

# *Καινοτομία - Διαχείριση Καινοτομίας*

*ΕΝΝΟΙΕΣ ΤΗΣ  
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
(2<sup>ο</sup>) \**

**Δρ. ΣΟΦΙΑ ΥΦΑΝΤΗ**

[sifanti@hmu.gr](mailto:sifanti@hmu.gr)

# Εφεύρεση VS Καινοτομία (1/2)

- Η Εφεύρεση αναφέρεται σε τεχνική πρόοδο
- Η Καινοτομία αναφέρεται στη χρήση της τεχνικής προόδου, για την παραγωγή και εκμετάλλευση νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών

Άρα

- Μια ιδέα δεν αποτελεί από μόνη της καινοτομία.
- Πρέπει να αξιοποιηθεί εμπορικά για να θεωρηθεί καινοτομία!

# Εφεύρεση VS Καινοτομία (2/2)

- Οι εφευρέτες γνωστών εφευρέσεων του 19ου αιώνα ξεχάστηκαν
- Αυτοί όμως που τις εκμεταλλεύτηκαν εμπορικά παραμένουν γνωστοί μέχρι σήμερα

Παραδείγματα:

- Ηλεκτρική σκούπα: J.M. Spengler vs W.H.Hoover
- Ραπτομηχανή: Elias Howe vs Isaac Singer  
**VS**
- Τηλέγραφος: Samuel Morse (πατέντα)

# Η καινοτομία δεν είναι εύκολο να πετύχει

- Αποτυχία του μοντέλου Edsel της Ford μετά από προσπάθειες 6 ετών, κόστος 450 εκ. \$ και παραγωγή 110847 Edsels
- Αποτυχία του συστήματος Iridium της Motorola με κόστος > 7 δισ. \$ οδήγησε την εταιρεία σε χρεωκοπία
- Αποτυχία πολλών dotcom επιχειρήσεων

# Συμπεριφορά επιτυχημένου επιχειρηματία

- Ανεξαρτητοποιημένοι άνθρωποι, έντονα αφοσιωμένοι και αποφασισμένοι να επιμένουν για την επιτυχία δουλεύοντας σκληρά!
- Μαθημένοι στο να πέφτουν και να σηκώνονται... Γιατί η επιτυχία δεν θα έρθει από την πρώτη ημέρα...
- Είναι αισιόδοξοι και με αυτοπεποίθηση αγωνίζονται για την επιτυχία
- Καίγονται από την επιθυμία να προκόψουν και αντιμετωπίζουν την αποτυχία ως εργαλείο μάθησης

# Χαρακτηριστικά επιχειρηματικής συνείδησης

- Δέσμευση, αποφασιστικότητα
- Αγωνίζονται για την επίτευξη στόχων
- Προσανατολισμένοι στην αξιοποίηση ευκαιριών
- Πρωτοβουλία, υπευθυνότητα
- Αδιάκοπη επίλυση προβλημάτων
- Αναζητούν τη γνώμη των άλλων
- Αυτοέλεγχος
- Ανοχή στην αβεβαιότητα
- Ανάλυση υπολογιζόμενου κινδύνου
- Ανοχή στην αποτυχία
- Ενεργητικός
- Δημιουργικότητα και καινοτομία
- Όραμα για το μέλλον
- Αυτοπεποίθηση και αισιοδοξία
- Ανεξαρτησία
- Ικανότητα διαπραγματεύσεων
- Δημιουργία δεμένης ομάδας

# Η αξία της ιδέας VS της ομάδας

- «Μια ιδέα αξίζει λίγο. Είναι το πώς θα μετατρέψει μια ιδέα σε μια επιχείρηση η οποία είναι πολύτιμη»
- Η ομάδα για τον επιχειρηματία: άνθρωποι που σου αρέσουν, που σέβεσαι, εμπιστεύεσαι, που δεν μοιάζουν σε σένα, που μπορούν και θα σε επικρίνουν!
- Η ομάδα για τους χρηματοδότες: σημαντικότερη από την ιδέα! Νο1 λόγος επένδυσης αφού αποδεικνύει συμπληρωματικότητα των ικανοτήτων και των τυπικών προσόντων. Όχι απαραίτητα πληρότητα!!

