Αυτό είναι και το στοιχείο εκείνο που την κάνει να

ξεχωρίζει και να συγκαταλέγεται ανάμεσα στις μεγαλύτερες και δημοφιλέστερες ομάδες την υφηλίου.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συνοψίζοντας, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επιδρούν στη διαμόρφωση ενός θετικού ή αρνητικού επιχειρηματικού κλίματος σε μια οικονομία. Σε μια περίοδο που επικρατεί η αβεβαιότητα για το μέλλον και μια οικονομική κρίση που βαλτώνει τις επιχειρηματικές προσπάθειες, ίσως είναι ώρα για να βρούμε διεξόδους για ένα καλύτερο και πιο αποδοτικό αύριο μέσα απ' τις πτυχές και τα οφέλη της Καινοτομίας. Όπως προαναφέρθηκε, το επιχειρηματικό πνεύμα και οι καινοτόμες ιδέες από μόνες του δεν αποτελούν παράγοντα επιτυχίας. Πρέπει να βρουν τα κατάλληλο έδαφος και τις κατάλληλες συνθήκες για να αναπτυχθούν και να ευδοκιμήσουν. Η σωστή ενημέρωση και εκπαίδευση δίνει τις βάσεις για να τεθούν οι σκέψεις και οι ιδέες σε εφαρμογή, και να μπορέσει μια καινοτομική δραστηριότητα να αποδώσει οικονομικό όφελος. Μόνο μέσω της αποδοτικής μάθησης μπορεί κάποιος να μπορέσει να αξιοποιήσει τις γνώσεις και να τις οδηγήσει σε επιτυχημένη επιχειρηματική διαδικασία.

Η καινοτομία αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κλειδί για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία. Η διαδρομή όμως, από μία έξυπνη ιδέα μέχρι ένα επιτυχημένο προϊόν, δεν είναι μία απλή διαδικασία. Δεν υπάρχει ένας συγκριμένος δρόμος προς την επιτυχία, αλλά μόνο ενδείξεις για την βέλτιστη κατεύθυνση. Για να μπορέσει μια επιχείρηση

να οδηγήσει την καινοτομία στην επιτυχία και να αποκτήσει οικονομικό όφελος, πρέπει να την ενσωματώσει στην κουλτούρα της και να αποκτήσει προσαρμοστικό και συνάμα εξελικτικό χαρακτήρα. Ο ισχυρός ανταγωνισμός σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο, επιτρέπει σε λίγες μόνο επιχειρήσεις να επιβιώνουν και σε ακόμα λιγότερες να επιτυγχάνουν. Οπότε, καθίσταται απαραίτητη η αλλαγή του επιχειρηματικού τρόπου δράσης με την ένταξη της καινοτομίας στον στρατηγικό πυρήνα των επιχειρήσεων⁴¹.

Όπως άλλωστε είναι γνωστό, δεν αρκεί σε μία χώρα να διαθέτει επιχειρηματικά μυαλά και ικανούς επιχειρηματίες, αν δεν μπορεί και δεν τους δίνει τις δυνατότητες να αναπτυχθούν. Η σταθερότητα και η αξιοπιστία μια οικονομικής πολιτικής, που θα προωθεί την επιχειρηματικότητα, θα δώσει την βάση και το έναυσμα στους πολίτες να δραστηριοποιηθούν και να αξιοποιήσουν τις ιδέες του στην χώρα τους, αντί να προτιμήσουν να τις αναπτύξουν στο εξωτερικό, πράγμα που αποτελεί πρόβλημα των καιρών. Είναι απαραίτητο να καλλιεργηθεί στο ευρύ κοινό η εντύπωση ότι οι επιχειρηματίες είναι άτομα που προσπαθούν να πετύχουν κάτι με διπλό όφελος, προς τους εαυτούς τους και προς ολόκληρη την κοινωνία. Επίσης, απαραίτητη είναι και η καλλιέργεια των νέων επιχειρηματιών που είναι γεμάτοι προσόντα και όνειρα και μπορούν να στραφούν δυναμικά και δημιουργικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο αυτής της εργασίας, αναπτύσσονται και να αναλύονται διεξοδικά οι έννοιες της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας, καθώς και η πρακτική εφαρμογή τους σε παγκοσμίου εμβέλειας επιχειρήσεις, μέσω παραδειγμάτων. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι η ενσωμάτωση μιας κουλτούρας που ευνοεί την αύξηση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας, θα πρέπει να αποτελεί τον πρωταρχικό στόχο των επιχειρήσεων που δεν θέλουν να αφήσουν το μέλλον τους στην τύχη.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Anonymous (2016). Internal communications. Available at: <https://www.cebglobal.com/marketing-communications/communications/internal-communications.html/>.
2. Βαμβουλάκη, Α. (2007). Οργανισμοί διαχείριση προορισμών και νέες τεχνολογίες: στρατηγικές και εφαρμογές προώθησης προορισμών. Πτυχιακή εργασία. Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Τουριστικής Οικονομίας και Ανάπτυξης.
3. Garces, S.A., Gorgemans, S., Sanchez, A.M. & Perez, M.P. (2004). Implications of the internet – an analysis of the Aragonese hospitality industry 2002. *Tourism Management*, 25: 603-613.
4. Ηγουμενάκης, Ν.Γ. (1999). Τουριστικό μάρκετινγκ. Αθήνα: Interbooks.
5. Henriksson, R. (2005). Semantic web and e-tourism, working paper. Helsinki University. Available at: http://www.cs.helsinki.fi/u/glinskih/semanticweb/semantic_web_and_E-Tourism.pdf.
6. Λαλούμης, Δ. (1997). Hotel Management. Διοίκηση επιχειρήσεων. Αθήνα: Σταμούλης.
7. Παρασκευόπουλος, Ι.Ν. (1999). Μεθοδολογία επιστημονικής έρευνας. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
8. Stiakakis, E. & Georgiadis, C.K. (2011). Drivers of a tourism e-business strategy: the impact of information and communication technologies. *Oper Res International Journal*, 11: 149-169.
9. Anonymous 2016. Available at: <https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9A%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>
10. George, K. D., Joll, C., & Lynk, E. L. (1992). Industrial organisation: competition, growth, and structural change (4th ed). Routledge.
11. Lipzycynski & Wilson (2001). Industrial Organisation: an analysis of the markets. Harlow, Financial Times Prentice Hall.
12. Μπουραντάς, 2012 Υλικό Σεμιναρίου Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM).

