



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**"ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ
– ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
ΚΑΙ ΦΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ"**

Παναγιώτης Α. Κλεάνθους

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Θεοφύλακτος Μασούρας, Επίκ. Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)

Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου, ΠΔ 407

Αφροδίτη Δαλακούρα, Διδάκτωρ ΟΠΑ

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2011



**ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ & ΓΕΩΡΓΙΑΣ
ΣΥΝΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ ΤΜΗΜΑ: ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**"ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ
– ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
ΚΑΙ ΦΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ"**

Παναγιώτης Α. Κλεάνθους

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Θεοφύλακτος Μασούρας, Επίκ. Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)

Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου, ΠΔ 407

Αφροδίτη Δαλακούρα, Διδάκτωρ ΟΠΑ

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2011

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**"ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ
– ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΑΠΟ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
ΚΑΙ ΦΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ"**

Παναγιώτης Α. Κλεάνθους

ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:

Θεοφύλακτος Μασούρας, Επίκ. Καθηγητής ΓΠΑ (επιβλέπων)

Καλλιόπη Χατζηπαναγιώτου, ΠΔ 407

Αφροδίτη Δαλακούρα, Διδάκτωρ ΟΠΑ

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2011

Περίληψη

Ο σκοπός της παρούσης εργασίας είναι διττός εξ' ου και χωρίζεται σε δυο μέρη, το Θεωρητικό και το Ερευνητικό. Στο Θεωρητικό μέρος η εργασία ουσιαστικά αποτελεί απόσταγμα ενδεδειγμένων και επισταμένης βιβλιογραφικής επισκόπησης σχετικά με τις προτεινόμενες και ενδεικνυόμενες εταιρικές πρακτικές όσον αφορά την ενθάρρυνση της δημιουργικής σκέψης, εργασίας άρα της καινοτομίας. Η βιβλιογραφία που μελετάται στην εργασία αποτελεί έργο διακεκριμένων οικονομολόγων και ερευνητών που έχουν αφιερώσει τη ζωή τους στη μελέτη της πρωτοπόρου σκέψης και των ωφελειών που προκύπτουν από την ανάπτυξη και υιοθέτηση πρακτικών που σχετίζονται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και αποσκοπούν στην απελευθέρωση της δημιουργικής ικανότητας του προσωπικού που απασχολείται στο χώρο των τροφίμων και των φυτικών προϊόντων.

Στο Ερευνητικό μέρος γίνεται μια προσπάθεια βολιδοσκόπησης της κατάστασης που επικρατεί στο χώρο των επιχειρήσεων τροφίμων και φυτικών προϊόντων, των τάσεων και των πρακτικών που ακολουθούν ορισμένες από τις γνωστές και καθιερωμένες εταιρείες στο χώρο, αλλά και της αξιολόγησης των εταιρικών αυτών πρακτικών από τους εργαζόμενους στις επιχειρήσεις αυτές. Για την καταμέτρηση των παραπάνω στοιχείων δομήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο περιείχε ερωτήσεις σχετικά με τα θέματα της τρέχουσας κατάστασης στο εργασιακό περιβάλλον από την σκοπιά του υπαλλήλου της επιχείρησης τροφίμων, της αντίληψης του υπαλλήλου όσον αφορά την στάση της επιχείρησης στην οποία απασχολείται απέναντι σε ζητήματα καινοτομίας, την καθοδήγηση της καινοτομίας από το HR, τις ανταμοιβές και τα κίνητρα για δημιουργικότητα και καινοτόμο σκέψη, την παραγωγή ιδεών εντός των πλαισίων της επιχείρησης, αλλά και για την εφαρμογή των καινοτόμων διαδικασιών από την επιχείρηση.

Η Έρευνα πραγματοποιήθηκε με αποστολή ερωτηματολογίων σε άτομα που απασχολούνται σε επιχειρήσεις τροφίμων και φυτικών προϊόντων. Από τα 280 ερωτηματολόγια που εστάλθησαν, απαντήθηκαν τα 101 διαμορφώνοντας ένα ποσοστό ανταπόκρισης της τάξεως του 36%. Τα αποτελέσματα της έρευνας επεξεργάστηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα S.P.S.S 17.0

Σχετικά με την επίδραση των πρακτικών που μελετήθηκαν, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι πρακτικές ενθάρρυνσης της καινοτομίας όντως επηρεάζουν την

παραγωγή και την εφαρμογή καινοτομίας, όπως αυτές γίνονται αντιληπτές στη θεωρία από τις επιχειρήσεις και πως οι επιχειρήσεις τροφίμων πλέον ξεφεύγουν από τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές και οδεύουν προς πιο μοντέρνα λειτουργικά σχήματα.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Καινοτομία, εταιρικές πρακτικές, ενθάρρυνση, καινοτομικότητα, δημιουργική σκέψη, παρακίνηση, κίνητρα

Summary

The aim of this study is to explore and analyze the methods that companies use to encourage innovation. The study is divided in two parts: the theoretical and the inquiring part. In the theoretical part the work substantially constitutes a distillation of a bibliographic review with regard to the proposed and advised corporate practices for the encouragement of creative thought and work, hence of innovation.

The bibliography studied in the work constitutes work of distinguished economists and researchers that have dedicated their lives to the studying of pioneer thought and utilities that result from the growth and adoption of proceeding related to the administration of human potential and aims in the release of the creative forces of personnel that is occupied in the field of foods and plant products.

In the Inquiring part there is an effort to sound the prevailing situation in the field of enterprises of foods and plant products, the tendencies and proceedings that follow certain from the known and established companies in the field, but also to get an evaluation of these corporate practices from the workers in these enterprises. For the measurement of the elements above a questionnaire was structured, which contained questions with regard to the subjects of the current situation in the labour environment from the viewpoint of employee of enterprise of foods industry, the perception of employee with regard to the attitude of enterprise in which he/she is occupied toward questions of innovation, the guidance of innovation by the HR, the remunerations and the motives for creativity and innovator thought, the production of ideas inside the frames of enterprise, but also for the application of innovative processes from the enterprise.

The research was carried out with questionnaires sent by email in individuals that are occupied in enterprises of foods and plant products. From the 280 questionnaires that were sent, the 101 were answered shaping a rate of correspondence of order around 36%. The results of research were processed with the statistical program S.P.S.S 17.0




With regard to the effect of the practices studied, the results showed that the practices of encouragement of innovation indeed influence the production and the application of innovation, as these become perceptible in the theory from the

enterprises and that the enterprises of foods henceforth escape from traditional hierarchical structures and march to more modern functional forms.

KEY WORDS: Innovation, corporate practices, encouragement, innovativeness, creative thought, motives

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	3
Summary	5
Εισαγωγή	12
Αντικείμενο μελέτης	12
Στόχοι μελέτης	12
A' Μέρος – Βιβλιογραφική επισκόπηση	14
1. Σημασία της καινοτομίας	14
2. Ο όρος καινοτομία	14
3. Διαχείριση της καινοτομίας	14
4. Τρόποι επιβοήθησης της καινοτομίας	15
4.1. Δημιουργία νέων ιδεών	15
4.2. Επανασχεδιασμός των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών	15
4.3. Διαχείριση γνώσης	16
4.4. Ανάπτυξη προϊόντων	16
4.5. Επανασχεδιασμός των διαδικασιών της αγοράς	17
5. Σημασία Διαχείρισης της καινοτομίας	17
5.1 Σημασία Διαχείρισης γνώσης και εκπαίδευσης προσωπικού για καινοτομία	18
5.1.1 Επίδραση τύπων γνώσης στην καινοτομία	19
5.1.2 Συσχέτιση γνώσης και μάθησης	21
5.1.3 Τύποι μάθησης	22
6. Καθοδήγηση καινοτομίας	23
6.1 Καθορισμός υψηλών στόχων	23
6.2 Πρόκληση στο αντικείμενο εργασίας	24
6.3 Παρακίνηση από τον προϊστάμενο	25
6.4 Απομάκρυνση εσωτερικών εμποδίων δημιουργικότητας	26
6.5 Πολυφωνία / Ενθάρρυνση της διαφωνίας	28
6.6 Σωστή ανάθεση – το παράδειγμα της IBM	29
6.7 Επικοινωνία χωρίς εμπόδια στην κλίμακα ιεραρχίας	31
7. Ανάλυση τρέχουσας κατάστασης / προβλημάτων	32
7.1 Ανάλυση προβλημάτων	34
7.1.1 Η μέθοδος «Γιατί, γιατί;»	35
7.1.2 Η προσέγγιση των 6 ατόμων εξυπηρέτησης	37
8. Παραγωγή ιδεών	38
8.1 Τήρηση αρχείου ιδεών και προτάσεων	38
8.2 Διοργάνωση εκδηλώσεων υποβολής και επιβράβευσης ιδεών	41
8.3 Παράκαμψη της ιεραρχίας για συζήτηση	42
8.4 Προγραμματισμός συναντήσεων καταϊγισμού ιδεών	42
8.4.1 Αριθμός συμμετοχών στις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών	43
8.4.2 Ποιοι πρέπει να καλούνται στις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών	43
8.4.3 Διάρκεια συνάντησης καταϊγισμού ιδεών	44
8.4.4 Συντονισμός συναντήσεων καταϊγισμού ιδεών	44
8.4.5 Καταχώρηση ιδεών από τις συναντήσεις	45
8.4.6 Κριτήρια αξιολόγησης ιδεών	45
8.5 Παραγωγή ιδεών από τις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών	46
8.6 Αξιολόγηση ιδεών από τις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών	47
8.7 Πρόσκληση εξωτερικών εμπειρογνομόνων στις συναντήσεις	49
8.8 Θεώρηση άριστου ανταγωνισμού	50
8.9 Δοκιμή «παράξενων» συνδυασμών ιδεών	51

8.10	Εναλλαγές περιβάλλοντος	53
8.11	Αλλαγή επιχειρηματικού μοντέλου	54
8.12	Αναζήτηση νέων τρόπων προσέγγισης πελατών	55
8.13	Εντοπισμός λύσης μέσα από το πρόβλημα	57
8.14	Αναζήτηση μακρινών σχέσεων προϊόντων με αγορές	58
8.15	Προσοχή στην επιλογή και τον τρόπο απόρριψης ιδεών	59
9.	Εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών	60
9.1	Κατανομή χρόνου και πόρων για καινοτομία	60
9.2	Ανάθεση πολλαπλών αρμοδιοτήτων σε όλους	61
9.3	Αναγνώριση ανάγκης για αλλαγή	61
9.4	Υιοθέτηση ιδεών ανταγωνισμού	62
9.5	Εκπαίδευση για καινοτομία	63
9.6	Αξιολόγηση προόδου	64
9.7	Ανταμοιβή επιτυχίας	65
9.8	Συνέργειες	66
9.9	Παρατήρηση πελατών	67
9.10	Συνδημιουργία με πελάτες	69
9.11	Λειτουργία ως κοινωνία με τους πελάτες	69
9.12	Διαμερισμός διαδικασίας καινοτομίας σε κομβικά στάδια	71
9.13	Απασχόληση κυνηγών ιδεών	72
9.14	Εφαρμογή ιδεών	72
9.15	Υπερνίκηση αντίστασης πελατών	73
10.	Το παράδειγμα της Εταιρείας Μπισκότα Παπαδοπούλου - Τρόφιμα 	75
10.1	Εταιρικό προφίλ	75
10.1.1	Τα «Πιστεύω»	76
10.1.2	Οι στόχοι	76
10.1.3	Οικονομικά στοιχεία	76
10.1.4	Ανθρώπινο δυναμικό	77
10.1.5	Οργανόγραμμα	78
10.2	Σύστημα παραγωγής καινοτομίας Παπαδοπούλου	78
11.	Το παράδειγμα της ΕΛΑΙΣ – Unilever (Φυτικά προϊόντα)  	84
11.1	Εταιρικό Προφίλ ΕΛΑΪΣ	84
11.2	Πορεία της ΕΛΑΙΣ όσον αφορά την καινοτομία	87
11.3	Σύστημα παραγωγής καινοτομίας ΕΛΑΪΣ	88
11.3.1	Φιλοσοφία καινοτομίας	88
11.3.2	Αμοιβές – Παροχές - Κίνητρα	91
11.3.3	Καθοδήγηση καινοτομίας από το HR	92
11.3.4	Υποστήριξη από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της Unilever	93
B'	μέρος – Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας	96
12.	Μεθοδολογία – Εννοιολογικό Πλαίσιο	96
12.1	Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων	96
12.2	Μέθοδος συλλογής πληροφοριών	97
12.3	Περιγραφή του ερωτηματολογίου	97
13.	Αποτελέσματα	99
13.1	Παρουσίαση περιγραφικής στατιστικής	99
13.2	Περιγραφική Στατιστική υπόλοιπων ερωτήσεων	107
13.3	Ανάλυση αξιοπιστίας (Reliability Analysis)	117

13.4 Επαγωγική ανάλυση δεδομένων	122
13.4.1 t-test για ανεξάρτητα δείγματα	122
13.5 Ανάλυση διακύμανσης (Analysis Of Variance – ANOVA).....	124
13.5.1 Σχέση μεταβλητής «Οικογενειακή κατάσταση» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)	124
13.5.2 Σχέση μεταβλητής «Ηλικία» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)	126
13.5.3 Σχέση μεταβλητής «Μορφωτικό επίπεδο» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)	127
13.5.4 Σχέση μεταβλητής «Επίπεδο θέσης» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)	129
13.5.5 Σχέση μεταβλητής «Ετη συνολικής εργασιακής εμπειρίας» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)	130
13.5.6 Σχέση μεταβλητής «Ετη εργασίας στην παρούσα εταιρία» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)	131
13.5.7 Σχέση μεταβλητής «Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρίας» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)	132
13.6 Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression)	133
14. Συμπεράσματα	135
Βιβλιογραφία	141
Άρθρα από εφημερίδες - Περιοδικά	143
Links	143
Παράρτημα I - Ερωτηματολόγιο	144
Παράρτημα II – Απαντήσεις ερωτηματολογίων.....	151

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στους καθηγητές μου, κυρία Αφροδίτη Δαλακούρα, κυρία Χατζηπαναγιώτου Καλλιόπη και τον κύριο Θεοφύλακτο Μασούρα για τις υποδείξεις, συμβουλές και κατευθύνσεις.

«Σε καιρούς κρίσης μόνο η φαντασία είναι πιο σημαντική από τη γνώση» - Albert Einstein

«Δεν είναι τα πιο δυνατά είδη που επιβιώνουν ή τα πιο έξυπνα, αλλά αυτά που ανταποκρίνονται καλύτερα στις αλλαγές» - Charles Darwin

«Ένας ηγέτης πρέπει να είναι καινοτόμος, να χαράσσει τις γραμμές της αγοράς» - Βάσω Ρασσιά Marketing Manager (Μπισκότα Παπαδοπούλου Α.Ε.)

Εισαγωγή

Αντικείμενο μελέτης

Στη σύγχρονη εποχή όπου παρατηρείται άνοιγμα των αγορών, κατάργηση των συνόρων όσον αφορά το εμπόριο, αλλά και παγκοσμιοποίηση γενικότερα σε όλες τις πτυχές και εκφάνσεις που επηρεάζουν τη ζωή μας (επικοινωνίες, πολιτισμός), μια επιχείρηση για να επιβιώσει θα πρέπει να μπορεί συνεχώς να προσφέρει αξία στους πελάτες της, αλλά και στα ίδια της τα προϊόντα. Ο επιχειρηματίας πρέπει διαρκώς να ανακαλύπτει νέους τρόπους για να ικανοποιεί τις συνεχώς μορφούμενες καταναλωτικές ανάγκες μέσα από καινοτόμα προϊόντα ή πρακτικές. Η παρούσα εργασία πραγματεύεται ζητήματα σχετικά με την ενθάρρυνση της καινοτομίας εντός των πλαισίων μιας επιχείρησης, την καινοτομικότητα καθώς και την επίδραση του ηγέτη στα θέματα αυτά. Η μελέτη της ανάπτυξης καινοτόμων ιδεών, δράσεων και προϊόντων εντός επιχείρησης αποτελεί πρόκληση καθώς εξετάζονται διάφορες προσεγγίσεις ανθρώπων που έχουν εντυφίσει στα θέματα της ανάπτυξης καινοτομίας και διαχείρισης της αλλαγής. Επίσης παρουσιάζονται νέα εργαλεία τα οποία συμπληρώνουν τα εφόδια ενός σύγχρονου manager, τρόποι δημιουργίας δημιουργικής πολυφωνίας. Δεν μπορούμε να παραβλέψουμε πως οι διαδικασίες εντός μοντέρνων επιχειρήσεων ξεφεύγουν από τα στενά και περιοριστικά πλαίσια των γραφειοκρατικών διαδικασιών και γίνονται πιο δημοκρατικές, φιλελεύθερες. Ο εργαζόμενος σε κλίμα που ξεφεύγει, απελευθερώνει τις δημιουργικές του δυνατότητες και αποδίδει καλύτερα.

Στόχοι μελέτης

Η εργασία αυτή στοχεύει στην εξέταση των διαθέσιμων πρακτικών (εφαρμοζόμενων ή μη) για ενθάρρυνση της καινοτομίας και της ανάπτυξης δημιουργικότητας των εργαζομένων μέσα στο χώρο εργασίας των επιχειρήσεων.

Στο πρώτο μέρος της μελέτης πραγματοποιείται μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας όσον αφορά την ενθάρρυνση της ανάπτυξης καινοτομίας και καινοτόμου σκέψης, την στάση που πρέπει να έχει ένας ηγέτης ώστε να χαρακτηρίζεται καινοτόμος (δεκτικότητα, διορατικότητα, δημοκρατικότητα), τα εργαλεία που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο σύγχρονος manager για να εμπνεύσει τους συνεργάτες του (βάσεις γνώσεων, βιβλιοθήκες, διαγωνισμοί επιβράβευσης καινοτόμων πρακτικών).

Στο δεύτερο μέρος πραγματοποιείται ανάλυση των αποτελεσμάτων έρευνας που διεξήχθη σε ήδη εδραιωμένες επιχειρήσεις τροφίμων και φυτικών προϊόντων στην Ελλάδα και πιο συγκεκριμένα στην περιοχή της Αττικής. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε υπό τη μορφή

ερωτηματολογίων. Με την έρευνα αυτή γίνεται προσπάθεια, προκειμένου να προσδιοριστεί και να απεικονιστεί η τρέχουσα αντίληψη των εργαζομένων αλλά και μέσω αυτής και των επιχειρηματιών που δραστηριοποιούνται στους κλάδους μεταποίησης των προϊόντων της πρωτογενούς παραγωγής. Εξετάζεται το κατά πόσον έχουν εξελιχθεί παλαιότερου τύπου πρακτικές, αλλά και η αντίληψη σχετικά με ζητήματα όπως το αν θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος άποψη για το προϊόν που παράγει.

Α' Μέρος – Βιβλιογραφική επισκόπηση

1. Σημασία της καινοτομίας

Η ανάγκη για καινοτομία είναι πλέον κατανοητή. Αποτελεί κοινό τόπο για τους ηγέτες να υπερτονίζουν την κρίσιμη σημασία της δημιουργικότητας και καινοτομίας για το μέλλον των επιχειρήσεων τους. Οι managers που πίστευαν πώς το να κάνεις τα ίδια πράγματα γρηγορότερα ή φθηνότερα ήταν αρκετό για επιτυχία (ή ακόμη και για επιβίωση), τώρα πια αναγνωρίζουν πως η προσέγγιση αυτή είναι ανεπαρκής. Όταν μια επιχείρηση επαναλαμβάνει τις ίδιες πρακτικές για μεγάλο χρονικό διάστημα, είναι σίγουρο το γεγονός πως από μια στιγμή και μετά θα ξεπεραστεί από τον ανταγωνισμό. Οι ανταγωνιστές θα τις αποσπάσουν πελάτες με διάφορους δημιουργικούς τρόπους. Πολλοί οικονομολόγοι ασπάζονται την ιδέα του Joseph Schumpeter (1942) ότι η διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης παράγεται από μια διαδοχή των καινοτομιών που επιτυγχάνονται από τους επιχειρηματίες με την αγοραστική δύναμη που παρέχεται σε αυτούς από τους τραπεζίτες. Ποτέ οι λέξεις καινοτομία και επιχειρηματικότητα δεν ήταν τόσο έντονα στο προσκήνιο όσο είναι τώρα σε περίοδο κρίσης. Σε βαθμό μάλιστα που αρμόδιοι φορείς προχωρούν σε καθιέρωση εκδηλώσεων επιβράβευσης καινοτόμων ιδεών και πρακτικών (καθιέρωση θεσμού – «η Ελλάδα καινοτομεί» ΣΕΒ).

2. Ο όρος καινοτομία

Η καινοτομία μπορεί να ορισθεί είτε σαν εκμετάλλευση ή αξιοποίηση εφεύρεσης / γνώσης που ήδη υπάρχει, είτε σαν επιτυχημένη δημιουργία και εφαρμογή γνώσης που προκύπτει από τη μάθηση και την εμπειρία (Roberts, 1988).

Κατά τον Καραγιάννη (2009) ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει 3 στάδια: τη σύλληψη της νέας ιδέας, την αξιολόγηση της και τέλος την υλοποίηση της στην πράξη. Κατά βάση η καινοτομία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας.

3. Διαχείριση της καινοτομίας

Η διαχείριση της καινοτομίας είναι μια διαδικασία με ιδιαίτερη αλληλεπίδραση, αποτέλεσμα μιας συνεχόμενης μεταφοράς γνώσης μεταξύ διαφόρων σημείων – οντοτήτων, όπου η συμμετοχή του κάθε μέλους μιας ομάδας μπορεί να επηρεάσει το τελικό αποτέλεσμα.

4. Τρόποι επιβοήθησης της καινοτομίας

Ο σύγχρονος επιχειρηματίας για να μπορέσει να επιβοηθήσει το προσωπικό του να αυξήσει την ικανότητα του για καινοτομία θα πρέπει να διαθέτει ικανούς πόρους αλλά και το κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό για τη σωστή διαχείριση της καινοτομίας.

Ουσιαστικά η καινοτομία σχετίζεται με διάφορους γνωσιακούς τομείς όπως (Καραγιάννης, 2009):

- Δημιουργία νέων ιδεών
- Σχεδιασμός και ανάπτυξη πρωτοτύπων προϊόντων και διαδικασιών
- Βιομηχανική ανάπτυξη
- Έρευνα και ανάπτυξη (R&D)
- Επανασχεδιασμός διαδικασιών
- Μάρκετινγκ

Μια διαδικασία καινοτομίας κατευθύνεται από συγκεκριμένη εστίαση στην αγορά και περιλαμβάνει 5 βασικές δραστηριότητες: 1) τη δημιουργία νέων ιδεών, 2) Τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών, 3) τη διαχείριση γνώσης, 4) την ανάπτυξη των προϊόντων και 5) τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών της αγοράς (Καραγιάννης, 2010).

4.1. Δημιουργία νέων ιδεών

Η διαδικασία της δημιουργίας νέων ιδεών προϋποθέτει τα εξής (Sloane, 2007):

- Προσδιορισμό των νέων ιδεών προϊόντων και υπηρεσιών
- Πρόβλεψη των αναγκών των πελατών, με αναλύσεις των τάσεων της αγοράς και των επιτυχιών των ανταγωνιστών
- Ενθάρρυνση των νέων ιδεών και της δημιουργικότητας του προσωπικού
- Καθορισμός μηχανισμών και κριτηρίων
- Προγραμματισμός της δημιουργίας νέων προϊόντων

4.2. Επανασχεδιασμός των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών

Ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών παραγωγής προϊόντων ή παροχής υπηρεσιών γίνεται προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη ευελιξία ή παραγωγικότητα, καλύτερη ποιότητα παραγόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας καθώς και μείωση των δαπανών.

Κατά τον επανασχεδιασμό των διαδικασιών παραγωγής – παροχής μπορούν να προκύψουν και αλλαγές στα προϊόντα ή υπηρεσίες (βελτιώσεις). Επίσης διενεργείται αξιολόγηση της εισαγωγής νέων τεχνολογιών αλλά και διαχείριση οργανωτικών εργαλείων προκειμένου να αυξηθεί η αξία των προϊόντων / υπηρεσιών (Charan, 2007).

4.3. Διαχείριση γνώσης

Με τη διαχείριση γνώσης (γνωσιακές βάσεις δεδομένων – know how της επιχείρησης) η καινοτομία προκύπτει σαν αποτέλεσμα συνδυασμένης χρήσης τεχνολογίας και τεχνογνωσίας (Charan, 2007).

Κατά τη διαδικασία διαχείρισης γνώσης αποφασίζονται ο τρόπος και οι διαδικασίες σχετικά με τους τύπους των τεχνολογιών που θα αναπτυχθούν (υφιστάμενη κατάσταση, δημιουργία τμήματος Έρευνας και ανάπτυξης).

Η επιχείρηση καθορίζει μέχρι ποιο βαθμό προμηθεύεται ή διαθέτει την τεχνολογία σε εξωτερικά κέντρα, όπως συμβαίνει με την υπεργολαβία των προγραμμάτων Έρευνας και Ανάπτυξης σε άλλες επιχειρήσεις, ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια.

Σύμφωνα με τους Nonaka και Ikujiro (1991), ως διαχείριση γνώσης ορίζεται η συστηματική, προμελετημένη και σαφής δημιουργία, ανανέωση και εφαρμογή της γνώσης με στόχο να αυξηθεί όσο το δυνατό περισσότερο η σχετική με τη γνώση απόδοση της εταιρείας καθώς και οι απολαβές από τα στοιχεία γνώσης. Ο Sveiby (1989) κατατάσσει τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση γνώσης σε δυο κατηγορίες:

1. Διαχείριση γνώσης ως διαχείριση πληροφορίας και
2. Διαχείριση γνώσης ως διαχείριση ανθρώπων

Κατά τον Sveiby (1989), η διαχείριση της γνώσης είναι η τέχνη της δημιουργίας αξίας από τα άυλα στοιχεία ενός οργανισμού.

4.4 Ανάπτυξη προϊόντων

Με τον όρο ανάπτυξη προϊόντων νοείται η διαδικασία της μετατροπής μιας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία καθώς και η εισαγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας στην αγορά. Για να επιτύχει μια τέτοια απόπειρα απαιτείται η λεπτομερής περιγραφή των επιθυμητών λειτουργιών και προδιαγραφών του προϊόντος ή της υπηρεσίας, καθώς

και η περιγραφή των συστατικών μερών και των συστημάτων ή διαδικασιών που θα πρέπει να ληφθούν υπ όψη στις όποιες διαδικασίες παραγωγής, διανομής ή παροχής υπηρεσιών.

Σημαντικό είναι να εξεταστούν σε αυτό το σημείο ζητήματα όπως (Clegg & Birch 2007):

- Το πώς μια επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει ένα νέο προϊόν, μια νέα υπηρεσία ή διαδικασία σε όσο το δυνατό πιο σύντομο χρόνο.
- Τι είδους μέθοδοι διαχείρισης εφαρμόζονται από την επιχείρηση
- Πως επιτυγχάνεται ο συντονισμός της δράσης του εσωτερικού προσωπικού της επιχείρησης με τις απαιτήσεις και τις τάσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

4.5. Επανασχεδιασμός των διαδικασιών της αγοράς

Πέρα από τις προαναφερθείσες πρακτικές, οι αλλαγές στις διαδικασίες του marketing ο ἄγο ἔ στην αύξηση της αξίας ενό ς προ ᾤ νο ς ή ακό μα και στη δημιουργία νέου προϊόντος / υπηρεσίας. Σημαντικό ρόλο στον επανασχεδιασμό των διαδικασιών της αγοράς έχει και η χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορίας (υπολογιστές, δίκτυα εργασιών, προγράμματα αποθήκης – logistics).

5. Σημασία Διαχείρισης της καινοτομίας

Σύμφωνα με τον Καραγιάννη (2010), μια από τις πιο απαιτητικές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα τα διευθυντικά στελέχη, είναι η διαχείριση της καινοτομίας.

Αν η διαχείριση της καινοτομίας γίνει με το σωστό τρόπο, οι εταιρείες:

1. Δημιουργούν αξία και κέρδος
2. Αναπτύσσουν βιώσιμη ανταγωνιστικότητα
3. Γίνονται ζωντανοί αλλά και διασκεδαστικοί τόποι εργασίας
4. Προσελκύουν και διατηρούν το παραγωγικότερο και δημιουργικότερο προσωπικό

Στις παρακάτω υποενότητες αναπτύσσονται τα θέματα της σημασίας της διαχείρισης της γνώσης εντός των πλαισίων της επιχείρησης καθώς και της

εκπαίδευσης του προσωπικού για καινοτομία, η επίδραση των τύπων γνώσης στην καινοτομία, η συσχέτιση των τύπων γνώσης και οι τύποι μάθησης.

5.1 Σημασία Διαχείρισης γνώσης και εκπαίδευσης προσωπικού για καινοτομία

Παλαιότερα οι καινοτομίες στις επιχειρήσεις εμφανίζονταν κατά τρόπο τυχαίο και κάπως ανοργάνωτο. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια τάση των επιχειρήσεων για πιο συστηματοποιημένη και προγραμματισμένη καινοτομία. Διάφοροι συγγραφείς μάλιστα έχουν μελετήσει την ιδέα της καινοτομίας ως αντικείμενο διαχείρισης, όπως οι Burns και Stalker με το βιβλίο τους “Management of Innovation” (1961).

Σύμφωνα με τον Καραγιάννη, «Στην Πραγματικότητα, η διαχείριση της γνώσης έχει να κάνει περισσότερο με την τέχνη της βαθιάς κατανόησης των δυναμικών που διαθέτει το περιβάλλον των οργανισμών, καθώς και με την αξιολόγηση, την επιρροή και την κοινοποίηση της έμφυτης τεχνογνωσίας (tacit know how)» (2000).

Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να προσδιορίσουμε την έννοια της έμφυτης τεχνογνωσίας. Σύμφωνα με τον Collins έμφυτη τεχνογνωσία εντός των πλαισίων μιας επιχείρησης, ορίζεται ως μια γνώση η οποία δεν μπορεί να μεταδοθεί εξ’ ολοκλήρου μέσω γραπτών κειμένων και εγχειριδίων, αλλά απαιτεί την επίδειξη, την επιμόρφωση και την κατάρτιση του ατόμου που επιθυμεί να την χρησιμοποιήσει για κάποιο παραγωγικό σκοπό (για παράδειγμα επίδειξη από κάποια έμπειρα στελέχη προς τα νεώτερα του τρόπου με τον οποίο δημιουργούνται κάποιες βάσεις δεδομένων ή για παράδειγμα, του τρόπου με τον οποίο γίνονται οι καταχωρήσεις στα λογιστικά βιβλία).

Σύμφωνα με τον Parsaye (1988) υπάρχουν 4 τρόποι διάχυσης της έμφυτης τεχνογνωσίας εντός των ορίων μιας επιχείρησης και είναι οι εξής:

1. Συνεντεύξεις experts
2. Μάθηση με προφορική καθοδήγηση
3. Μάθηση από παρατήρηση
4. Διαδραστική μάθηση

Συνήθως η έμφυτη εταιρική τεχνογνωσία διαχέεται σε νέους εργαζόμενους ή σε ανθρώπους που πρόκειται να απασχοληθούν στην επιχείρηση. Την μετάδοση της

εταιρικής τεχνογνωσίας την αναλαμβάνουν έμπειροι εργαζόμενοι, ειδικοί στο χώρο τους και στο γνωσιακό αντικείμενο.

5.1.1 Επίδραση τύπων γνώσης στην καινοτομία

Οι καινοτομίες δεν αποτελούν μονάχα καρπό της επιστήμης και της μηχανικής, επομένως οι γνώσεις που απαιτούνται για την επίτευξη τους δεν καλύπτονται αποκλειστικά και μόνο από αυτές τις πηγές.

Σύμφωνα με τους Jelinek (1979) και Bohn (1994), οι καινοτομίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε δυο τομείς:

1. Στη μάθηση των διοικητικών μεθόδων που απαιτούνται για τη διαχείριση της τεχνολογίας
2. Στην τεχνική γνώση και τη μεταβίβαση αυτής

Κατά βάση, προκειμένου να υποβοηθηθεί η καινοτομικότητα και η δημιουργικότητα εντός των πλαισίων μιας επιχείρησης, όλοι όσοι δραστηριοποιούνται στην επιχείρηση αυτή θα πρέπει να έχουν στην διάθεση τους τις απαιτούμενες τεχνικές αλλά και διαχειριστικές γνώσεις. Πέραν όμως από την πρόσβαση στην πληροφορία και στην τεχνογνωσία, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι σε θέση να χρησιμοποιούν τη γνώση, να την εφαρμόζουν, να την τροποποιούν και να την υιοθετούν. Ο Jelinek (1979) επισημαίνει πως η διαδικασία αξιοποίησης της εσωτερικής πληροφορίας, για να αποφέρει γόνιμα αποτελέσματα, δεν θα πρέπει να περιορίζεται μονάχα στην πιστή τήρηση κάποιων εσωτερικών κανονισμών και οδηγιών, άκριτα, αλλά θα πρέπει να μπορεί ο κάθε εκπαιδευόμενος να μπορεί να αλλάζει και να εφαρμόζει, ανάλογα με τις απαιτήσεις των καιρών, τη μάθηση του και τους κανόνες αυτής.

Σύμφωνα με τον Καραγιάννη, είναι δύσκολο να προσδιορίσει κανείς από τις συγκεκριμένες γνώσεις που βρίσκονται αρχειοθετημένες ή και μετουσιωμένες σε προγράμματα εκπαίδευσης, ποια πληροφορία είναι σχετική και σημαντική σχετικά με τη διαχείριση των καινοτομιών. Αυτή η δυσκολία του προσδιορισμού της αξιοποιήσιμης προς καινοτομία γνώσης οφείλεται στο γεγονός πως τα χαρακτηριστικά της γνώσης που αξιοποιούνται σε καινοτόμες διαδικασίες διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ τους. Μέρος της έμφυτης τεχνογνωσίας είναι σαφές σε μορφή τεχνικών εγγράφων, εντύπων, εγχειριδίων και σχεδίων ή ακόμα και κωδικοποιημένων εγγράφων και μπορεί να προσδιοριστεί και να προσεγγιστεί με

ευκολία, ενώ ένα άλλο μέρος της γνώσης είναι σιωπηρό και αφομοιωμένο στις λειτουργίες του οργανισμού και μπορεί να επικοινωνηθεί μονάχα μέσω της κοινωνικοποίησης και της συνεργασίας.

Από όσα αναφέραμε παραπάνω συνειδητοποιούμε πως η διαχείριση της καινοτομίας, για να έχει κάποια θετικά αποτελέσματα, προϋποθέτει τη συστηματοποίηση της διαχείρισης γνώσης αλλά και μια πιο ολοκληρωμένη προσέγγιση της γνώσης αυτής με ευελιξία στην πρόσβαση. Ως εκ τούτου η διαχείριση της εταιρικής γνώσης θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα κοινωνικοτεχνικό σύστημα από σιωπηρές και σαφείς επιχειρηματικές πολιτικές και τακτικές. Δεν είναι τυχαίο άλλωστε το γεγονός πως εταιρικές συμπεριφορές σε θέματα αγωγής συνεργασίας και αμοιβαίας ανταλλαγής πληροφορίας, έχουν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης θεωριών και μοντέλων συμπεριφορών και αποκρίσεων (Θεωρία Παιγνίων). Οι τακτικές σχετικά με τη διαχείριση και ανταλλαγή πληροφορίας θα μπορούσαν να διευκολύνουν το έργο μιας επιχείρησης με την συντεταγμένη δράση των εργαλείων της τεχνολογίας των πληροφοριών, των επιχειρηματικών διαδικασιών αλλά απαραίτητως και της συνεργασίας του πνευματικού, ανθρώπινου και κοινωνικού κεφαλαίου.

Κατά τον Lycan (1999), ως διαχειριστική και γνωσιακή ικανότητα (cognition) μπορεί να ορισθεί η δυνατότητα των ανθρώπων και των οργανισμών κατ' επέκταση να σκεφτούν ορθολογικά, να μάθουν, να εκφραστούν και να οραματιστούν ατομικά αλλά και συλλογικά. Παράγοντες όπως η ευφυΐα, η νοοτροπία και η οργανωσιακή ικανότητα παίζουν καθοριστικό ρόλο στις γνωσιακές διαδικασίες σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Συν τοις άλλοις, σε θεωρητικούς τομείς όπως η οικονομική της ανάπτυξης μελετάται η συλλογική δράση ως παράγοντας ο οποίος μπορεί να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα από μεμονωμένες ατομικές προσπάθειες και μπορούν να οδηγήσουν τα μέλη μιας ομάδας, προοδευτικά, σε υψηλότερα επίπεδα γνώσης.

Ενδιαφέρουσα είναι και η οπτική του Beckman (1997), ο οποίος προτείνει μια μέθοδο ιεράρχησης της γνώσης σε 3 επίπεδα. Κατά τον Beckman η γνώση διακρίνεται σε:

1. Άρρητη γνώση (tacit knowledge): σχετίζεται με το ανθρώπινο μυαλό και το πώς λειτουργεί εντός των πλαισίων ενός οργανισμού, η δυνατότητα πρόσβασης σε αυτού του τύπου τη γνώση είναι πάντα έμμεση, δύσκολη και επιτυγχάνεται με εκμείευση γνώσεων και παρακράτηση της πληροφορίας.