## 4. Επιχειρηματική δραστηριοποίηση \*

Πώς ο επιχειρηματίας ανιχνεύει επιχειρηματικές ευκαιρίες μετουσιώνοντάς τις σε επιχειρηματικές ιδέες και επιχειρηματικά σχέδια?

Θα μιλήσουμε για:

- την επιχειρηματική ευκαιρία,
- το επιχειρηματικό σχέδιο,
- ζητήματα προώθησης και μάρκετινγκ
- το πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου Καμβάς και

## 4.1 Επιχειρηματική ευκαιρία

Πρωταρχικής σημασίας για την επιχειρηματικότητα η **ύπαρξη** επιχειρηματικών ευκαιριών. Οι επιχειρηματικές ευκαιρίες μπορούν είτε να υπάρχουν στην αγορά και να ανακαλύπτονται είτε να δημιουργούνται έξωθεν και να εισάγονται στην αγορά (πχ πίστα δοκιμών αυτοκινήτων σε Σκανδιναβικές χώρες).

Σύμφωνα με την νεοκλασική θεωρία των οικονομικών, οι «τέλειες» (ή ιδεατές) αγορές δεν περιέχουν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι αγορές αυτές βρίσκονται σε ισορροπία και η όποια προσωρινή και μικρής κλίμακας «ευκαιρία», λόγω μη βέλτιστης κατανομής πόρων, εξαντλείται σχεδόν αμέσως καθώς η πληροφορία ρέει ανεμπόδιστα προς όλες τις κατευθύνσεις.

Στην πραγματικότητα όμως οι αγορές είναι «ατελείς» καθώς περικλείουν δυνατότητες για καλύτερη οργάνωση των πόρων σε υψηλότερες παραγωγικές μορφές δημιουργώντας έτσι τις επιχειρηματικές ευκαιρίες που συχνά οφείλονται σε ασυμμετρίες πληροφόρησης (ή ασυμμετρίες γνώσης).

Η ανακάλυψη επιχειρηματικών ευκαιριών προϋποθέτει δυναμική θεώρηση για την αγορά. Ο επιχειρηματίας οφείλει να μελετά συνεχώς τα δεδομένα της αγοράς για πιθανά «λάθη» στην οργάνωση των πόρων τα οποία μπορεί να εκμεταλλευτεί.

Οι επιχειρηματίες που διαθέτουν την εν λόγω εγρήγορση διαθέτουν επιχειρηματικό τρόπο σκέψης. Όσο πιο ώριμη γίνεται μια αγορά, δηλαδή όσο πιο ανταγωνιστική, πλήρης και διάφανη, τόσο η διαδικασία ανακάλυψης ευκαιριών γίνεται πιο δύσκολη επιτρέποντας μόνο τον απλό εντοπισμό βραχυπρόθεσμων «ευκαιριών».

Συνεπώς, η δημιουργία επιχειρηματικών ευκαιριών δεν μπορεί να εξετάζεται ξεχωριστά από τα άτομα-δημιουργούς και τις καταστάσεις κάτω από τις οποίες δραστηριοποιούνται.

Οι Ardichvili, Cardoso και Ray (2003) έχουν κατατάξει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες σε τέσσερα είδη (Πίνακας 1)\*.

		ΑΝΑΓΚΗ	
		Άγνωστη	Γνωστή
Λ Υ Σ Η	Άγνωστη	<i>«Όνειρα»</i>	<i>Επίλυση Προβλήματος</i>
	Γνωστή	<i>Μεταφορά Τεχνολογίας</i>	<i>Δημιουργία Επιχείρησης</i>

Πίνακας 1: Είδη επιχειρηματικών ευκαιριών σύμφωνα με τους Ardichvili, Cardoso & Ray (2003).

Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι κάθε επιχειρηματική ευκαιρία περιλαμβάνει μια ανάγκη στην αγορά και μια λύση (προϊόν) για την ανάγκη αυτή. Ανάλογα με το αν η ανάγκη ή η λύση της είναι διαπιστωμένες και σαφείς, προκύπτουν τα τέσσερα είδη επιχειρηματικών ευκαιριών του Πίνακα.

Όταν τόσο η ανάγκη όσο και η λύση είναι άγνωστες, οι αντίστοιχες ευκαιρίες χαρακτηρίζονται ως «όνειρα». Η κατηγορία αυτή αφορά ως επί το πλείστον στην «αφηρημένη» δημιουργικότητα όπως για παράδειγμα αυτή των καλλιτεχνών.

Όταν, αντίθετα, τόσο η ανάγκη όσο και η λύση είναι σαφείς έχουμε τη δημιουργία επιχείρησης. Κλασικό παράδειγμα της περίπτωσης αυτής είναι η δικαιοδοσία (franchising) καταστημάτων.

Όταν η λύση (προϊόν) είναι γνωστό και αναζητείται η ανάγκη στην αγορά την οποία θα καλύψει έχουμε τη μεταφορά τεχνολογίας. Η περίπτωση αυτή περιλαμβάνει καινοτομίες οι οποίες τείνουν να παράγονται από την ακαδημαϊκή έρευνα.

		ΑΝΑΓΚΗ	
		Άγνωστη	Γνωστή
Λ Υ Σ Η	Άγνωστη	«Όνειρα»	Επίλυση Προβλήματος
	Γνωστή	Μεταφορά Τεχνολογίας	Δημιουργία Επιχείρησης

		ΑΝΑΓΚΗ	
		Άγνωστη	Γνωστή
Λ Υ Σ Η	Άγνωστη	«Όνειρα»	Επίλυση Προβλήματος
	Γνωστή	Μεταφορά Τεχνολογίας	Δημιουργία Επιχείρησης

		ΑΝΑΓΚΗ	
		Άγνωστη	Γνωστή
Λ Υ Σ Η	Άγνωστη	«Όνειρα»	Επίλυση Προβλήματος
	Γνωστή	Μεταφορά Τεχνολογίας	Δημιουργία Επιχείρησης

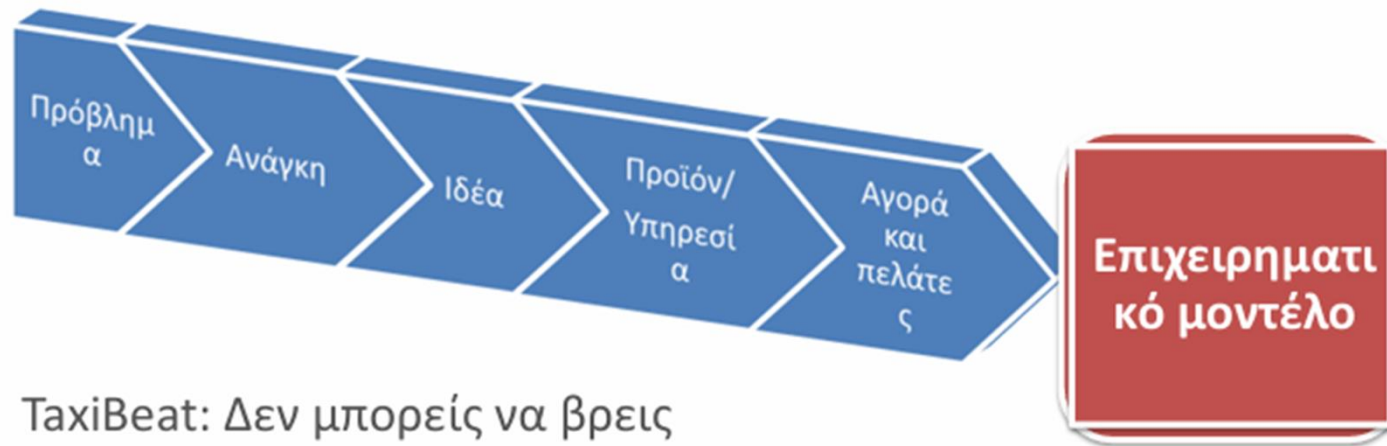
Τέλος, όταν η ανάγκη είναι γνωστή και αναζητείται η λύση (προϊόν) που θα την καλύψει έχουμε την επίλυση προβλήματος. Η περίπτωση αυτή είναι η συνηθέστερη στην αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών.

