

Πώς θα υιοθετήσετε καινοτόμους πρακτικές στην επιχείρησή σας

Οι μορφές καινοτομίας, τα οφέλη, οι μέθοδοι και οι πηγές χρηματοδότησης

■ Η ενίσχυση των καινοτόμων πρακτικών, αλλά και η εν γένει στροφή των μικρομεσαίων και των νέων επιχειρήσεων προς την καινοτόμο επιχειρηματικότητα αποτελούν τη νέα πρωτοβουλία του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ του ΕΟΜΜΕΧ. Ήδη την περασμένη εβδομάδα διοργανώθηκε ειδική εκδήλωση (φόρουμ), στόχος της οποίας ήταν η προώθηση μιας ενεργούς συνεργασίας και ανάπτυξης διαλόγου σε θέματα επιχειρηματικότητας και καινοτομίας μεταξύ των φορέων διαμόρφωσης πολιτικής, των ερευνητών και πρωτίστως των ίδιων των επιχειρήσεων.

ΣΤΟΝ ΠΡΩΤΟ κύκλο του φόρουμ συμμετείχαν εκπρόσωποι του υπουργείου Ανάπτυξης, της ΓΣΕΒΕΕ, της ΕΣΣΕ, της Κεντρικής Ένωσης Επιμελητριών, της ακαδημαϊκής κοινότητας, καθώς και ερευνητές. Μετά την επεξεργασία της πρώτης θεματικής ενότητας ολοκληρώθηκε και εκτυπώθηκε ο οδηγός με θέμα «Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα», που απευθύνεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και προσφέρει τη δυνατότητα να ενημερωθούν για τις μορφές της καινοτομίας, τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση και την ανάπτυξη της, τα βήματα που μπορούν να ακολουθήσουν για να μεθοδεύσουν ένα καινοτόμο εγχείρημα, καθώς και τις πηγές χρηματοδότησής τους. Σημειώνεται ότι, μετά την επιτυχή έκβαση του πρώτου, γίνονται εργασίες και για το δεύτερο κύκλο του φόρουμ. Πριν ανατρέξει κάποιος στον οδηγό της «Καινοτόμου Επιχειρηματικότητας», που διατίθεται στην ηλεκτρονική διεύθυνση <http://observatory.eommex.gr/eommex>, το Παρατηρητήριο παρέχει, με τη μορφή ερωτήσεων και απαντήσεων, τις βασικές παραμέτρους που ορίζουν την καινοτομία και πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν καινοτόμοι.

Οι 7 ερωταπαντήσεις

1 Τι είναι καινοτομία και ποιες μορφές καινοτομίας υπάρχουν;

Καινοτομία είναι η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν (ή υπηρεσία) που θα διατεθεί στην αγορά ή στην ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών. Αποτελεί συνεπώς μια ολοκληρωμένη διαδικασία από τη γένεση της ιδέας μέχρι την εφαρμογή της.

Οι μορφές καινοτομίας μπορούν να διακριθούν με βάση το πεδίο εφαρμογής της ή την έκτασή της. Με βάση το πεδίο εφαρμογής της, η καινοτομία διακρίνεται σε καινοτομία προϊόντος (ή υπηρεσίας), που αφορά νέα ή βελτιωμένα προϊόντα (ή υπηρεσίες), και σε διαχειριστική καινοτομία, που αφορά νέες ή βελτιωμένες διαδικασίες της επιχείρησης. Με βάση την έκτασή της, η καινοτομία μπορεί να είναι οριακή, η οποία αφορά τη βελτίωση των τεχνικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών των υφιστάμενων προϊόντων (ή υπηρεσιών) ή διαδικασιών, ή ριζική, που αφορά νέα τεχνικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά των προϊόντων (ή υπηρεσιών) ή νέες διαδικασίες, για την επίτευξη των οποίων απαιτείται νέα γνώση. Συνεπώς, η καινοτομία δεν συνεπάγεται απαραίτητα ριζικές αλλαγές και είναι εφικτή για όλες τις επιχειρήσεις.

2 Πώς συμβάλλει η καινοτομία στην επιχειρηματική δραστηριότητα;

Η υιοθέτηση ή η ανάπτυξη μιας καινοτομίας εξασφαλίζει:

- προσαρμοστικότητα στο επιχειρηματικό περιβάλλον
- αύξηση της παραγωγικότητας
- βελτίωση της ποιότητας των διαδικασιών

- αύξηση της κερδοφορίας
- βελτίωση της ποιότητας και των άλλων χαρακτηριστικών του προσφερόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας
- αύξηση της ικανοποίησης των πελατών
- διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς και
- δημιουργία νέων αγορών

3 Τι εμπόδια αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις στην ανάπτυξη και υιοθέτηση καινοτομιών;

Οι επιδόσεις της Ελλάδας στην καινοτομία υπολείπονται των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης λόγω ενός πλήθους εξωεπιχειρησιακών και ενδοεπιχειρησιακών παραγόντων. Τα εμπόδια που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι το ασταθές θεσμικό πλαίσιο, οι υψηλές γραφειοκρατικές δαπάνες, η αναποτελεσματική στόχευση των δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία, η ελλιπής ενημέρωση για χρηματοδοτικές πηγές και η έλλειψη κουλτούρας καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Τα εμπόδια που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των ελληνικών επιχειρήσεων είναι η παραδοσιακή δομή και το μικρό μέγεθος, η εσωστρέφεια και ο φόβος για την αποτυχία.