2. Υπονοούμενη γνώση (implicit knowledge): σχετίζεται πάλι με τον ανθρώπινο παράγοντα, η πρόσβαση σε αυτού του τύπου τη γνώση επιτυγχάνεται μέσω αναζήτησης και συζήτησης, αφού πρώτα εντοπισθεί η ανεπίσημη γνώση και στη συνέχεια κοινοποιηθεί.
3. Σαφή γνώση (explicit knowledge): σχετίζεται με έγγραφα και ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, η πρόσβαση στη γνώση αυτή είναι άμεση. Σε αυτή την περίπτωση η τεκμηρίωση της γνώσης επιτυγχάνεται μέσα από επίσημες πηγές γνώσης οι οποίες, συνήθως, είναι καλά οργανωμένες.

5.1.2 Συσχέτιση γνώσης και μάθησης

Αρχικά ως οργανωσιακή μάθηση νοείται η διαδικασία της μάθησης στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, χωρίς να αναγνωρίζεται ο κανονιστικός ρόλος της μάθησης (σταθερή, τυποποιημένη γνώση απλά για την παραγωγή συγκεκριμένου τύπου προϊόντος υπηρεσίας). Στην πορεία η διαδικασία της μάθησης, ως δραστηριότητας ενός οργανισμού, άρχισε να διαμορφώνεται ως όρος ενοποίησης ατομικών προσπαθειών και σχέσεων αλληλεπίδρασης εντός ομάδων που δραστηριοποιούνται στον οργανισμό αυτό (Καραγιάννης, 2011).

Σταδιακά, η οργανωσιακή μάθηση μετασχηματίζεται σε μια διαδικασία η οποία αφορά τις σχέσεις των ατόμων μέσω δράσεων όπως η κοινοποίηση πληροφοριών, η επικοινωνία και οι κοινότητες της πληροφορίας. Οι Ciborra και Schneider (1992) υποστηρίζουν πως οι εταιρείες που παρέχουν καλύτερη οργανωσιακή μάθηση στους εργαζόμενους αναμένεται να έχουν και καλύτερη απόδοση στην αγορά σε σχέση με τις υπόλοιπες εταιρείες. Για να επιτευχθεί αυτό, οι εταιρείες δίνουν έμφαση σε ενέργειες που βοηθούν στον εντοπισμό των τρόπων βελτίωσης της οργανωσιακής μάθησης (feedback από εργαζόμενους).

Δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τους ισχυρισμούς ορισμένων μελετητών, σύμφωνα με τους οποίους, ορισμένες φορές, η μάθηση ενδέχεται να λειτουργεί αρνητικά στην απόδοση ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Huber (1991) πάντα θα υπάρχει η πιθανότητα κάποιος να μάθει κάτι σωστό με τον λάθος τρόπο ή να μάθει κάτι λάθος με τον σωστό τρόπο. Επίσης σύμφωνα με τους Leonard και Burton (1992), οι δραστηριότητες μάθησης μπορούν να μεταβληθούν από ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα σε βασικά μειονεκτήματα. Ουσιαστικά η βελτίωση της παραγωγικής

δυνατότητας και δημιουργικότητας μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα της γνωσιακής μάθησης.

5.1.3 Τύποι μάθησης

Σύμφωνα με τους Carayannis και Kassicieh (2004) υπάρχουν τρεις τύποι μάθησης που επηρεάζουν την διαμόρφωση των δυνατοτήτων μιας εταιρείας και τον τρόπο λειτουργίας της. Αυτοί οι τρεις τύποι μάθησης είναι οι εξής:

1. Λειτουργική μάθηση
2. Τακτική μάθηση
3. Στρατηγική μάθηση

Με τον όρο **λειτουργική μάθηση** νοείται η σώρευση εμπειριών με την ανάληψη διάφορων καθηκόντων και τύπων εργασιών. Ο τύπος αυτός μάθησης επικεντρώνεται σε βραχυπρόθεσμο έως μεσοπρόθεσμο χρονικό ορίζοντα και εστιάζει στην βελτίωση ή ακόμα και στην δημιουργία νέων δυνατοτήτων, με βάση τις απαιτήσεις του οργανισμού. Οι Prahalad και Hamel (1990) ισχυρίζονται πως η λειτουργική μάθηση επιβοηθεί την διαχείριση βασικών δυνατοτήτων του οργανισμού, ενώ ο Porter (1991) προσθέτει πως η εν λόγω μάθηση συνεισφέρει και στο κομμάτι των στρατηγικών ανταγωνισμού. Για τον Andrews (1965) η μέσω της λειτουργικής μάθησης επιτυγχάνεται καλύτερη κατανομή των πόρων μιας επιχείρησης.

Όταν αναφερόμαστε στην **τακτική μάθηση** ουσιαστικά αναφερόμαστε στη διαδικασία κατά την οποία αφομοιώνονται νέες τακτικές για την εφαρμογή της ήδη συγκεντρωμένης εμπειρίας και των διαδικασιών μάθησης από το άτομο. Κατά την τακτική μάθηση οι βασικοί κανόνες επαναπροσδιορίζονται και συνεκτιμώνται σε συνδυασμό με τα απρόβλεπτα που περιλαμβάνει το λειτουργικό εργασιακό περιβάλλον. Με τη δημιουργία καινούργιων προτύπων δυνητικά απρόοπτων συμβάντων μεταβάλλονται και εξελίσσονται οι κανόνες για τη λήψη αποφάσεων (Carayannis, 1994). Με το μοντέλο της τακτικής μάθησης εμπεδώνεται η νοοτροπία της συνεχούς επιμόρφωσης και κατάρτισης του προσωπικού μιας εταιρείας σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα και επιτυγχάνεται συνεχής ανασχεδιασμός, επικαιροποίηση και εξέλιξη των δομών της εταιρείας. Εφαρμόζοντας συστήματα τακτικής μάθησης δύνανται να προσεγγίσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες της αγοράς με αποδοτικότερο και αποτελεσματικότερο τρόπο σε σχέση με όχι και τόσο ευέλικτους ανταγωνιστές, δημιουργώντας καινοτόμους μηχανισμούς απόκρισης.

Με τη διαδικασία της στρατηγικής μάθησης, αναπτύσσονται και επικοινωνούνται νέες θεωρήσεις σχετικά με το λειτουργικό περιβάλλον της επιχείρησης και κατά συνέπεια αναπτύσσονται και καινούργιες τακτικές μάθησης. Σε αυτή τη μέθοδο μάθησης επαναπροσδιορίζονται οι κανόνες, τα απρόοπτα και άλλα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του λειτουργικού περιβάλλοντος της επιχείρησης που λαμβάνονται υπ' όψη για τη λήψη των αποφάσεων. Εστιάζοντας στη στρατηγική μάθηση μια επιχείρηση συστηματοποιεί την παρακολούθηση του περιβάλλοντος της, αυτοπροσδιορίζεται και αυτοαξιολογείται, αποκτά ευελιξία και αντανακλαστικά, λαμβάνει ερεθίσματα και οδηγείται σε βελτιστοποίηση των στρατηγικών της κινήσεων, ενώ παράλληλα ενδυναμώνεται η ομάδα των στελεχών η οποία νιώθει ότι συμμετέχει ενεργά και αποφασιστικά στο παιχνίδι του ανταγωνισμού και στην συνδιαμόρφωση των κανόνων της αγοράς.

6. Καθοδήγηση καινοτομίας

Από την μέχρι τώρα ανάλυση προκύπτει ο ζωτικός ρόλος της καινοτομίας. Εν συνεχεία εξετάζεται το τι μπορεί να κάνει ένας ηγέτης για να οδηγήσει τον εαυτό του, την ομάδα του και την επιχείρηση του σε καινοτόμα μονοπάτια επιτυχίας.

6.1 Καθορισμός υψηλών στόχων

Οι περισσότεροι ηγέτες θέτουν μέτριους επαυξητικούς στόχους ανάπτυξης τους οποίους θεωρούν πως μπορούν να επιτύχουν ετησίως. Θέτουν προσδοκίες για τις οποίες είναι πεπεισμένοι και σίγουροι πως είναι προσεγγίσιμες.

Κατά τον Sloane (2007), το πρόβλημα με αυτή την προσέγγιση της μετριότητας είναι πως υποστηρίζει την ανάπτυξη μέσα από την αναζήτηση ασφαλών και εύκολων λύσεων. Συνήθως οι ευκολότεροι στόχοι για ανάπτυξη βασίζονται στην προώθηση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών, δοκιμασμένων λύσεων δηλαδή. Ίσως η καινοτομία σε αυτές τις περιπτώσεις να περιορίζεται στην ανάπτυξη σειράς προϋπαρχόντων προϊόντων. Πέρα όμως από τη δημιουργική φοβία και την αδυναμία για ανάπτυξη καινούργιων ιδεών προς τον καταναλωτή, το να θέτει μια επιχείρηση μέτριους έως εύκολους στόχους δεν την βοηθάει ούτε και στην ανάπτυξη και υιοθέτηση μοντέρνων πρακτικών και στρατηγικών. Οι μάνατζερ που ακολουθούν την πεπατημένη αρκούνται στο να βελτιώνουν την αποδοτικότητα των οικονομικών της

επιχείρησης με πρακτικές όπως το παζάρεμα τιμών με τους προμηθευτές. Δεν υπάρχει κανένα κίνητρο για αναζήτηση μεγάλων ευκαιριών, για νέων πηγών εσόδων ή για τη σύλληψη νέων επιχειρηματικών μοντέλων (δομών).

Ένα ακόμα πρόβλημα που προκύπτει από την στόχευση εύκολων και εφαρμόσιμων στόχων, είναι ότι οι εταιρείες, τείνουν να συμβιβάζονται και να επαναπαύονται με τους στόχους που τίθενται. Έτσι αν για παράδειγμα, ένας στόχος για ανάπτυξη της τάξης του 5% θεωρείται ως καλό αποτέλεσμα, ενώ της τάξης του 7% θεωρείται απαιτητικός στόχος, τότε ελάχιστοι στην επιχείρηση θα πιστέψουν πως οποιοσδήποτε στόχος πάνω από 7% είναι εφικτός και ακόμα λιγότεροι θα προσπαθήσουν για κάτι καλύτερο από αυτό που θεωρούν εφικτό.

Στην πραγματικότητα, αποδεικνύεται πως σημαντικές εταιρείες θέτουν υψηλούς στόχους. Οι επιχειρήσεις αυτές θέλουν να προσφέρουν πάντα κάτι παραπάνω από τον ανταγωνισμό. Αυτό άλλωστε υποστηρίζουν και τα υψηλόβαθμα στελέχη της General Electric: «Αναμένεται πως θα αυξήσουμε τα έσοδα μας κατά 20% το χρόνο ή και περισσότερο . Όταν θέτεις δυσθεώρητους στόχους, αυτό σε αναγκάζει να σκεφτείς διαφορετικά σχετικά με τις ευκαιρίες σου. Όταν κάποιος, για παράδειγμα, βάζει ένα στόχο για 10% και ένας άλλος για 20%, τότε ο δεύτερος πρόκειται να επινοήσει διαφορετικούς τρόπους για να επιτύχει».

Ο καθορισμός υψηλών στόχων υποστηρίζει την υιοθέτηση πολιτικών καινοτομίας και στόχων για καινοτομία. Όταν τα άτομα συνειδητοποιούν πως απλά να κάνεις κάτι το οποίο κάνουν και οι υπόλοιποι στην αγορά δεν είναι αρκετό, τότε αντιδρούν ανάλογα.

6.2 Πρόκληση στο αντικείμενο εργασίας

Ένας σπουδαίος τρόπος για να εξοικειωθεί το ανθρώπινο δυναμικό με την καινοτόμο δράση είναι να του ορίζεται κάθε φορά πρόκληση στο αντικείμενο εργασίας του. Με τον καθορισμό κάποιου στόχου και με τη δυνατότητα έκφρασης άποψης σχετικά με την επίτευξη του, ουσιαστικά κινητροποιείται η δημιουργική σκέψη και ενθαρρύνεται η ενασχόληση του προσωπικού με μεγαλύτερο πάθος και προσήλωση. Με ερωτήσεις προς το προσωπικό του τύπου: πώς μπορούμε να επιτύχουμε; Πώς μπορούμε να μειώσουμε το χρόνο απόκρισης των πελατών μας κατά το ήμισυ; Πώς μπορούμε να διπλασιάσουμε τη μέση αξία των παραγγελιών μας; Πώς μπορούμε να χαροποιήσουμε τους πελάτες μας; ουσιαστικά επιτυγχάνεται η

ανταπόκριση του προσωπικού στις προκλήσεις και μάλιστα οι άνθρωποι που βρίσκονται πιο κοντά στα ζητήματα αυτά συνήθως δίνουν και τις καλύτερες ιδέες.

Όταν ένας μάνατζερ αντιμετωπίζει δύσκολα ζητήματα συχνά μπαίνει στον πειρασμό αμέσως να προτείνει τις δικές του ιδέες ή ακόμα και να επιβάλει τις δικές του λύσεις. Γιατί όμως να μην ρωτήσει τα μέλη της ομάδας του για τις δικές τους ιδέες; Εάν καθοριστεί προθεσμία (deadline) για την κατάθεση από τον κάθε εργαζόμενο της δικής του μικρής λίστας με τις καλύτερες προτάσεις που μπορεί να σκεφτεί και με μια με δυο από τις νέες δημιουργικές του προτάσεις, τότε μπορεί να συγκεντρωθεί ένα πολύ καλό υλικό για συζήτηση. Η πιθανότητα ο μάνατζερ να λάβει προτάσεις που είχε σκεφτεί αρχικά και ο ίδιος δεν μειώνει τη σημασία της ενέργειας αυτής, το αντίθετο μάλιστα, οι εργαζόμενοι θα νιώθουν πλέον ότι δουλεύουν πάνω σε δικές τους ιδέες. Μπορεί μάλιστα να ακουστούν και απόψεις και ιδέες που να μην πέρασαν ποτέ από τη σκέψη του μάνατζερ. Στην περίπτωση που οι προτάσεις που λαμβάνει η διοίκηση φαίνονται ανεφάρμοστες ή μη αποτελεσματικές και αναπόδεκτες εκ πρώτης όψης, ένας μάνατζερ δεν θα πρέπει να βιαστεί να τις απορρίψει, αλλά θα πρέπει να τις μελετήσει προσπαθώντας να τις αναθεωρήσει από μια θετική οπτική. Για τις προτάσεις που απορρίπτονται οι λόγοι θα πρέπει να είναι σαφείς και ξεκάθαροι.

6.3 Παρακίνηση από τον προϊστάμενο

Οι καινοτόμοι ηγέτες νιώθουν άνετα σε καταστάσεις ασάφειας και αβεβαιότητας. Για παράδειγμα, μπορεί να δρουν εμπρηστικά αλλά και πυροσβεστικά την ίδια χρονική στιγμή. Αναμειγνύονται σε καταστάσεις βάζοντας «φωτιές» - προβλήματα, προκαλώντας τους υφιστάμενους τους. Ρωτάνε ερωτήσεις οι οποίες πρέπει να αντιμετωπιστούν από τα διάφορα τμήματα της επιχείρησής τους – οι τύποι των ερωτήσεων που απαιτούν απαντήσεις και δράσεις είναι:

- Μπορεί να βρεθεί μια νέα πορεία προς την αγορά;
- Μπορεί να μειωθεί ο χρόνος απόκρισης από το τμήμα εξυπηρέτησης πελατών;
- Μπορεί η επιχείρηση να διεισδύσει σε κάποιο τμήμα της αγοράς;
- Μπορεί να βρεθεί νέος καλύτερος τρόπος για την παροχή μιας υπηρεσίας;
- Μπορεί να σχεδιαστεί μια πιο χρηστική και φθηνότερη εκδοχή του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας;

Ένας ηγέτης εκκινεί πολλές πρωτοβουλίες και στη συνέχεια παρακολουθεί για να εποπτεύει την πορεία και την εξέλιξη των δράσεων. Οι δράσεις που δεν επιτυγχάνουν τους στόχους τους διακόπτονται άμεσα. Εάν κάποιο πρωτότυπο ενός νέου προϊόντος δεν ευχαριστεί / ικανοποιεί τους πελάτες, ή δεν είναι οικονομικά εφικτή η παραγωγή του (είναι πολύ κοστοβόρο), τότε η αποτυχία αυτή θα πρέπει να εμπεδώνεται και η ομάδα να προχωρά σε νέα πλάνα. Ένας πραγματικός ηγέτης έχει την ακατάπαυστη περιέργεια να δοκιμάζει καινούργιες ιδέες. Κάποιοι μπορεί να βρίσκουν αυτή την ιδιότητα ενοχλητική και να αναρωτιούνται «Γιατί μας ζητάνε συνεχώς να δοκιμάζουμε καινούργια πράγματα και όταν αρχίζουν να αποκτούν ενδιαφέρον για εμάς, μας ζητούν να τα σταματήσουμε;». Η απάντηση σε τέτοια ερωτήματα είναι πως μονάχα μέσα από τη δοκιμή πολλών διαφορετικών προσεγγίσεων μπορούν να εντοπισθούν οι αποδοτικές ριζοσπαστικές πρωτοβουλίες που απαιτούνται. Δεν είναι εφικτό κάθε ενδιαφέρον project να οδηγείται σε ολοκλήρωση. Οι πόροι κάθε εταιρείας είναι συγκεκριμένοι και τις περισσότερες φορές περιορισμένοι. Είναι σημαντικό να διακρίνονται τα λιγότερο ελπιδοφόρα πλάνα και να απορρίπτονται έτσι ώστε να είναι εφικτή η κατανομή των πόρων σε πλάνα που εμφανίζουν καλύτερη δυναμική και προοπτική.

6.4 Απομάκρυνση εσωτερικών εμποδίων δημιουργικότητας

Εντός των μεγάλων επιχειρήσεων, ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια για καινοτομία είναι η φτώχη εσωτερική επικοινωνία. Συχνά αναπτύσσεται η νοοτροπία του στεγανού, έτσι ώστε τα τμήματα να προφυλλάσουν τις δικές τους πληροφορίες και ιδέες αντί να τις μοιράζονται. Μπορεί τα άτομα να δουλεύουν σκληρά – αλλά σε απομονωμένα group. Εσωτερικές πολιτικές μπορούν να μεγαλώσουν το πρόβλημα, προκαλώντας ανταγωνισμό και πόλεμο λάσπης, εμποδίζοντας ακόμα περισσότερο τη συνεργασία. Μπορεί μάλιστα η κατάσταση να φτάσει σε επίπεδα όπου το ένα τμήμα θα θεωρεί ως ανταγωνιστή του κάποιο άλλο τμήμα εντός της ίδιας της επιχείρησης, αντί των ανταγωνιστών έξω από τα πλαίσια αυτής.

Ένας μάνατζερ πρέπει πάντα να ρίχνει τα εσωτερικά εμπόδια, να καταργεί λανθασμένες εσωτερικές πολιτικές και βλαπτικές πρακτικές και να ανταμείβει τη συνεργασία. Αυτό καμιά φορά απαιτεί την ανάληψη δραστικών και καινοτόμων αποφάσεων.

Στην εταιρεία κινητής τηλεφωνίας NOKIA επικρατεί ένας ανεπίσημος κανόνας σύμφωνα με τον οποίο κανένας δεν πρέπει να τρώει το μεσημεριανό του στο γραφείο του ή να πηγαίνει έξω για να γευματίσει. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να τρώνε στις συμβαλλόμενες καφετέριες και στα μαγαζιά που λειτουργούν εντός της επιχείρησης και μάλιστα έξω από διαφορετικά τμήματα. Και αυτό γιατί θεωρούν πως οι ανεπίσημες συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων διαφόρων τμημάτων είναι ωφέλιμες για ανταλλαγή ιδεών και αλληλοκατανόηση.

Παρακάτω παρατίθενται κάποιες ιδέες για την απομάκρυνση εσωτερικών εμποδίων επικοινωνίας.

- Δημοσίευση των στόχων και των δραστηριοτήτων του κάθε εργαζόμενου στο εσωτερικό δίκτυο (intranet) έτσι ώστε όλοι να γνωρίζουν με τι ασχολείται ο καθένας.
- Οργάνωση δια – τμηματικών λειτουργικών ομάδων για όλους τους τύπους εσωτερικών διεργασιών. Ένας μάνατζερ θα πρέπει να φροντίζει έτσι ώστε, είτε χαλαρές είναι οι ομάδες είτε πειθαρχημένες, να υπάρχει μια καλή αναλογία ατόμων από όλα τα τμήματα σε κάθε ομάδα και το κάθε μέλος να συνεισφέρει ανάλογα.
- Οργάνωση πολλών κοινωνικών και εκτός «διδασκτέας ύλης» δραστηριοτήτων – όπως σπορ, κουίζ, λέσχες ανάγνωσης και ομάδες ειδικών ενδιαφερόντων έτσι ώστε να δένει καλύτερα το σύνολο.
- Διοργάνωση διαγωνισμών καινοτομίας όπου διαγωνίζονται δια – τμηματικές ομάδες.
- Σκόπιμη αναδιαμόρφωση των χώρων των γραφείων κατά καιρούς έτσι ώστε τα γραφεία των ατόμων να μετακινούνται και να υπάρχει ανακάτεμα στα group.

Είναι φυσιολογικό για τμήματα σε αναπτυσσόμενους οργανισμούς να τείνουν σε στεγανά. Όσο αναπτύσσεται ένας οργανισμός, η καλή εσωτερική επικοινωνία γίνεται όλο και πιο δύσκολη. Υπήρχε ένα ρητό στη Hewlett – Packard που έλεγε «Αν μονάχα ήξερε η HP αυτά που ξέρει η HP!». Είναι καθήκον του κάθε ηγέτη διαρκώς να αγωνίζεται ενάντια στο μπλοκάρισμα των εσωτερικών επικοινωνιών και να προωθεί την επαφή και τη διανομή πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης του.

6.5 Πολυφωνία / Ενθάρρυνση της διαφωνίας

Σε ένα καινοτόμο οργανισμό επικρατεί μια ατμόσφαιρα δημιουργικής διαφωνίας. Ο καθένας μπορεί να αμφισβητήσει το οτιδήποτε. Όσο πιο ιερά θεωρούνται κάποια ζητήματα για να τα αγγίξει κανείς, τόσο πιο πιθανό είναι να το κάνει. Οι αμφισβητούμενοι ηγέτες παρελθόντων ετών που διοικούσαν με εντολές και έλεγχο δεν ταιριάζουν πλέον στο ραγδαίως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Μπορεί να είναι αποφασιστικοί και δυναμικοί αλλά τελικά η απροθυμία τους να υποχωρήσουν ή και να δεχτούν κάποια πρόκληση, περιορίζει την κινητοποίηση των ανθρώπων που δουλεύουν για αυτούς αλλά και την ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

Αυτό που χρειάζεται να ενθαρρύνει ένας μάνατζερ, δεν είναι η έλλειψη σεβασμού αλλά η έλλειψη τυφλής υποταγής. Σε μια σύγχρονη και καινοτόμα επιχείρηση οι ηγέτες πρέπει να κερδίζουν το σεβασμό των υπαλλήλων τους λόγω των αξιών τις οποίες προσβέβουν και όχι λόγω της θέσης τους στην ιεραρχία. Η έλλειψη τυφλής υπακοής θα πρέπει να ενθαρρύνεται έτσι ώστε ο καθένας να μπορεί να προκαλέσει τις ιδέες και τις προτάσεις κάποιου άλλου ανεξαρτήτως θέσης στην ιεραρχία.

Σύμφωνα με τον Tom Peters (1997) η καινοτομία προέρχεται από θυμωμένους ανθρώπους με κίνητρο. Ο καινοτόμος είναι πάντα ανικανοποίητος και ανυπόμονος για αλλαγή. Αυτό μπορεί να είναι και πρόβλημα καμιά φορά για τις επιτυχημένες επιχειρήσεις. Η φυσιολογική ικανοποίηση που μυζούν οι άνθρωποι από την επιτυχία μπορεί να οδηγήσει σε εφησυχασμό, που είναι ο εχθρός της καινοτομίας. Για αυτό το λόγο ο καινοτόμος επιχειρηματίας πάντοτε νιώθει την ανάγκη να εκφράζει τη δυσαρέσκεια του με το κατεστημένο. Είναι καλό να ενημερώνεις τους μετόχους πως η εταιρεία διάγει σταθερή και ικανοποιητική πρόοδο, αλλά το εσωτερικό μήνυμα προς τους υπαλλήλους είναι άλλο και περιέχει και πάλι πρόκληση «Πάμε καλά αλλά είναι πολλά ακόμα που πρέπει να γίνουν. Δεν μπορούμε να επαναπαυόμαστε στις δάφνες μας».

Ο Clayton Christensen (2003) εξηγεί πως τα χαρακτηριστικά που κάνουν τις επιτυχημένες εταιρείες επιτυχημένες είναι αυτά που τις οδηγούν να αποφεύγουν ριψοκίνδυνες επενδύσεις και να επενδύουν στην βελτίωση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων τους για να ικανοποιούν τις ανάγκες των πελατών τους. Παραμένοντας στις συμβατικές οδούς χάνουν μια μεγάλη ευκαιρία, μια εξέλιξη η οποία μπορεί και να τους προκαλέσει μεγάλο πλήγμα. Το παράδειγμα της αστοχίας της Polaroid που

επέμεινε στο φιλμ τη στιγμή που γεννιόταν η τεχνολογία της ψηφιακής φωτογραφίας είναι χαρακτηριστικό καθώς η εταιρεία οδηγήθηκε στη χρεοκοπία το 2001 .

Το 1901 ο πρωτοπόρος του ραδιοφώνου Guglielmo Marconi έφτανε στην Αγγλία για να εξετάσει τη θεωρία του ότι μπορούν να σταλθούν ραδιοφωνικά σήματα πέρα από τον Ατλαντικό. Όλοι οι τότε ειδήμονες της εποχής γέλασαν με την ιδέα – καθώς εκείνη την εποχή επικρατούσε η αντίληψη πως τα ραδιοκύματα ταξιδεύουν ευθύγραμμα και η κάλυψη της υδρογείου (σφαίρας) από αυτά θα ήταν αδύνατη! Οι ειδήμονες είχαν τη λογική με το μέρος τους αλλά ο Marconi ήταν ο «παράλογος» που επέμεινε και κυνήγησε το στόχο του. «Παραδόξως» το σινιάλο του Marconi εστάλη. Αυτό που δεν γνώριζαν οι εμπειρογνώμονες αλλά ούτε και ο ίδιος ο Marconi ήταν πως γύρω από τη γη υπάρχει μια φορτισμένη ζώνη, η αποκαλούμενη ιοσόφαιρα, πάνω στην οποία έκανε ανάκλαση το σινιάλο.

Συχνά, ο καινοτόμος πρέπει να δείχνει εμμονή σε σημείο παρόμοιο με του παραλογισμού στην αναζήτηση του ονείρου του. Ο καινοτόμος πρέπει να είναι επαναστατικός σε αντίθεση με τη συμβατική σοφία. Άνθρωποι όπως η Anita Roddick και ο Richard Branson θεωρούντο επαναστάτες χωρίς αιτία πριν φθάσουν στην επιτυχία που θα τους καθιέρωνε ως οραματιστές.

Επομένως, εάν ο μάνατζερ επιθυμεί καινοτόμους στην ομάδα του θα πρέπει να αναζητά ανθρώπους οι οποίοι παθιάζουν με τις ιδέες τους, που δεν μπλοκάρουν απλά στο ξεκίνημα μιας προσπάθειας, που δεν είναι ικανοποιημένοι με το κατεστημένο, που είναι ανυπόμονοι για αλλαγή και θυμώνουν όταν βρίσκουν εμπόδια στο δρόμο τους. Με ένα τέτοιο προφίλ σίγουρα άτομα σαν και αυτά θα ξεχωρίζουν μέσα στο πλήθος.

6.6 Σωστή ανάθεση - το παράδειγμα της IBM

Πολλές επιχειρήσεις κάνουν το λάθος να αναθέτουν την οργάνωση καινοτόμων δράσεων σε νεαρά διοικητικά στελέχη που στερούνται εμπειρίας. Φαίνεται φυσιολογικό η ανάθεση ευκαιριών καινοτομίας να προσφέρεται σε νεαρά και ενθουσιώδη στελέχη. Αλλά γενικά, είναι οι έμπειροι που θα μπορέσουν να ανταποκριθούν και να υπερκεράσουν όλα τα εμπόδια στις εταιρικές πολιτικές και τις διαδικασίες και θα μπορέσουν να παραδώσουν ολοκληρωμένα συστήματα καινοτομίας.

Το Σεπτέμβριο του 1999 ο Lou Gerstner, CEO της IBM, διάβασε μια γραμμή που υπήρχε σε μια αναφορά η οποία έλεγε πως οι πιέσεις του τελευταίου τριμήνου ανάγκασαν μια μονάδα της επιχείρησης να περικόψει δαπάνες σταματώντας τις προσπάθειες για διείσδυση σε μια νέα, υποσχόμενη περιοχή της αγοράς. Ο Gerstner προβληματίστηκε και ζήτησε να μάθει πόσο συχνά συνέβαινε αυτό. Μάλιστα ζήτησε από τον Bruce Herral, ανώτερο αντιπρόεδρο της IBM, επικεφαλή σε θέματα στρατηγικής, να διερευνήσει το θέμα. Ο Herral ανακάλυψε πως αυτό το σκηνικό επαναλαμβανόταν και μάλιστα σε 22 ακόμα μονάδες της επιχείρησης. Η IBM είχε πολλές ιδέες αλλά φαίνεται πως υπήρχε πρόβλημα να τις μετατρέψει σε επιχειρηματικές δράσεις. Η IBM παρήγαγε κρίσιμες εφευρέσεις όπως συσχετισμένες βάσεις δεδομένων με router και στη συνέχεια έβλεπε άλλες επιχειρήσεις όπως η Oracle και η Cisco να μετατρέπουν αυτές τις ιδέες σε πράξεις.

Ο Herral διερεύνησε τις αιτίες και ανακάλυψε πως η IBM επιβράβευε όσους επιτύγχαναν βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα και ήταν διστακτική να αφιερώσει την απαιτούμενη διαχειριστική προσοχή και πόρους σε αβέβαιες προτάσεις. Οι ηγέτες της επιχείρησης δεν αφιέρωναν πολύ χρόνο σε νέες επιχειρηματικές δράσεις και δεν ανέθεταν στους καλύτερους ανθρώπους τους τη δουλειά αυτή. «Τα θέματα της καινοτομίας ουσιαστικά αφήνονταν στα χέρια των πιο άπειρων ανθρώπων της επιχείρησης, δεν αναθέταμε την καινοτομία στα καλύτερα και λαμπρότερα ταλέντα μας» φέρεται να είπε ο Herral στο περιοδικό Fast Company (2005).

Ο Gerstner και ο Herral ανέτρεψαν την κατάσταση αυτή. Σκόπιμα έθεσαν τα πιο έμπειρα και ταλαντούχα στελέχη επικεφαλής στις αναδυόμενες επιχειρηματικές ευκαιρίες (EBO's – Emerging Business Opportunities). Αποστολή αυτών των στελεχών ήταν να εντοπίσουν νέα τμήματα της αγοράς από τα οποία η IBM θα μπορούσε να δραστηριοποιηθεί με ιδέες που θα μπορούσαν να αποφέρουν εκατομμύρια δολάρια μέσα σε ορίζοντα 5 με 7 ετών. Αυτή η πρωτοβουλία είχε αξιοπρόσεκτη επιτυχία. Μεταξύ των ετών 2005 με 2007 η IBM ξεκίνησε 25 καινοτόμες επιχειρηματικές δράσεις εκ των οποίων μονάχα 3 απέτυχαν και διακόπηκαν ενώ οι υπόλοιπες 22 παρήγαγαν ετήσιες προσόδους της τάξεως των 15 δισεκατομμυρίων δολαρίων και ανάπτυξη πάνω από 40% το χρόνο.

Πέραν από την επίδραση της ανάληψης καινοτόμων πρωτοβουλιών στις προσόδους της επιχείρησης, οι δράσεις αυτές βοήθησαν και στην αλλαγή της κουλτούρας της IBM. «Έχουμε αποκτήσει μεγαλύτερη διάθεση για πειραματισμό, μεγαλύτερη ανεκτικότητα στην αποτυχία και προσπαθούμε πλέον να μαθαίνουμε από

τα λάθη μας και να προχωρήσει, τώρα πια το να είσαι ηγέτης σε κάποιο πόσο καινοτόμας πρωτοβουλίας είναι μια πραγματικά επιθυμητή δουλειά» δηλώνει ο Herrald στο ίδιο άρθρο του περιοδικού Fast Company (Μάρτιος 2005).

Το δίδαγμα από την ιστορία της IBM είναι ξεκάθαρο. Εάν επιθυμεί κάποιος να αλλάξει την κουλτούρα ενός οργανισμού έτσι ώστε η καινοτομία να εκτιμάται όπως και η ανάληψη καινοτόμων δράσεων, τότε θα πρέπει να αναθέτει τις δραστηριότητες αυτές στα πιο έμπειρα στελέχη της επιχείρησης.

6.7 Επικοινωνία χωρίς εμπόδια στην κλίμακα ιεραρχίας

Κάποιες επιχειρήσεις έχουν προχωρήσει την ιδέα της απομάκρυνσης των εσωτερικών εμποδίων δημιουργικότητας ένα βήμα παραπέρα. Καταργούν την δομή της ιεραρχίας του οργανισμού και λειτουργούν με εντελώς διαφορετικά μορφώματα.

Κατά τον Sloane (2007) η παραδοσιακή δομή της ιεραρχικής κλίμακας κορυφή – βάση μπορεί να λειτουργεί ως πολύ ισχυρός ανασταλτικός παράγοντας για καινοτομία. Είναι μια ανάκλαση του στυλ ηγεσίας που βασίζεται σε εντολές και έλεγχο όπου οι οδηγίες καταρτίζονται από την κορυφή και ακολουθούνται από τις διάφορες βαθμίδες στην ιεραρχία. Έτσι άνθρωποι σε κατώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας που έχουν εξαιρετικές ιδέες είναι πιθανόν να διστάζουν να τις προωθήσουν ή ακόμα και να τις εκφράσουν. Ίσως μάλιστα να νιώθουν πως θα είναι ασέβεια να προκαλέσουν την αλυσίδα της ιεραρχίας. Οι περισσότερες μοντέρνες επιχειρήσεις προσπαθούν να ξεπεράσουν το πρόβλημα αυτό με δομές ανοιχτής επικοινωνίας και ενδυνάμωση των εργαζομένων. Όμως υπάρχει και μια πιο δραστική εναλλακτική – η καταστροφή της ιεραρχίας συνολικά.

Η Oticon, μια καινοτόμος Δανέζικη επιχείρηση κατασκευαστής ακουστικών βοηθημάτων, έσπασε τα συμβατικά μιας εταιρικής δομής όταν έσπασε την αλυσίδα της ιεραρχίας και δημιούργησε αυτό που έγινε γνωστό ως «οργανισμός σπαγγέτι». Οι άνθρωποι δεν τοποθετούντο σε τμήματα αλλά προχωρούσαν απασχολούμενοι από πλάνο σε πλάνο. Το σύστημα αυτό φαίνεται χαοτικό κατά μια συμβατική προσέγγιση όμως η Oticon πέτυχε αξιοσημείωτη επιτυχία με αυτό μέσα σε μια δεκαετία.

Ακόμα ένα λαμπρό παράδειγμα της προσέγγισης αυτής αποτελεί η W L Gore & Associates (UK) Ltd, κατασκευαστής του διεθνούς φήμης GORE – TEX υφάσματος. Το 2006 ψηφίστηκε ως η νούμερο 1 εταιρεία σε μια έρευνα των Sunday Times για τις

100 καλύτερες εταιρείες που μπορεί να δουλέψει κανείς. Μάλιστα ήταν και η πρώτη εταιρεία που παρέμεινε στην κορυφή της λίστας αυτής επί τρία συναπτά έτη.

Η ανορθόδοξη προσέγγιση της Gore περιλαμβάνει ομάδες εργασίας οι οποίες σχηματίζονται για συγκεκριμένα projects και επιλέγουν τους δικούς τους ηγέτες. Δεν υπάρχει τυπική δομή ιεραρχίας και οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τους συναδέλφους τους. Στον διαδικτυακό τόπο της επιχείρησης (το έτος 2006) ο John Housego, εξηγεί: «Γρήγορα μαθαίνεις τι σημαίνει να είσαι ομαδικός παίχτης. Πολλές εταιρείες ισχυρίζονται πως προωθούν το ομαδικό πνεύμα, αλλά στην Gore η συνεισφορά σου αξιολογείται όχι από ένα μοναδικό άτομο αλλά από ολόκληρη την ομάδα με την οποία συνεργάζεσαι».