		ΑΝΑΓΚΗ	
		Άγνωστη	Γνωστή
Λ Υ Σ Η	Άγνωστη	«Όνειρα»	Επίλυση Προβλήματος
	Γνωστή	Μεταφορά Τεχνολογίας	Δημιουργία Επιχείρησης

#### 4.1 Επιχειρηματική ιδέα/ευκαιρία

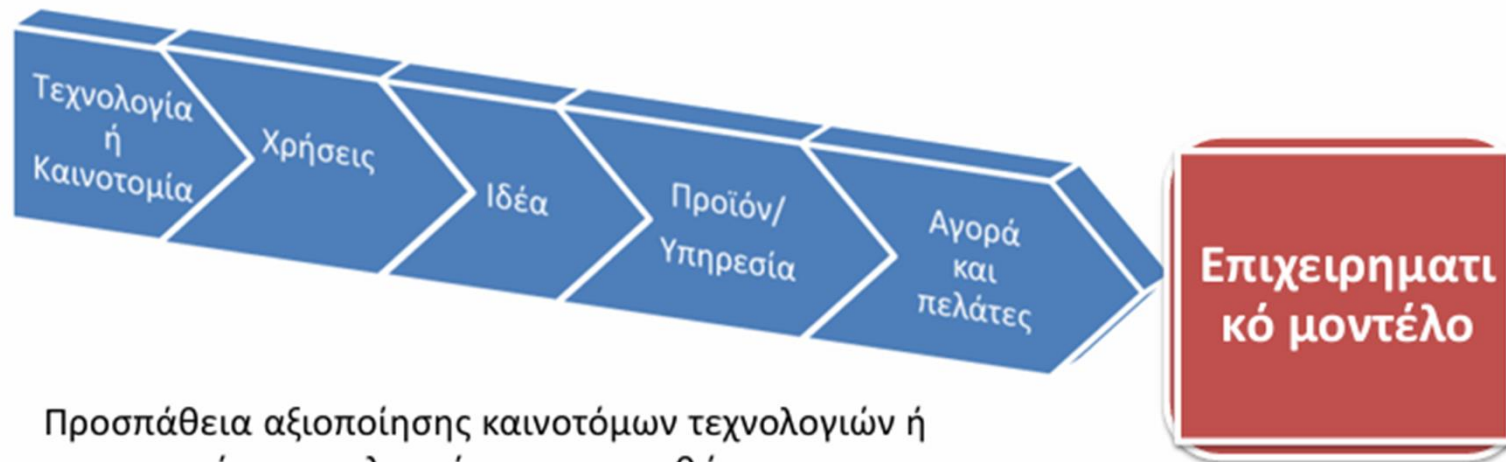
Μόλις ο επιχειρηματίας εντοπίσει μια επιχειρηματική ευκαιρία χρειάζεται η περαιτέρω επεξεργασία της προκειμένου να μετατραπεί σε συγκεκριμένη επιχειρηματική ιδέα. Η επιχειρηματική ιδέα είναι μια ολοκληρωμένη επιχειρηματική πρόταση η οποία μπορεί να αποτυπωθεί σε ένα **επιχειρηματικό σχέδιο** ή σε ένα **πρότυπο Καμβάς**. Η επεξεργασία των επιχειρηματικών ευκαιριών δεν είναι τετριμμένη διαδικασία και γενικά θεωρείται ότι χωρίζεται στη φάση της «ανακάλυψης» (ή αντίληψης ή δημιουργίας) της ευκαιρίας και τη φάση της «ανάπτυξης» της ιδέας. Οι δύο φάσεις αυτές όμως είναι σε συνεχή αλληλεπίδραση καθ' όλη τη διάρκεια της διαμόρφωσης μιας επιχειρηματικής πρότασης.