Η αντιμετώπιση των εμποδίων αυτών απαιτεί μια συνολική προσπάθεια των φορέων διαμόρφωσης πολιτικής και των επιχειρήσεων, όμως, κάθε επιχείρηση ξεχωριστά μπορεί να αντιμετωπίσει τα παραπάνω προβλήματα μεθοδεύοντας κατάλληλα τις καινοτόμες προσπάθειές της.

4 Ποια βήματα περιλαμβάνει η καινοτόμος διαδικασία;

Η καινοτόμος διαδικασία αποτελείται από τέσσερα βήματα: τη γένεση της καινοτομίας, την αξιολόγηση της ιδέας, το σχεδιασμό της καινοτομίας και, τέλος, την εφαρμογή της καινοτομίας.

• **Γένεση καινοτόμου ιδέας:** Η επιχείρηση πρέπει να ενισχύσει τη δημιουργικότητά της. Για να το επιτύχει αυτό, πρέπει να καταπολεμήσει το φόβο για την αποτυχία, να έχει ανοικτό πνεύμα απέναντι στον πειραματισμό και να παραχωρήσει ελευθερία έκφρασης στους εργαζόμενους. Παράλληλα, μπορεί να αναζητήσει νέες ιδέες από διάφορες πηγές, όπως οι πελάτες της, και να χρησιμοποιήσει διάφορες μεθόδους με κοινό χαρακτηριστικό το σχηματισμό ομάδων και την ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων.

• **Αξιολόγηση της ιδέας:** Η επιχείρηση καλείται να κρίνει αν η ιδέα είναι ρεαλιστική και συμφέρουσα. Προκειμένου να αξιολογήσει η επιχείρηση αν έχει τους κατάλληλους πόρους και τις ικανότητες, ώστε να υλοποιήσει μια ιδέα, μπορεί να χρησιμοποιήσει το διαγνωστικό οδηγό καινοτομίας, ο οποίος περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με το κατά πόσο η επιχείρηση είναι σε θέση να υποστηρίξει την υλοποίηση της ιδέας, καθώς επίσης να προχωρήσει στην ανάλυση των δυνατών και αδύνατων σημείων της και των ευκαιριών και

απειλών του επιχειρηματικού της περιβάλλοντος. Αφού η επιχείρηση κρίνει ότι έχει ή ότι μπορεί να εξεύρει τους απαραίτητους πόρους για να πραγματοποιήσει την καινοτομία, πρέπει να αξιολογήσει το οικονομικό όφελος που θα προκύψει από αυτήν. Για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας της καινοτόμου ιδέας, η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τον πίνακα αξιολόγησης της καινοτομίας με τον οποίο βαθμολογεί τις διάφορες διαστάσεις της ιδέας.

• **Σχεδιασμός της καινοτομίας:** Αφού η επιχείρηση κρίνει στο προηγούμενο στάδιο ότι η ιδέα είναι ρεαλιστική και συμφέρουσα, προχωράει στο σχεδιασμό του εγχειρήματος. Θα πρέπει, συνεπώς, να καθορίσει τις απαραίτητες ενέργειες προκειμένου η ιδέα να γίνει πράξη, να εκτιμήσει το χρόνο που απαιτείται για κάθε ενέργεια και στη συνέχεια να κατανοήσει τις ενέργειες στα μέλη της ομάδας εργασίας. Για να έχει σαφή εικόνα του χρονοπρογράμματος της, η επιχείρηση μπορεί να απεικονίσει γραφικά τις διάφορες ενέργειες χρησιμοποιώντας γραφήματα και διαγράμματα με την αλληλουχία των απαιτούμενων βημάτων.

• **Εφαρμογή της καινοτομίας:** Τέλος, η επιχείρηση πρέπει να προβεί στην εφαρμογή της καινοτομίας, αποτυπώνοντας την καινοτόμο ιδέα σε κείμενο, αναθέτοντας τη συνολική επιβλεψή της σε ένα συγκεκριμένο άτομο και ελέγχοντας την πρόοδο των εργασιών κατά τακτά χρονικά διαστήματα. Επίσης, η επιχείρηση θα πρέπει να αποφασίσει κατά πόσο θα προχωρήσει στην υλοποίηση της καινοτομίας εσωτερικά ή σε ανάθεση της ανάπτυξης της καινοτομίας σε τρίτους. Γενικός κανόνας για την απόφαση αυτή είναι ότι η ανάπτυξη της καινοτομίας είναι προτιμότερο να γίνεται εσωτερικά, όταν είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης.