Υπάρχουν πολλά παραδείγματα στο διαδίκτυο κοινοτήτων που έρχονται σε επαφή με ένα κοινό σκοπό και καταφέρνουν επιτυχώς να διαχειρίζονται τις δράσεις τους. Το παράδειγμα της Wikipedia είναι ένα από αυτά.

Φαίνεται πως οι επιτυχημένοι οργανισμοί του μέλλοντος δεν θα μοιάζουν με τις παραδοσιακές ιεραρχικές δομές του παρελθόντος. Θα προσομοιάζουν με ρευστά και προσαρμόσιμα δίκτυα. Οι άνθρωποι θα εντάσσονται σε ομάδες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και έπειτα θα ανασχηματίζουν καινούργιες ομάδες. Σε αυτές όλοι συμφωνούν για ένα κοινό στόχο – ένα όραμα μιας λαμπρής ομαδικής απόδοσης. Το κάθε άτομο μαθαίνει τον ρόλο του στο έργο και εκπληρώνει τον ρόλο του αυτό με ένα δημιουργικό και υψηλής ποιότητας τρόπο. Έπειτα ακολουθεί κάποιος καινούργιος στόχος με καινούργιο συντονιστή. Τα μέλη μιας ομάδας ακόμα και τα υποστηρικτικά μέλη έχουν εντελώς διαφορετικές ευθύνες και αρμοδιότητες. Οι ρόλοι εναλλάσσονται, αλλά όλοι μοιράζονται ένα κοινό σκοπό – να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό για να ικανοποιήσουν τους πελάτες τους.

7. Ανάλυση τρέχουσας κατάστασης / προβλημάτων

Το όραμα καθορίζει την κατεύθυνση. Αλλά προτού αναλάβει μια καινοτόμα επιχειρηματική δράση είναι χρήσιμο να γνωρίζει ο επιχειρηματίας από πού ξεκινάει. Μια ειλικρινής και ακριβής εκτίμηση του ανταγωνισμού και της δυνατότητας για καινοτομία του οργανισμού είναι εξαιρετικά σημαντική. Οι περισσότεροι manager

είναι πλέον εξοικειωμένοι με την γνωστή Ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) – μια θεώρηση των Δυνάμεων Αδυναμιών Ευκαιριών και των Απειλών. Αυτή η ανάλυση θα πρέπει να διενεργείται τόσο σε οικονομικό όσο και σε συναισθηματικό επίπεδο. Ακατέργαστα εμπειρικά στοιχεία από έρευνες μέσω υπολογιστών, δεδομένα μεριδίων της αγοράς και λεπτομερειακές αναλύσεις τάσεων συνδέονται με ενημερωμένες γνώμες και αισθήματα όπως η εικόνα του brand, κατευθύνσεις της τεχνολογίας, μόδα καθώς και κουλτούρα και προθέσεις του ανταγωνισμού.

Σύμφωνα με τους Clegg & Birch (2007), ένας έλεγχος τρέχουσας κατάστασης καινοτομίας εξετάζει μια σειρά από ζητήματα για να εξακριβωθεί τι δουλεύει σωστά και τι εμποδίζει την καινοτομία στην επιχείρηση. Υποβάλλει αναλυτικά ερωτήματα όπως τα εξής:

- Πόσα νέα προϊόντα και υπηρεσίες παρήγαγε / λάνσαρε η επιχείρηση την τελευταία χρονιά και πώς αυτό συγκρίνεται με το ιδανικό;
- Πόσο καιρό θέλει μια ιδέα για να περάσει από την αρχική έγκριση στην πλήρη εφαρμογή;
- Τι αναλογία των εσόδων προέρχεται από προϊόντα και υπηρεσίες που λανσαρίστηκαν τα τελευταία δύο χρόνια;
- Πόσο αποτελεσματικό είναι το πρόγραμμα παραγωγής ιδεών της επιχείρησης; Πόσες ιδέες παράγονται;
- Πόσο υγιής είναι η γραμμή των προϊόντων της επιχείρησης; Ποια είναι η προβλεπόμενη αξία εξέλιξης της γραμμής προϊόντων;
- Πόσες ιδέες υποβάλλονται ανά εργαζόμενο και πόσες εγκρίνονται;
- Τι πόροι σε όρους ανθρώπων, χρόνου και χρήματος κατανέμονται σε καινοτομία;

Επιπροσθέτως των αριθμητικών και αναλυτικών ερωτήσεων, η ανάλυση κατάστασης θα πρέπει να εξετάζει και πιο ευαίσθητα θέματα. Συνεντεύξεις σε βάθος με δείγματα ανθρώπων από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα ιεραρχίας αποκαλύπτουν πολλά σχετικά με την κουλτούρα της επιχείρησης. Τα συνήθη θέματα συζήτησης εστιάζουν σε ερωτήσεις όπως:

- Σε ποιο βαθμό οι άνθρωποι ενθαρρύνονται να δοκιμάζουν νέες ιδέες;
- Αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η ανάληψη ρίσκου;
- Κατηγορούνται αυτοί που αποτυγχάνουν όταν δεν ευδοκιμούν οι πρωτοβουλίες τους;

- Μπορούν οι εργαζόμενοι να προκαλούν τις εταιρικές πολιτικές ή τις αποφάσεις των προϊσταμένων τους;
- Επικρατεί εφησυχασμός και αυτάρκεια ή διαρκής τάση για επιχειρείν;
- Εξετάζεται σκόπιμα και παρακολουθείται μεθοδικά το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης για ιδέες;
- Συνεργάζονται ανοιχτά τα τμήματα για τα εκάστοτε project;
- Τι είναι αυτό που εμποδίζει την ταχύτερη εφαρμογή των ιδεών;

Η ανάλυση της κατάστασης θα πρέπει ακόμα να εξετάζει την διαδικασία και το σκεπτικό έγκρισης των ιδεών. Πόσα εμπόδια θα πρέπει μια πρόταση να αντιμετωπίσει προτού εγκριθεί; Πόσοι άνθρωποι μεσολαβούν; Τα διαγράμματα ροής της θεωρητικής και της πραγματικής διαδικασίας έγκρισης πρέπει να σχεδιασθούν και να ελεγχθούν. Πρέπει να ελέγχεται αν η διαδικασία έγκρισης ανταποκρίνεται στο σκοπό της. Μπορούν μικρές ιδέες να παρακάμψουν τη διαδικασία αυτή ή πρέπει να περνάνε από τον ίδιο έλεγχο που περνούν οι σημαντικές πρωτοβουλίες;

Μια καλή αμερόληπτη ανάλυση θα αναγνωρίσει τα κυριότερα σημεία κλειδιά προς βελτίωση στην εταιρική κουλτούρα και στις διαδικασίες καινοτομίας. Μπορεί να είναι πολύ επιβοηθητική στην ιεράρχηση των θεμάτων που πρέπει να αντιμετωπιστούν.

7.1 Ανάλυση προβλημάτων

Κάποιοι μάνατζερ όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με ένα πρόβλημα νιώθουν πως πρέπει να αντιδράσουν άμεσα ώστε να φανεί ότι κάνουν κάτι. Κάποιες φορές απαιτείται άμεση δράση (εκκένωση κτιρίου σε περίπτωση πυρκαγιάς), όπου ο μάνατζερ επιβάλλεται να είναι αποφασιστικός και ξεκάθαρος. Εάν όμως κάποιο ζήτημα είναι σημαντικό αλλά όχι επείγον, τότε χρειάζεται μια πιο διακριτική προσέγγιση. Όσο πιο πολύπλοκο είναι ένα πρόβλημα και όσο πιο πολλοί παράγοντες εκτιμώνται, τόσο μεγαλύτερος είναι ο κίνδυνος να παρθεί μια λανθασμένη απόφαση.

Σύμφωνα με τον Paul Sloane υπάρχουν διάφορα και απλά εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση προβλημάτων. Αυτά περιλαμβάνουν τη μέθοδο «Γιατί; Γιατί;» και την προσέγγιση των 6 ατόμων εξυπηρέτησης. Σε κάθε μια από αυτές τις μεθόδους οι ομάδες αναγνωρίζουν όσο περισσότερες αιτίες προβλημάτων μπορούν και στη συνέχεια τις ελέγχουν και τις τακτοποιούν κατά σειρά προτεραιότητας.

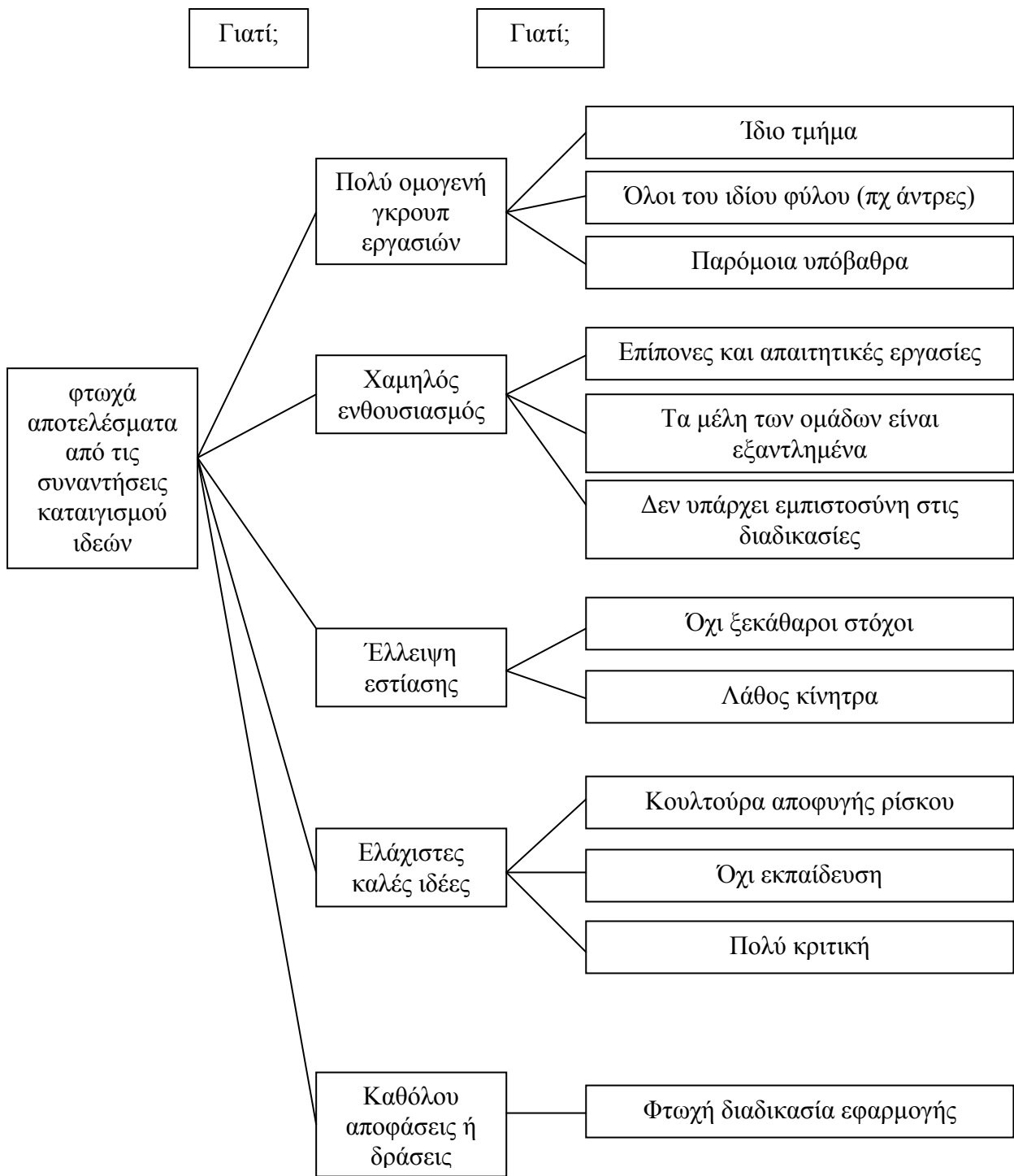
Τα οφέλη της χρησιμοποίησης του κατάλληλου εργαλείου ανάλυσης είναι σημαντικά. Ειδικότερα με τη χρήση εργαλείων ανάλυσης:

- Αποφεύγεται η βιαστική διεξαγωγή συμπερασμάτων.
- Ελέγχονται οι υποθέσεις σχετικά με την αρχική εκτίμηση του πραγματικού αιτίου ενός προβλήματος.
- Επιβοηθούνται οι ομάδες στην εμπέδωση ενός κοινού τρόπου αντίληψης και κατανόησης των προβλημάτων.
- Επιβοηθείται η επιλογή προτεραιοτήτων όπου θα πρέπει να επικεντρώνονται οι προσπάθειες.
- Αποτελεί εφόδιο, οδικό χάρτη για την επίλυση των προβλημάτων.
- Επιβοηθείται ο εντοπισμός των συσχετισμών μεταξύ των ελλοχευουσών περιπτώσεων.
- Διαφορετικοί άνθρωποι από διαφορετικές ομάδες θα επινοήσουν διαφορετικές αναλύσεις της κατάστασης, γεγονός το οποίο προσδίδει φρέσκες ιδέες σχετικά με τα πιθανά αίτια των προβλημάτων.

7.1.1 Η μέθοδος «Γιατί, γιατί;»

Η μέθοδος «γιατί, γιατί» που προτείνεται από τον Paul Sloane βασίζεται στη λογική της συνεχούς επιμονής με την ερώτηση «γιατί;». Όποτε δίνεται η απάντηση στο πρώτο γιατί, επανατίθεται το ερώτημα «γιατί;». Κατά αυτή την μέθοδο ανάλυσης διατυπώνεται το πρόβλημα και έπειτα γίνεται η ερώτηση «γιατί;». Μπορεί η ερώτηση να διατυπώνεται στη μορφή «Γιατί συμβαίνει αυτό;» ή «Γιατί είναι αυτό πρόβλημα;». Η ερώτηση αυτή αποσπά κάποιες κύριες αρχικές απαντήσεις. Για κάθε μια από τις απαντήσεις αυτές το ερώτημα «γιατί;» τίθεται εκ νέου. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται έως ότου μια πλήρης εικόνα των αιτιών σχηματισθεί.

Εάν για παράδειγμα, το πρόβλημα μιας εταιρείας είναι τα φτωχά αποτελέσματα από τις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών το αρχικό διάγραμμα δομής ερωτήσεων «γιατί;» θα είχε την ακόλουθη μορφή.



Παράδειγμα διαγράμματος δομής δέντρου ερωτήσεων «Γιατί; Γιατί;» (Sloane, 2007)

Η παραπάνω διαδικασία μπορεί να επεκταθεί σε περισσότερα επίπεδα – εδώ για παράδειγμα με την ερώτηση «γιατί δεν υπάρχει εμπιστοσύνη στις διαδικασίες;» ή «Γιατί υπάρχει κουλτούρα αποφυγής ρίσκου;».

Η μέθοδος «Γιατί; Γιατί;» είναι ένας απλός αλλά ισχυρός τρόπος εντοπισμού όλων των αιτιών προβλημάτων σε ένα ζήτημα. Είναι κατάλληλη για σύνθετα προβλήματα. Κάποιες φορές είναι χρήσιμο μικρές ομάδες εντός μιας επιχείρησης να διεξάγουν τα

δικά τους τεστ «Γιατί; Γιατί;» και έπειτα να συγκρίνουν τα αποτελέσματα τους. Αυτό μπορεί να αποφέρει απροσδόκητες ιδέες.

Όπως με όλες τις τεχνικές ανάλυσης έτσι και στη μέθοδο αυτή, σκοπός δεν είναι η επίλυση του προβλήματος αλλά η κατανόηση των ελλοχευουσών αιτιών πριν από την απόπειρα για εξεύρεση λύσεων. Βοηθάει τους ανθρώπους να έχουν μια συνολική οπτική του προβλήματος καθώς και των συσχετιζόμενων αιτιών. Μπορεί να επιβοηθήσει στην επιλογή των περιοχών του προβλήματος στα οποία πρέπει να εστιαστεί η επιχείρηση αρχικά έτσι ώστε στη συνέχεια να μπορεί να παράξει ένα πλάνο για την επίλυση του προβλήματος.

7.1.2 Η προσέγγιση των 6 ατόμων εξυπηρέτησης

Η προσέγγιση των έξι ατόμων εξυπηρέτησης (Sloane, 2007) είναι μια εξαιρετική τεχνική υποβολής ερωτήσεων. Προσφέρει μια απλή και πειθαρχημένη προσέγγιση για την εξέταση μιας κατάστασης από 12 διαφορετικές οπτικές γωνίες.

Βασίζεται στο ποίημα του Rudyard Kipling:

«Κρατώ έξι άτομα εξυπηρέτησης, μου έμαθαν όσα ξέρω.

Τα ονόματα τους είναι Τί και Γιατί και Πότε και Πώς και Που και Ποιος».

Ένα πρόβλημα εξετάζεται με τη χρήση αυτών των ερωτηματικών λέξεων τόσο από μια θετική όσο και από μια αρνητική οπτική. Το ζητούμενο καθορίζεται και έπειτα 12 φύλλα τακτοποιούνται σε πίνακες στο δωμάτιο στρατηγικής. Στο κάθε φύλλο είναι καταγεγραμμένο ένα από τα 12 ερωτήματα ως τίτλος και η κάθε ομάδα εργασίας βρίσκει απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά. Αν για παράδειγμα το ζήτημα είναι: «Χρειάζεται βελτίωση της καινοτομίας», οι ερωτήσεις θα πρέπει να είναι δομημένες ως ακολούθως:

1. Τι είναι η καινοτομία για την επιχείρηση;
2. Τι είναι καινοτομία;
3. Γιατί κάποιες φορές επιτυγχάνεται καινοτομία;
4. Γιατί δεν παράγεται καινοτομία;
5. Πότε παράγεται καινοτομία; (ή πότε οι άνθρωποι της επιχείρησης είναι δημιουργικοί και καινοτομικοί;)
6. Πότε δεν παράγεται καινοτομία;
7. Πώς παράγεται καινοτομία;
8. Πώς παρεμποδίζεται η καινοτομία;

9. Σε ποια τμήματα της επιχείρησης παράγεται καινοτομία;
10. Σε ποια τμήματα της επιχείρησης δεν παράγεται καινοτομία;
11. Ποιοι είναι οι καινοτόμοι της επιχείρησης;
12. Ποιοι είναι οι συντηρητικοί της επιχείρησης; (ή ποιοι παρεμποδίζουν την καινοτομία;)

Η κάθε ερώτηση τίθεται με πολύ κυριολεκτικό τρόπο. Έτσι οι ερωτήσεις «πότε;» αναφέρονται σε ώρες της ημέρας, μέρες της εβδομάδας, μήνες του χρόνου όπως και ένα γενικότερο πότε. Με την επίμονη επερώτηση αυτών των ερωτημάτων εξαναγκάζεται η επιχείρηση να προσεγγίσει το πρόβλημα από διαφορετικές οπτικές. Επιπροσθέτως με τις τυπικές απαντήσεις η μέθοδος χαρακτηριστικά αποσπά και μερικές ασυνήθιστες προοπτικές και ιδέες. Οι ιδέες που προκύπτουν προσφέρουν μια ποικιλία επιλογών για την αντιμετώπιση ενός προβλήματος. Αυτές οι επιλογές ιεραρχούνται σε σειρά προτεραιότητας και η επιχείρηση προχωρά στην παραγωγή ιδεών.

8. Παραγωγή ιδεών

8.1 Τήρηση αρχείου ιδεών και προτάσεων

Κάθε επιχείρηση στην οποία απασχολούνται περισσότερα από 5 άτομα θα πρέπει να τηρεί ένα αρχείο ιδεών και προτάσεων. Είναι ένας από τους καλύτερους τρόπους να ωφεληθεί από τις δημιουργικές ιδέες των υπαλλήλων της. Δυστυχώς τα αρχεία ιδεών και προτάσεων κάποιες φορές αντιμετωπίζονται με δυσπιστία. Οι άνθρωποι τα συσχετίζουν απλά με ένα κουτί στον τοίχο όπου ελάχιστες ιδέες υποβάλλονται και τίποτα ουσιαστικό δεν συμβαίνει από αυτό. Τα μοντέρνα αρχεία ιδεών και προτάσεων είναι εστιασμένα στους σωστούς στόχους. Είναι γρήγορα προσβάσιμα και παρέχουν γρήγορη ανταπόκριση στις προτάσεις. Χρησιμοποιούν εξειδικευμένο λογισμικό και ενδοδικτυακούς τόπους που είναι εύκολα στη χρήση.

Το παράδειγμα της Siemens Automation and Drives είναι χαρακτηριστικό. Η εταιρεία απασχολεί 400 άτομα στο Congleton του Cheshire, που παράγουν ηλεκτρικούς κινητήρες μηχανών. Το αρχείο ιδεών τους φέρει την επωνυμία «Απεριόριστες ιδέες». Το αρχείο αυτό παράγει πάνω από 4000 προτάσεις το χρόνο,

εκ των οποίων το 75% εφαρμόζεται. Η συνολική ετήσια αποταμίευση από τη χρήση του αρχείου προσεγγίζει το 1,44 εκατομμύρια δολάρια. Ο Howard Ball (2005), που διευθύνει το αρχείο δουλεύοντας μειωμένο ωράριο, λέει πως το κλειδί βρίσκεται στην απλότητα. Δεν υπάρχουν αιτήσεις και γραφειοκρατία. Η εφαρμογή του ενδοδικτύου έχει απλά 4 οθόνες – εισαγωγή της ιδέας, αξιολόγηση της ιδέας, αποδοχή ή απόρριψη της ιδέας και εφαρμογή. Ο κάθε μανάτζερ λειτουργεί ως αξιολογητής. Οι πληρωμές γίνονται υπο τη μορφή κουπονιών – με ανώτατο αυτό των 90 δολαρίων – για κάθε ιδέα που γίνεται αποδεκτή. Ο Howard είναι πεπεισμένος πως οι μικρές ανταμοιβές και η αναγνώριση που επιφέρει μια αποδοχή ιδέας, είναι καλύτερα κίνητρα από υψηλότερες ανταμοιβές που επιδίδονται από το στάδιο της εφαρμογής και μετά. Ένα ακόμα ενδιαφέρον στοιχείο από το παράδειγμα του αρχείου της Siemens είναι το γεγονός πως η εταιρεία εκδίδει πίνακες βαθμολογίας των επιχειρηματικών ιδεών που εφαρμόζονται από τα τμήματα, με ανταμοιβές για τα πιο επιτυχημένα τμήματα. Έτσι οι μανάτζερ παρακινούνται να αποδέχονται και να εφαρμόζουν ιδέες. Στο ίδιο παράδειγμα η Emma Akerman πρότεινε στη Siemens ένα υλικό να κατασκευάζεται από γαλβανισμένο χάλυβα αντί για ανοξείδωτο. Η ιδέα της έγινε αποδεκτή και η εταιρεία εξοικονομούσε 60.000 λίρες ετησίως. Η Emma (2005) δηλώνει πως: «Το γεγονός πως μπορείς να υποβάλεις τις προτάσεις σου στην εταιρεία διαδικτυακά διευκολύνει την έκφραση ιδεών και γνωρίζοντας πως με τις ιδέες σου μπορείς να συνεισφέρεις αποκτάς μεγαλύτερο ενδιαφέρον στο αντικείμενο σου». Το κυριότερο πρόβλημα που είχε να αντιμετωπίσει η Siemens σχετικά με την τροφοδότηση ιδεών μέσω ενδοδικτύου, σύμφωνα με τον Howard Ball, ήταν να καταστήσουν τους εργατές του εργοστασίου ικανούς να χρησιμοποιήσουν υπολογιστή. Δεν ήταν χρήστες ηλεκτρονικών υπολογιστών και έτσι έπρεπε να τους παρασχεθεί σεμινάριο εκπαίδευσης και κατάρτισης στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ένα ακόμα σημείο στο οποίο θα πρέπει να δίνεται προσοχή είναι ο υπερβολικός φόρτος των αξιολογητών – θα πρέπει να δίνεται ο απαιτούμενος χρόνος σε εκείνους που αξιολογούν τις προτάσεις. Αλλά, συνολικά, το αρχείο «Απεριόριστες ιδέες» ήταν μια μεγάλη επιτυχία. Αξίζει να αναφερθεί πως η επιχείρηση ξεκίνησε με ένα στόχο περί των 6 εφαρμοζόμενων ιδεών ανά υπάλληλο και πέτυχε πάνω από 7. Τα επόμενα έτη οι προσδοκίες άρχισαν να αυξάνονται. Όπως λέει ο Howard Ball «Συνεχής αξιολόγηση, συνεχής συμμετοχή και συνεχής συμβουλευτική είναι το κλειδί για την επιτυχία».

Η γνωστή αυτοκινητοβιομηχανία Toyota λαμβάνει περίπου 2 εκατομμύρια ιδέες το χρόνο στο αρχείο υποβολής ιδεών από τους υπαλλήλους της. Οι περισσότερες από τις ιδέες εγκρίνονται και εφαρμόζονται.

Στην Best Buy, μια Αμερικανική εταιρεία ηλεκτρονικών ειδών, όλοι οι 128.000 εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους.

Στον ιστότοπο της KRAFT Foods, της γνωστής παγκοσμίως επιχείρησης τροφίμων και ποτών, το ζήτημα της υποβολής καινοτόμων προτάσεων είναι ένα βήμα πιο πέρα. Σε ειδικό σημείο της σελίδας της KRAFT ο οποιοσδήποτε μπορεί να υποβάλει τις ιδέες του. Αυτό δίνει τη δυνατότητα ακόμα και στους πελάτες της επιχείρησης να προτείνουν αυτά που επιθυμούν.

Home | Why Innovate with Kraft? | What We're Looking For | Submit Innovations | FAQs | Contact Us

INNOVATE with Kraft Foods

Have an Innovation? Partner with Kraft Foods!

We desire proprietary, commercially viable products and technologies for our existing categories and for new solutions that will make our products better tasting, better for you, more convenient or more socially responsible.

[Why Innovate with Kraft?](#) | [Learn more about Kraft](#)

Ready to Innovate with Kraft? Learn more here.

Do you have a new product or packaging idea you think may be valuable to Kraft? Our Kraft Innovation Team welcomes new innovations, and sincerely hopes that you choose to share your idea with us. We are looking for innovations in Technology, Products, Packaging and Processes.

SUBMIT YOUR INNOVATION

Recipes or New Flavor Ideas? Visit Kraftfoods.com.

Do you have a favorite recipe you want to share? Or an idea for a new flavor of your favorite Kraft product? [CLICK HERE](#) to tell us about your ideas.

Have an innovation for our Cadbury businesses? Share them here:

the collaboration factory ENERGISED BY CADBURY™

We recognize that valuable solutions can come from anywhere and we invite you to Innovate with Kraft. We have built the capabilities required to integrate your ideas and inventions into winning business propositions that delight our consumers.

Jean E. Spence
Executive Vice President,
Research, Development & Quality

[Back To: Kraft.com](#) | [Kraftfoods.com](#) | [Submission Policy](#)
Copyright 2008 KF Holdings | [Privacy](#) | [Terms of Use](#)

<http://www.kraftbrands.com/innovatewithkraft/default.aspx>

Τα σπουδαία αρχεία ιδεών και προτάσεων είναι εστιασμένα, εύκολα στη χρήση, ενημερωμένα και επικαιροποιημένα από έγκυρες πηγές, προσφέρουν απόκριση και είναι ανοιχτά σε όλους. Η αναγνώριση και η ανταπόκριση είναι τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά των αρχείων αυτών. Όμως πάνω απ' όλα, χρειάζονται επικαιροποίηση και ενασχόληση από τα στελέχη προκειμένου να διατηρούνται χρηστικές, τακτοποιημένες και επιτυχημένες.

8.2 Διοργάνωση εκδηλώσεων υποβολής και επιβράβευσης ιδεών

Εάν υπάρχει ένα σημαντικό ζήτημα το οποίο χρειάζεται μερικές δημιουργικές ιδέες, τότε θα πρέπει να τίθεται και συγκεκριμένη πρόκληση για αυτό και να οργανώνονται εκδηλώσεις υποβολής ιδεών. Η πρόκληση δηλώνεται με συγκεκριμένους όρους και κριτήρια τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επιλογή της καλύτερης ιδέας και έπειτα ξεκινούν οι διαδικασίες.

Μερικά παραδείγματα εκδηλώσεων που μπορούν να οργανωθούν είναι:

- Άτυπες συναντήσεις καταγισμού ιδεών (για παράδειγμα συνάντηση για συζήτηση με πίτσα και ποτά).
- Ομαδικοί διαγωνισμοί όπου οι ομάδες κοινοποιούν ιδέες στις σελίδες του ενδοδικτύου της επιχείρησης και όλοι μπορούν να ψηφίσουν τις ιδέες που θεωρούν καλύτερες.
- Υπό τη μορφή παιγνίων βασισμένων σε τηλεοπτικά σόου όπου τα άτομα ψηφίζουν τις χειρότερες ιδέες και ο αριθμός των υποψηφίων μειώνεται έως ότου μείνουν οι καλύτερες ιδέες.
- Πάρτι όπου τα άτομα συνεισφέρουν τις ιδέες τους και τους παρέχονται κεράσματα, ποτά και σνακ.
- Εκδηλώσεις ιδεών όπου προσκαλούνται εξωεπιχειρησιακά άτομα για να διασφαλιστεί η διαφορετικότητα στη σκέψη. Τα άτομα αυτά μπορεί να είναι προμηθευτές, πελάτες, μαθητές ή ακόμα και συγγενείς των εργαζομένων.

Με τη διοργάνωση εκδηλώσεων υποβολής ιδεών η προσοχή και η ενέργεια μιας εταιρείας εστιάζεται σε συγκεκριμένα ζητήματα. Τα άτομα γνωρίζουν πως τα ζητήματα αυτά είναι σημαντικά και για αυτό καταβάλλουν προσπάθεια. Η εκδήλωση καταχωρείται στο υπο συνείδητο το υ μυαλο ύ το υ και αυτό δίνει την ελπίδα για παραγωγή πλούτου ιδεών και σίγουρα προβληματισμό. Επιπροσθέτως οι εκδηλώσεις αυτές συχνά δρουν ως παρακινητικές, ως αίτια χτισίματος ομάδας αλλά και ως ψυχαγωγικές.

Με τον καθορισμό χρονικών προθεσμιών για την υποβολή ιδεών επιβοηθείται η συγκεντρωμένη και στοχευμένη σκέψη των απασχολούμενων ατόμων. Επίσης, η κοινοποίηση των ήδη καταχωρημένων ιδεών και προτάσεων βοηθά στην αποφυγή παραγωγής πανομοιότυπων ιδεών. Συν τοις άλλοις, με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στους συνεισφέροντες να χτίσουν πάνω στις ιδέες άλλων ανθρώπων.

8.3 Παράκαμψη της ιεραρχίας για συζήτηση

Οτιδήποτε αρχείο υποβολής ιδεών και να υπάρχει, οσοδήποτε εκδηλώσεις πρωτοβουλίας και έκφρασης ιδεών και να οργανωθούν, είναι πολύ σημαντική η διασφάλιση του ότι υπάρχει η δυνατότητα για τα απασχολούμενα άτομα να μπορούν να παρακάμψουν τον άμεσο προϊστάμενο τους όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο.

Οι προϊστάμενοι τμημάτων κάποιες φορές μπορούν να αποδειχθούν διστακτικοί απέναντι στις ιδέες των υφισταμένων τους για διάφορους λόγους. Μπορεί να φοβούνται πως το άτομο που προτείνει μια ιδέα μπορεί να απομακρυνθεί από την ομάδα το ιξ για να την εφαρμόσει. Μπορεί να σκέφτο και πως η ιδέα αυτή δεν αντανακλά τη φιλοσοφία του τμήματος. Μπορεί να βλέπουν υπονοούμενη κριτική προς το πρόσωπο τους, μέσα από τις προτάσεις βελτίωσης. Μπορεί να έχουν πολιτικές ατζέντες ή προκαταλήψεις που τους οδηγούν στο μπλοκάρισμα των ιδεών που προέρχονται από τα μέλη του τμήματος τους. Εάν όλες οι ιδέες απαιτούν αρχικά έγκριση από τον άμεσο προϊστάμενο του κάθε τμήματος, τότε η ροή των ιδεών θα παρακωλύεται σε κάποιους τομείς.

Στο παράδειγμα της IBM, όταν ο Lou Gerstner πήρε για πρώτη φορά τα ηνία ως διευθύνων σύμβουλος της επιχείρησης, μία από τις πρώτες δράσεις του ήταν να επιτρέψει σε όλους, οπουδήποτε στην επιχείρηση, να του στέλνουν στη διεύθυνση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας του, τις ιδέες και τις προτάσεις τους. Ο Lou έλαβε πληθώρα μηνυμάτων – τα περισσότερα εκ των οποίων του έδωσαν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με το ποια ήταν τα πραγματικά προβλήματα εκ θεμελίων. Σε άλλο παράδειγμα, ο Richard Branson είχε για μεγάλο χρονικό διάστημα καθιερώσει μια πολιτική κατά την οποία οι υπάλληλοι μπορούσαν να παρακάμψουν τις τυπικές διαδικασίες υποβολής ιδεών και να απευθύνονται απ' ευθείας σε αυτόν με κάποια επιχειρηματική ιδέα εάν είναι πεπεισμένοι πως αυτή είναι η καλύτερη οδός.

Το να επιτρέπεται η παράκαμψη της ιεραρχίας παρέχει μια ουσιαστική δικλείδα ασφαλείας που ενεργοποιεί τις ριζοσπαστικές ιδέες ώστε να παρουσιάζονται χωρίς εμπάθεια και σε κάποια απόσταση από την πηγή τους.

8.4 Προγραμματισμός συναντήσεων καταϊγισμού ιδεών

Κατά βάση, όλοι έχουν συμμετάσχει σε κάποια συνάντηση καταϊγισμού ιδεών για συζήτηση σε κάποια φάση. Κάποιοι μάνατζερ όμως σταματούν να οργανώνουν

τέτοιου είδους συναντήσεις έπειτα από την παρατήρηση αδιαφορίας. Παρ' όλα αυτά οι συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών παραμένουν ως ένας από τους απλούστερους και καλύτερους τρόπους για την άμεση παραγωγή καλών ιδεών.

Υπάρχουν κάποια βασικά ζητήματα που θα πρέπει να έχει ο μάνατζερ στο μυαλό του προτού οργανώσει μια συνάντηση καταϊγισμού ιδεών – μικρά ζητήματα που μπορεί να κάνουν τη διαφορά μεταξύ αποτυχίας και επιτυχίας. Τα ζητήματα που ανακύπτουν όταν πρόκειται να τρέξουν συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών είναι τα εξής:

- Πόσοι άνθρωποι θα πρέπει να παρευρίσκονται στις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών;
- Ποιοι θα πρέπει να καλούνται στις συναντήσεις;
- Ποια θα πρέπει να είναι η διάρκεια μιας συνάντησης καταϊγισμού ιδεών;
- Ποιος θα πρέπει να συντονίζει τις συζητήσεις;
- Πού και πώς θα καταχωρούνται οι ιδέες;
- Με ποια κριτήρια θα αξιολογούνται οι ιδέες;

Στην συνέχεια εξετάζονται αναλυτικότερα τα παραπάνω ζητήματα.

8.4.1 Αριθμός συμμετοχών στις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών

Κατά τους Clegg & Birch (2007), ο ιδανικός αριθμός παρευρισκομένων σε συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών κυμαίνεται στα 6 έως 10 άτομα. Εάν συμμετέχουν λιγότερα από 6 τότε μπορεί να μην υπάρχουν αρκετά διαφοροποιημένες πηγές ιδεών. Εάν συμμετέχουν περισσότερα από 10 άτομα ο μηχανισμός αυτός δεν μπορεί να αποδώσει καλά αποτελέσματα καθώς κάποιες από τις ιδέες δεν θα ακούγονται καθόλου. Όμως ακόμα και περισσότερα άτομα να υπάρχουν, για παράδειγμα 18, κάλλιστα μπορούν να χωρισθούν σε 2 ομάδες των 9 ατόμων που θα μπορούσαν με παράλληλες συνεδρίες καταϊγισμού ιδεών να αποδώσουν το επιθυμητό αποτέλεσμα.

8.4.2 Ποιοι πρέπει να καλούνται στις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών

Το σημείο κλειδί σε αυτό το ζήτημα είναι η διαφοροποίηση. Εάν υπάρχει ένα ομογενές γκρουπ ανθρώπων που πάλευαν με ένα συγκεκριμένο πρόβλημα για μήνες και κληθεί να διαδράσει σε μια συνάντηση καταϊγισμού ιδεών, τότε η πιθανότητα να παραχθούν παλιές ιδέες είναι αυξημένη. Όμως, εάν μέσα στα γκρουπ συμμετέχουν

και εξωτερικοί ειδικοί, τότε είναι πιο πιθανό το ενδεχόμενο της παραγωγής φρέσκων και αποτελεσματικών ιδεών.