# Δημιουργία επιχειρηματικής ιδέας ξεκινώντας από ένα πρόβλημα



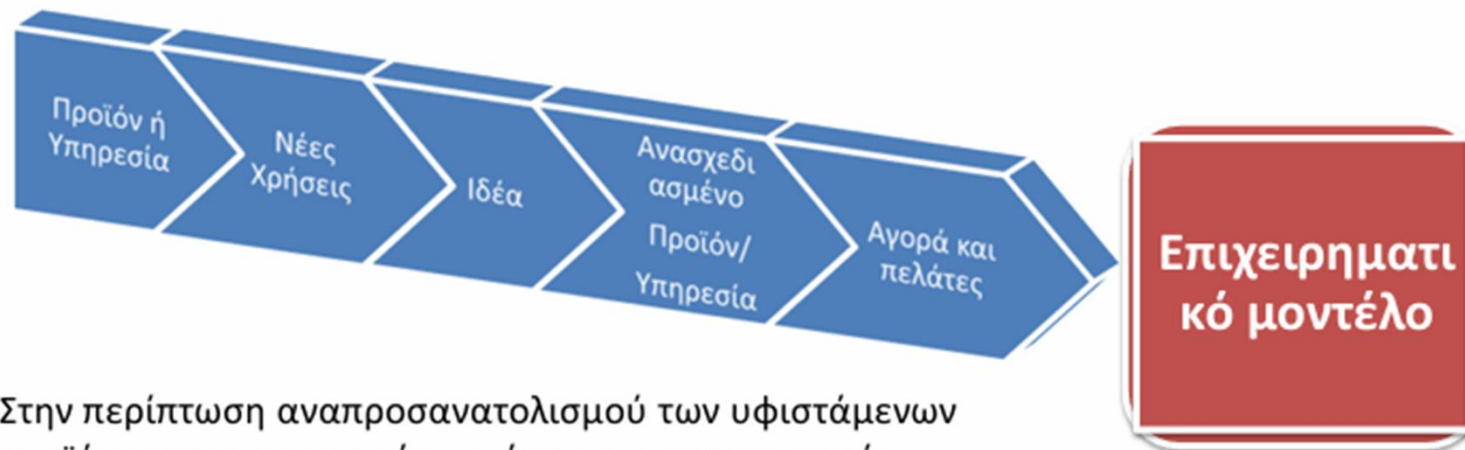
- ▶ TaxiBeat: Δεν μπορείς να βρεις εύκολα ταξί στα Βόρεια Προάστια της Αθήνας τις βραδινές ώρες

# Δημιουργία επιχειρηματικής ιδέας ξεκινώντας από μια Τεχνολογία



Προσπάθεια αξιοποίησης καινοτόμων τεχνολογιών ή ερευνητικών αποτελεσμάτων προσπαθώντας να διαμορφώσεις μέσω αυτών ένα εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία και να το διαθέσεις στις αγορές που θα εκτιμήσουν την προστιθέμενη αξία του

# Δημιουργία επιχειρηματικής ιδέας ξεκινώντας από υπάρχον προϊόν/υπηρεσία



Στην περίπτωση αναπροσανατολισμού των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών, το έργο του επιχειρηματία είναι να αναδιαμορφώσει ή να αναθεωρήσει το υφιστάμενο προϊόν ή την υπηρεσία για να εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες σε νέες αγορές

# Πηγές έμπνευσης καινοτόμων επιχειρηματικών ιδεών

- Επαγγελματική εμπειρία
- Hobbies και ενδιαφέροντα
- Εκπαίδευση και γνώσεις
- Νέες αγορές ή χρήσεις  
υπαρχόντων προϊόντων
- Επίλυση σημαντικού  
προβλήματος
- Ερευνητικά αποτελέσματα
- Πατέντες, άδειες χρήσης
- Εφευρέσεις
- Νέες τεχνολογίες
- Αλλαγές στην οικονομία και την  
αγορά
- Αλλαγές στη συμπεριφορά  
καταναλωτών
- Εισαγωγή ιδέας από άλλη  
γεωγραφική περιοχή και  
εφαρμογή σε άλλη
- Εισαγωγή ιδέας από άλλο κλάδο  
και εφαρμογή της σε άλλο
- Βελτίωση προϊόντος ή  
διαδικασίας/υπηρεσίας