13. Anonymous 2016. Available at:
<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%95%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1>
14. Anonymous 2016. Available at:
<http://www.serresbiz.com/312c/el/other/third/businessguide.pdf>
15. (Drucker 1985).
16. Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες, Το Management της Επιχειρηματικής Καινοτομίας, Ζωή Γεωργαντά, Εκδόσεις ANIKOYΛA, 2003.
17. Buhalis and Law, 2008. Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet – The state of e Tourism research Tourism Management, 29 (2008), pp 609 – 623
18. Damanpour, Fariborz, and J. Daniel Wischnevsky, 2006. Research on organizational innovation Distinguishing innovation – generating from innovation – adopting organizations, Journal of Engineering and Technology Management 23: 269 – 291.
19. Dosi G., “The Nature of Innovative Process”, in G. Dosi, C. Freeman, R. Nelson, G. Silverberg and L. Soete, Technical Change and Economic Theory, 1988, pp: 221 -238
20. A. Johnes, “Successful Market Innovation”, European Journal of Innovation Management, 1999, vol. 2, No. 1, pp: 6 – 11.
21. Rosenberg N. and Steinmueller, W. E. (1998) Why are Americans such poor imitators? American Economic Review, 78, 2, p. 229 -235.
22. Galindo, M – A, Mendez, M.T., 2014. Entrepreneurship, economic growth and innovation: Are feedback effects at work? In journal of Business Research. Vol. 67. Pp. 825 – 829.
23. ‘Οδηγός σύνταξης επιχειρηματικού σχεδίου’, Μπαλάκος Αποστόλης, Πρεολορέντζος Γιώργος, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2003
24. Anonymous 2016. <http://www.hvca.gr/epixeirhmaties/h-shmasia-toy-business-plan.html>
25. Anonymous 2016. Available at:
http://www.liaison.uoc.gr/documents/unistep/parousiaseis_plaisia_unistep/01_kainotomia
26. Anonymous 2016. Available at: ΕΠΙΔΟΤΗΣΗ +Επιχειρηματικότητα online περιοδικό

27. Porter M. E. (1990). The Competitive Advantage of Nations. New York, Free Press, 780.
28. <http://www.psp.org.gr/faros/Articles/kainot.html>, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία: «Πώς μπορεί μία επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης και της τεχνολογικής καινοτομίας.», Γ. Κακοσούλη, Ε. Κοντάκη και Ε. Τέμπου
29. Anonymous 2016. Available at: <http://www.etihad.com/el-gr/about-us/corporate-profile/>
30. «Our story». Etihad Airways. Ανακτήθηκε στις 17 January 2013.
31. Anonymous 2016. Available at: «Directory: World Airlines». Flight International: σελ. 78. 3 April 2007
32. «Etihad targets Star, Oneworld with new Partners brand - Plane Talking». crikey.com.au.
33. Shury, Alan. & Landamore, Brian (2005). The Definitive Newton Heath F.C.. SoccerData. ISBN 1-899468-16-1.
34. Anonymous 2016. Available at: <http://www.aboutmanutd.com/man-u-misc/crest.html>
35. Anonymous 2016. Available at: <http://www.prideofmanchester.com/sport/mufc-kits.htm>
36. Anonymous 2016. Available at: <https://www.hcltech.com/press-releases/corporate/manchester-united-announces-global-partnership-hcl-technologies>
37. Anonymous 2016. Available at: <http://www.forbes.com/sites/haydnshaughnessy/2013/01/28/being-manchester-united-4-lessons-from-the-worlds-biggest-sports-club/#2b6bfc132b8c>
38. Anonymous 2016. Available at: <http://www.prideofmanchester.com/sport/mufc-kits.htm>
39. Anonymous 2016. Available at: <http://www.socawarriors.net/forum/index.php?topic=50154.0>
40. Anonymous 2016. Available at: <https://www.facebook.com/GPSportsSystems/>
41. http://www.lib.teipat.gr/ptyxiakes/sdo/sdo_esps/2001-2005/4497pe.pdf