Χρειάζεται ένα μίγμα ανθρώπων οι οποίοι θα συνεισφέρουν – νέων και μεγαλύτερων, ανδρών και γυναικών, έμπειρων αλλά και νεοεισελθέντων στην εταιρεία, εσωτερικών μελών τμημάτων αλλά και εξωτερικών. Κάποιες φορές είναι καλό να ζητείται από έναν προμηθευτή ή και πελάτη να συμμετέχει στις συζητήσεις εάν το ζήτημα το επιτρέπει. Αποτελεσματικό επίσης είναι να επιλέγονται άτομα που είναι πιθανό να συμμετέχουν ενεργά στη συζήτηση με προκλητικές και ριζοσπαστικές ιδέες και ερωτήσεις.

8.4.3 Διάρκεια συνάντησης καταιγισμού ιδεών

Η διάρκεια μιας συνάντησης καταιγισμού ιδεών εξαρτάται από την πολυπλοκότητα των ζητημάτων που πρόκειται να συζητηθούν, τον αριθμό των μεθόδων που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν καθώς και από το κατά πόσον χρειάζεται να προηγηθεί της συζήτησης μια ανάλυση του προβλήματος. Για μια τυπική συνάντηση καταιγισμού ιδεών με εύλογα και καλά καθορισμένα θέματα συζήτησης, συνήθως μία ώρα είναι αρκετή. Σε κάθε περίπτωση, είναι καλύτερο μια συνάντηση να είναι σύντομη με υψηλής ενέργειας συμμετοχές από το να είναι μακρά σε διάρκεια με θόρυβο.

Τα άτομα συνήθως παρουσιάζουν μεγαλύτερη διαύγεια σκέψης κατά τις πρωινές ώρες. Μια καλή ώρα για έναρξη τέτοιων συναντήσεων είναι συνήθως 8.30 το πρωί μαζί με τον πρωινό καφέ, προτού τα άτομα αποσπαστούν από την ηλεκτρονική αλληλογραφία, τα τηλεφωνήματα και τις προκλήσεις της ημέρας.

8.4.4 Συντονισμός συναντήσεων καταιγισμού ιδεών

Ο καταλληλότερος για το συντονισμό τέτοιου τύπου συναντήσεων είναι κάποιος ικανός εξωτερικός εμπειρογνώμονας. Κάποιος ο οποίος θα είναι έμπειρος, ουδέτερος και ενθουσιώδης. Ένας άνθρωπος ο οποίος θα μπορεί να διαχειριστεί τη ροή των ιδεών ενθαρρύνοντας τον καθένα να συνεισφέρει. Που θα παρεμβαίνει όταν κάποιος άνθρωπος γίνεται πέραν του δέοντος κυριαρχικός ή κατευθύνουν τη συζήτηση στις λάθος κατευθύνσεις. Που θα μπορεί να χρησιμοποιήσει ποικιλία μεθόδων για να διευκολύνει τη συζήτηση. Εάν δεν είναι εφικτή η συμμετοχή εξωτερικού συνεργάτη,

τότε η επιλογή θα πρέπει να προσανατολίζεται με βάση τον ενθουσιασμό του ατόμου και την ουδετερότητα του πάνω στα όποια ζητούμενα. Επίσης, καλό είναι να αποφεύγεται η επιλογή του διευθυντή τμήματος για το συντονισμό των συναντήσεων αυτών, καθώς καμιά φορά η παρουσία του δρα ως ανασταλτικό στην ελεύθερη έκφραση ανατρεπτικών ή προκλητικών ιδεών.

8.4.5 Καταχώρηση ιδεών από τις συναντήσεις

Οι 3 πιο δημοφιλείς τρόποι για την καταγραφή ιδεών από τις συναντήσεις είναι, η καταγραφή ιδεών σε πίνακες, σε επαναχρησιμοποιούμενες αυτοκόλλητες σημειώσεις και σε υπολογιστή. Ο καθένας μπορεί να δει τις ιδέες έτσι όπως καταγράφονται. Υπάρχουν επίσης διάφορα προγράμματα λογισμικού που επιτρέπουν την καταχώρηση, την επίδειξη και την επιλογή των ιδεών γρήγορα και εύκολα.

8.4.6 Κριτήρια αξιολόγησης ιδεών

Πολλές συναντήσεις καταγισμού ιδεών οργανώνονται χωρίς να έχουν προκαθορισθεί συμφωνημένα κριτήρια για την επιλογή των καλύτερων ιδεών. Μια μέθοδος επιλογής είναι απαραίτητη, όμως είναι πολύ εύκολο να τεθούν κριτήρια τα οποία είναι πολύ περιοριστικά – για παράδειγμα, το επιθυμητό αποτέλεσμα για αυτό το τρίμηνο είναι να εφαρμοσθούν οι καινούργιες ιδέες που θα προταθούν, χωρίς επιπρόσθετους πόρους. Ένα καλό τεστ είναι ο έλεγχος του κατά πόσο ελκυστική φαίνεται η ιδέα – για παράδειγμα είναι οικονομικά εφικτή, ελκυστική και πρωτότυπη;

Μια συνάντηση καταγισμού ιδεών θα πρέπει να έχει ένα ξεκάθαρο σκοπό. Ο σκοπός αυτός θα πρέπει να εκφράζεται ως προς το επιθυμητό του αποτελέσματος και όχι ως προς την προτιμώμενη μέθοδο. Έτσι μια ερώτηση για το πώς μπορούν να βελτιωθούν οι πωλήσεις είναι καλή αλλά λίγο ασαφής. Μια ερώτηση για το πώς μπορεί η προοπτική της συναλλαγματικής ισοτιμίας είναι καλή αλλά πολύ εξειδικευμένη. Μια ερώτηση όπως, πώς θα μπορούσε να αυξηθούν οι πωλήσεις κατά 50% είναι σαφώς καλύτερη, καθώς θέτει ένα ξεκάθαρο και προκλητικό στόχο, χωρίς ωστόσο να είναι περιοριστική στο πώς θα επιτευχθεί ο στόχος αυτός.

8.5 Παραγωγή ιδεών από τις συναντήσεις καταιγισμού ιδεών

Εάν πρόκειται να διεξαχθεί μια συνάντηση καταιγισμού ιδεών, υπάρχουν μια σειρά από βασικά ζητήματα που πρέπει να διευθετηθούν ώστε η συνάντηση αυτή να είναι όσο το δυνατόν πιο αποδοτική (Clegg & Birch, 2007). Το πρώτο ζήτημα είναι να αναγνωρισθούν οι 3 φάσεις της συνάντησης:

1. Η συνάντηση ξεκινά με τον καθορισμό του προβλήματος ή του σκοπού.
2. Η φάση παραγωγής ιδεών χρησιμοποιεί ποικιλόμορφη και δημιουργική σκέψη για την παραγωγή μεγάλου αριθμού ιδεών.
3. Η φάση της αξιολόγησης ιδεών χρησιμοποιεί συγκλίνουσες και αναλυτικές σκέψεις για την επιλογή των καλύτερων ιδεών που θα επιλεγθούν για να προχωρήσουν.

Κατά τη φάση παραγωγής ιδεών είναι σημαντικό οι συμμετέχοντες να καταλαβαίνουν και να συμμορφώνονται με τους κανόνες μιας καλής συζήτησης, οι οποίοι θα μπορούσαν να είναι οι εξής:

- Συγκρατημένη κριτική – καμία κριτική δεν επιτρέπεται σε αυτή τη φάση. Όλες οι ιδέες είναι ευπρόσδεκτες, ανεξάρτητα από το πόσο παράξενες ή ανεφάρμοστες ακούγονται.
- Όλες οι ιδέες καταγράφονται και αριθμούνται. Οι ιδέες γράφονται σε χαρτί ή πληκτρολογούνται σε υπολογιστή σαν σύντομες, συγκεκριμένες και προσανατολισμένες για εφαρμογή δηλώσεις.
- Οι ιδέες των συμμετεχόντων διαδέχονται η μία την άλλη και έτσι κάθε ιδέα μπορεί να πυροδοτήσει περαιτέρω ιδέες.
- Η ποσότητα είναι επιθυμητή. Χρειάζονται όσο το δυνατόν περισσότερες ιδέες.

Οι ιδέες μπορούν να καταγράφονται σε πίνακες, επαναχρησιμοποιούμενες αυτοκόλλητες σημειώσεις ή απ' ευθείας σε πρόγραμμα υπολογιστή. Ο συντονιστής συνήθως είναι και το άτομο που καταγράφει τις ιδέες, αν και αυτοί οι ρόλοι μπορούν να διαχωριστούν και να επιμεριστούν σε 2 άτομα. Ο συντονιστής οφείλει να διατηρεί την ενέργεια και των ενθουσιασμό των ομιλητών και να ενθαρρύνει τη ροή των ιδεών χωρίς να μεροληπτεί υπέρ κάποιων ατόμων ή ιδεών.

Εάν παρατηρούνται παύσεις στη ροή των ιδεών αυτό δεν θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως κάτι ανησυχητικό. Οι συνομιλητές μπορεί απλά να σκέφτονται. Συνήθως οι πρώτες ιδέες που εκφράζονται είναι και οι πιο προφανείς, προτάσεις ρουτίνας. Οι μετέπειτα ιδέες φαίνονται όλο και πιο παράξενες και δημιουργικές. Ένας

ικανοποιητικός αριθμός ιδεών για μια τέτοια συνάντηση θα πρέπει να κυμαίνεται από 80 έως 100 ιδέες.

8.6 Αξιολόγηση ιδεών από τις συναντήσεις καταιγισμού ιδεών

Η φάση της αξιολόγησης είναι κρίσιμη στη επιτυχία μιας συνεδρίας και τυπικά χρειάζεται τόσο χρόνο και προσοχή όσο και το στάδιο της παραγωγής ιδεών. Κατά την αξιολόγηση γίνεται μετάβαση από την κατάσταση της αναστολής της κριτικής στην άσκηση κρίσιμης κριτικής ώστε να περικοπούν οι ανεφάρμοστες ιδέες και να μείνει μια λίστα με τις επίλεκτες και πραγματοποιήσιμες ιδέες. Θα πρέπει να λαμβάνεται μέριμνα ώστε να υπάρχει συναίνεση σχετικά με τα κριτήρια της επιλογής ιδεών προκαταβολικά προκειμένου να εξασφαλίζεται μια βάση για την επιλογή των ισχυρότερων προτάσεων.

Εάν για παράδειγμα, αναλύονται ιδέες για νέα προϊόντα, τα κριτήρια επιλογής στα οποία θα μπορούσε να στηριχτεί η ομάδα θα ήταν όπως τα παρακάτω:

1. Θα αρέσουν οι ιδέες αυτές στους πελάτες της επιχείρησης;
2. Είναι τεχνικά εφικτές οι προτάσεις;
3. Θα αποφέρουν χρήματα οι προτάσεις αυτές;

Έπειτα, κάθε ιδέα αξιολογείται με βάση τα παραπάνω κριτήρια. Είναι καλύτερο να υπάρχει μια σύντομη λίστα από ευρέα εννοιολογικά κριτήρια από το να υπάρχει μακρά λίστα λεπτομερών κανόνων. Πολλοί μάνατζερ επιθυμούν να περιλαμβάνουν στη λίστα την ερώτηση: «Μπορεί να γίνει άμεσα και με τους διαθέσιμους πόρους;». Ωστόσο, τέτοιου τύπου περιοριστικά κριτήρια συχνά σημαίνουν πως καλές ριζοσπαστικές ιδέες συχνά απορρίπτονται.

Ένα προτεινόμενο σετ κριτηρίων για όλων των τύπων τις ιδέες, κατά τον Sloane, είναι η μέθοδος του οπαδού. Είναι ο μάνατζερ οπαδός της ιδέας; Είναι εφικτή η ιδέα; Υπάρχει η απαιτούμενη τεχνολογία; Είναι ελκυστική - τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πελάτες; Είναι πρωτοποριακή – κάτι εντελώς καινούργιο για την επιχείρηση;

Εάν υπάρχει μακρά λίστα ιδεών προς αξιολόγηση, τότε η συνηθέστερη μέθοδος είναι η αναφώνηση των ιδεών από το συντονιστή και η σφυγμομέτρηση των γνώμων που υπάρχουν για την κάθε μια από τις ιδέες. Οι ιδέες κατατάσσονται ως εξαιρετες (με δύο τικ), ενδιαφέρουσες (με ένα τικ) ή απορρίπτονται με χ. Αυτή η διαδικασία

μπορεί να είναι χρονοβόρα για αυτό και προτείνονται οι ακόλουθες συντομότερες μέθοδοι.

- Κάθε άτομο πηγαίνει στον πίνακα ιδεών και βάζει τικ στις δικές του αγαπημένες ιδέες. Οι ιδέες με τα περισσότερα τικ προχωρούν. Αυτή η μέθοδος είναι γρήγορη και ενεργητική αλλά μπορεί να οδηγήσει στην παράβλεψη κάποιων ιδεών οι οποίες φαίνονται παράξενες.
- Διεξαγωγή κρυφής ψηφοφορίας όπου τα άτομα γράφουν σε κομματάκια χαρτί τις αγαπημένες τους ιδέες. Αυτό βοηθά στο να αντιμετωπιστεί και ο παραμικρός δισταγμός του πολιτικώς ορθού στις ιδέες, όπου τα άτομα μπορεί και να φοβούνται να υποστηρίξουν αμφισβητούμενες ιδέες ή να επηρεάζονταν από άτομα υψηλής επιρροής στο δωμάτιο.
- Κάθε άτομο με σειρά δηλώνει την αγαπημένη του ιδέα. Ο συντονιστής γυρίζει το δωμάτιο και δίνει σε κάθε άτομο την ευκαιρία να μιλήσει. Αυτός ο τρόπος είναι γρήγορος και διαδραστικός αλλά μπορεί να σημαίνει πως τα άτομα που παίρνουν πιο μετά το λόγο μπορεί να επηρεαστούν από αυτούς που έχουν μιλήσει πιο πριν.

Μόλις επιλεχθούν οι καλύτερες ιδέες ο συντονιστής πρέπει να αναθέτει δράσεις για την εκκίνηση των προτεινόμενων δράσεων. Τα άτομα με τις επιλεγόμενες ιδέες θα πρέπει να ρωτούνται να εκτιμήσουν τους απαιτούμενους πόρους και τα βήματα που θα πρέπει να ακολουθηθούν. Οι εύκολα πραγματοποιήσιμες επιλεγόμενες ιδέες θα πρέπει να εφαρμόζονται άμεσα και θα πρέπει να ξεκινά διαδικασία προγραμματισμού δράσεων για τις πιο σύνθετες.

Η μεγαλύτερη και πιο επιτυχημένη αλυσίδα υπεραγορών στο Ηνωμένο Βασίλειο, η Tesco, χρησιμοποιεί τα ακόλουθα κριτήρια για την αξιολόγηση ιδεών: είναι η ιδέα η καλύτερη, η απλούστερη και η φθηνότερη; Κάθε ένα από τα κριτήρια τίθεται στο πλαίσιο των συζητήσεων. Είναι η ιδέα καλύτερη για τους πελάτες; Είναι απλή για το προσωπικό; Είναι φθηνότερη για την επιχείρηση; Ιδεωδώς, οι νέες προτάσεις θα πρέπει να ικανοποιούν και τα τρία αυτά κριτήρια. Όλο το προσωπικό ενθαρρύνεται να υποβάλλει προτάσεις και πάντα λαμβάνουν γρήγορη ανταπόκριση όταν το κάνει. Με την χρήση των ξεκάθαρων αυτών κριτηρίων επιβοηθούνται οι εστιασμένες υποβολές ιδεών και επιταχύνεται η αξιολόγηση των προτάσεων.

8.7 Πρόσκληση εξωτερικών εμπειρογνομένων στις συναντήσεις

Εάν σχεδιάζει κανείς μια συνάντηση καταγισμού ιδεών σχετικά με ένα συγκεκριμένο ζήτημα, ένας τρόπος για να επιβοηθηθεί η μετάδοση της σκέψης και η έμπνευση ιδεών είναι η πρόσκληση εμπειρογνομένων στο αντικείμενο, αλλά από εντελώς ασυσχέτιστες επιχειρήσεις (Clegg & Birch, 2007).

Μια επιχείρηση αντιμετώπιζε κάποιο πρόβλημα με το προσωπικό πωλήσεων της. Το ηθικό ήταν χαμηλό και το ομαδικό πνεύμα αδύναμο. Οι άνθρωποι στις πωλήσεις παραπονιόντουσαν για την ανεπάρκεια της διοίκησης και τις φτωχές προμήθειες που λάμβαναν αλλά οι διαχειριστές της εταιρείας ήταν σίγουροι πως το πρόβλημα βρισκόταν στην παρακίνηση και τα κίνητρα της ομάδας πωλήσεων. Έτσι οργανώθηκε μια συζήτηση με έναν εξωτερικό εμπειρογνώμονα – έναν αξιωματούχο που είχε υπηρετήσει πολλά χρόνια στο στρατό και γνώριζε πως οι υπηρεσίες στρατολογούσαν, εκπαίδευαν και παρακινούσαν τους καταταχθέντες. Πώς ο στρατός ενέπνεε κουράγιο, ομαδικό πνεύμα, πειθαρχία και κίνητρο; Σίγουρα όχι με τη χορήγηση μόνους και προμηθειών. Ο αξιωματούχος έδωσε μια παρουσίαση και τα μέλη της ομάδας πωλήσεων του απεύθυναν τις ερωτήσεις τους. Αργότερα στη συζήτηση αποφασίστηκε να υιοθετηθούν πολλές από τις ιδέες του αξιωματούχου για την βελτίωση τους ως σύνολο. Έτσι βελτιώθηκε η ηγεσία, η εκπαίδευση και η αναγνώριση (με την χορηγία μάλιστα και ενός τύπου μεταλλίου για την επίτευξη των περισσότερων πωλήσεων του μήνα) και η επίδοση της ομάδας βελτιώθηκε αισθητά.

Εάν απασχολούν την επιχείρηση θέματα βελτίωσης των σχέσεων μεταξύ ανθρώπινων πόρων και θέματα διαχείρισης των πόρων αυτών, τότε ο εξωτερικός εμπειρογνώμονας θα μπορούσε να είναι:

- Ένας επίσκοπος
- Ο διευθυντής ενός σχολείου
- Ο διευθυντής ενός νοσοκομείου
- Ο υπεύθυνος ενός φιλανθρωπικού ιδρύματος
- Ο υπεύθυνος ενός ζωολογικού κήπου
- Ένας στρατιωτικός αξιωματούχος
- Ο μάνατζερ ενός ξενοδοχείου

Εάν, από την άλλη, η επιχείρηση προβληματίζεται με το πώς μπορεί να επιτευχθεί μια βελτίωση στη δημιουργικότητα, το σχεδιασμό και την καινοτομικότητα, τότε ο εξωτερικός εμπειρογνώμονας θα μπορούσε να είναι:

- Ένας σκηνοθέτης
- Ένας σχεδιαστής εσωτερικών χώρων
- Ένας σχεδιαστής ιστοσελίδων
- Ένας υπεύθυνος δημιουργικότητας μιας διαφημιστικής εταιρείας
- Ένας chef

Πολλοί μάνατζερ κατά τη διάρκεια της καριέρας τους αντιμετώπισαν παρόμοια προβλήματα, ίσως σε διαφορετικές συνθήκες. Πάντα θα πρέπει να αποζητείται η βοήθεια από κάποιον ειδικό. Οι διαφορετικές οπτικές των ανθρώπων αυτών μπορούν να παρακινήσουν τον μάνατζερ να βγει από τη ζώνη άνεσης του και να ενεργοποιήσει τις δημιουργικές του δυνατότητες.

8.8 Θεώρηση άριστου ανταγωνισμού

Τα γκρουπ συζήτησης θα πρέπει να χωρίζονται σε ομάδες των τεσσάρων έως έξι ατόμων (Sloane, 2007). Η ιδέα είναι απλή. Οι ομάδες θα πρέπει να θεωρήσουν πως μια εξαιρετικά εύρωστη επιχείρηση πρόκειται να εισχωρήσει στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται. Επίσης θα πρέπει να θεωρηθεί πως η επιχείρηση αυτή σχεδιάζει να δημιουργήσει εξαιρετικά ανταγωνιστικά προϊόντα και να χρησιμοποιήσει εξαιρετικά καινοτόμες προσεγγίσεις πελατών για να αρπάξει όλους τους πελάτες της επιχείρησης στην οποία δουλεύουν και να την εξαφανίσει από το χάρτη. Επίσης θα πρέπει να θεωρηθεί πως η νεοεισερχόμενη αυτή απειλή θα εκμεταλλευθεί όλες τις αδυναμίες της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται τα άτομα αυτά για να βλάψει τη θέση της στην αγορά. Τέλος θα πρέπει τα άτομα αυτά να υποθέσουν πως η καινούργια αυτή επιχείρηση έχει προχωρήσει στην πρόσληψη τους με σκοπό να πραγματοποιήσουν όλα τα παραπάνω σχέδια και πως έχουν εφοδιαστεί με όλους τους απαραίτητους πόρους. Ουσιαστικά δηλαδή πρέπει να μουν οι ομάδες αυτές στο σκεπτικό του νέου, πιθανώς ισχυρού ανταγωνισμού.

Η κάθε ομάδα θα πρέπει να συζητήσει καινοτόμους τρόπους προσέγγισης πελατών, παροχής καλύτερων υπηρεσιών και διεκδίκησης ηγετικού μεριδίου στην αγορά. Οι ομάδες ξεκινούν με μια υποθετική επιχείρηση χωρίς τις επιβαρύνσεις ή δικαιολογίες που κρατούν πίσω την επιχείρηση στην οποία δουλεύουν τα άτομα. Μπορούν να υιοθετήσουν όποια τεχνολογία επιθυμούν και να έχουν εικονικά απεριόριστους πόρους. Όταν εξαλείφονται οι περιορισμοί είναι πολύ πιο εύκολο να συλλάβει κανείς ριζοσπαστικά και καινοτόμα μοντέλα επιχειρηματικών δράσεων.

Για να προχωρήσει αυτή η διαδικασία στην επόμενη φάση θα πρέπει η κάθε ομάδα να επιλέξει το μοντέλο που θεωρεί καλύτερο και να απαντήσει σε 3 ερωτήσεις. Πώς είναι αυτό το μοντέλο; Τι τύπος οργανισμού θα μπορούσε να εκμεταλλευθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το μοντέλο αυτό; Τι θα πρέπει να κάνει η πραγματική εταιρεία για αυτό;

Στη συνέχεια οι ομάδες παρουσιάζουν τις ιδέες τους στον συντονιστή και εκείνος αποφασίζει ποια ομάδα είναι η νικήτρια. Έμφαση δίνεται στις πρωτότυπες ιδέες παρά στις ιδέες που στοχεύουν αποκλειστικά στη μείωση τιμής ή στην υπέρ – στήριξη με διαφήμιση. Προφανώς, πολλές από τις ιδέες που παράγονται είναι αυτές που η επιχείρηση θα πρέπει να ερευνήσει άμεσα προτού εμφανιστεί κάποιος πραγματικός ανταγωνιστής που θα τις εφαρμόσει.

8.9 Δοκιμή «παράξενων» συνδυασμών ιδεών

Ένας παράξενος συνδυασμός ιδεών που πέτυχε για το BBC ήταν το χρηματιστήριο αξιών προσωπικοτήτων, Celebdaq (www.bbc.co.uk/celebdaq). Σε αυτό το site ο κάθε ενδιαφερόμενος θα μπορούσε να επιλέξει για την μελλοντική του ενημέρωση σχετικά με τη διάσημη προσωπικότητα που αυτός επιθυμεί και έπειτα να παρακολουθεί την αξία αυτής του της επιλογής να ανεβαίνει ή να πέφτει. Έτσι, το BBC παντρεύοντας το περιοδικό Hello! με το παίξιμο στο χρηματιστήριο κατάφερε να δημιουργήσει μια ριζοσπαστική καινοτομία που αποδεικνύεται πολύ δημοφιλής.

Το πάντρεμα ιδεών υπάρχει εδώ και κάποιο καιρό. Λαμπρό παράδειγμα αποτελεί η εφεύρεση του Γουτεμβέργιου με την μηχανική εκτύπωση. Πριν από τον Γουτεμβέργιο, όλα τα βιβλία γράφονταν στο χέρι ή αποτυπώνονταν στο χαρτί από ξύλινες σφραγίδες. Περί το 1450 στο Στρασβούργο, ο Γουτεμβέργιος συνδύασε δύο ιδέες για να επινοήσει μια μέθοδο εκτύπωσης με αυτόματο τρόπο. Συνδύασε την ευλυγισία της διάτρησης νομισμάτων με την ισχύ μιας πρέσας σταφυλιού. Η

εφεύρεση του έκανε εφικτή την μαζική παραγωγή βιβλίων και βοήθησε στη διάδοση γνώσεων και ιδεών σε όλο το δυτικό κόσμο. Παρόμοιο παράδειγμα είναι και το διαδίκτυο.

Ο μοντέρνος επιχειρηματίας θα πρέπει να επιχειρεί να συνδυάσει το βασικό προϊόν ή υπηρεσία της επιχείρησής του με μια σειρά ξένων προϊόντων, ιδεών για να δει τι μπορεί να κερδίσει από αυτό. Έτσι και η Lego – γνωστή εταιρεία παιχνιδιών – συνδυάζοντας παιχνίδια με την ιδέα του management training κατάφερε να επινοήσει μια καινούργια τεχνική εταιρικής στρατηγικής όπου οι ομάδες του management χτίζουν επιχειρηματικά μοντέλα χρησιμοποιώντας τουβλάκια Lego. Σε άλλο παράδειγμα η L' Oreal συνδυάζοντας τους κόσμους της φαρμακευτικής και της μόδας χάραξε μια ξεχωριστή και επιτυχημένη στρατηγική.

Η ίδια διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί και με την επιλογή πιθανών συνεργατών. Μια εταιρεία μπορεί να προσεγγίσει εντελώς διαφορετικής φιλοσοφίας εταιρείες ή και άτομα και να συνεργαστεί μαζί τους. Ο συνδυασμός διαφορετικών δεξιοτήτων μπορεί να οδηγήσει σε πρωτότυπους τρόπους προσέγγισης της αγοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η συνεργασία της Mercedes με τη Swatch για την παραγωγή του αυτοκινήτου Smart. Ποιος θα μπορούσε να φανταστεί πρωτύτερα πως μια αυτοκινητοβιομηχανία γοήτρου θα μπορούσε να συνεργαστεί με μια εταιρεία παρασκευή ρολογιών για να δημιουργήσουν από κοινού το πιο καινοτόμο αυτοκίνητο πόλης που έχει σχεδιαστεί έως τώρα.

Σχεδόν κάθε ιδέα είναι μια σύνθεση άλλων ιδεών. Έτσι, ένας σπουδαίος τρόπος για να παραχθούν ιδέες είναι να διερευνηθούν διάφορες συνδυαστικές πιθανότητες. Οι ομάδες καταιγισμού ιδεών θα πρέπει να συζητούν τους τρόπους με τους οποίους θα μπορούσαν να αναμιχθούν τα εταιρικά προϊόντα, με άλλα εντελώς διαφορετικής φύσεως. Πώς θα μπορούσε να συνδυαστεί το κύριο προϊόν / υπηρεσία με άλλα προϊόντα, υπηρεσίες, τόπους, προσωπικότητες και ούτω καθεξής. Όσο πιο παράξενος ακούγεται ένας συνδυασμός, τόσο πιο πρωτότυπες είναι και οι ιδέες που πυροδοτούνται.

Θα πρέπει να μελετώνται οι πελάτες της επιχείρησής καθώς και ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Οι εταιρικές ομάδες θα πρέπει να προβληματίζονται σχετικά με το ερώτημα: «Υπάρχει κάποιος συνδυασμός που θα μπορούσε να δημιουργηθεί, ο οποίος θα έκανε τα πράγματα πιο εύκολα για τους πελάτες;».

Ένα παράδειγμα θα μπορούσε να είναι μια εταιρεία ποτών η οποία θα επιχειρούσε να καινοτομήσει παρασκευάζοντας ένα έτοιμο μίγμα gin and tonic.

Ας μην ξεχνάμε πώς:

- Κάποιος σκέφτηκε μια βαλίτσα και ένα καρότσι μαζί και έτσι προέκυψε η βαλίτσα με ρόδες.
- Κάποιος σκέφτηκε έναν εκτυπωτή και ένα τηλέφωνο μαζί και έτσι προέκυψε το φαξ.
- Κάποιος σκέφτηκε ένα κουδούνι και ένα ρολόι μαζί και έτσι προέκυψε το ξυπνητήρι.

8.10 Εναλλαγές περιβάλλοντος

Ένας σπουδαίος τρόπος για να αναζωογονήσει κανείς τις συνεδρίες δημιουργικότητας είναι να ορίζει κάθε φορά διαφορετικό τόπο συνάντησης. Μια αίθουσα συνδιαλέξεων εντός της επιχείρησης είναι η εύκολη και βολική λύση – όμως είναι τόπος οικείος, κάποιες φορές βαρετός και στερείται από τονωτικά ερεθίσματα. Οι άνθρωποι μπαίνουν στον πειρασμό να επιστρέφουν στα γραφεία τους στα διαλείμματα, να διαβάζουν τα e – mail τους και να μιλούν στο τηλέφωνο με αποτέλεσμα να αποσπάται η προσοχή τους.

Η φυσιολογική εναλλακτική από τους χώρους γραφείου της επιχείρησης είναι ένας χώρος έξω – επιχειρησιακός, όπως ένα τοπικό ξενοδοχείο. Αλλά αυτή η εναλλακτική δεν είναι και η καλύτερη. Οι χώροι συνεδρίων στα ξενοδοχεία είναι χαρακτηριστικά μονότονοι και βαρετοί. Με την επιλογή πιο πρωτότυπων χώρων συνάντησης δίνεται το μήνυμα στους υπαλλήλους πως συναντιούνται σε χώρους έξω από την επιχείρηση και ενθαρρύνονται να κάνουν σκέψεις πιο ελεύθερες, έξω από τα εταιρικά πλαίσια.

Μερικά παραδείγματα τόπων συνάντησης που έχουν επιτυχώς χρησιμοποιηθεί για δημιουργικές συζητήσεις από εταιρείες είναι τα ακόλουθα:

- Ένας ζωολογικός κήπος. Οι αντιπρόσωποι περπατούν στο ζωολογικό κήπο και διαλέγουν ένα ζώο. Στην επιστροφή τους πρέπει να στηρίξουν γιατί η επιλογή τους θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως μοντέλο για την επιχείρηση. Εστιάζουν σε χαρακτηριστικά του ζώου – για παράδειγμα, μια κουκουβάγια έχει σπουδαία όραση και αυτό που χρειάζεται η επιχείρηση στην παρούσα φάση είναι η καθιέρωση ενός ξεκάθαρα οράματος για να αντικατασταθούν τα όποια μπερδεμένα και αντικρουόμενα μηνύματα.

- Μια εικαστική έκθεση ή ένα μουσείο. Μια επιχειρηματική πρόκληση αναφέρεται και στη συνέχεια οι εταιρικοί αντιπρόσωποι περιπλανούνται στο χώρο και προσπαθούν να αντλήσουν έμπνευση και ερεθίσματα από τους πίνακες ή τα εκθέματα που βλέπουν.
- Ένα γήπεδο ποδοσφαίρου. Οι αντιπρόσωποι περιπλανούνται στο γήπεδο. Στους χώρους με τα τρόπαια, τις φωτογραφίες και τα αναμνηστικά των ομάδων. Τα παραδείγματα για ομαδικό πνεύμα αφθονούν.
- Ένα κάστρο ή εντυπωσιακό σπίτι. Μια ομάδα μπορεί να λάβει σημαντικά μαθήματα από την ιστορία και να τα προσαρμόσει ανάλογα στη σημερινή εποχή. Τι θα έκαναν μεγάλοι πρωτοπόροι, καινοτόμοι και ηγέτες αυτοκρατοριών του παρελθόντος με τις προκλήσεις του παρόντος και του μέλλοντος;

Γενικά μια αλλαγή περιβάλλοντος μπορεί να επιβοηθήσει στην πρόκληση αλλαγής σε συμπεριφορές. Σε νέα περιβάλλοντα οι άνθρωποι εμπνέονται καινούργιες ιδέες.

8.11 Αλλαγή επιχειρηματικού μοντέλου

Ένας μάνατζερ θα πρέπει να αναρωτηθεί αν υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι για να λειτουργήσει την επιχείρησή του. Εάν όλοι οι ανταγωνιστές χρησιμοποιούν ευρέως παρόμοιες προσεγγίσεις, σίγουρα θα υπάρχει μια εντελώς διαφορετική προσέγγιση που θα μπορούσε να αποδώσει αυτό που επιθυμούν οι πελάτες.

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 οι κυρίαρχοι κατασκευαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών ήταν εταιρείες όπως η IBM, η Compaq, η Toshiba, η Hewlett Packard και η Olivetti. Οι εταιρείες αυτές λειτουργούσαν με παρόμοιο μοντέλο. Κατασκεύαζαν υπολογιστές με συγκεκριμένες προδιαγραφές και τους απέστειλαν στους έμπορους οι οποίοι τους πουλούσαν με τη σειρά τους στους τελικούς χρήστες. Ο Michael Dell όμως συνέλαβε ένα διαφορετικό μοντέλο. Επέτρεπε στους τελικούς χρήστες να προσδιορίζουν τις ακριβείς ρυθμίσεις και το ακριβές στήσιμο υπολογιστή που επιθυμούσαν – μνήμη, χωρητικότητα δίσκου, ειδικές λειτουργικές κάρτες (ήχου, γραφικών) και στη συνέχεια τους κατασκεύαζε κατά παραγγελία. Στη συνέχεια ο υπολογιστής της Dell αποστελλόταν απ' ευθείας στον πελάτη, ο οποίος μάλιστα μπορούσε να λάβει και τηλεφωνική υποστήριξη εάν το επιθυμούσε. Επειδή δεν υπήρχαν καθόλου αποθέματα να επιβραδύνουν τα κανάλια διανομής η Dell μπορούσε να λειτουργήσει με πολύ χαμηλότερα επίπεδα αποθεμάτων από τους ανταγωνιστές

της. Σε ένα κόσμο που τα κόστη των εξαρτημάτων μειώνονταν συνεχώς και οι προδιαγραφές τους βελτιώνονταν, αυτό ήταν τεράστιο πλεονέκτημα.

8.12 Αναζήτηση νέων τρόπων προσέγγισης πελατών

Πολλές σπουδαίες επιχειρηματικές καινοτομίες ξεκίνησαν ως νέοι τρόποι προσέγγισης πελατών. Για παράδειγμα το 1886 ο David Connel ανακάλυψε ένα καινούργιο τρόπο να πωλεί τα καλλυντικά του. Η πωλήτρια του, κα Albee ήταν η πρώτη εκπρόσωπος της Avon Cosmetics. Χρησιμοποιώντας ένα δίκτυο από γυναίκες πωλήτριες ώστε να πωλεί απ' ευθείας σε γυναίκες και μάλιστα στα σπίτια τους, η Avon αναπτύχθηκε γρήγορα. Έως το 1928 η Avon είχε πλέον αποκτήσει 25.000 αντιπροσώπους. Η Avon συνέχισε να αναπτύσσεται και να δίνει έμφαση στο ρόλο της γυναίκας. Μάλιστα η εταιρεία αυτή έχει ισχυρή γυναικεία παρουσία σε διευθυντικές θέσεις (περίπου 85%) σε σύγκριση με οποιαδήποτε άλλη εταιρεία στην κατάταξη 500 εταιρειών από το περιοδικό Fortune. Εκτιμάται πως το 90% των Αμερικανών γυναικών έχουν σε κάποια φάση της ζωής τους αγοράσει κάποιο προϊόν της Avon.

Σε άλλο παράδειγμα, η Microsoft, στις αρχές της δεκαετίας του '90 κυριαρχούσε στην αγορά των προϊόντων λογισμικού, με τα λογισμικά της πακέτα τα οποία προωθούνταν μέσω προμηθευτών, εμπόρων και καταστήματα λιανικής. Ο οποιοσδήποτε επιχειρούσε να πωλήσει κάποιο ανταγωνιστικό πακέτο λογισμικού αντιμετώπιζε τεράστια εμπόδια εισόδου. Μια μικρή εταιρεία με την επωνυμία Netscape βρήκε τον τρόπο να παρακάμψει τα παραδοσιακά κανάλια διανομής προσφέροντας το προϊόν της, μια μηχανή αναζήτησης, το "Navigator", ως δωρεάν πρόγραμμα στο διαδίκτυο. Η Netscape χρέωνε την επαγγελματική έκδοση καθώς και την έκδοση για προγραμματιστές. Εκείνη την εποχή αυτή η ιδέα ήταν ποτέ επαναστατική για τη διανομή λογισμικού. Έτσι η Netscape έγινε ηγέτης στην αγορά μηχανών αναζήτησης.