## 4.2 Επιχειρηματικό σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί την ολοκληρωμένη γραπτή έκφραση της επιχειρηματικής ιδέας η οποία περιγράφει σε οποιονδήποτε τρίτο, τον τρόπο που θα υλοποιηθεί ένα επιχειρηματικό εγχείρημα ανεξάρτητα από τον εμπνευστή του. Έτσι, η επιθυμητή «αντικειμενική υπόσταση» ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ταυτόχρονα δεσμευτική για το δημιουργό του.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο θα πρέπει πρακτικά να χρησιμοποιείται ως εργαλείο από τον επιχειρηματία. Το «εργαλείο» αυτό θα τον βοηθήσει είτε να προσελκύσει συνεταιίρους ή επενδυτές είτε να παρακολουθήσει ο ίδιος την πορεία εξέλιξης της επιχείρησής του ανάλογα με τους στόχους που έχει θέσει.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο μπορεί επίσης να αφορά σε μια νέα επιχείρηση ή σε μια νέα δραστηριότητα υπάρχουσας εταιρείας.

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να έχει συγκεκριμένη δομή η οποία μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με το φορέα στον οποίο σκοπεύει να το υποβάλει ο επιχειρηματίας. Η ελάχιστη δομή ενός επιχειρηματικού σχεδίου περιλαμβάνει:

- εξώφυλλο και λογότυπο,
- περιεχόμενα,
- περίληψη,
- ομάδα συνεργατών,
- προϊόν ή υπηρεσία,
- περιγραφή της αγοράς στόχου,
- οικονομική ανάλυση και
- παραρτήματα.

Συμπληρωματικά εδάφια σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο αφορούν σε:

- ανάλυση SWOT, ανάλυση PEST, στρατηγικό σχεδιασμό, ανάλυση ανταγωνιστών, σχέδιο μάρκετινγκ, εταιρική κοινωνική ευθύνη, κ.ά.

Το επιχειρηματικό σχέδιο αξιολογείται γενικά ως προς τη σαφήνειά του, την πληρότητά του και τη ρεαλιστικότητά του, ειδικότερα:

- ✓ το εξώφυλλο περιλαμβάνει τον τίτλο του σχεδίου, την επωνυμία της επιχείρησης, το λογότυπό της, την ημερομηνία σύνταξης, το βαθμό εμπιστευτικότητας και τη λίστα αποδεκτών. Το λογότυπο θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν απλό και να πληροφορεί για το αντικείμενο της εταιρείας.
- ✓ τα περιεχόμενα θα πρέπει να είναι κατατοπιστικά και πλήρη.
- ✓ η περίληψη σκιαγραφεί με συντομία την όλη επιχειρηματική ιδέα. Αποτελεί το μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου που διαβάζεται πρώτο και από όλους. Επομένως, θα πρέπει να δελεάζει τον αναγνώστη να διαβάσει και τα υπόλοιπα μέρη του σχεδίου. Ταυτόχρονα όμως θα πρέπει να παρουσιάζει αυτόνομα την ιδέα ώστε ο αναγνώστης να ενημερώνεται πλήρως γι' αυτή χωρίς να χρειάζεται να ανατρέξει στα υπόλοιπα μέρη.