5 Ποιους παράγοντες πρέπει να προσέξει μια επιχείρηση προκειμένου να αυξήσει την καινοτόμο δραστηριότητά της;

Η επιχείρηση, προκειμένου να αυξήσει την καινοτόμο δραστηριότητά της, πρέπει να δώσει έμφαση σε ένα πλήθος παραγόντων: το επιχειρησιακό κλίμα, την οργανωσιακή κουλτούρα, τις οργανωτικές δομές, το διανοητικό κεφάλαιο και την έρευνα και ανάπτυξη.

• **Επιχειρησιακό κλίμα:** Ευθύνεται σημαντικά για την ενθάρρυνση ή την αποθάρρυνση των καινοτομιών και γι' αυτό το λόγο η επιχείρηση πρέπει να προάγει χαρακτηριστικά, όπως η ανοικτή επικοινωνία και συνεργασία, τα συστήματα αναγνώρισης και επιβράβευσης, η δεκτικότητα σε νέες ιδέες και η εγρήγορση για τα τεκταινόμενα στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

• **Οργανωσιακή κουλτούρα:** Καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση σκέφτονται, αισθάνονται κι ενεργούν. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να διαπνέεται από πνεύμα πειραματισμού και

διερεύνησης, αποδοχής της πιθανότητας κάποιων αποτυχιών, ενθάρρυνσης των εργαζομένων σχετικά με τη λήψη πρωτοβουλιών και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης.

• **Οργανωτική δομή:** Η οργανωτική δομή της επιχείρησης που στηρίζεται σε λιγότερο ιεραρχικές δομές ευνοεί την καινοτόμο επιχειρηματικότητα. Έτσι, η επιχείρηση καλείται να διαμορφώσει τη δομή της αφήνοντας ανοικτά το κανάλια επικοινωνίας της και δίνοντας έμφαση στο αποτέλεσμα των ενεργειών της και όχι σε τυπικές διαδικασίες.

• **Διανοητικό κεφάλαιο:** Η επιχείρηση καλείται να ενισχύσει και να αξιοποιήσει το διανοητικό της κεφάλαιο με το συνδυασμό των κατάλληλων ανθρώπων και οργανωσιακών πόρων, των δραστηριοτήτων και των σχέσεων της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς.

• **Έρευνα και ανάπτυξη (Ε&Α):** Οι ενέργειες Ε&Α καταλήγουν στη δημιουργία νέων ή βελτιωμένων προϊόντων (ή υπηρεσιών) ή διαδικασιών. Μια επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει ξεχωριστό τμήμα Ε&Α ή να πραγματοποιήσει «ανοικτή καινοτομία» διευρύνοντας τα στενά επιχειρησιακά της σύνορα και δίνοντας έμφαση στις προτάσεις των πελατών της.

6 Πώς η επιχείρηση προάγει τον καινοτόμο χαρακτήρα της;

Η «ανοικτή καινοτομία» και οι ενέργειες της καινοτόμου διαδικασίας μπορούν να ευνοηθούν από την εξωστρέφεια της επιχείρησης.

Οι συνεργασίες της επιχείρησης με άλλες επιχειρήσεις (ανταγωνιστές, πελάτες, προμηθευτές), με ερευνητικά κέντρα/πανεπιστήμια, καθώς και η συμμετοχή της σε συστάδες επιχειρήσεων (clusters) προσφέρουν πληροφόρηση και πόρους για τη γένεση και την αξιολόγηση των καινοτόμων ιδεών, καθώς και για την ανάπτυξη του καινοτόμου εγχειρήματος.

7 Πώς μπορεί μια επιχείρηση να χρηματοδοτήσει τις καινοτομίες της;

Οι περιορισμένοι πόροι που διαθέτει μια ΜΜΕ αποτελούν σημαντικό εμπόδιο στην υιοθέτηση ή την ανάπτυξη μιας καινοτομίας. Για να αντιμετωπίσει το πρόβλημα αυτό, η επιχείρηση πρέπει να γνωρίζει τις εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης που υπάρχουν.

Σημαντική κατηγορία των πηγών ξένης χρηματοδότησης αποτελούν οι επιδοτήσεις είτε από εθνικούς είτε από εθνικούς/ευρωπαϊκούς πόρους. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι στο τρέχον ΚΠΣ (Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς - ΕΣΠΑ 2007-2013), μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί για χρηματοδότηση στα Επιχειρησιακά Προγράμματα Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα, Ψηφιακή Σύγκλιση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.