Εν έτει 2011 οι εταιρείες προχωρούν ένα βήμα πιο πέρα. Με την αξιοποίηση του διαδικτύου καθώς και των ιστότοπων κοινωνικής δικτύωσης (Facebook), δημιουργούν σελίδες και αξιοποιούν τις δυνατότητες της άμεσης διάδρασης με τους πελάτες τους. Με τη χρήση εργαλείων όπως rolls προχωρούν στην συνδημιουργία προϊόντων και αντλούν ιδέες απευθείας από το αγοραστικό κοινό. Μάλιστα δημιουργούνται θέσεις front line οι οποίες δεν υπήρχαν παλαιότερα και από την

ανταπόκριση του κόσμου στις σελίδες αυτές μέχρι στιγμής φαίνεται πως οι οδοί αυτοί δίνουν τεράστιες δυνατότητες στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

facebook

Search

Like · Comment · Share · October 20 at 5:30pm ·

Γεμιστά Παπαδοπούλου
«Μάντεψε ποια είναι η νέα γεύση των Mini Γεμιστών και βιώσε την πιο... maxi απόλαυση»

10 τυχεροί κερδίζουν από ένα χαρτακιβώτιο Mini Γεμιστών για maxi απόλαυση ! Τα βήματα είναι απλά:
1) Αν δεν είστε ήδη φίλοι [fans] χρειάζεται να κάνετε LIKE στη σελίδα μας,
2) Γράψτε κάτω από αυτό εδώ το post ποια νομίζετε ότι θα είναι η επόμενη γεύση των Mini Γεμιστών. Κάθε χρήστης έχει δικαίωμα μιας μόνο συμμετοχής. Στην κλήρωση συμμετέχουν όλες οι απαντήσεις φίλων της σελίδας, είτε έχουν βρει τη σωστή απάντηση είτε όχι.

See Translation

Ε-Ε-ΕΡΧΕΤΑΙ!!!

Wall Photos

Like · Comment · Share · October 19 at 12:59pm ·

38 people like this.

View all 64 comments

1 share

Write a comment...

Παράδειγμα αξιοποίησης σελίδας κοινωνικής δικτύωσης από τα Γεμιστά Παπαδοπούλου

The image shows a Facebook page for 'Milko Art in a bottle'. The page header includes the Facebook logo and a search bar. The main content is a contest announcement in Greek. The rules are listed as follows:

1. Φτιάξε ένα milkμπουκαλο για πολλά like
2. Μπες στο TOP-20
3. Κέρδισε κάθε μήνα:
 - 1 Apple Macbook Pro
 - 5 δωροεπιταγές 200€ από το ΠΛΑΙΣΙΟ!

Additional text on the page includes 'Ψηλά το κεφάλι', 'Wall', 'Info', 'Friend Activity', 'Welcome', 'Art in a bottle', 'To σκηνικό αλλάζει', 'milko@cinema', 'milko Mappes', 'milko X-MEN', 'MORE', 'About', 'Milko official page', '23,796 like this', and '584 talking about this'.

Παράδειγμα αξιοποίησης σελίδας κοινωνικής δικτύωσης από τη Milko

Συνήθως η καινοτομία γίνεται αντιληπτή ως η παραγωγή κάποιων νέων προϊόντων και υπηρεσιών, όμως οι νέες οδοί προς τις αγορές μπορεί να είναι πολύ πιο αποτελεσματικές ως μέσα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πάντα θα υπάρχει ένας καινούργιος τρόπος για να προσεγγίσει κανείς τους πελάτες του στο παρόν και στο μέλλον. Ίσως η εξεύρεση τέτοιων οδών προς τις αγορές θα έπρεπε να αποτελεί ένα από τα σημεία προβληματισμού στις συναντήσεις καταγισμού ιδεών.

8.13 Εντοπισμός λύσης μέσα από το πρόβλημα

Ο Roni Horowitz, του συμβουλευτικού γκρουπ SIT, χρησιμοποιεί το παράδειγμα με την απόδραση από τη φυλακή, δύο φυλακισμένων, για να δείξει τα πλεονεκτήματα μιας μεθόδου επίλυσης προβλημάτων, η οποία λέγεται Συστηματικός, επινοητικός τρόπος σκέψης (Systematic Inventive Thinking – SIT).

Στο παράδειγμα με τους φυλακισμένους η απάντηση στην ερώτηση – πού έκρυψαν το χώμα από το τούνελ που έσκαβαν για να αποδράσουν οι κρατούμενοι; - βρίσκεται μέσα στην ίδια την ερώτηση. Οι κρατούμενοι έσκαβαν το τούνελ της απόδρασης και όταν γύριζαν στο κελί τους έκρυβαν τα σακιά με το χώμα στο ίδιο το

τούνελ. Όταν το τούνελ ολοκληρώθηκε οι αστυνομικοί βρήκαν ένα κελί γεμάτο σακιά χρώμα και ένα τούνελ άδειο. Το παράδειγμα αυτό αποτελεί μια πολύ καλή εφαρμογή της μεθόδου επίλυσης προβλημάτων SIT. Στο παράδειγμα οι φυλακισμένοι αν και είχαν περιορισμένους πόρους στη διάθεση τους – ένας εκ των οποίων ήταν και η λύση στο πρόβλημα τους.

Επομένως αν σε μια εταιρεία παρέχονται απεριόριστοι πόροι για την επίλυση ενός προβλήματος, πάντα θα επιλέγονται οι προφανείς και εύκολες λύσεις – που συχνά είναι μάλιστα και ακριβές. Εάν όμως σε μια εταιρεία παρέχονται περιορισμένοι πόροι οι οποίοι είναι και μέρος του προβλήματος, τότε οι υπάλληλοι ωθούνται σε δημιουργικότερους τρόπους σκέψης προκειμένου να παραδώσουν και το επιθυμητό αποτέλεσμα – σε αυτή την περίπτωση μάλιστα οι λύσεις είναι συνήθως πιο εκλεπτυσμένες, φθηνές και αποτελεσματικές.

8.14 Αναζήτηση μακρινών σχέσεων προϊόντων με αγορές

Κατά τον Sloane (2007), οι περισσότερες επιχειρήσεις αναζητούν νέες ευκαιρίες στα πιο προφανή μέρη. Συνήθως ρωτούν δύο ερωτήσεις:

1. Σε ποιες νέες αγορές μπορούμε να προωθήσουμε τα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπηρεσίες μας;
2. Τι νέα προϊόντα μπορούμε να πωλήσουμε στους υπάρχοντες πελάτες μας;

Αυτές είναι απόλυτα έγκυρες ερωτήσεις. Θα πρέπει να ερευνούνται προκειμένου μια επιχείρηση να έχει τις απαντήσεις που επιθυμεί. Όμως μια επιχείρηση δεν μπορεί να περιορίζεται μονάχα σε αυτά τα δεδομένα. Εάν το κάνει τότε υπάρχει ο κίνδυνος να χάνει πολύ σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες που υπάρχουν στην αγορά. Θα πρέπει να εξετάζονται μακρινές σχέσεις προϊόντων / υπηρεσιών με τις αγορές.

Η Disney ήταν ηγέτης στα φιλμ με καρτούν προτού προχωρήσει στην τολμηρή επιλογή της να επενδύσει σε θεματικά πάρκα. Υπήρχαν κάποιες συνεργίες αλλά δεν ήταν ακριβώς παρακείμενος χώρος στην αγορά. Η κίνηση παρουσίασε μεγάλη επιτυχία και η Disney στη συνέχεια δραστηριοποιήθηκε και σε άλλους κλάδους όπως μουσικά σόου (για παράδειγμα η μουσική παράσταση Lion King) αλλά και σε καταστήματα πώλησης προϊόντων της.

Η εταιρεία Virgin Group του Richard Brandson υιοθετεί αυτή την αρχή στο έπακρο. Η εταιρεία συνεχώς σπάει τα όρια της αγοράς και ξεφεύγει απλά από το να

διαλέγει παρακείμενες αγορές και προϊόντα. Η Virgin ξεκινώντας από το χώρο της μουσικής επεκτάθηκε στις αερομεταφορές, στους σιδηρόδρομους, στην τραπεζική, στην κόλα, στους οίνους και σε πολλές άλλες δράσεις. Κατά βάση ο Brandson προχώρησε στη δημιουργία 200 ξεχωριστών εταιρειών. Το μόνο που έχουν ως κοινό είναι η εικόνα ενός επιθετικού και συνεχώς καινοτόμου brand.

Σχετικά με την αναζήτηση μακρινών σχέσεων μια επιχείρηση θα πρέπει να εστιάζει σε απροσδόκητες παραγγελίες και κομπλιμέντα. Θα πρέπει να αναζητά για ικανότητες, δυνάμεις, έξτρα υπηρεσίες ή παρά – προϊόντα που διαθέτει και ίσως δεν τα εκμεταλλεύεται εμπορικά. Θα πρέπει να ρωτούνται οι πελάτες ανά τακτά διαστήματα για ιδέες και προτάσεις. Το μυαλό του επιχειρηματία θα πρέπει να είναι ανοιχτό και δεκτικό.

8.15 Προσοχή στην επιλογή και τον τρόπο απόρριψης ιδεών

Κάθε επιτυχημένο αρχείο υποβολής προτάσεων μπορεί να παράξει πολύ μεγάλο αριθμό ιδεών – εκατομμυρίων στην περίπτωση εταιρειών όπως η Toshiba. Επιπροσθέτως ιδέες μπορεί να προέρχονται από εκδηλώσεις συζήτησης ιδεών και άλλες πηγές. Προφανώς δεν είναι εφικτό η κάθε ιδέα να χρηματοδοτείται, να προωθείται και να εφαρμόζεται και έτσι πολλές θα πρέπει να απορρίπτονται. Υπάρχει μια τάση επιτάχυνσης της διαδικασίας αυτής με την απόρριψη όλων των ιδεών που εκ πρώτης όψεως φαίνονται εξωπραγματικές, έτσι ώστε μια εταιρεία να προχωρά στις ασφαλείς, σταθερές και επαυξητικές ιδέες ανάπτυξης. Όμως αξίζει σε αυτό το σημείο να θυμηθούμε τη ρήση του Αϊνστάιν, κατά το νόμο: «Αν μια ιδέα δεν είναι παράλογη, τότε δεν υπάρχει καμία ελπίδα για αυτήν».

Οι ιδέες που απορρίπτονται θα πρέπει να καταχωρούνται σε βάσεις δεδομένων έτσι ώστε να είναι προσβάσιμες και αξιοποιήσιμες σε καιρούς που η εταιρεία στερείται φρέσκων ιδεών. Μια ιδέα που μπορεί να φάνταζε ως ανέφικτη όταν το βαρέλι πετρέλαιο κοστίζει 200\$ αλλά μπορεί να φαίνεται ως ενδιαφέρουσα σε περιόδους που η τιμή του πετρελαίου είναι χαμηλή. Οι απορριφθέντες ιδέες μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες, σε άλλες χρονικές φάσεις ή μπορεί να αποτελούν και ερέθισμα για νέες ιδέες.

Επίσης πολύ βασικός είναι και ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνείται η απόρριψη της ιδέας σε αυτόν που την πρότεινε. Συνήθως οι δημιουργικοί άνθρωποι είναι και ευαίσθητοι. Νοιάζονται για τις ιδέες τους. Είναι σημαντικό να λαμβάνουν την

απαιτούμενη ανατροφοδότηση και να τους γνωστοποιείται πως η ιδέα τους εξετάστηκε προσεχτικά. Είναι απαραίτητο να δίνονται πάντα οι λόγοι της απόρριψης. Εάν η απόρριψη ιδεών γίνεται με σωστό τρόπο, τότε οι άνθρωποι που απασχολούνται σε μια επιχείρηση συνεχίζουν να παράγουν ιδέες. Εάν δεν γίνεται σωστά η απόρριψη, τότε ίσως να χάνονται πολύτιμες πηγές ιδεών.

9. Εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών

9.1 Κατανομή χρόνου και πόρων για καινοτομία

Ένα από τα συνηθέστερα εμπόδια για καινοτομία είναι η έλλειψη χρόνου. Οι άνθρωποι είναι απλά πολύ απασχολημένοι διεκπεραιώνοντας τις καθημερινές τους εργασίες ώστε να αφιερώσουν χρόνο δοκιμάζοντας καινούργιες ιδέες. Το κοινό σκεπτικό λέει πως το να δουλεύει κανείς πολύ και για πολλές ώρες είναι ωφέλιμο για την εταιρεία. Το επιθυμητό είναι η εστίαση στην επίτευξη των οικονομικών αποτελεσμάτων του τριμήνου.

Όμως εάν το επιθυμητό είναι τα άτομα μέσα στην επιχείρηση να λειτουργούν ως δημιουργικές δυνάμεις, τότε θα πρέπει να τίθενται οι στόχοι και στη συνέχεια να ζητείται από τα άτομα η γνώμη τους σχετικά με τους τρόπους επίτευξης των στόχων αυτών. Στη συνέχεια θα πρέπει να δίνεται στα άτομα αυτά κάποια άνεση χρόνου καθώς και οι απαιτούμενοι πόροι για να δοκιμάζουν τις ιδέες τους – να φτιάχνουν πρωτότυπα, ή να ερευνούν πώς αντιμετωπίζουν τα θέματα αυτά άτομα που απασχολούνται σε άλλες εταιρείες.

Η Google επιτρέπει στους υπαλλήλους της να αφιερώνουν μία ημέρα της εβδομάδας σε καινοτόμες ιδέες. Και αυτό σίγουρα δεν είναι μια αχρείαστη πολυτέλεια καθώς η πρακτική αυτή έχει οδηγήσει σε καινοτομίες όπως το Google Earth, το Froogle και το Gmail, οι οποίες απέφεραν εκατοντάδες εκατομμύρια δολάρια σε έξτρα εισοδήματα.

Σε άλλο παράδειγμα η 3M επέτρεπε στους επιστήμονες και τους μηχανικούς της να αφιερώνουν το 15% του χρόνου τους σε οποιοδήποτε project τους ενδιαφέρει. Δεν χρειάζεται να ζητήσουν άδεια από τον διευθυντή τους αλλά πρέπει να τον ενημερώνουν σχετικά με το τι είναι αυτό με το οποίο απασχολούνται.

Από τα παραπάνω το συμπέρασμα είναι πως ένας μάνατζερ θα πρέπει να δίνει κάποιο χρόνο στους υφισταμένους του για καινοτομία έτσι ώστε να τους ενδυναμώνει να σκέφτονται πραγματικά καλές ιδέες και να τις εξερευνούν. Ακόμα και αν είναι μια ημέρα την εβδομάδα ή μια μέρα το τρίμηνο, ο χρόνος που αφιερώνεται για καινοτομία είναι πολύτιμος.

9.2 Ανάθεση πολλαπλών αρμοδιοτήτων σε όλους

Σε κάθε εργαζόμενο θα πρέπει να ανατίθενται τουλάχιστον 2 αρμοδιότητες κλειδιά. Θα πρέπει να του ζητείται να εκτελεί την τρέχουσα εργασία του και παράλληλα να αναζητά εντελώς διαφορετικούς τρόπους για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής, πέρα από το φ συμβατικό φ. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να ενθαρρύνονται να διερωτώνται: «Ποιος είναι ο ουσιαστικός σκοπός και ρόλος μου;», «Ποιο είναι το αποτέλεσμα που παραδίδω και ποια η αντιλαμβανόμενη αξία αυτού από τους πελάτες μου;», «Υπάρχει καλύτερος τρόπος να εκπληρώσω τον σκοπό μου;». Η απάντηση είναι πάντα ναι αλλά συνήθως οι περισσότεροι δεν προσπαθούν πέρα από τη ζώνη άνεσης τους.

Το να είναι κανείς απασχολημένος, αποδοτικός και αποτελεσματικός είναι σημαντικό. Είναι σημαντικό όμως δεν είναι αρκετό. Επιπροσθέτως χρειάζεται και μια ακατάπαυστη όρεξη για εξεύρεση καλύτερων τρόπων επίτευξης των στόχων. Οι άνθρωποι θα πρέπει να προκαλούνται να ανακαλύψουν τους τρόπους αυτούς. Τα στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνονται να εξερευνούν πώς εκπληρώνεται ο ρόλος τους σε εταιρείες άλλων κλάδων. Θα μπορούσαν να εγγραφούν σε σωματεία βιομηχανιών και δίκτυα για να ενημερωθούν σχετικά με καινούργιες και διαφορετικές μεθόδους. Όσοι επιτυγχάνουν να βρουν τρόπο με τον οποίο η δουλειά τους γίνεται καλύτερα θα πρέπει να λαμβάνουν επαίνους και παροχές επιβράβευσης.

9.3 Αναγνώριση ανάγκης για αλλαγή

Ο γκουρού του σύγχρονου μάνατζμεντ Peter Drucker είχε πει: «Κάθε οργανισμός θα πρέπει να είναι προετοιμασμένος να εγκαταλείψει σε οποιαδήποτε στιγμή οτιδήποτε κάνει». Ο μάνατζερ θα πρέπει να σκέφτεται την επιχείρηση του σήμερα, αλλά και να μπορεί να την οραματιστεί πως θα είναι η έπειτα από 10 χρόνια. Εάν πρόκειται να έχει επιβιώσει μέχρι τότε, τότε θα έχουν αλλάξει όλα σχετικά με τον

τρόπο λειτουργίας της – πιο συγκεκριμένα, τα προϊόντα της, οι υπηρεσίες, οι μέθοδοι, οι διαδικασίες ακόμα και το επιχειρηματικό μοντέλο. Αυτό είναι το αναπόφευκτο αποτέλεσμα της επέλασης της τεχνολογίας και του ανταγωνισμού. Ένας προνοητικός μάνατζερ δεν θα πρέπει να περιμένει να τον προσπεράσουν οι εξελίξεις. Θα πρέπει να αναμένει τις μόδες και να μπορεί να αναγνωρίζει οτιδήποτε πρέπει να αλλάξει.

Οι περισσότερες εταιρείες φτιάχνουν κάτι σαν αναπτυξιακό χάρτη για τα προϊόντα τους. Ο χάρτης αυτός δείχνει πως οι κύριες πηγές εσόδων από τα προϊόντα θα αντικατασταθούν από αντίστοιχες νέων προϊόντων – βελτιώσεις, αντικαταστάσεις ή ριζοσπαστικές διαφοροποιήσεις σε νέες περιοχές της αγοράς. Ελάχιστες όμως εταιρείες εφαρμόζουν τη μέθοδο αυτή για τα συστήματα, τις μεθόδους και τις εργασιακές πρακτικές τους.

Θα πρέπει να καταγράφονται λίστες με όλα τα τρέχοντα συστήματα – λογιστικά, αρχεία πελατών, σχεδιασμός, μάρκετινγκ, πωλήσεις, ανάπτυξη κ.ο.κ. Γνωρίζοντας πως όλα αυτά θα πρέπει να αντικατασταθούν αργά ή γρήγορα, ο μάνατζερ θα πρέπει να διερωτάται: «Τι από τα παραπάνω μπορεί να αντικατασταθεί με κάτι το οποίο θα προσδώσει στην εταιρεία ένα πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;», «πως μπορεί να υιοθετηθεί η καινούργια τεχνολογία και νοοτροπία για την υπερίσχυση ενάντια στον ανταγωνισμό;».

Τα συστήματα που λειτουργούν με επάρκεια δεν χρειάζεται να αντικαθίστανται απλά για να αντικαθίστανται. Όσα συστήματα ξεπερνιούνται με το πέρασμα του χρόνου και την τεχνολογική ανάπτυξη θα πρέπει να τροποποιούνται και να προσαρμόζονται, ειδάλτως να αντικαθίστανται. Θα πρέπει να γίνεται μια ιεράρχηση της ανάγκης αντικατάστασης των συστημάτων. Ποια συστήματα θα πρέπει να αντικατασταθούν στο τρέχον έτος και ποια στο επόμενο; Η διαδικασία της καινοτομίας περιλαμβάνει τις διαδικασίες της εγκατάλειψης και της ανανέωσης, και οι δύο θα πρέπει να προγραμματίζονται εκ των προτέρων.

9.4 Υιοθέτηση ιδεών ανταγωνισμού

Το πρόβλημα που αντιμετωπίζει μια εταιρεία τώρα, είναι σίγουρα ένα πρόβλημα το οποίο θα έχει αντιμετωπίσει κάποια εταιρεία παλαιότερα και θα το έχει επιλύσει. Όλες οι εταιρείες μπορούν να πάρουν μαθήματα από τον ανταγωνισμό.

Σύμφωνα με τους Markides & Geroski μια επιτυχημένη καινοτομία μιας επιχείρησης δεν χρειάζεται να είναι μια εντελώς καινούργια ιδέα. Απλά αρκεί να είναι

κάτι καινούργιο για τη συγκεκριμένη επιχείρηση για να είναι κερδοφόρο. Ακόμα και αν είναι κάτι εντελώς κοινό στη Σιγκαπούρη, στην Ολλανδία μπορεί να είναι κάτι το εντελώς καινούργιο. Μπορεί να είναι κάτι εντελώς κοινότοπο στο χώρο της συμβουλευτικής, αλλά να είναι κάτι το πρωτοποριακό για εφαρμογή από χειρουργικές κλινικές.

Μερικές ιδέες για υιοθέτηση ιδεών από άλλους είναι οι εξής:

- Συχνά ταξίδια στο εξωτερικό, ο μάνατζερ θα πρέπει να βλέπει τι κάνουν διάφορες επιχειρήσεις του κλάδου του ανά τον κόσμο.
- Μελέτη βιομηχανιών εκτός του κλάδου. Ανάγνωση επιστημονικών περιοδικών για διάφορους τομείς.
- Ερωτήσεις πελατών και προμηθευτών για ιδέες – ιδιαίτερα για καινούργιες εφαρμογές και πρακτικές στον κλάδο.
- Παρακολούθηση του ανταγωνισμού
- Αναζήτηση ανάλογων περιπτώσεων προβλημάτων από πλευράς ανταγωνισμού στις συναντήσεις καταγισμού ιδεών.

9.5 Εκπαίδευση για καινοτομία

Ένας οργανισμός για να αποκτήσει τις ικανότητες του σε θέματα ποιότητας, πωλήσεων, μάρκετινγκ, διοίκησης ανθρώπινων πόρων, χρηματοοικονομικά και λογιστικά προσλαμβάνει ανθρώπους με τις ικανότητες αυτές ή τους εκπαιδεύει (Adair, 2009). Έτσι, εάν ένας οργανισμός θέλει να αναπτύξει καινοτομία θα πρέπει να προσλάβει ή να εκπαιδεύσει δημιουργικούς ανθρώπους. Οι άνθρωποι εκπαιδεύονται τόσο σε θέματα κουλτούρας καινοτομίας όσο και σε ζητήματα διαδικασιών καινοτομίας. Επίσης μαθαίνουν για καινοτομία εφαρμόζοντας καινοτόμες πρακτικές.

Τα κύρια σημεία εκπαίδευσης για καινοτομία κατά τον Adair περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση προβλημάτων
- Ερωτήσεις
- Ακούσματα
- Παραγωγή ιδεών
- Διαχείριση καταγισμού ιδεών
- Αξιολόγηση ιδεών

- Ανάπτυξη πρωτοτύπων
- Τμηματοποίηση των διαδικασιών
- Διαχείριση πλάνων

Τα γενικά εκπαιδευτικά μαθήματα πρέπει να είναι διαθέσιμα σε όλους. Σίγουρα υπάρχει όφελος από την αλληλεπίδραση ανθρώπων από διαφορετικά τμήματα και περιβάλλοντα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προτιμούν να τρέχουν τα δικά τους εσωτερικά προγράμματα εκπαίδευσης, τα οποία και είναι προσαρμοσμένα στις δικές τους ανάγκες και απευθύνονται στα δικά τους ζητήματα. Ο κύριος σκοπός των προγραμμάτων αυτών είναι η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η εκμάθηση μεθόδων που εφαρμόζονται. Ωστόσο, ένα δευτερεύον όφελος που συχνά παραβλέπεται είναι πως η εκπαίδευση μπορεί να προσφέρει χρήσιμες ιδέες ή να επιβοηθήσει στην αξιολόγηση δύσκολων επιλογών. Για να είναι εφικτό αυτό, είναι σημαντικό να τίθενται οι στόχοι και να διασφαλίζεται πως τα σωστά ζητήματα αντιμετωπίζονται αλλά και ότι οι καλύτερες ιδέες καταγράφονται.

9.6 Αξιολόγηση προόδου

Μόλις καθοριστούν οι κορυφαίοι στόχοι για καινοτομία χρειάζεται να καθοριστούν και μέτρα αξιολόγησης της καινοτομίας προκειμένου να αξιολογείται η πρόοδος και να εκτιμάται η συνολική κατάσταση της ικανότητας για καινοτομία (Καραγιάννης, 2009). Η παρακολούθηση της καινοτομίας θα πρέπει να μεριμνά για τα εξής:

- Μέτρηση της ικανότητας πλήρωσης της γραμμής παραγωγής με την παρακολούθηση του αριθμού των νέων ιδεών που παράγονται.
- Εάν υπάρχει αρχείο υποβολής ιδεών, μπορεί να διερευνηθεί ο αριθμός των ιδεών που υποβάλλονται μηνιαίως.
- Θα πρέπει να ελέγχεται η αποδοτικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης καινοτομίας με την παρακολούθηση του αριθμού των ιδεών που περνούν από την αρχική επιλογή και προχωρούν ως σχέδια δράσης για εφαρμογή.
- Θα πρέπει να ελέγχεται ο αριθμός των προτάσεων που μετατρέπονται σε πρωτότυπα καθώς και ο αριθμός των πρωτοτύπων που εγκρίνονται για τελικά προϊόντα. Από αυτά θα πρέπει να αναγνωρίζεται ποια είναι απλώς επεκτάσεις υπάρχοντων προϊόντων και ποια προϊόντα είναι ριζοσπαστικές καινοτομίες.

- Ποιος είναι ο χρόνος ενός κύκλου καινοτομίας;, δηλαδή πόσος χρόνος χρειάζεται από τη σύλληψη μιας ιδέας στην εφαρμογή της;
- Πόσα άτομα εμπλέκονται στη διαδικασία καινοτομίας;
- Πόσα χρήματα επενδύει ο οργανισμός για καινοτομία;
- Ποιο είναι το γύρισμα των επενδύσεων (ROI) των καινούργιων προϊόντων και υπηρεσιών που λανσαρίστηκαν το τελευταίο έτος;
- Πως ανταποκρίνονται τα εκτιμώμενα οικονομικά αποτελέσματα με τα πραγματικά οικονομικά αποτελέσματα από το λανσάρισμα των καινοτόμων προϊόντων υπηρεσιών;

9.7 Ανταμοιβή επιτυχίας

Τα άτομα που σκέφτονται δημιουργικά και προσφέρουν καινοτόμες ιδέες στην επιχείρηση θα πρέπει να επιβραβεύονται. Η προσέγγιση που χρησιμοποιείτο παλιότερα ήταν αναμονή ένα χρόνο έπειτα από την εφαρμογή της καινοτομίας, υπολογισμός των κερδών σε μια πολύ συντηρητική βάση και έπειτα απόδοση στον εμπνευστή της ιδέας σταθερού ποσοστού επί των κερδών (περίπου 10%). Αυτό οδήγησε σε μεγάλες περιστασιακές αμοιβές σε επιχειρηματικές ιδέες οι οποίες εστίαζαν σε τρόπους σημαντικής περιστολής δαπανών. Αλλά για τις περισσότερες βελτιώσεις διαδικασιών οι εξοικονομήσεις δαπανών ήταν δύσκολο να μετρηθούν και η αναμονή για την επιβράβευση των ιδεών αυτών, έκανε τα άτομα να χάνουν το ενδιαφέρον τους. Οι μεγάλες ανταμοιβές μπορούν επίσης διασπαστικές, ειδικότερα στις περιπτώσεις που αρκετά άτομα συνεισφέρουν σε μία ιδέα αλλά ένα από αυτά καρπώνεται όλο το μόνους.

Η πιο σύγχρονη προσέγγιση είναι να δίνονται στα άτομα μικρά κίνητρα και γρήγορα. Όσο πιο σύντομα μια ιδέα εγκρίνεται και μπαίνει στη γραμμή παραγωγής / εφαρμογής, ο εμπνευστής της παίρνει μια μικρή αμοιβή. Η ιδέα μπορεί αλλά μπορεί και όχι να προκύψει ως τελικό προϊόν, όμως ο εμπνευστής της αμείβεται άμεσα. Κατά τον Sloane (2007), το κλειδί είναι η άμεση αναγνώριση – όλες οι καλές ιδέες που κερδίζουν την αρχική αποδοχή για περαιτέρω εξέταση αναγνωρίζονται.

Μερικοί τρόποι για επιβράβευση και αναγνώριση καινοτόμων ιδεών και επιτυχημένων καινοτομιών είναι:

- Απονομή κουπονιών δώρων

- Απονομή καινοτόμων δώρων όπως κινητά τηλέφωνα και gadgets τελευταίας τεχνολογίας.
- Απονομή κουπονιών για δείπνο σε εστιατόριο.
- Διοργάνωση εκδηλώσεων επιβράβευσης ιδεών όπου οι καλύτερες ιδέες γνωστοποιούνται και αναγνωρίζονται.
- Αναγνώριση των δημιουργικών και προβολή αυτών σε εταιρικές εκδηλώσεις και εκδηλώσεις καινοτομίας.
- Προσφορά ευκαιριών σε άτομα της εταιρείας να παρευρίσκονται σε διασκέψεις με συναδέλφους τους στο εξωτερικό.

Οι ιδέες αποτελούν πηγή ενέργειας για καινοτομίες. Η απόκριση σε προτάσεις πρέπει να είναι άμεση. Οι εμπνευστές των ιδεών θα πρέπει να επιβραβεύονται και με χρήματα. Οι καλύτερες ιδέες θα πρέπει να εφαρμόζονται και τα επιτυχημένα αποτελέσματα θα πρέπει να εορτάζονται από κοινού.

9.8 Συνέργειες

Πολλοί διευθύνοντες σύμβουλοι βλέπουν πλέον τις συνέργειες ως το κλειδί της επιτυχίας σε θέματα καινοτομίας. Γνωρίζουν πως δεν μπορούν να κάνουν τα πάντα μονάχα με εσωτερικούς πόρους. Έτσι κοιτούν έξω για άλλους οργανισμούς με τους οποίους μπορούν να συνεργαστούν. Ένα καλό παράδειγμα το οποίο αναφέρθηκε και παραπάνω ήταν αυτό της συνεργασίας της εταιρείας αυτοκινήτων Mercedes με την εταιρεία ωρολογίων Swatch για την κατασκευή του αυτοκινήτου Smart. Κάθε ένας από τους δυο αυτούς οργανισμούς έφερε διαφορετικές ικανότητες και εμπειρίες στην ομάδα.

Η Costa Coffee είναι μια αλυσίδα καταστημάτων καφέ σε ισχυρό ανταγωνισμό με τα Starbucks και τα καφέ Nero όσον αφορά τα coffee bar στο Ηνωμένο Βασίλειο. Πετυχαίνει όμως αξιοσημείωτη επιτυχία με τις συνέργειες. Η Costa Coffee προχωρεί σε παραχωρήσεις προς σημαντικούς συνεργάτες. Κάποιοι από τους συνεργάτες της εταιρείας είναι η Abbey National Banks, τα βιβλιοπωλεία W H Smiths και Waterstones καθώς και τα καταστήματα φιλοσοφίας «φτιάξε το μόνοι σου» Homebase DIY. Σύμφωνα με πηγές από το επίσημο site της Costa Coffee (www.costa.co.uk – 2006) τα συμβαλλόμενα καταστήματα διαχειρίζονται από την

ομάδα των Costa Coffee, η οποία παρέχει υψηλής ποιότητας καφέ και επιχειρηματικές υπηρεσίες σε επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να παρέχουν στους πελάτες τους κάτι πιο ποιοτικό.

Το επόμενο βήμα πέρα από τις συνέργειες είναι η ανοιχτή καινοτομία. Αυτό είναι κάτι στο οποίο η Procter & Gamble και η Kimberly – Clark έχουν εστιάσει σαν τρόπο για καθοδήγηση καινοτομίας. Η ανοιχτή καινοτομία αντικαθιστά την κάθετη ολοκλήρωση των διαδικασιών καινοτομίας εντός μιας επιχείρησης με ένα δίκτυο συνεργειών οι οποίες δουλεύουν πάνω σε προγράμματα καινοτομίας. Χρησιμοποιώντας εξωτερικούς συνεργάτες μπορούν να επιταχυνθούν οι διαδικασίες, να μειωθούν τα κόστη, να προταθούν περισσότερες καινοτόμες ιδέες και να μειωθεί ο χρόνος εισόδου ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας στην αγορά. Μάλιστα η Procter & Gamble έχει σχεδιάσει έτσι τις λειτουργίες της, ώστε το 50% των καινοτομιών της να το λαμβάνει από εξωτερικούς συνεργάτες με την πρακτική της ανοιχτής καινοτομίας.

Τα βασικά βήματα για επιτυχημένη εφαρμογή της πρακτικής της ανοιχτής καινοτομίας από επιχειρήσεις είναι:

- Κάθε συνεργάτης θα πρέπει να προσδιορίζει τι είναι αυτό που επιθυμεί να κερδίσει από μια τέτοια συνέργεια.
- Πρέπει να είναι ξεκάθαρο σε ποιόν ανήκουν τα πνευματικά δικαιώματα της ιδέας στη συνεργασία αυτή.
- Η κάθε πλευρά θα πρέπει να μην ξεχνά πως η ειλικρίνεια και η εμπιστοσύνη χτίζονται πάνω στην καθαρή επικοινωνία της πληροφορίας.
- Ένα καλό νομικό συμβόλαιο αποτελεί εχέγγυο για πάν ενδεχόμενο.

9.9 Παρατήρηση πελατών

Οι πελάτες μπορεί να είναι μια σημαντική πηγή καινοτόμων ιδεών. Πολλές εταιρείες διεξάγουν συμβατικές έρευνες αγοράς σε εστιασμένα γκρουπ. Αυτά είναι χρήσιμα κανάλια για ανατροφοδότηση, αλλά σε όρους πρωτοτυπίας ιδεών συχνά προσφέρουν φτωχά αποτελέσματα. Οι πελάτες των εστιασμένων γκρουπ είναι καλοί στο να ζητούν αυξανόμενες βελτιώσεις σε προϊόντα, χαμηλότερες τιμές και καλύτερη εξυπηρέτηση, αλλά στερούνται έμπνευσης για σημαντικά νέα προϊόντα και καινοτομίες προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους. Προτού εφευρεθεί η μηχανή του φαξ ποιος θα μπορούσε να προβλέψει πως θα τη χρειαζόταν; Όπως είχε δηλώσει

και ο πρόσφατα εκλιπών Steve Jobs, πρώην ιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της Apple: «Για κάτι τόσο πολύπλοκο, είναι πραγματικά δύσκολο να σχεδιάσεις πράγματα κάνοντας focus σε γκρουπ ανθρώπων. Πολλές φορές οι άνθρωποι δεν ξέρουν τι θέλουν μέχρι να τους το δείξεις.» ([Businessweek](#), 1998). Ένας επιχειρηματίας μπορεί να βασιστεί στους πελάτες του για να μάθει τι θέλουν παραπάνω από αυτά που ήδη προσφέρει και ότι τα θέλουν καλύτερα, ταχύτερα και φθηνότερα, αλλά δεν μπορεί να βασιστεί πάνω τους για να μάθει σχετικά με καινούργιους τρόπους να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες τους. Μια πιο πλευρική προσέγγιση είναι να τους μελετήσει με λεπτομέρεια σχετικά με το πώς χρησιμοποιούν τους διάφορους τύπους προϊόντων και υπηρεσιών και να παρατηρήσει τα πρακτικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν.

Η ανατροφοδότηση από τους πελάτες είναι κάτι το καλό, αλλά η παρατήρηση τους είναι ακόμα καλύτερη. Εάν μια εταιρεία επιθυμεί να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα απέναντι στον ανταγωνισμό σχεδιάζοντας προϊόντα και υπηρεσίες του μέλλοντος, θα πρέπει να παρατηρεί τους πελάτες της πολύ προσεκτικά. Θα πρέπει να αναζητούνται περιοχές απροσδόκητης χρήσης, τα προβλήματα που απαιτούν λύσεις, αλλά και ασυνήθιστοι συνδυασμοί αναγκών και χρήσεων. Όλα αυτά μπορούν να προσφέρουν χρήσιμες ιδέες και να ενεργοποιήσουν επιτυχής καινοτομίες σε προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες.

Πολλές εταιρείες έχουν μια πολιτική που λέει πως τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να έχουν αφιερώσει κάποια χρόνια της εργασιακής τους ζωής δουλεύοντας σε πόστα εξυπηρέτησης πελατών (frontline). Διευθυντές αλυσίδων καταστημάτων λιανικής θα πρέπει να έχουν δουλέψει σε κάποιο κατάστημα, διευθυντές τραπεζών σε ταμείο, διευθυντές νοσοκομείων να έχουν δουλέψει σε κλινική κ.ο.κ. Αυτή η δόση πραγματικότητας μπορεί να εφοδιάσει τα άτομα με πολύ θετικά εφόδια για τη μετέπειτα καριέρα τους. Τα εν δυνάμει στελέχη γνωρίζουν από πρώτο χέρι τους πελάτες τους και συναναστρέφονται μαζί τους. Αυτό τους δίνει μια ενημερωμένη και επικαιροποιημένη οπτική του τι συμβαίνει στους πιο νευραλγικούς τομείς διάδρασης της επιχείρησής τους. Πάνω απ' όλα όμως, με αυτές τις εμπειρίες, προσφέρεται στα στελέχη η δυνατότητα να έχουν άποψη σε όσα σημεία θεωρούν πως χρήζουν βελτίωσης όσον αφορά τις λειτουργίες και το service.