- ✓ Μια καλή περίληψη γράφεται συνήθως **εφόσον** τα υπόλοιπα μέρη του επιχειρηματικού σχεδίου έχουν ολοκληρωθεί. Θα πρέπει επίσης να αναφέρεται και το νομικό είδος της υπάρχουσας ή της υπό ίδρυση εταιρείας.
- ✓ στην ομάδα συνεργατών αναφέρονται τα βιογραφικά στοιχεία των επιχειρηματιών και της ομάδας των ανθρώπων που θα απασχοληθούν στην υλοποίηση του συγκεκριμένου επιχειρηματικού σχεδίου. Θα πρέπει να αναλύονται επίσης και οι ρόλοι με τους οποίους οι συγκεκριμένοι άνθρωποι θα συμμετέχουν αλλά και η διοικητική διάρθρωση της εταιρείας (σχηματοποιημένη).
- ✓ στην περιγραφή του νέου προϊόντος ή της νέας υπηρεσίας της επιχειρηματικής ιδέας απαιτείται σαφήνεια για τον τρόπο παραγωγής και διάθεσης, για την εφοδιαστική αλυσίδα και για το δίκτυο διανομής. Αυτή θα πρέπει να είναι συνεκτική και πειστική, τονίζοντας τις οποιασδήποτε μορφής καινοτομίες που προβλέπονται.

- ✓ στην περιγραφή της αγοράς-στόχου, στην οποία απευθύνεται το προϊόν ή η υπηρεσία, αναφέρεται το είδος της, ο βαθμός ωριμότητάς της και το είδος του ανταγωνισμού που επικρατεί. Επίσης, αναφέρεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του προϊόντος, η εξάρτησή του από προμηθευτές και η θέση του στην εφοδιαστική αλυσίδα. Η παρουσίαση στοιχείων και ποσοτικών δεδομένων που αφορούν στα προηγούμενα, π.χ. **έρευνες αγοράς**, ενισχύουν την πειστικότητα του σχεδίου.
- ✓ στην οικονομική ανάλυση περιλαμβάνονται οικονομικές καταστάσεις και οικονομικοί δείκτες για την επιχείρηση. Όταν αυτή είναι υπάρχουσα, θα πρέπει να περιλαμβάνεται το οικονομικό παρελθόν της καθώς και ο προϋπολογισμός για τη νέα επιχειρηματική ιδέα. Όταν η εταιρεία είναι υπό ίδρυση, ή στους πρώτους μήνες λειτουργίας της, περιλαμβάνονται μόνο οι οικονομικές εκτιμήσεις της πορείας της, ο προβλεπόμενος τρόπος χρηματοδότησής της και η αρχική χρήση των κεφαλαίων της.

- ✓ στην οικονομική ανάλυση χρειάζεται δηλαδή αιτιολόγηση για την αναγκαιότητα των αρχικών πόρων (ακίνητα, τεχνολογίες, διαδικασίες παραγωγής, τεχνογνωσία, ανθρώπινο δυναμικό, κεφάλαιο κίνησης, κ.ά.) σε αντιστοιχία με τα διαθέσιμα κεφάλαια. Για να εκτιμηθούν τα αναμενόμενα μελλοντικά αποτελέσματα (πωλήσεις και κέρδη), χρειάζεται να υιοθετηθούν υποθέσεις (εναλλακτικά σενάρια) για την πορεία της επιχείρησης και να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι. Οι προβλέψεις αυτές είναι συνήθως τριετείς και όχι μεγαλύτερου χρονικού διαστήματος από πέντε έτη. Όταν πρόκειται για ένα νέο προϊόν, ή υπηρεσία, βασικό χαρακτηριστικό της πρότασης είναι το νεκρό σημείο (break-even point) το οποίο καθορίζει το χρόνο, ή και την αντίστοιχη ποσότητα παραγωγής, όπου η εταιρεία θα αρχίσει να εμφανίζει κέρδη.
- ✓ στα παραρτήματα περιλαμβάνονται όσα στοιχεία κρίνονται απαραίτητα για την τεκμηρίωση μιας επιχειρηματικής ιδέας και δεν μπορούν να παρεμβληθούν στο κυρίως κείμενο λόγω της έκτασής τους ή του προαιρετικού και βοηθητικού χαρακτήρα τους (πχ βιβλιογραφικές αναφορές, τεχνικά σχέδια κλπ).

**Η ΒΑΡΕΙΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ  
ΤΟΥ ΕΛΛΗΝΑ  
ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΜΥΑΛΟ ΤΟΥ**