9.10 Συνδημιουργία με πελάτες

Οι πελάτες είναι μια σπουδαία πηγή για καινοτομία. Με την ερώτηση των πελατών προσφέρονται στην επιχείρηση χρήσιμες και εποικοδομητικές ιδέες. Η παρατήρηση των πελατών μπορεί να προσφέρει ριζοσπαστικές ιδέες. Μια αναδυόμενη τρίτη οδός είναι η συνδημιουργία με τους πελάτες (Sloane, 2007).

Στο περιοδικό Fast Company (Απρίλιος 2006), αναφέρεται πως η Converse, ένα υποπαράρτημα της Nike, έλαβε πάνω από 1.500 υποβολές βίντεο όταν προσκάλεσε τους πελάτες της να της στείλουν από ένα βίντεο διάρκειας 24 δευτερολέπτων εμπνευσμένο από τη σειρά παπουτσιών Chuck Taylor και το brand της Converse. Από τα βίντεο αυτά μάλιστα, τα 40 χρησιμοποιήθηκαν ως τηλεοπτικά σποτ, ανταμείβοντας τους δημιουργούς με 10.000 δολάρια έκαστο.

Ένα άρθρο του Gerhard Gshwandter στο περιοδικό Selling Power (2006), αναφέρει μια παρόμοια πρωτοβουλία από την εταιρεία παρασκευής σνακ, Doritos, η οποία προσκάλεσε τους καταναλωτές να δημιουργήσουν το δικό τους διαφημιστικό σποτ των 30 δευτερολέπτων για την πώληση των Doritos. Μια online ψηφοφορία που διεξήχθη τον Ιανουάριο του 2007 ανέδειξε τους νικητές. Οι πέντε φιναλίστ έλαβαν 10.000 δολάρια έκαστος.

Στο παρελθόν, οι απόψεις των πελατών περιορίζονταν στο να επικοινωνούν τις απαιτήσεις τους και τις ανάγκες τους μέσα από δημοσκοπήσεις και εστιασμένα γκρουπ. Σήμερα οι εταιρείες χρησιμοποιούν τις υπάρχουσες τεχνολογίες για να χαρτογραφούν τη φαντασία των πελατών τους. Διεξάγουν διαγωνισμούς και παρέχουν αμοιβές κίνητρα για τις πιο δημιουργικές ιδέες.

9.11 Λειτουργία ως κοινωνία με τους πελάτες

Ένας σπουδαίος τρόπος για να αξιοποιηθεί η δημιουργική δύναμη των πελατών μιας επιχείρησης είναι η δημιουργία μιας κοινωνίας και δει μιας διαδικτυακής κοινότητας.

Η Wikipedia δημιούργησε ένα καινοτόμο προϊόν – μια διαδικτυακή εγκυκλοπαίδεια – με τη συγκρότηση μιας κοινωνίας συνεισφερόντων οι οποίοι αναρτούσαν ο καθένας τα δικά του άρθρα. Είναι ένας τύπος ανοιχτών πηγών δημιουργικότητας. Όλοι οι τύποι ανθρώπων μπορούν μέσα από αυτό το διαδικτυακό

σχήμα να αναρτούν τα άρθρα τους και η κοινότητα, σαν όλον, μπορεί να τα οργανώνει, να τα διορθώνει και να τα διαχειρίζεται από μόνη της σαν ένας μεγάλος ζωντανός οργανισμός. Το περιεχόμενο της διαδικτυακής εγκυκλοπαίδειας Wikipedia δεν είναι τόσο ακριβές όπως αυτό των συμβατικών πηγών, αλλά κάποιιοι ισχυρίζονται πως αυτό εξισορροπείται από την αμεσότητα στην πληροφορία, την πρόσβαση σε αυτήν και το εύρος της.

Σε άλλο παράδειγμα, ο κοινωνικός ιστότοπος Myspace, αποτελεί ένα πολύτιμο και ανορθόδοξο προϊόν όπου οι νέοι μπορούν να δημιουργούν τις δικές τους προσωπικές σελίδες και να ακούνε την αγαπημένη τους μουσική. Ο ιστότοπος Youtube έκανε κάτι παρόμοιο με το να προσφέρει τη δυνατότητα στους χρήστες του να αναρτούν τα δικά τους προσωπικά βίντεο. Αναπτύχθηκε ευρέως με εκατοντάδες εκατομμύρια επισκέψεων την ημέρα καθώς οι άνθρωποι μοιράζονταν βίντεο με τις προσωπικές τους απόψεις, εμπειρίες, εικόνες, μουσική, πολιτισμό σε ένα παγκόσμιο ψηφιακό χωριό.

Όλοι οι παραπάνω ιστότοποι και πολλοί ακόμα επωφελούνται από υλικό που προσφέρεται από τους χρήστες τους. Ουσιαστικά σε αυτούς, ο ιδιοκτήτης του ιστότοπου παρέχει τη δομή, αλλά οι χρήστες παρέχουν το περιεχόμενο και την ποιότητα. Αυτό τον τύπο αμοιβαίας συμμετοχής μπορεί να τον επιτύχει μια επιχείρηση με κάθε ομάδα με την οποία σχετίζεται – είτε πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε εργαζόμενους. Απλά πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψιν τα εξής:

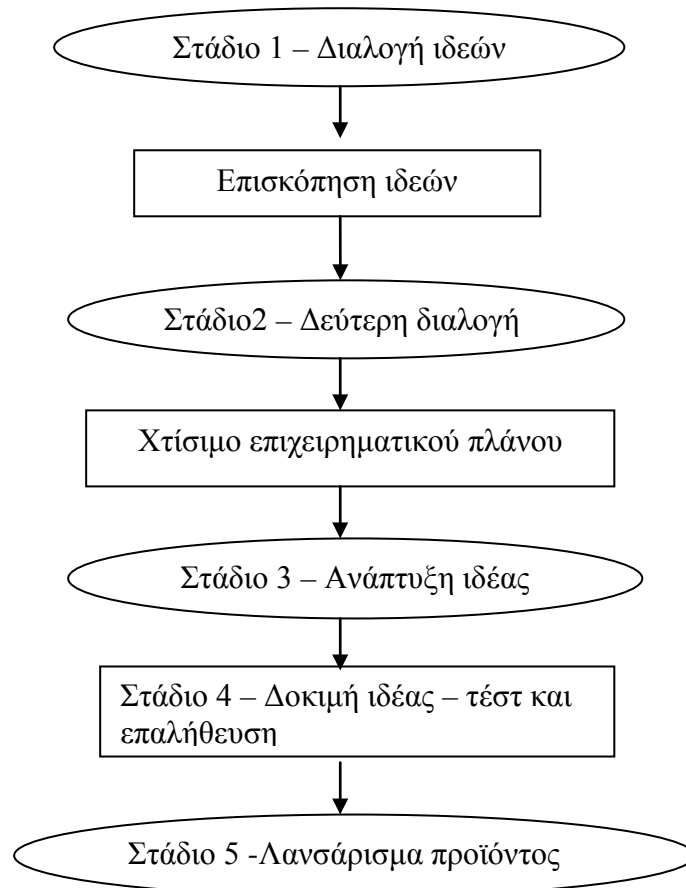
- Τι κοινά ενδιαφέροντα ή ανησυχίες έχουν αυτοί οι άνθρωποι;
- Τι τύπο εξειδικευμένης γνώσης είναι διατεθειμένοι να μοιραστούν;
- Πώς μπορεί να δημιουργηθεί αξία από τη διαδικασία;

Πολλές εταιρείες χρησιμοποιούν blogs για να προσεγγίσουν αυτά τα θέματα και αυτό είναι ένα πολύ καλό σημείο εκκίνησης δεδομένου ότι ένα blog παρέχει αξία και αμεροληψία μέσα από τη διάδραση, αντί για απλή δημοσίευση των εταιρικών απόψεων.

Ένα πολύ καλό θέμα συζήτησης για καταγισμό ιδεών θα ήταν: «Πώς μπορεί η εταιρεία να δημιουργήσει τη δική της κοινωνία με τους πελάτες της;».

9.12 Διαμερισμός διαδικασίας καινοτομίας σε κομβικά στάδια

Πολλές μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια τυπική μορφή διαμερισμού της διαδικασίας καινοτομίας σε κομβικά στάδια. Μια συνηθισμένη μορφή διαμερισμού της διαδικασίας καινοτομίας βασίζεται στη μεθοδολογία Stage – Gate που αναπτύχθηκε από τον Bob Cooper (www.stage-gate.com ,2006). Τι διάγραμμα της μεθοδολογίας είναι το παρακάτω.



Μεθοδολογία Stage – Gate (Cooper, 2006)

Η μεθοδολογία Stage – Gate είναι ένας εννοιολογικός και λειτουργικός χάρτης για την προώθηση ενός προϊόντος από το στάδιο της ιδέας στο λανσάρισμα. Η μέθοδος διαμοιράζει την προσπάθεια σε διακριτά στάδια διαχωρισμένα από σημεία διαχείρισης κομβικών αποφάσεων. Οι διαλειτουργικές ομάδες πρέπει επιτυχώς να ολοκληρώνουν ένα ορισμένο σύνολο συσχετιζόμενων διαλειτουργικών δράσεων σε κάθε στάδιο προτού να αποσπάσουν την έγκριση από τον υπεύθυνο καινοτομίας για να προχωρήσουν στο επόμενο στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος.

Η μέθοδος αυτή είναι πολύ δημοφιλής και αποδεδειγμένο εργαλείο για επιτάχυνση της διαδικασίας ανάπτυξης για καινούργια προϊόντα και πρωτοβουλίες.

9.13 Απασχόληση κυνηγών ιδεών

Η Bristol Myers Squibb είναι μια από τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρείες παγκοσμίως. Ένας από τους υπαλλήλους της εταιρείας φέρει τον τίτλο: «Κυνηγός ιδεών». Η δουλειά του είναι να συλλέγει ιδέες για προκλήσεις από άλλα άτομα. Μπορεί να διοργανώνει συναντήσεις καταιγισμού ιδεών, ενδοδικτυακούς διαγωνισμούς, να κοιτάει έξω ή και μέσα στα εταιρικά πλαίσια αλλά πάντα καταλήγει με ιδέες για όλα τα προβλήματα.

Στη διάρκεια μιας τυπικής χρονιάς θα τρέχει 20 με 30 μεγάλες εκστρατείες παραγωγής ιδεών. Για παράδειγμα, όταν μια πατέντα για ένα φάρμακο βρίσκεται κοντά στη λήξη της, ο κυνηγός ιδεών οφείλει να διοργανώσει μια εκστρατεία για να βρει τρόπους να προωθήσει τις πωλήσεις του συγκεκριμένου φαρμάκου.

Έχοντας κάποιον του οποίου η δουλειά είναι να οδηγεί τα προγράμματα παραγωγής ιδεών, μπορεί να απελευθερώσει τη δημιουργική σκέψη και να οδηγήσει σε καινοτομίες. Το άτομο αυτό μπορεί να επιλέγει από μια ποικιλία τεχνικών ώστε να στήνει ενεργητικές εκστρατείες για κάθε μεγάλο θέμα που απασχολεί την επιχείρηση. Επίσης ο κυνηγός ιδεών μπορεί να αφιερώνει τον χρόνο και την ενέργεια για τη διοργάνωση των εκδηλώσεων αυτών.

9.14 Εφαρμογή ιδεών

Ότι ισχύει για τα πρωτότυπα των προϊόντων αυτό ισχύει και για τα προϊόντα που βρίσκονται ήδη εν παραγωγή. Η επιχείρηση θα πρέπει να επιζητεί την άμεση διοχέτευση τους στην αγορά (Sloane, 2007).

Οτιδήποτε άλλο στη διαδικασία της καινοτομίας είναι ανούσιο εάν δεν εφαρμόζονται καινοτομίες. Ο όλος σκοπός της δημιουργικότητας, των ιδεών, της γραμμής παραγωγής και των κομβικών σταδίων καινοτομίας είναι η παραγωγή εφαρμόσιμων προϊόντων, υπηρεσιών ή μεθόδων. Η καινοτομία γίνεται κάτι το απτό όταν το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω διαδικασιών δρομολογείται προς εφαρμογή.

Υπάρχει ένα ρητό στις επιχειρήσεις που λέει: «Έτοιμοι, πυροβολήσατε, σκοπεύσατε». Κατά τον Sloane δεν υπάρχει ο χρόνος για μια επιχείρηση να σιγουρέψει κατά απόλυτο βαθμό τα αποτελέσματα, ο επιχειρηματίας θα πρέπει να αναλαμβάνει ρίσκο.

Η ανάγκη να ελεγχθεί η παραμικρή λεπτομέρεια με όλους τους τύπους των διαθέσιμων ελέγχων, να εξεταστεί το κάθε ψεγάδι στο προϊόν και τις διαδικασίες, να σχεδιαστεί ακόμα και ο χρόνος λανσαρίσματος σε λεπτομέρεια λεπτού αλλά και να προστατευτεί το προϊόν από έκθεση στον ανταγωνισμό και κινητροποίηση του ανταγωνισμού, μπορεί να οδηγήσει σε παράλυση. Κατά την παράλυση από ανάλυση ουσιαστικά η επιχείρηση αντικαθιστά τις δράσεις με τον αέναο σχεδιασμό. Ο σχεδιασμός και ο έλεγχος είναι σημαντικές διαδικασίες, αλλά δεν μπορούν να εξαντλούνται σε βαθμό που να εξαλείφουν πλήρως την έννοια του επιχειρηματικού ρίσκου.

Η συμπεριφορά του επιχειρηματία απέναντι στην εφαρμογή ιδεών συνδέεται άμεσα με τη συμπεριφορά του απέναντι στην αποτυχία. Εάν υπάρχει ο φόβος της αποτυχίας, τότε θα υπάρχει και δισταγμός σχετικά με την εφαρμογή καινοτομιών. Εάν υπάρχει μεγαλύτερη άνεση και κάπως ελαστική δεκτικότητα όσον αφορά το ρίσκο της αποτυχίας, τότε η δοκιμή νέων ιδεών στην αγορά φαίνεται ως μια συναρπαστική εμπειρία (Richard Branson). Είναι ο καλύτερος τρόπος να μάθει ο επιχειρηματίας τι δουλεύει και τι όχι για την επιχείρηση του. Οι καινοτόμοι επιχειρηματίες θα πρέπει να έχουν μια ακατάπαυστη περιέργεια. Τους χαρακτηρίζει ένα ωφέλιμο στρες, δοκιμάζουν καινούργιες ιδέες και αποσπών ουσιαστική ανατροφοδότηση από τους νέους χρήστες. Το μόντο τους είναι «Αποτύχαινε συχνά, αποτύχαινε φτηνά». Εφαρμόζουν καινοτομίες όσο πιο σύντομα μπορούν αλλά και σταματούν όλες τις μη αποδοτικές ιδέες αμέσως.

9.15 Υπερνίκηση αντίστασης πελατών

Συχνά η μεγαλύτερη αντίσταση προς την καινοτομία προέρχεται από το άτομο που πρόκειται να επωφεληθεί περισσότερο από αυτήν – τον πελάτη (Steve Jobs). Οι πελάτες μπορεί να αποδειχθούν πολύ συντηρητικοί. Όταν μια επιχείρηση λανσάρει ένα νέο προϊόν ή μια υπηρεσία, συνήθως οι πελάτες αρχικά δείχνουν να μην ενθουσιάζονται από αυτό. Γιατί οι πελάτες να πάρουν το ρίσκο με κάτι το οποίο δεν έχει δοκιμαστεί; Κάποιοι είναι εξοικειωμένοι με την ιδέα πως οτιδήποτε καινούργιο

αρχικά παρουσιάζει πολλές ατέλειες και δεν επιθυμούν να είναι οι πρώτοι που θα τις εντοπίσουν. Ίσως μάλιστα κάποιοι να είναι ήδη εξοικειωμένοι με τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα και να μην επιθυμούν να τα αλλάξουν.

Αυτή η διστακτικότητα από πλευράς πελατών είναι απόλυτα κατανοητή και χρειάζεται προσεκτικούς χειρισμούς. Οι πωλητές αναμφίβολα είναι ικανοί να εξηγήσουν τα οφέλη των καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά οι πελάτες έχουν κάθε δίκιο να είναι δύσπιστοι. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να βρίσκει τρόπους να τους διαβεβαιώνει και να μετριάξει το ρίσκο τους.

Ταυτόχρονα απαραίτητοι είναι οι πρωτοπόροι καταναλωτές έτσι ώστε να αποκτή η επιχείρηση κάποια έλξη προς την αγορά, ανατροφοδότηση από τους πελάτες, αλλά και θετικές αναφορές για τα προϊόντα της. Για αυτό η επιχείρηση θα πρέπει να αναγνωρίζει τις ανησυχίες των πελατών της και να ανακοινώνει διάφορες προσφορές έτσι ώστε να μετριάξει τις ανησυχίες αυτές. Για παράδειγμα, η επιχείρηση μπορεί:

- Να επιτρέπει στους πελάτες της δωρεάν δοκιμές των προϊόντων της
- Να συνεχίζει να παρέχει τις παλιές υπηρεσίες έτσι ώστε να μπορεί να επιστρέψει σε αυτές ανά πάσα στιγμή
- Να προσφέρει χρηματικές εγγυήσεις για τα προϊόντα της σε περίπτωση επιστροφής
- Να παρέχει ένα ειδικό επίπεδο παροχής υπηρεσιών που θα προσφέρει στους πελάτες άμεση πρόσβαση στα κορυφαία στελέχη υποστήριξης
- Να παρέχει service για τα προϊόντα της μέσα από ευρύ φάσμα εξωτερικών συνεργατών εάν αυτό είναι εφικτό προχωρώντας σε συνέργειες

Πάνω απ' όλα η επιχείρηση θα πρέπει να στοχεύει στους κατάλληλους καταναλωτές, αυτούς που αποκαλούμε καινοτόμους (Χατζηπαναγιώτου, 2010) – κάποια άτομα λατρεύουν τις νέες τεχνολογίες ενώ κάποια άλλα τις αποφεύγουν. Μάλιστα θα πρέπει να επιλέγονται οι καινοτόμοι καταναλωτές από τους καλύτερους πελάτες έτσι ώστε να εξασφαλίζονται οι εγκωμιαστικές κριτικές τους, όταν και εφ' όσον τα προϊόντα επιτύχουν στην αγορά. Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να εξασφαλίζεται μια σχέση win – win και για τις δυο πλευρές.

10. Το παράδειγμα της Εταιρείας Μπισκότα Παπαδοπούλου - Τρόφιμα

10.1 Εταιρικό προφίλ

Η εταιρεία Παπαδοπούλου, πρωτοπόρος και υπερσύγχρονη βιομηχανία τροφίμων κατέχει την ηγεσία στην ελληνική αγορά των μπισκότων και μία από τις κυρίαρχες θέσεις σε όλους τους τομείς που δραστηριοποιείται (φρυγανιές παξιμάδια, κριτσίνια, σνακ).

- Η Μπισκότα Παπαδοπούλου διαθέτει μηχανολογικό και λοιπό εξοπλισμό σύγχρονης τεχνολογίας
- Ολόκληρη η εταιρεία με τα 4 εργοστάσιά της είναι πιστοποιημένη κατά το διεθνές Σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001:2008 καθώς και για την Ασφάλεια Τροφίμων κατά το πρότυπο ISO 22000:2005 (συμπεριλαμβανομένης και της μελέτης HACCP).
- Διαθέτει μεγάλη προϊοντική γκάμα και οι μάρκες - που είναι ιδιαίτερα αναγνωρίσιμες και ταυτόσημες του ελληνικού μπισκότου (ΠΤΙ-ΜΠΕΡ, Μιράντα, Cream Crackers, Γεμιστά, Caprice) - εμπλουτίστηκαν με άλλες μάρκες και γεύσεις όπως: Cookies, Πολυδημητριακά, Digestive, Mascot, Marie, Rondo, Βουτήματα, Mama's, Butter Cookies, Choco, Dolcini, Κανέλας, Speculoos, Cheese Crackers, Pick Crackers, Batonettes, Κρακεράκια, Twist, Φρυγανιές, Krispies, Μεσόγειος Γεύση και Κριτσίνια.
- Μετρά δεκάδες βραβεύσεις σε ελληνικές και διεθνείς εκθέσεις (βραβείο Superbrand 2007)
- Απασχολεί περίπου 1.000 άτομα
- Εξασφαλίζει την ευρεία διανομή των προϊόντων της μέσα από μία δύναμη 200 πωλητών και merchandisers (συμπεριλαμβανομένων των αντιπροσώπων της)
- Συνεργάζεται με 2,000 περίπου χονδρεμπόρους που ενισχύουν τη διανομή και κυκλοφορία των προϊόντων της σε όλα τα κανάλια διανομής
- Οδηγεί την κατηγορία του μπισκότου με μερίδιο αγοράς περίπου 70% σε όγκο, ενώ κατέχει πολύ σημαντική θέση και στον τομέα των αρτοποιημάτων (Φρυγανιές, Παξιμάδια, Κριτσίνια, Krispies)

10.1.1 Τα «Πιστεύω»

- **Ποιότητα**

Συνεχής προσφορά προϊόντων με την σφραγίδα της αναγνωρισμένης πλέον ποιότητας, είναι το κύριο μέλημα της Εταιρίας

- **Καινοτομία**

Ανάπτυξη νέων πρωτοποριακών προτάσεων που βασίζονται στην παρακολούθηση των τάσεων της εκάστοτε εποχής και την υιοθέτηση των εξελίξεων σε κάθε τομέα (τεχνολογία, νέα προϊόντα)

- **Σεβασμός**

Στον καταναλωτή και στις εκάστοτε ανάγκες του, για προσφορά ποιοτικών προϊόντων που συμβάλλουν σε μια καθημερινή ισορροπημένη διατροφή.

Η εταιρεία δηλώνει πως αντλεί έμπνευση από την αγάπη του κόσμου για να υλοποιήσει το όραμά της: «Φροντίδα, ποιότητα και σωστή διατροφή για τις επόμενες γενιές».

10.1.2 Οι στόχοι

Οι στρατηγικοί στόχοι της Εταιρίας είναι:

- Διατήρηση της ηγετικής θέσης στο χώρο της μπισκοτοποιίας
- Δυναμική καθιέρωση στον κλάδο των αρτοσκευασμάτων
- Είσοδος σε νέες αγορές με προϊόντα “προστιθέμενης αξίας” και δραστηριοποίηση στον ευρύτερο χώρο των τροφίμων
- Ανάπτυξη εξαγωγικής δραστηριότητας

10.1.3 Οικονομικά στοιχεία

Το 2010 πραγματοποίησε πωλήσεις € 112,6 εκατ. (2009: € 117 εκατ.). Τα κέρδη προ φόρων ανήλθαν σε € 13,1 εκατ. (2009: € 14,1 εκατ.). Το έτος 2011 η εταιρεία συνεχίζει την ηγετική της πορεία στον τομέα της μπισκοτοποιίας, ενισχύοντας περαιτέρω την παρουσία της με νέα λανσαρίσματα που αποσκοπούν στην ικανοποίηση των καταναλωτικών απαιτήσεων. Στον τομέα των αρτοσκευασμάτων η εταιρεία κατέχει τη δεύτερη θέση έχοντας κατακτήσει ηγετικό μερίδιο στην

κατηγορία της Premium Φρυγανιάς. Παράλληλα, η διεθνής δραστηριότητα συνεχίζεται δυναμικά με κύριο στόχο την επώνυμη διείσδυση των προϊόντων στα Οργανωμένα Δίκτυα Λιανικής, με έμφαση στις Ευρωπαϊκές Αγορές.

	<i>2009 (€ χιλ.)</i>	<i>2010 (€ χιλ.)</i>
Σύνολο Ενεργητικού	155.750	159.685
Ίδια Κεφάλαια	64.300	70.084
Υποχρεώσεις	91.449	89.601
Κύκλος Εργασιών	116.999	112.580
Καθαρά Κέρδη προ Φόρων	14.093	13.083

Οι Οικονομικές Καταστάσεις του 2010 έχουν συνταχθεί με βάση τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Πληροφόρησης (Δ.Π.Χ.Π.).

10.1.4 Ανθρώπινο δυναμικό

Η εταιρία, η οποία απασχολεί περίπου 1000 άτομα, διακρίνεται για τη συνέπεια και τη σοβαρότητά της στο χειρισμό θεμάτων του ανθρώπινου δυναμικού. Το υφιστάμενο κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων επιτρέπει την ανάπτυξη ομαδικού πνεύματος εργασίας, συνεργασίας, πρωτοβουλίας και προοπτικών ανάπτυξης και εξέλιξης. Η εταιρία λόγω της βιομηχανικής και εμπορικής δραστηριότητάς της καλύπτει σχεδόν όλη την γκάμα των ειδικοτήτων σε διοικητικό και τεχνικό επιστημονικό προσωπικό. Τα στελέχη της, όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας, είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και κάτοχοι Masters ελληνικών ή ξένων πανεπιστημίων. Η συνεχής εκπαίδευση με τη μορφή επιμορφωτικών και ενημερωτικών προγραμμάτων και σεμιναρίων αποτελεί ιδιαίτερη μέριμνα για την εταιρία και βασικό εργαλείο ανάπτυξης και εξέλιξης του προσωπικού, προκειμένου να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του ανθρώπινου δυναμικού.

10.1.5 Οργανόγραμμα



10.2 Σύστημα παραγωγής καινοτομίας Παπαδοπούλου

Στην εταιρεία Μπισκότα Παπαδοπούλου, μια από τις πλέον κερδοφόρες επιχειρήσεις τροφίμων, τα στελέχη έχουν ξεκάθαρη οπτική και φιλοσοφία σχετικά με το θέμα της καινοτομίας.

Για τους υπεύθυνους διαχείρισης ανθρώπινων πόρων τα **στάδια ανάπτυξης καινοτομίας** είναι διακριτά και αναγνωρίζονται ως ακολούθως:

1. Ανάπτυξη ιδέας (Idea Screening)
2. Ανάπτυξη concept και δοκιμή
3. Ανάπτυξη στρατηγικής marketing
4. Business Analysis
5. Product Analysis

Όσον αφορά την παραγωγή ιδεών, σε αυτήν παρατηρείται πως εμπλέκονται σχεδόν όλα τα τμήματα της επιχείρησης, γεγονός που μπορεί να μας οδηγήσει στο συμπέρασμα πως εντός της επιχείρησης επικρατεί δημιουργική πολυφωνία και

συνεργασία. Αναφέρονται χαρακτηριστικά τα τμήματα που εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής ιδεών.

- Τμήμα marketing
- Τμήμα R & D
- Τμήμα Παραγωγής
- Ομάδα πωλήσεων
- Εργαζόμενοι
- Πελάτες
- Ανταγωνιστές
- Εξωτερικές πηγές
- Έρευνα Αγοράς

Όμως τα στελέχη της εταιρείας έχουν προνοήσει και τις απαραίτητες διαδικασίες εξέτασης και αξιολόγησης ιδεών. Οι διαδικασίες αυτές εφαρμόζονται σε 2 φάσεις.

- A. Εξέταση προϊόντων για εντοπισμό καλών ιδεών
- B. Οι ιδέες ελέγχονται για τις τεχνικές δυνατότητες αλλά και για την οικονομική τους βιωσιμότητα

Πέρα από τις διαδικασίες αξιολόγησης ιδεών έχουν προβλεφθεί τα απαραίτητα **κριτήρια / standards για την αξιολόγηση των νέων προϊόντων** που θα προκύψουν.

Τα κριτήρια αυτά είναι τα εξής:

1. Υπάρχει επαρκής ζήτηση για αυτό το νέο προϊόν;
2. Θα είναι κερδοφόρο;
3. Ποια είναι η πιθανή περίοδος απόσβεσης;
4. Ταιριάζει στη γκάμα προϊόντων;
5. Ποιος είναι ο πιθανός κύκλος ζωής του προϊόντος;
6. Ποια είναι η κατάσταση της αγοράς και του ανταγωνισμού;
7. Πόσο εύκολα μπορεί να παρασκευαστεί το νέο προϊόν;
8. Έχει τις δυνατότητες η εταιρεία να το παράγει;

Το γεγονός και μόνο πως έχουν καθοριστεί κριτήρια αξιολόγησης ιδεών και προτάσεων δείχνει πως η εταιρεία αντιμετωπίζει με σοβαρότητα και υπευθυνότητα τις ιδέες του κάθε εργαζομένου. Επίσης με τα συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης

ιδεών ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να στοχεύσει καλύτερα τις ιδέες του, μπορεί να διαμορφώσει καλύτερα τις προτάσεις του και να τις καλουπώσει σε ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο θα μπορούν να γίνουν αξιοποιήσιμες από την εταιρεία. Με αυτόν τον τρόπο διευκολύνεται τόσο η επιχείρηση όσο και το προσωπικό.

Συνεχίζοντας, όσον αφορά την καθοδήγηση της καινοτομίας, η εταιρεία έχει προβλέψει τις απαιτούμενες **διαδικασίες διαμόρφωσης αλλά και αξιολόγησης του concept του προϊόντος**.

- i. Αρχικά προσδιορίζεται το concept του νέου προϊόντος. Δίδεται δηλαδή μια αναλυτική περιγραφή του νέου προϊόντος με σημαντικούς όρους για τους καταναλωτές.
- ii. Εν συνεχεία ακολουθεί η μετατροπή της ιδέας σε προϊόντα τα οποία έχουν αξία για τους καταναλωτές.
- iii. Τέλος πραγματοποιείται δοκιμή του concept του προϊόντος με μια ομάδα εθελοντών καταναλωτών.

Έπειτα από τις διαδικασίες διαμόρφωσης και αξιολόγησης του concept του προϊόντος η εταιρεία έχει προβλέψει την εφαρμογή πρακτικών ανάπτυξης στρατηγικής marketing. Η **ανάπτυξη στρατηγικής marketing** περιλαμβάνει τις ακόλουθες ενέργειες:

1. Σχεδιασμός μιας αρχικής στρατηγικής για ένα νέο προϊόν βασισμένη στο concept του προϊόντος
2. Επίσημη έρευνα αγοράς

Την ανάπτυξη στρατηγικής marketing διαδέχεται η **ανάλυση των πωλήσεων** όπου πραγματοποιείται:

- Ανασκόπηση των πωλήσεων, του κόστους και των κερδών για ένα προϊόν προκειμένου να εξεταστεί εάν ικανοποιούν τους στόχους της εταιρείας.
- Πρόβλεψη μελλοντικών πωλήσεων.
- Σχεδιασμός κόστους και πωλήσεων

Το στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος ουσιαστικά αποτελεί το κομβικό σημείο όπου η ιδέα μετουσιώνεται σε πράξη. Κατά το **στάδιο της ανάπτυξης του προϊόντος**:

1. Το τμήμα R&D μετατρέπει την ιδέα σε προϊόν
2. Τεχνικά και παραγωγικά θέματα επιλύονται
3. Το marketing ασχολείται με το σχεδιασμό, τα υλικά παραγωγής, την ποιότητα, τη διαδικασία και την ασφάλεια
4. Πραγματοποιείται ανάπτυξη του concept σε υπαρκτό προϊόν

Στο **στάδιο του σχεδιασμού** πραγματοποιούνται οι εξής ενέργειες:

- Πραγματοποιείται ο επίσημος σχεδιασμός, είναι το στάδιο που δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη χρηστικότητα και κυρίως στην αισθητική του προϊόντος. Οι υπεύθυνοι σχεδιασμού πρέπει να φροντίσουν ώστε το προϊόν να φαίνεται ωραίο και να είναι ελκυστικό.
- Πραγματοποιείται ο λειτουργικός σχεδιασμός ο οποίος σχετίζεται με τη χρηστικότητα του προϊόντος (εξετάζεται αν είναι χρηστική η συσκευασία του, αν είναι διατηρήσιμη η μορφή του προϊόντος, η συμβατότητα συσκευασίας – τροφίμου και άλλα ζητήματα).

Τα **χαρακτηριστικά ενός καλού σχεδιασμού** εντοπίζονται από τις απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

1. Ταιριάζει το προϊόν στον σκοπό;
2. Είναι το προϊόν αξιόπιστο;
3. Έχει το προϊόν ευχάριστη εμφάνιση;
4. Είναι το προϊόν εύχρηστο, βολικό, αποτελεσματικό;
5. Είναι το προϊόν ασφαλές για χρήση;
6. Είναι το προϊόν ασφαλές κατά την παραγωγή;
7. Είναι το concept του προϊόντος οικονομικά βιώσιμο;
8. Είναι το προϊόν νόμιμο;
9. Είναι η παραγωγή του προϊόντος αλλά και η συσκευασία του φιλικά προς το περιβάλλον;
10. Ανταποκρίνεται το προϊόν στις ανάγκες της αγοράς;

Την φάση του σχεδιασμού διαδέχεται το **Τεστ marketing** όπου:

- Πραγματοποιείται μια δοκιμή σε ρεαλιστικές συνθήκες της αγοράς.
- Παρουσιάζεται το προϊόν σε ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα καταναλωτών όπου οι αντιδράσεις τους μπορούν να αξιολογηθούν
- Σκοπός είναι η πρόβλεψη του αποτελέσματος κυκλοφορίας του προϊόντος και η αποτελεσματικότητα του πλάνου marketing

Ακολουθεί η **διαδικασία λανσαρίσματος του προϊόντος**

- Με τον όρο λανσάρισμα προϊόντος νοείται η κυκλοφορία ενός νέου προϊόντος στην αγορά
- Ο σωστός χρόνος είναι σημαντικός για την επιτυχία
- Κατά την κυκλοφορία του προϊόντος πραγματοποιείται μεγάλη επένδυση για την προώθηση του
- Το προϊόν πρέπει να είναι καλά στοχευμένο και τοποθετημένο

Εισαγωγή νέου προϊόντος

Υπάρχουν **τρεις τρόποι** να εισαχθεί ένα προϊόν κάτω από επιτυχημένα υπάρχοντα προϊόντα.

1. **Line extension:** χρησιμοποίηση ενός υπάρχοντος brand name σε προϊόντα της ίδιας κατηγορίας
2. **Brand extension:** χρησιμοποίηση ενός υπάρχοντος brand name σε προϊόντα μιας νέας κατηγορίας, άλλα
3. **Brand stretching:** χρησιμοποίηση ενός υπάρχοντος brand name σε διαφορετική αγορά (π.χ. BIC).

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία του νέου προϊόντος σύμφωνα με τους υπεύθυνους για τα θέματα καινοτομίας στην Παπαδοπούλου είναι:

- ✚ Η ανάπτυξη ενός μοναδικού προϊόντος
- ✚ Η διαφοροποίηση από τον ανταγωνισμό

Πάντα όμως πριν από το λανσάρισμα ενός νέου προϊόντος οι αρμόδιοι θα πρέπει να έχουν στα υπ' όψιν τους και τους λόγους για τους οποίους μπορεί να αποτύχει το λανσάρισμα:

- ✚ Αγνόηση της έρευνας αγοράς
- ✚ Ανακριβής έρευνα αγοράς
- ✚ Φτωχή επικοινωνία μετά το λανσάρισμα
- ✚ Χαμηλή διανομή
- ✚ Αποτελεσματικότητα προϊόντος κάτω από τις προσδοκίες
- ✚ Απρόβλεπτα γεγονότα
- ✚ Ανταγωνισμός

11. Το παράδειγμα της ΕΛΑΙΣ - Unilever (Φυτικά προϊόντα)



11.1 Εταιρικό Προφίλ ΕΛΑΪΣ

Η ΕΛΑΪΣ είναι η μεγαλύτερη εταιρία στον τομέα των ελαιουργικών προϊόντων και προϊόντων τομάτας στην Ελλάδα, με κυρίαρχη παρουσία στον χώρο των τροφίμων.

Επωνυμία και έτος ίδρυσης	ΕΛΑΪΣ Α.Ε, 1920
Κλάδος δραστηριότητας	ελαιουργικά προϊόντα και προϊόντα τομάτας
Διεύθυνση (έδρα)	Χειμάρας 8 15125, Παράδεισος Αμαρουσίου
Επικοινωνία	Τηλ. κέντρο 210 6304600
Προϊόντα	<u>Έλαια:</u> Άλιτις (Ελαιόλαδο, Πυρηνέλαιο), Σπορέλαια, Νέα Φυτίνη, Becel σπορέλαιο <u>Προϊόντα επάλειψης:</u> Βιτάμ (Μαργαρίνες, Spread), Becel (κλασσικό, light, Omega 3 spread), Hellman's (Ketchup, Μαγιονέζα, Μουστάρδα, Salad Dressings) <u>Τοματικά & ψιλοκομμένα προϊόντα:</u> Pummaro (τοματοπολτός, σάλτσα τομάτας), Knorr (κύβοι & μυρωδικά, σάλτσες, σούπες, έτοιμα γεύματα, Knorr vie)
Οικονομικά στοιχεία	Η ΕΛΑΪΣ στην Ελλάδα: <ul style="list-style-type: none"> ➤ Είναι η Νο1 εταιρία στον κλάδο των ελαιουργικών προϊόντων & προϊόντων τομάτας ➤ Κατέχει ηγετική θέση στο 90%

	<p>των κατηγοριών που δραστηριοποιείται</p> <p>Είναι από τους μεγαλύτερους προμηθευτές των αλυσίδων λιανικής πώλησης σε ποικιλία και αριθμό προϊόντων.</p> <p>Συνεργασία με όλους τους επώνυμους διανομείς και χονδρέμπορες λιανικής στους μεγάλους νομούς.</p> <p>Συνεργασία με την εταιρεία IBS A.E. που έχει βραβευθεί ως ο καλύτερος προμηθευτής υλικών συσκευασίας.</p> <p>Συνεργασία με τη Θεόδωροι Αυτοματισμοί για Βιομηχανική ζύγιση και σήμανση των προϊόντων της (ιχνηλασιμότητα και ποιότητα).</p>
Μονάδες παραγωγής	<p>Μονάδα παραγωγής μαργαρίνης, στον Ρέντη. Η μονάδα, παράγει τα προϊόντα μαργαρίνης Βιτάμ, Becel Pro-Activ, Super Fresco και Αλις Soft. Πρόκειται για επένδυση ύψους 6 εκατ. ευρώ, από την οποία δημιουργούνται 120 νέες άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας. Η μονάδα διακρίνεται για το ελαχιστοποιημένο περιβαλλοντικό της «αποτύπωμα», χάρη στον αειφόρο βιομηχανικό σχεδιασμό της παραγωγής της.</p> <p>Εργοστάσια στη Γαστούνη (εργοστάσιο έκτασης 54 στρεμμάτων, δυναμικότητας 1.600 τόνων φρέσκιας τομάτας καθημερινώς) και στο Νέο Φάληρο (εργοστάσιο έκτασης 24,5 στρεμμάτων,</p>

	<p>δυναμικότητας 70.000 τόνων τελικού προϊόντος ετησίως).</p> <p>Επίσης, στο Σχηματάρι είναι το εργοστάσιο της KNORR BESTFOODS HELLAS A.E.B.E.</p>
Διανομείς	<p>Ο Όμιλος στην Ελλάδα κατατάσσεται στην πρώτη θέση ανάμεσα στους προμηθευτές των σούπερ μάρκετ σε ποικιλία, αριθμό προϊόντων και πωλήσεις. Η ΕΛΑΪΣ χρησιμοποιεί δίκτυο αντιπροσώπων και χονδρέμπορων. Συνεργασία με την εταιρεία διανομής προϊόντων Τ. ΠΡΙΣΚΟΜΑΤΗΣ Α.Ε. σε 3 κεντρικούς Νομούς της Μακεδονίας (Πιερία, Πέλλα, Ημαθία). Συνεργασία με την εταιρεία Zervas Α.Ε. για τη διανομή των προϊόντων της σε νομούς της δυτικής Ελλάδας (Αχαΐα, Ηλεία, Αιτωλοακαρνανία, Ζάκυνθο, Κεφαλονιά και Ιθάκη).</p>
Προμηθευτές	<p>Συνεργασία με ελαιοπαραγωγούς ανά την Ελλάδα.</p> <p>Unilever και Heinz, παρότι προμηθεύονται μεγάλες ποσότητες τοματοπολτού από ελληνικές υπεργολαβικές επιχειρήσεις, όπως έχει ήδη σημειωθεί, απέκτησαν και δικές τους παραγωγικές βάσεις στη χώρα.</p>
Αριθμός Προσωπικού	669 εργαζόμενοι

Η ΕΛΑΪΣ δραστηριοποιείται από το 1920. Είναι **συνεργάτης της Unilever από το 1962** και **μέλος του Ομίλου Unilever από το 1976**. Οι διαρκώς αυξανόμενες και διαφορετικές διατροφικές ανάγκες αποτελούν για την εταιρεία μια πρόκληση που την οδηγεί να εξελισσεται καθημερινά, προσφέροντας μέσα από τα προϊόντα της:

- Έναν υγιεινό τρόπο ζωής & διατροφής
- Ποικιλία, ποιότητα και γεύση
- Ευκολία και ελεύθερο χρόνο

Με βαθιά γνώση για τις διατροφικές συνήθειες των Ελλήνων και αξιοποιώντας την εμπειρία και την τεχνογνωσία του Ομίλου Unilever, η ΕΛΑΪΣ συνεχίζει να καινοτομεί, να βελτιώνει και να δημιουργεί νέα, μοναδικά προϊόντα. Στην εταιρεία δηλώνουν: «Συνεχίζουμε με όρεξη να προσθέτουμε ζωτικότητα στη ζωή όλων, κάθε μέρα!»

Με μια ματιά η ΕΛΑΪΣ:

- Κατέχει ηγετική θέση στο 90% των κατηγοριών που δραστηριοποιείται
- Είναι από τους μεγαλύτερους προμηθευτές των αλυσίδων λιανικής πώλησης σε ποικιλία και αριθμό προϊόντων

11.2 Πορεία της ΕΛΑΪΣ όσον αφορά την καινοτομία

1947: Η ΕΛΑΪΣ και ο Αρ. Μακρής προσωπικά, αφοσιώνονται στην παραγωγή του νέου προϊόντος BITAM που γίνεται δεκτό με ενθουσιασμό από την αγορά.

1990: Η UNILEVER πρώτη στον κόσμο εφαρμόζει νέα μέθοδο παραγωγής εξελιγμένης γενιάς μαργαρινών, χωρίς trans λιπαρά και η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εταιρεία τροφίμων στην Ευρώπη που την υιοθετεί.

1994: Η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εταιρεία τροφίμων στην Ελλάδα που πιστοποιείται με το πρότυπο Διαχείρισης Ποιότητας ISO 9001.

1996: Η ΕΛΑΪΣ, εφαρμόζει το πρωτοποριακό Σύστημα Ελέγχου Ολικής Ποιότητας TPM (Total Perfect Manufacturing) στην παραγωγή των προϊόντων της, στο πλαίσιο της διαρκούς αναζήτησης και υιοθέτησης συστημάτων ποιοτικού ελέγχου σε όλα τα στάδια παραγωγής.

Η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη βιομηχανία στην Ελλάδα που πιστοποιείται για το Σύστημα Περιβαλλοντικής Διαχείρισής της με ISO 14001.

1997: Η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εν λειτοργία βιομηχανία στην Ελλάδα που δημιουργεί και συντηρεί Ιστορικό Αρχείο και Πρότυπο Βιομηχανικό Μουσείο, θέτοντάς τα στην υπηρεσία της επιστημονικής κοινότητας για ερευνητικούς σκοπούς, αλλά και για τη διοργάνωση πολιτιστικών εκδηλώσεων.

1999: Η ΕΛΑΪΣ είναι η μόνη εταιρεία που από το 1999 χαρτογραφεί και αξιολογεί το 70% της ελληνικής παραγωγής ελαιολάδου, κάθε χρόνο, ώστε να εξασφαλίζει τις καλύτερες ποιοτικά και γευστικά ποσότητες για την τυποποίηση του Άλις.

2000: Η ΕΛΑΪΣ εισάγει στην Ελλάδα το πρώτο λειτουργικό τρόφιμο. Το προϊόν Becel pro.activ, εμπλουτισμένο με φυτικές στερόλες, μειώνει δραστικά τη χοληστερόλη, σημαντικό παράγοντα κινδύνου για τα καρδιαγγειακά νοσήματα.

2001: Το Εθνικό Συμβούλιο Διαπίστευσης (Ε.ΣΥ.Δ.) πιστοποιεί το Χημείο της ΕΛΑΪΣ για την υποδειγματική λειτουργία του. Πρόκειται για το πρώτο εργαστήριο εταιρίας τροφίμων που πιστοποιείται.

2002: Η ΕΛΑΪΣ είναι η πρώτη εταιρεία που εφαρμόζει τον ήπιο εξευγενισμό ελαίων στην Ελλάδα. Για πρώτη φορά στη χώρα μας η ΕΛΑΪΣ εφαρμόζει μεθόδους που συμβάλλουν στην καλύτερη διατήρηση της βιολογικής αξίας του ελαιολάδου.

2004: Η UNILEVER, μέσα στο πλαίσιο του ετήσιου θεσμού της «Golden Growth Award», απονέμει στην ΕΛΑΪΣ το χρυσό βραβείο για την καινοτομία και τη συνεχή ανάπτυξή της.

2005: Η ΕΛΑΪΣ παίρνει για δεύτερη συνεχή χρονιά τη 2η θέση στο διαγωνισμό «Best Workplaces 2005» του Πανεπιστημίου ALBA σε συνεργασία με τον οργανισμό Great Place to Work Europe, για το εργασιακό της περιβάλλον.

2011: 2η θέση για την ΕΛΑΪΣ-Unilever Hellas, για το εργασιακό της περιβάλλον στο φετινό διαγωνισμό BEST WORKPLACES 2011, ανάμεσα στις επιχειρήσεις με πάνω από 250 υπαλλήλους. Η διάκριση αυτή στην ουσία προέρχεται από τους ίδιους τους εργαζομένους της και γι' αυτό έχει ιδιαίτερη αξία.

11.3 Σύστημα παραγωγής καινοτομίας ΕΛΑΪΣ

11.3.1 Φιλοσοφία καινοτομίας

Στην εταιρεία ΕΛΑΙΣ – Unilever η παραγωγή της καινοτομίας είναι απολύτως συστηματοποιημένη και βασίζεται σε ξεκάθαρους και απαιτητικούς στόχους και σε μια συγκεκριμένη αυξητική φιλοσοφία ανάπτυξης, συνεχούς εγρήγορσης και έρευνας.

Σε μια συνέντευξη του στην εφημερίδα «Μέτοχος & Επενδύσεις» (σελ. 316) στις 8 Απριλίου 2004, ο Γ. Αντωνιάδης τότε επικεφαλής της διεύθυνσης εταιρικών σχέσεων και νούμερο 4 στην ΕΛΑΙΣ και μέλλον αντιπρόεδρος του Δ.Σ. (από τον

Ιανουάριο του 2012), είχε δηλώσει πως η στρατηγική της εταιρείας από το 2001 και μετά εστιάζεται στην παραγωγή καινοτομίας με 40 τουλάχιστον νέα προϊόντα κάθε χρόνο, γεγονός μάλιστα που εξηγεί, κατά τον ίδιο, και τα πολύ θετικά αποτελέσματα της εταιρείας κατά τα έτη 2002 – 2003. Σημειώνει δε, πως η μείωση του κόστους, οι συνέργειες που επιτεύχθηκαν στη διανομή των αντιπροσωπευμένων από την ΕΛΑΙΣ Α.Ε. προϊόντων Knorr και Hellman's μαζί με την περαιτέρω βελτίωση των οικονομικών της εταιρείας των τοματικών προϊόντων, συνέβαλαν επίσης στη σημαντική αύξηση των αποτελεσμάτων της εταιρείας.

Το σκεπτικό της πρακτικής αυτής ήταν ένα μέρος των προϊόντων αυτών να καλύπτει νέες για την εταιρεία αγορές, στις οποίες έμπαινε για πρώτη φορά δυναμικά, όπως το Becel ProActiv στα λειτουργικά τρόφιμα (τρόφιμα τα οποία πέρα από την θρεπτική τους αξία προσφέρουν και όφελος στην υγεία καθώς ενέχουν φυτικές στερόλες οι οποίες συμβάλλουν στη μείωση της κακής χοληστερίνης LDL) και το BITAM Coulinesse (μαργαρίνη σε ρευστή μορφή) στα μη γαλακτοκομικά τρόφιμα. Η εταιρεία ήταν οργανωμένη έτσι ώστε να μπορεί να στηρίξει τη στρατηγική αυτή για τα επόμενα χρόνια. Αυτό βέβαια δεν σήμαινε πως οι συνεργασίες με άλλες εταιρείες θα έπρεπε να αποκλείονται. Το αντίθετο μάλιστα, η συνεργασία με την εταιρεία Lipton κατέστησε στην ελληνική αγορά το τσάι Lipton ως ηγέτη όσον αφορά το κρύο τσάι. Ο Αντωνιάδης είχε δηλώσει πως: «ο εφησυχασμός είναι ο χειρότερος σύμβουλος και δεν έχει καμία θέση στην εταιρεία».

Συνταγή της ΕΛΑΙΣ για επιτυχία αποτελεί το κοινό όραμα και το σύστημα αξιών. Το όραμα της εταιρείας είναι: Να γίνει η ΕΛΑΙΣ η καλύτερη εταιρεία τροφίμων στην Ευρώπη. Το όραμα αυτό σε συνδυασμό με τις παρακάτω αξίες οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Αξίες:

- Σεβασμός: χαρακτηρίζει το σύνολο των δραστηριοτήτων απέναντι στον καταναλωτή, τον εργαζόμενο, τον μέτοχο και το κοινωνικό σύνολο.
- Πάθος: η εταιρεία επιδιώκει να είναι καλύτερη από τον ανταγωνισμό, με στόχο να είναι πάντα ηγέτης στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται
- Τόλμη: τίθενται πάντα δύσκολοι στόχοι, με επιδίωξη τη συνεχή βελτίωση
- Δυναμισμός: εστίαση στο αποτέλεσμα

- Εμπιστοσύνη & Ακεραιότητα: εμπιστοσύνη στους ανθρώπους για την επίτευξη αποτελεσμάτων, ξεκάθαρες αρμοδιότητες και πεδίο ευθύνης, ομαδικό πνεύμα και αμοιβαία ανταλλαγή ιδεών με στόχο το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με τον Πρόεδρο και διευθύνοντα σύμβουλο της ΕΛΑΙΣ-UNILEVER:

«Όταν επιλέγεις την Πρωτοπορία το κάνεις για να ανοίγεις δρόμους, όχι για να είσαι αλάνθαστος! Στα περισσότερα από τα 17 χρόνια στο Δ.Σ. της ΕΛΑΙΣ-UNILEVER και στα 11 εξ αυτών στην Προεδρία της εταιρείας προσωπική μου φιλοδοξία ήταν η εξέλιξη της κουλτούρας της και ο μετασχηματισμός της σε μια εταιρεία ικανή να παραμείνει στην κορυφή ως προς τα οικονομικά της αποτελέσματα. Η επίτευξη αυτού του στόχου προϋποθέτει τη συμμετοχή σ' αυτή την προσπάθεια του καθένα ξεχωριστά από τους εργαζόμενους. Τη διαφορά την κάνουν οι άνθρωποι, όχι τα μηχανήματα. Το πιστεύω μου είναι μια ανθρωποκεντρική εταιρεία που αξιοποιεί στο μέγιστο τις ικανότητες των ανθρώπων μας. Ικανότητες οι οποίες για τους ανθρώπους μας πιστεύω ότι είναι κορυφαίες για τα ελληνικά δεδομένα»

«Η καινοτομία ήταν και είναι η αιχμή του δόρατος για κάθε εταιρεία που θέλει να πρωταγωνιστήσει στον ολοένα και εντεινόμενο ανταγωνισμό των φθηνών και οικονομικών μαρκών. Πάγια στρατηγική της εταιρείας μας τα 7 τελευταία χρόνια είναι να τοποθετούμε στην αγορά, κάθε χρόνο περίπου, 100 νέους κωδικούς προϊόντων. Αυτό σε ένα βάθος δεκαετίας μας εξασφαλίζει την ανανέωση του συνόλου σχεδόν των 1.000 προϊόντων/κωδικών που διακινούμε στη χώρα. Οι πρόσφατες καινοτομίες στην εταιρεία μας αφορούν προϊόντα, όπως το Βιτάμ ιδέα, το Becel pro activ γιαούρτι μαστίχα, το Lipton Linea, τα παγωτά Ben & Jerrys έως το Skip Πανίσχυρο Μικρό, το Dove pro age και τη νέα οδοντόβουρτσα αιχμής AIM Style Tech».

«Η δική μας φιλοσοφία ως προς την ανάπτυξη των νέων προϊόντων στρέφεται γύρω από αυτό που εμείς στην εταιρεία αποκαλούμε "ζωτικότητα, ευεξία". Ο σύγχρονος καταναλωτής ζητάει ολοένα και περισσότερα προϊόντα που καλύπτουν μη "παραδοσιακές" περιοχές των αναγκών του. Από έρευνες που έγιναν τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας αλλά και παγκοσμίως καταγράφεται σαφής στροφή σε προϊόντα λειτουργικά, προϊόντα που απλοποιούν την καθημερινότητά του αλλά και προϊόντα που παίζουν έναν ενεργό και σαφή ρόλο στην κοινωνία και στο περιβάλλον. Η δική μας στρατηγική ήδη από το 2004 αλλά και στο μέλλον θα είναι γύρω από την ανάπτυξη

προϊόντων που καλύπτουν αυτές τις νέες και ανερχόμενες τάσεις στην επιλογή των καταναλωτών» (Σπύρος Δεσύλλας, Ιούλιος 2008).

11.3.2 Αμοιβές – Παροχές - Κίνητρα

Η εταιρία παρέχει ένα συνολικό πακέτο αμοιβών προς τους εργαζόμενους της το οποίο είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και πολύ πάνω από αυτό που προσφέρεται στην ελληνική αγορά εργασίας (κατά 25% υψηλότερο). Το πακέτο αυτό περιλαμβάνει: επίδομα γάμου, επίδομα τέκνων, επίδομα Χριστουγέννων, Πάσχα, φθινοπώρου και ψύχους –επιπλέον των προβλεπόμενων από τον νόμο. Bonus για όλους τους υπαλλήλους, μέρος για όλους τους εργαζόμενους που προσελήφθησαν μέχρι της 31/12/1996 αποτελούμενο από ένα επιπλέον μηνιαίο μισθό ο οποίος παρέχεται σε ετήσια βάση, πλήρη κάλυψη του μισθού επιπλέον των όσων παρέχονται από το ΙΚΑ σε περίπτωση ασθένειας άνω των 15 ημερών και, τέλος, μηνιαίο επίδομα κίνησης και τροφίμων και απεριόριστη κάλυψη δαπανών καυσίμων και λοιπών εξόδων για όσους κατέχουν εταιρικό αυτοκίνητο.

Η εταιρία, προκειμένου να επιβραβεύει τους εργαζόμενους για την προσπάθεια τους, έχει θεσπίσει χρηματικά έπαθλα:

A) VPA (Variable Pay Award): Το χρηματικό αυτό ποσό δίδεται κατ' έτος σε όλους τους managers και καθορίζεται από τον βαθμό επίτευξης των εταιρικών και ατομικών στόχων. Κυμαίνεται από 0-80% του ετήσιου μισθού.

B)SCA (Special Cash Award): Το ποσό αυτό δίδεται σε όσους εργαζόμενους πέτυχαν κάτι σημαντικό επιπλέον των όσων αναφέρονται στο ετήσιο συμφωνημένο πλάνο εργασίας του και κυμαίνεται από 3-20% του ετήσιου μισθού.

Γ) SAA (Special Assignment Award): Το ποσό αυτό δίδεται σε όσους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια του έτους εργάστηκαν σε κάποιο ειδικό project ή αντικατέστησαν για μεγάλο χρονικό διάστημα κάποιον συνάδελφο που απουσίασε.

Δ) Sales Incentive Scheme: Πρόκειται για ένα πρόγραμμα που προσφέρει κίνητρα στους ανθρώπους των πωλήσεων να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Προβλέπει ένα μέγιστο ποσό, το οποίο τους αποδίδεται κατά τη διάρκεια του έτους, εφόσον κάθε τρίμηνο επιτύχουν τους στόχους τους.

Στα πλαίσια της ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης που παρέχεται από την εταιρία, δίνεται η δυνατότητα να συμπεριληφθεί και η οικογένεια του εργαζομένου. Ένα

μέρος αυτού του κόστους επιβαρύνει τον εργαζόμενο και το υπόλοιπο καλύπτεται από την εταιρία.

11.3.3 Καθοδήγηση καινοτομίας από το HR

Η Ελαΐς προσφέρει σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους, εκπαιδευτικά προγράμματα που αφορούν σε θέματα οικονομικά, διοικητικής και τεχνικής κατάρτισης, πληροφορικής, εκμάθησης ξένης γλώσσας κ.α. Παράλληλα, όμως, προσφέρονται και προγράμματα τα οποία στοχεύουν στην αναβάθμιση και προαγωγή της ποιότητας ζωής των εργαζομένων και αφορούν σε θέματα Α΄ Βοηθειών, προγράμματα εκπαίδευσης «ασφαλούς οδήγησης».

Επιπλέον, η εταιρία διαθέτει τεχνικό εκπαιδευτικό κέντρο για να καλύπτει ανάγκες εκπαίδευσης σε τεχνικές δεξιότητες του προσωπικού του εργοστασίου.

Πολλά εκπαιδευτικά προγράμματα γίνονται μέσω υπολογιστή (e-learning), καθώς η εταιρία προχώρησε σε μία σημαντική επένδυση μεταφοράς εκπαιδευτικού υλικού σε μορφή εκπαίδευσης μέσω υπολογιστή.

Η Ελαΐς έχει θεσμοθετήσει Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξης. Κάθε χρόνο, ο εργαζόμενος συμφωνεί με τον άμεσο προϊστάμενό του το Προσωπικό Πλάνο Ανάπτυξής του στο οποίο αναγράφονται οι περιοχές προς βελτίωση καθώς και οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός.

Η εταιρία στα πλαίσια της κοινωνικής της συνεισφοράς έχει προβεί στην εξής ενέργεια:

- Σε ότι αφορά στην ισότητα των 2 φύλων ή εταιρία φροντίζει ώστε οι προσλήψεις των εκπαιδευομένων Διευθυντικών Στελεχών να είναι σε ποσοστό 50% άνδρες – 50% γυναίκες (έτσι αποφεύγεται και ο μεγάλος βαθμός ομοιογένειας).

Η Ελαΐς προσφέρει επίσης στους εργαζομένους της (εταιρεία ως κοινότητα):

- Γυμναστήριο με εποπτεία επαγγελματιών γυμναστών.
- Χρηματική βράβευση των παιδιών των εργαζομένων που άριστευσαν σε Γυμνάσιο, Λύκειο, Πανεπιστήμιο.
- Συνταξιοδοτικό πρόγραμμα για όλους τους υπαλλήλους το οποίο καλύπτεται εξ' ολοκλήρου από την εταιρία

- Δυνατότητα πρόωρης συνταξιοδότησης, εφόσον υπάρχουν οι ανάλογες προϋποθέσεις με πολύ ευνοϊκούς όρους
- Εστιατόριο, όπου παρέχεται σπιτικό φαγητό, με μικρή οικονομική συμμετοχή του εργαζόμενου
- Χρηματοδότηση εκδρομών
- Σύστημα υποβολής προτάσεων από τους εργαζομένους για τη βελτίωση της εταιρίας

11.3.4 Υποστήριξη από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της Unilever

Γενικά η Unilever προσπαθεί με την καινοτομία, να βοηθά την ικανοποίηση των αναγκών αλλά και των επιθυμιών των ανθρώπων, ανάλογα με τις τοπικές και προσωπικές ιδιαιτερότητες. Η Unilever έχει έναν ξεκάθαρο στόχο. Να ηγείται της ανάπτυξης των παγκοσμίων προϊόντων της με γρήγορες, μεγάλης κλίμακας και εντυπωσιακές καινοτομίες.

Το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, είναι η καρδιά αυτών των προσπαθειών. Συνδυάζει τη διεθνή επιστήμη με την βαθιά γνώση των καταναλωτικών αναγκών, για να παράγει νέα τεχνολογία που θα ικανοποιεί τους καταναλωτές σε όλο τον κόσμο. Το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, αποτελείται από έξι κύρια εργαστήρια: δύο στο Ηνωμένο Βασίλειο (Colworth House και Port Sunlight), ένα στην Ολλανδία (Vlaardingen), ένα στις ΗΠΑ (Trumbull), ένα στην Κίνα (Σαγκάη) και ένα στην Ινδία (Mumbai). Τα εργαστήρια αυτά λειτουργούν ενιαία, με ένα δίκτυο διεθνών και τοπικών τεχνολογικών κέντρων και παρέχουν τη νέα γενιά προϊόντων για τις εταιρείες της Unilever σε ολόκληρο τον κόσμο. Οι επαγγελματίες του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, παρουσίασαν πρωτοποριακές καινοτομίες, όπως η μαργαρίνη Becel pro.activ, που μειώνει τα επίπεδα χοληστερόλης στο αίμα και το ρόφημα Knorr Vie, το οποίο περιέχει το 50% των φρούτων και λαχανικών, που συνιστάται διεθνώς να προσλαμβάνει ένα άτομο καθημερινά και, χωρίς να υποκαθιστά τα φρέσκα φρούτα και λαχανικά, ενισχύει την καθημερινή κατανάλωσή τους.

Κάποια σχόλια των εργαζομένων (η εταιρεία ως κοινότητα):

Σε μια έρευνα που διεξήγαγε το Alba στην μελέτη Best Workplaces (2005), οι εργαζόμενοι στην ΕΛΑΙΣ επισήμαναν τα εξής:

- «Η ανθρώπινη προσέγγιση που υπάρχει στην εταιρία που εργάζομαι, π.χ.: Όταν αντιμετώπισα σοβαρό πρόβλημα υγείας, η Διοίκηση και ο προϊστάμενός μου, μου συμπαραστάθηκαν προσφέροντας την αμέριστη ηθική και υλική τους βοήθεια προκειμένου να το ξεπεράσω».
- «Βοήθεια, χρηματική ή ψυχολογική, σε όσους συναδέλφους το έχουν ανάγκη. Η διοίκηση δίνει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα της ολιγόωρης άδειας όταν κάποιος αντιμετωπίζει πρόβλημα χωρίς να δεσμεύεται σε οτιδήποτε. Η διοίκηση είναι πάντα κοντά στον εργαζόμενο σε δύσκολες καταστάσεις... Σεβασμός στο περιβάλλον... Ίδια αντιμετώπιση και σε όσους συναδέλφους έρχονται με σύμβαση... Φιλικό και ανθρώπινο περιβάλλον».
- «Η εταιρία κάθε χρόνο με το θεσμό της ομαδικής και ατομικής αναγνώρισης επιβραβεύει υλικά και ηθικά εργαζομένους ή ομάδες εργαζομένων, οι οποίοι τη χρονιά που πέρασε επέδειξαν κάποια εξαιρετική διάκριση ανεξάρτητα της επαγγελματικής τους απόδοσης».
- «Είναι σημαντικό κάθε πρωί να έρχεσαι ουσιαστικά ό,τι ώρα σε εξυπηρετεί και να βλέπεις χαρούμενα πρόσωπα. Κάθε στιγμή είναι ενδιαφέρουσα, αποδοτική και υπάρχει αλληλοεκτίμηση. Και πραγματικά η εταιρία καταβάλλει συνειδητές προσπάθειες για να κρατήσει σε αυτό το επίπεδο αυτό που προσφέρει».
- «Όταν πρωτοήλθα στην εταιρία, μου έκαναν εντύπωση τα χαμογελαστά πρόσωπα των συναδέλφων. Ύστερα από τόσα χρόνια το χαμόγελο παραμένει, στην πλειοψηφία τουλάχιστον. Αυτό το θεωρώ ως ένα επιπλέον κίνητρο για να εργάζεται κάποιος εδώ».
- «Πρόσφατα χρειάστηκε να αντικαταστήσω τις οικιακές ηλεκτρικές συσκευές λόγω βλάβης στη ηλεκτρολογική εγκατάσταση της οικίας μου. Το ύψος του ποσού ήταν €2.000 το οποίο δεν μπορούσα να καλύψω. Η εταιρία με διευκόλυνε καταβάλλοντας μου το ποσόν το οποίο θα αποπληρώσω σε 12 άτοκες δόσεις».
- «Εκτιμώ την ύπαρξη της ομάδας δράσης, μία ομάδα νεαρών κατά κανόνα στελεχών η οποία έχει σαν στόχο να φέρνει στη Διοίκηση τα προβλήματα που

υπάρχουν στην εταιρία. Επίσης την κοινωνική προσφορά που πραγματοποιείται αθόρυβα, μακριά από τα ΜΜΕ με στόχο την πραγματική βοήθεια προς τον συνάνθρωπό μας και όχι για δημόσιες σχέσεις».

- «Δεν μπορώ να ξεχάσω ό ταν κατά τη διάρκεια της μετάθεσής μου στο εξωτερικό υπήρχε συνεχές και αμέριστο ενδιαφέρον για το εάν αντιμετωπίζω κανένα πρόβλημα για την άμεση παροχή βοήθειας. Αυτό εκδηλωνόταν είτε κατά τις επισκέψεις μου στην εταιρία στην Ελλάδα είτε τηλεφωνικά όταν ήμουν στο εξωτερικό».

B' μέρος – Ανάλυση αποτελεσμάτων έρευνας

12. Μεθοδολογία – Εννοιολογικό Πλαίσιο

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να μετρηθεί κατά πόσο εφαρμόζονται και γίνονται αντιληπτές από τους εργαζόμενους σε επιχειρήσεις τροφίμων, πρακτικές που στοχεύουν στην ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της καινοτομικότητας. Προκειμένου να γίνει αυτό, μελετήθηκε κατ' αρχήν η υπάρχουσα βιβλιογραφία που αφορά τις προτεινόμενες επιχειρηματικές τεχνικές για τα ζητήματα αυτά. Αυτό ήταν απαραίτητο αφενός για να αποφασιστεί ποιες είναι οι πρακτικές εκείνες που κατά κύριο λόγο εφαρμόζονται και θα συμπεριλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο και αφετέρου ποιες διαστάσεις της υποβοήθησης της καινοτομίας θα εξετάζονταν. Επίσης πραγματοποιήθηκαν συζητήσεις με ακαδημαϊκούς για καλύτερη κατανόηση του θέματος και των ερωτημάτων που έπρεπε να τεθούν.

12.1 Διατύπωση ερευνητικών ερωτημάτων

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αποφασίστηκε πως το ερευνητικό πρόβλημα εστιάζεται στο αν και με ποιο τρόπο μπορούν κάποιες πρακτικές εφαρμοζόμενες από τις επιχειρήσεις, να επηρεάσουν την εφαρμογή των καινοτομιών στην επιχείρηση.

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που θα προσπαθήσει να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα είναι τα εξής:

- Επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον την εφαρμογή καινοτομιών σε μια επιχείρηση;
- Επηρεάζει η στάση της επιχείρησης την εφαρμογή καινοτομιών;
- Επηρεάζει η καθοδήγηση του προσωπικού από το HR την εφαρμογή καινοτομιών σε μια επιχείρηση;
- Επηρεάζουν οι ανταμοιβές και τα κίνητρα προς τους υπαλλήλους την εφαρμογή καινοτομιών;
- Επηρεάζει η παραγωγή ιδεών την εφαρμογή καινοτομιών;

12.2 Μέθοδος συλλογής πληροφοριών

Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε εστίασε σε επιχειρήσεις τροφίμων – ποτών και φυτικών προϊόντων που λειτουργούν στην Αθήνα. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε τυχαία.

Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω e-mail σε άτομα που απασχολούνται στις επιχειρήσεις αυτές και παράλληλα συμπληρώθηκαν κάποια ερωτηματολόγια από τηλεφωνικές συνομιλίες, είτε για περαιτέρω διευκρινίσεις σχετικά με το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου, είτε για αύξηση της ανταπόκρισης των ερωτώμενων. Πέρα από το κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου, το τελευταίο συνοδευόταν από μια επιστολή προς επεξήγηση του σκοπού της έρευνας και διαβεβαίωσης των ερωτώμενων πως τα στοιχεία τους προσφέρονται με τρόπο ανώνυμο.

Τα άτομα που ανταποκρίθηκαν και έστειλαν συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο ή απάντησαν μέσω τηλεφώνου ήταν 101, δίνοντας έτσι ένα ποσοστό ανταπόκρισης της τάξης του 36%.

12.3 Περιγραφή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 2 μέρη. Πηγή έμπνευσης για τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αποτέλεσε η βιβλιογραφία που αφορά όλες τις πρακτικές ενθάρρυνσης της καινοτομίας και περιγράφεται στο βιβλίο του Paul Sloane: *The innovative leader – How to inspire your team creativity*. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου τιτλοφορείται ως εργασιακός χώρος και περιλαμβάνει έξι ομάδες ερωτήσεων που αφορούν τις εταιρικές πρακτικές ως προς τη διαχείριση της καινοτομίας. Αναλυτικότερα, η πρώτη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την αντίληψη των εργαζομένων για την τρέχουσα κατάσταση που επικρατεί στο εργασιακό τους περιβάλλον. Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από ερωτήσεις που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται η εργαζόμενοι, τη στάση της επιχείρησης απέναντι στην καινοτομία. Η τρίτη ομάδα περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο καθοδηγείται η καινοτομία από το HR. Η τέταρτη ομάδα ερωτήσεων αφορά τις ανταμοιβές αλλά και τα κίνητρα για δημιουργική και καινοτόμο σκέψη που παρέχονται από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους. Η πέμπτη ομάδα ερωτήσεων εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο παράγονται οι ιδέες. Στην

έκτη ομάδα εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζονται οι καινοτομίες. Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του εξεταζόμενου δείγματος, όπως φύλο, ηλικία, χρόνια προϋπηρεσίας, θέση στην ιεραρχία.

Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, δηλαδή γίνεται επιλογή ανάμεσα σε ένα συγκεκριμένο πλήθος πιθανών απαντήσεων. Ουσιαστικά δινόταν η δυνατότητα στον κάθε ερωτώμενο της πολλαπλής επιλογής, όπου μπορούσε να επιλέξει τις απαντήσεις οι οποίες κλιμακώνονταν σε κλίμακα Likert 5 σημείων. Οι ερωτήσεις τύπου Likert 5 σημείων απαντιόνταν από τις επιλογές: «1. Διαφωνώ απολύτως, 2. Διαφωνώ, 3. Αβέβαιος / Ουδέτερος, 4. Συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απολύτως».

13. Αποτελέσματα

13.1 Παρουσίαση περιγραφικής στατιστικής

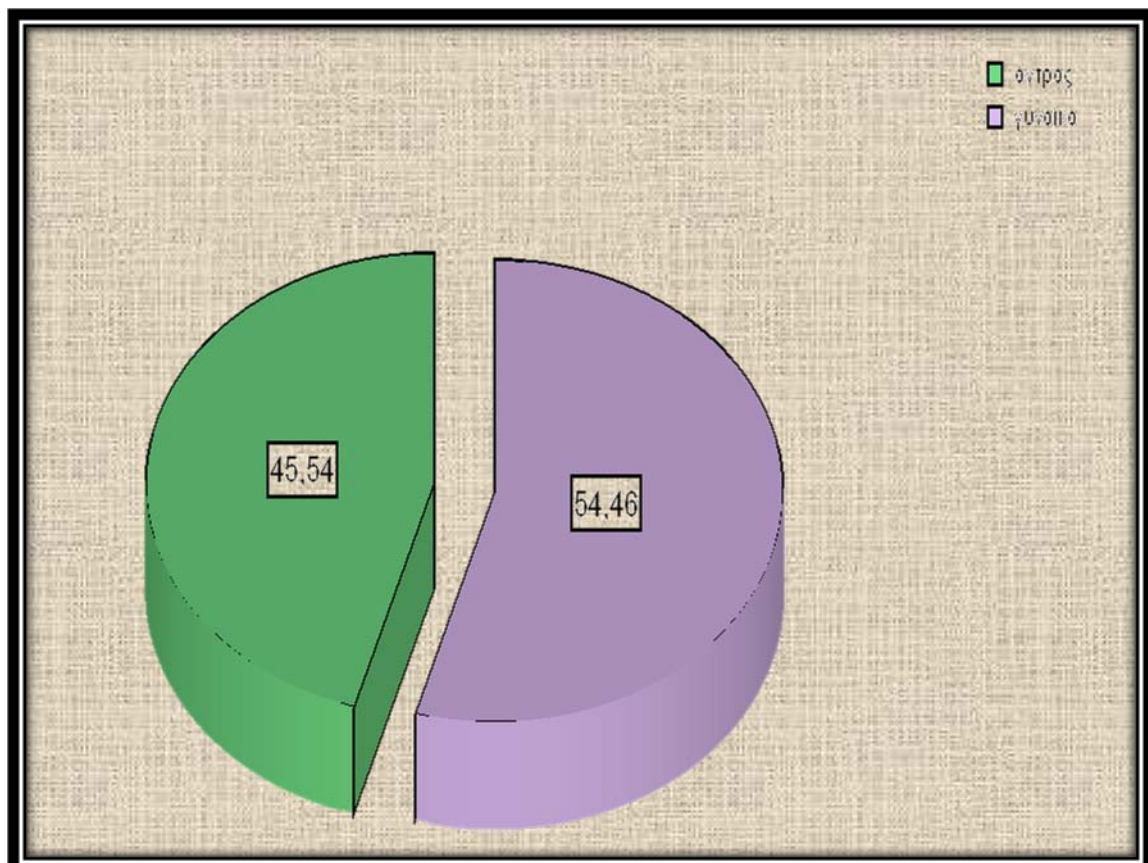
Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν οι μέσοι όροι και οι συχνότητες των μεταβλητών με τη βοήθεια πινάκων και διαγραμμάτων για πληρέστερη κατανόηση, αλλά και η περαιτέρω επεξεργασία τους.

Το μέγεθος του δείγματος (N=101 άτομα) αποτελείται από 46 άνδρες οι οποίοι καλύπτουν το 45.5% του δείγματος, και 55 γυναίκες οι οποίες καλύπτουν το 54.5% του δείγματος, όπως φαίνεται στον πίνακα 13.1.1 και στο γράφημα 13.1.1

Πίνακας 13.1.1: Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΑΝΤΡΑΣ	46	45.5	45.5	45.5
ΓΥΝΑΙΚΑ	55	54.5	54.5	100,0
Σύνολο	101	100,0	100,0	

Γράφημα 13.1.1: Φύλο



Όσον αφορά την ηλικία των ερωτώμενων, το μεγαλύτερο μέρος με ποσοστό 48.5% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα «36-50» και το μικρότερο ποσοστό μόλις 3.0% ανήκει στην ηλικιακή ομάδα «18-25». Ακολουθεί με ποσοστό 32.7% η ηλικιακή ομάδα «26-35»

Πίνακας 13.1.2: Ηλικία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
18-25	3	3.0	3.0	3.0
26-35	33	32.7	32.7	35.6
36-50	49	48.5	48.5	84.2
50 ΚΑΙ ΑΝΩ	16	15,8	15,8	100.0
Σύνολο	101	100,0	100,0	

Γράφημα 13.1.2: Ηλικία

Στον πίνακα 13.1.3 αναλύεται το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα, το 41,6% του δείγματος είναι απόφοιτος «ΑΕΙ-ΑΤΕΙ», ενώ η κατηγορία «απόφοιτος γυμνασίου-λυκείου» καταλαμβάνει μόλις το ποσοστό του 14,9%. ακολουθεί με αξιόλογο ποσοστό 25.7% η κατηγορία «μεταπτυχιακό και άνω».

Πίνακας 13.1.3: Επίπεδο εκπαίδευσης

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΓΥΜΝΑΣΙΟ-ΛΥΚΕΙΟ	15	14.9	14.9	14.9
ΙΕΚ	18	17.8	17.8	32.7
ΑΕΙ-ΤΕΙ	42	41.6	41.6	74.3
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΚΑΙ ΑΝΩ	26	25,7	25,7	100,0
Σύνολο	101	100,0	100,0	

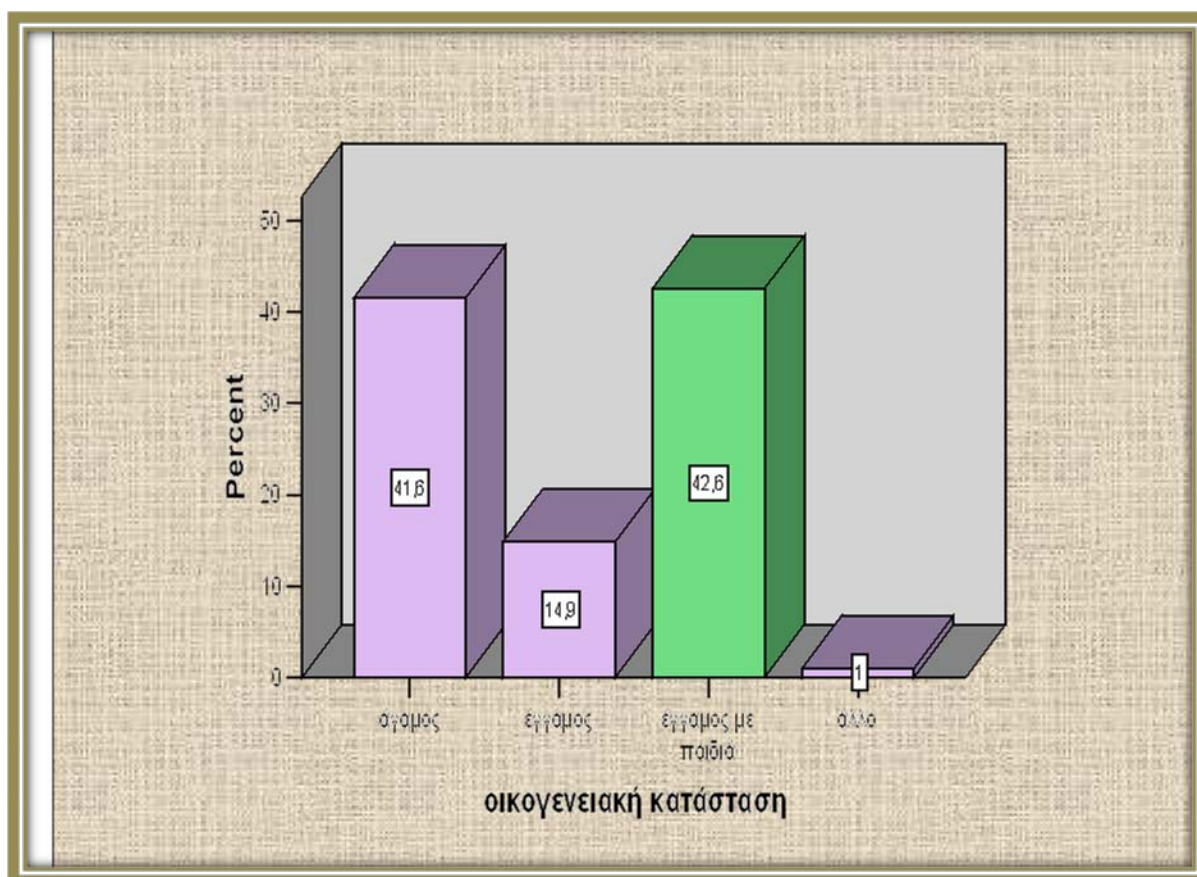
Πίνακας 13.1.3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Αναφορικά με την οικογενειακή κατάσταση το μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην κατηγορία των «έγγαμων με παιδιά» με ποσοστό 42,6%, ενώ ακολουθεί πολύ κοντά με ποσοστό 41,6% η κατηγορία των «έγγαμων». Τέλος σε ποσοστό 1,0% εκπροσωπείται η κατηγορία «άλλο».

Πίνακας 13.1.4: Οικογενειακή κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΑΓΑΜΟΣ	42	41,6	41,6	41,6
ΕΓΓΑΜΟΣ	15	14,9	14,9	56,4
ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ	43	42,6	42,6	99,0
ΑΛΛΟ	1	1,0	1,0	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	101	100,0	100,0	

Γράφημα 13.1.4

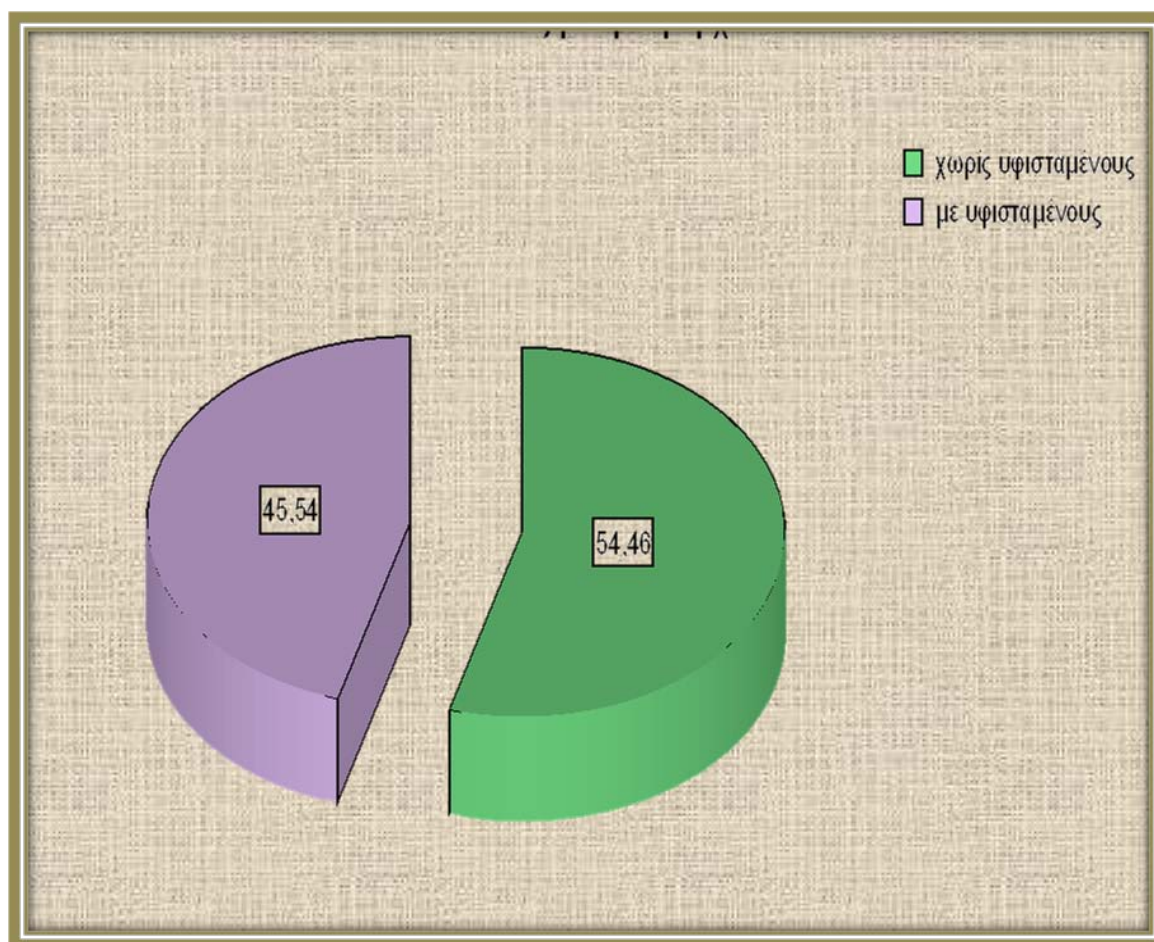


Σχετικά με την κατάταξη στην ιεραρχία το 54,5% των ερωτώμενων δηλώνει ότι δεν έχει υφισταμένους ενώ το 45,5% έχει υφισταμένους.

Πίνακας 13.1.5: κατάταξη στην ιεραρχία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΧΩΡΙΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	55	54,5	54,5	54,5
ΜΕ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	46	45,5	45,5	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	101	100,0	100,0	

Πίνακας 13.1.5: κατάταξη στην ιεραρχία

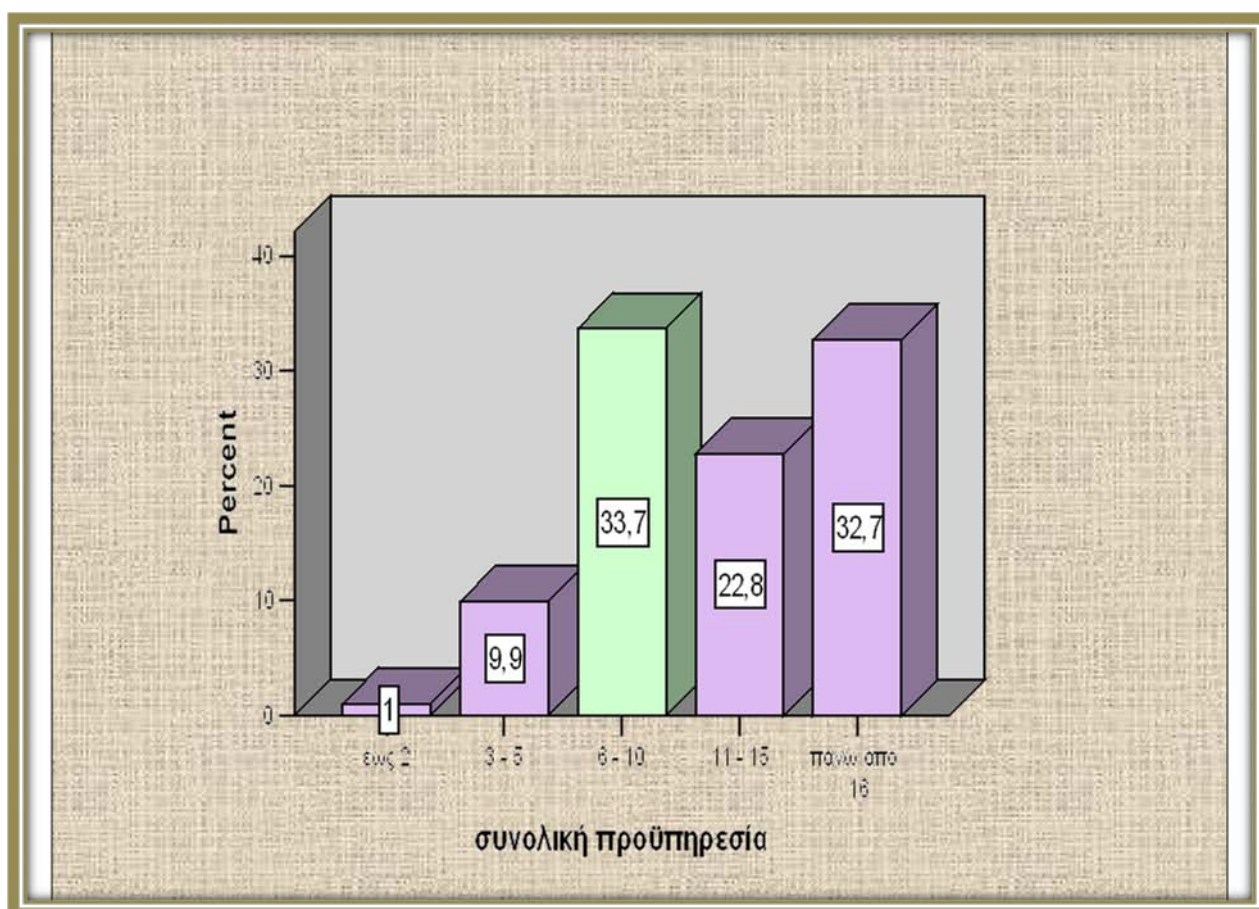


Στον πίνακα 13.1.6 αναλύεται η συνολική προϋπηρεσία των ερωτώμενων του δείγματος. Πιο συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό 33,7% έχει προϋπηρεσία 6-10 χρόνια και ακολουθεί με ποσοστό 32,7% οι ερωτώμενοι οι οποίοι έχουν πάνω από 16 χρόνια προϋπηρεσία. Τέλος με ποσοστό μόλις 1% έχει προϋπηρεσία έως 2 χρόνια.

Πίνακας 13.1.6: Συνολική Προϋπηρεσία

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
έως 2	1	1,0	1,0	1,0
3 - 5	10	9,9	9,9	10,9
6 - 10	34	33,7	33,7	44,6
11 - 15	23	22,8	22,8	67,3
πάνω από 16	33	32,7	32,7	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	101	100,0	100,0	

Γράφημα 13.1.6: Συνολική Προϋπηρεσία

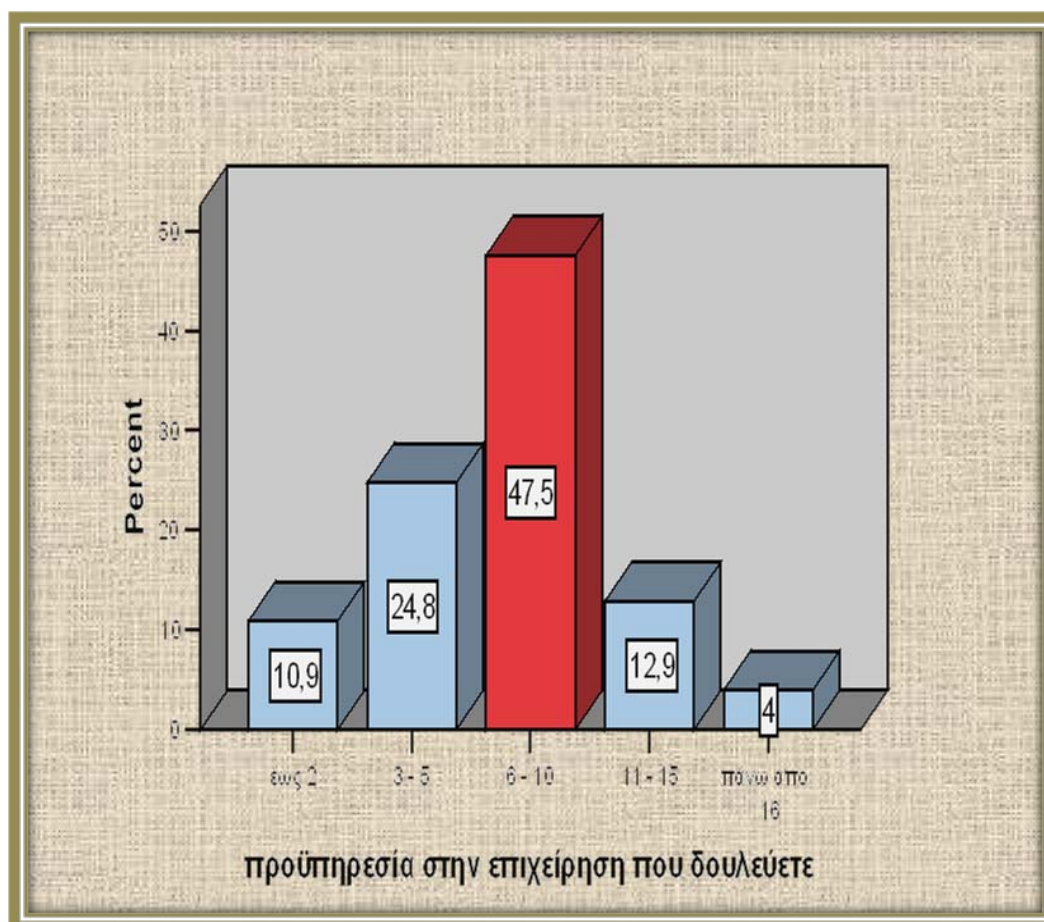


Αναφορικά με την προϋπηρεσία που έχουν στην τωρινή επιχείρηση που δουλεύουν οι ερωτώμενοι με ποσοστό 47,5% δήλωσαν ότι εργάζονται 6-10 χρόνια, ενώ πάνω από 16 χρόνια εργάζεται το 4,0%.

Πίνακας 13.1.7: προϋπηρεσία στην επιχείρηση που δουλεύετε

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
έως 2	11	10,9	10,9	10,9
3 - 5	25	24,8	24,8	35,6
6 - 10	48	47,5	47,5	83,2
11 - 15	13	12,9	12,9	96,0
πάνω από 16	4	4,0	4,0	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	101	100,0	100,0	

Γράφημα 13.1.7: Προϋπηρεσία στην επιχείρηση που δουλεύετε

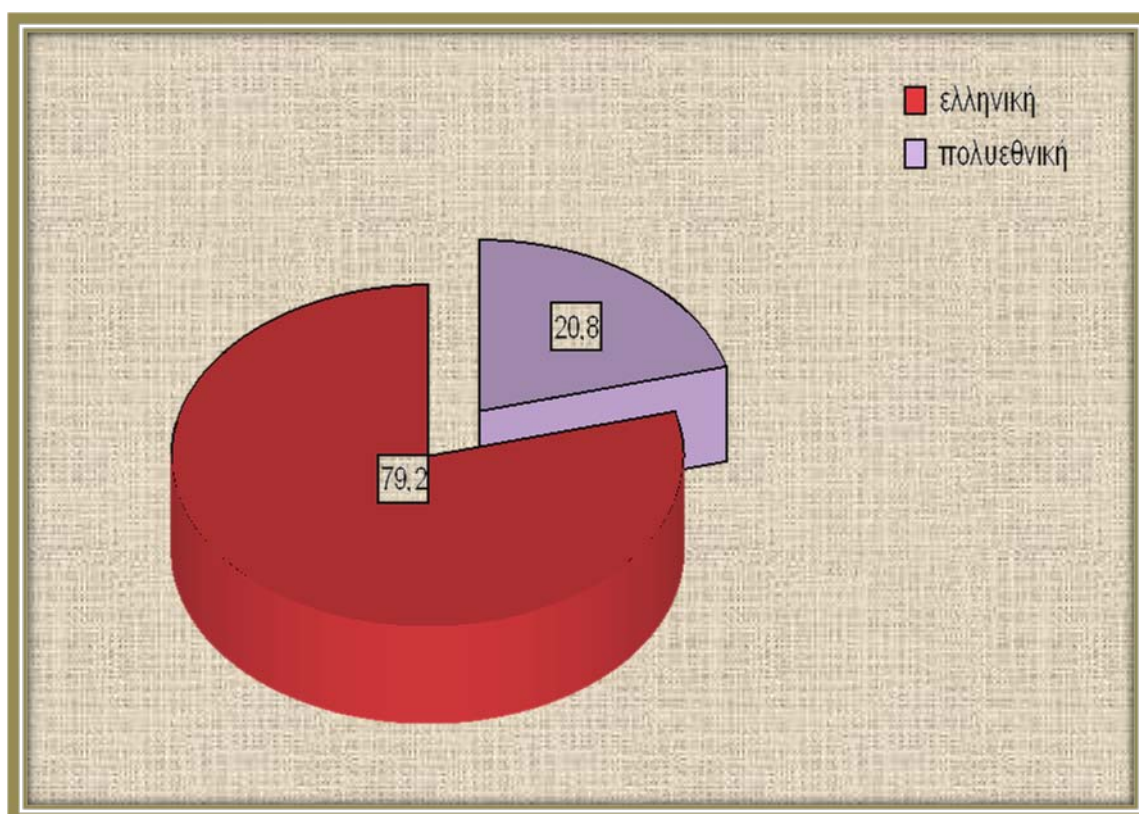


Σχετικά με το καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρείας που εργάζονται οι ερωτώμενοι το 79.2% απάντησε ότι η εταιρεία που απασχολούνται είναι ελληνική, ενώ το 20,8% εργάζεται σε πολυεθνική εταιρεία τροφίμων.

Πίνακας 13.1.8: Καθεστώς ιδιοκτησίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Σχετική συχνότητα	Αθροιστική συχνότητα
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	80	79,2	79,2	79,2
ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗ	21	20,8	20,8	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	101	100,0	100,0	

Γράφημα 13.1.8 : Καθεστώς ιδιοκτησίας



13.2 Περιγραφική Στατιστική υπόλοιπων ερωτήσεων

Στις πρώτες έξι ενότητες ερωτήσεων ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σε μία κλίμακα από το 1 έως το 5 όπου το 1=διαφωνώ απόλυτα και το 5=συμφωνώ απόλυτα. Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι μέσοι όροι (Mean) και οι τυπικές αποκλίσεις (Std Deviation) των απαντήσεων που δόθηκαν.

Αναφορικά με τις ερωτήσεις της ενότητας Α οι απαντήσεις των ερωτώμενων κυμαίνονται πάνω από το μέσο όρο. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι συμφωνούν με το γεγονός ότι η επιχείρηση τροφίμων όπου εργάζεται ο καθένας, προωθεί την δημιουργικότητα και την καινοτομικότητα ώστε να δημιουργήσει τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες, ότι η επιχείρηση λειτουργεί με τρόπο μοντέρνο ενώ παράλληλα ο διευθυντής τους ενθαρρύνει τις ανοικτές συζητήσεις και υπάρχει συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης και ανταλλαγή γνώσης καθώς επίσης και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και του διευθυντού.

Πίνακας 13.2.α

ΕΝΟΤΗΤΑ Α: Εργασιακό περιβάλλον – τρέχουσα κατάσταση	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
1. Πιστεύω ότι η επιχείρηση προωθεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομικότητα για να δημιουργήσει τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες.	101	3,71	,852
2. Πιστεύω ότι η επιχείρηση πωλεί αυτήν την περίοδο προϊόντα που είναι μοναδικά και διαφορετικά.	101	3,61	1,095
3. Η επιχείρηση μου λειτουργεί με τρόπο μοντέρνο και προσαρμόζεται στην αλλαγή.	101	3,94	,870
4. Ο διευθυντής μου ενθαρρύνει τις ανοικτές συζητήσεις και αξιοποιεί μερίδιο των ιδεών του προσωπικού.	101	3,42	1,107
5. Όλοι εντός της επιχείρησης αντιλαμβανόμαστε τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις λειτουργικές μεθόδους, τις πολιτικές τιμολόγησης και τους στόχους της επιχείρησης.	101	3,19	,796
6. Υπάρχει συνεργασία και αμοιβαία ανταλλαγή γνώσης και πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων και των ομάδων που λειτουργούν εντός της επιχείρησης.	101	3,41	,862

7. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ διευθυντή - υφισταμένων προς τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.	101	3,69	,946
---	-----	------	------

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην ενότητα Β σχετικά με την στάση της επιχείρησης ως προς την καινοτομία κυμαίνονται πάνω από το μέσο. Πιο συγκεκριμένα οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι συμφωνούν με το γεγονός ότι η επιχείρηση τη δημιουργική σκέψη και παρακινεί τους υπαλλήλους να θέτουν στόχους για την προσωπική τους βελτίωση. Επίσης οι ερωτώμενοι του δείγματος συμφωνούν κατά μέσο όρο με το γεγονός ότι η επιχείρηση προωθεί τη δημιουργική λήψη αποφάσεων και ότι υπάρχει όραμα για αλλαγή.

Πίνακας 13.2.β

ΕΝΟΤΗΤΑ Β: Στάση της επιχείρησης ως προς την καινοτομία	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
8. Η επιχείρηση προωθεί μια πολιτική «ανοιχτών πορτών» σε θέματα διαλόγου σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.	101	3,02	,774
9. Η επιχείρηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή στην έκφραση των ιδεών και τη δημιουργική σκέψη.	101	3,35	,877
10. Η διοίκηση παρακινεί τους υπαλλήλους να θέτουν στόχους για την προσωπική τους βελτίωση.	101	4,35	,623
11. Υπάρχει ο φόβος της αλλαγής.	101	2,77	,915
12. Η επιχείρηση προωθεί τη δημιουργική λήψη αποφάσεων.	101	3,35	,805
13. Υπάρχει όραμα για αλλαγή στην επιχείρηση.	101	3,42	,840
14. Υπάρχει πολιτική σχετικά με την καινοτομία.	101	3,98	,735

Σε σχέση με τις ερωτήσεις της ενότητας Γ που υαφορά την καθοδήγηση καινοτομίας από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (HR), μπορεί να ειπωθεί ότι οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι τίθενται πάντα υψηλοί στόχοι στο τμήμα που λειτουργεί ο καθένας, ότι η επιχείρηση προσφέρει εκπαίδευση για ανάπτυξη δεξιοτήτων, υπάρχει πρόκληση στο αντικείμενο εργασίας, ακούγονται όλες οι γνώμες ενώ παράλληλα, ο ρόλος του προϊστάμενου είναι να λειτουργεί είτε ως «εμπρηστής» είτε ως «πυροσβέστης» για να τους παρακινεί. Επίσης φαίνεται διαφωνούν κατά μέσο όρο με το γεγονός ότι δεν υπάρχουν εμπόδια δημιουργικότητας, και ότι λόγω ιεραρχίας δεν εμποδίζεται η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών

Πίνακας 13.2.γ

ΕΝΟΤΗΤΑ Γ: Καθοδήγηση Καινοτομίας από το HR	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
17. Τίθενται πάντα υψηλοί στόχοι στο τμήμα που λειτουργώ.	101	3,86	,872
18. Η επιχείρηση προσφέρει σεμινάρια για να προωθήσει τις δεξιότητες δημιουργικότητας.	101	3,57	,963
19. Στο αντικείμενο της εργασίας μου υπάρχει πρόκληση.	101	3,86	,895
20. Όλες οι γνώμες ακούγονται.	101	3,11	,859
21. Ο προϊστάμενος λειτουργεί είτε ως «εμπρηστής» είτε ως «πυροσβέστης» για να μας παρακινεί.	101	3,90	,843
22. Δεν υπάρχουν εμπόδια δημιουργικότητας (αρνητισμός, κυνισμός) στο εσωτερικό της επιχείρησης.	101	2,27	,968
23. Οι καλύτεροι της επιχείρησης δουλεύουν για την ανάπτυξη των καινοτομιών.	101	2,92	,542
24. Η ιεραρχία δεν εμποδίζει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών.	101	2,85	0,994

Αναφορικά με τις ερωτήσεις της ενότητας Δ που αφορούν τις ανταμοιβές και τα κίνητρα για δημιουργικότητα και καινοτόμο σκέψη, οι ερωτώμενοι δήλωσαν κατά μέσο όρο ότι συμφωνούν με το γεγονός ότι οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα αμείβονται με χρηματικά μπόνους, δώρα και άλλες παροχές, οδηγούν σε προαγωγές, επιβραβεύονται με αναγνώριση και προσφέρουν προοπτικές καριέρας. Επίσης μπορεί να λεχθεί ότι οι ερωτώμενοι κατά μέσο όρο διαφωνούν με γεγονός ότι ο τρόπος με τον οποίο ανταμείβεται η παραγωγή καινοτομίας στην επιχείρηση αποτελεί για τους ίδιους ισχυρό κίνητρο

Πίνακας 13.2.δ

ΕΝΟΤΗΤΑ Δ: Ανταμοιβές / κίνητρα δημιουργικότητας και καινοτόμου σκέψης	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
25. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα ανταμείβονται με χρηματικά bonus.	101	3,86	,872
26. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα ανταμείβονται με παροχές /δώρα.	101	3,57	,963
27. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα οδηγούν σε προαγωγές.	101	3,86	,895
28. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα επιβραβεύονται με αναγνώριση.	101	3,11	,859
29. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα προσφέρουν καλύτερες προοπτικές καριέρας.	101	3,90	,843
30. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα προσφέρουν καλύτερο κλίμα και καλύτερες συνθήκες εργασίας.	101	2,27	,968
31. Ο τρόπος με τον οποίο ανταμείβεται η παραγωγή καινοτομίας στην επιχείρηση αποτελεί για μένα ισχυρό κίνητρο.	101	2,92	,542

Αναφορικά με τις ερωτήσεις της ενότητας Ε για την παραγωγή ιδεών οι ερωτώμενοι συμφωνούν με το γεγονός ότι τηρείται αρχείο ιδεών και προτάσεων και διοργανώνονται εκδηλώσεις επιβράβευσης ιδεών. Επίσης συμφωνούν ότι στις συναντήσεις συμμετέχουν εξωτερικοί σύμβουλοι, διενεργείται μια διαδικασία αυτοκριτικής, αναζητούνται νέοι τρόποι προσέγγισης πελατών και διαβλέπουν νέες τάσεις της αγοράς, όλες οι ιδέες αξιολογούνται, ενώ πολλές φορές η καινοτομία είναι αποτέλεσμα αφαιρετικότητας. Επίσης διαφωνούν με το γεγονός ότι δεν υπάρχουν αυστηρά πλαίσια θεματολογίας και ότι οι προτεινόμενες ιδέες είναι πάρα πολλές.

Πίνακας 13.2.ε

ΕΝΟΤΗΤΑ Ε: Παραγωγή ιδεών	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
32. Τηρείται αρχείο ιδεών και προτάσεων.	101	3,56	,793
33. Διοργανώνονται εκδηλώσεις επιβράβευσης ιδεών.	101	3,60	,884
34. Επιτρέπεται η παράκαμψη της ιεραρχίας για συζητήσεις.	101	2,88	,804
35. Προγραμματίζονται συναντήσεις καταγισμού ιδεών.	101	3,40	,694
36. Στις συναντήσεις καταγισμού ιδεών παράγονται σπουδαίες ιδέες.	101	3,29	,554
37. Στις συναντήσεις καταγισμού ιδεών αξιολογούνται όλες οι ιδέες.	101	3,47	,807
38. Στις συναντήσεις καταγισμού ιδεών χρησιμοποιούνται ευρηματικοί τρόποι έκφρασης.	101	3,45	,866

39. Στις συναντήσεις συμμετέχουν και εξωτερικοί σύμβουλοι – ειδικοί.	101	4,05	,899
40. Σκεφτόμαστε πάντα αντιδράσεις για άριστες κινήσεις από πλευράς ανταγωνισμού.	101	2,24	,695
41. Δεν υπάρχουν αυστηρά πλαίσια θεματολογίας στις συναντήσεις.	101	2,16	,771
42. Οι προτεινόμενες ιδέες είναι πάντα πολλές.	101	1,80	,788
43. Δεν υπάρχει καθορισμένος χώρος συναντήσεων (αλλάζουμε περιβάλλον).	101	2,72	,885
44. Το μοντέλο της επιχείρησης αλλάζει διαρκώς.	101	3,94	,746
45. Στις συναντήσεις κάνουμε την αυτοκριτική μας.	101	4,31	,612
46. Αναζητούμε νέους τρόπους προσέγγισης πελατών.	101	4,34	,621
47. Αναμένουμε και διαβλέπουμε τάσεις και μόδες της αγοράς.	101	3,76	,680
48. Κάποιες φορές καινοτομούμε αφαιρετικά (απλούστερα προϊόντα υπηρεσίες).	101	4,03	,556

49. Αναζητούμε τις λύσεις μέσα από το πρόβλημα.	101	3,61	,787
50. Πάντα εξετάζουμε τα ενδεχόμενα «τι θα γινόταν εάν...»	101	2,72	1,031
51. Μετατρέπουμε «παράξενες» ιδέες σε εφαρμόσιμες και τις αξιοποιούμε.	101	3,66	,875
52. Αναζητούμε μακρινές σχέσεις προϊόντων / υπηρεσιών σε νέες ανεξερεύνητες αγορές και ομάδες πελατών.	101	3,62	,614
53. Προσέχουμε ποιες ιδέες και πώς τις απορρίπτουμε.	101	3,77	,823
54. Είμαστε ταυτόχρονα αναλυτικοί, εκφραστικοί, οπτιμιστές και πεσιμιστές, δημιουργικοί και ενημερωμένοι κατά την λήψη αποφάσεων.	101	3,40	,694

Τέλος στην ενότητα ΣΤ που αφορά την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι στους εργαζόμενους διατίθενται πόροι και χρόνος για καινοτομίες ενώ υπάρχει και εκπαίδευση για αυτό. Επίσης η πρόοδος μετράται και αξιολογείται, η επιτυχία αναγνωρίζεται, διαδίδεται, και αμείβεται. Επίσης οι πρωταθλητές στην καινοτομία αναλαμβάνουν δημιουργικά πόστα για ανιχνευτές ιδεών, οι πρωτότυπες ιδέες κατοχυρώνονται, ενώ εφαρμόζονται οι πιο υποσχόμενες. Τέλος φαίνεται να κρατούν ουδέτερη στάση με το γεγονός ότι υιοθετούν επιτυχημένες ιδέες άλλων επιχειρήσεων.

Πίνακας 13.2.στ

ΕΝΟΤΗΤΑ ΣΤ: Εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
55. Στην επιχείρηση που δουλεύω διατίθενται χρόνος και πόροι για καινοτομία.	101	3,95	,669
56. Κάθε εργαζόμενος έχει 2 δουλειές.	101	3,22	1,006
57. Αναγνωρίζεται συχνά η ανάγκη για αντικατάσταση παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών.	101	2,74	,945
58. Κάποιες φορές δανειζόμαστε / υιοθετούμε επιτυχημένες ιδέες άλλων επιχειρήσεων.	101	2,91	,873
59. Εκπαιδευόμαστε για καινοτομία.	101	3,42	,886
60. Η πρόοδος μετράται και αξιολογείται.	101	4,57	,554
61. Η επιτυχία αναγνωρίζεται και διαδίδεται.	101	3,67	,634

62. Η επιτυχία αμείβεται.	101	3,62	,630
63. Συνεργαζόμαστε.	101	3,96	,528
64. Παρατηρούμε τους πελάτες μας.	101	4,19	,744
65. Συνδημιουργούμε με τους πελάτες μας.	101	2,97	1,044
66. Δρούμε σαν κοινότητα με τους συναδέλφους και τους πελάτες μας.	101	4,06	,645
67. Η επινόηση της καινοτομίας ανατίθεται σε πλήθος ανθρώπων που δρουν είτε ανταγωνιστικά είτε ομαδικά.	101	3,52	,626
68. Η διαδικασία του λανσαρίσματος οτιδήποτε καινοτόμου διαμοιράζεται σε κομβικά στάδια (όπου γίνεται έλεγχος προόδου).	101	3,83	,813
69. Οι «πρωταθλητές» στην καινοτομία αναλαμβάνουν δημιουργικά πόστα.	101	3,62	,614
70. Υπάρχουν ειδικές θέσεις για ανιχνευτές ιδεών.	101	3,89	,871
71. Οι διαδικασίες έγκρισης και υλοποίησης ιδεών βελτιώνονται συνεχώς.	101	3,29	,606

72. Δεν ξοδεύονται πόροι σε μη αποδοτικές ιδέες.	101	3,01	,592
73. Οι πρωτότυπες ιδέες κατοχυρώνονται.	101	3,86	,693
74. Εφαρμόζονται οι «υποσχόμενες» καινοτομίες.	101	3,70	,609
75. Η αντίσταση των πελατών είναι κάτι που αντιμετωπίζουμε με ευκολία.	101	2,45	,768

Στον παρακάτω πίνακα φαίνονται συνοπτικά οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις για όλες τις ενότητες. Παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις κυμαίνονται πάνω από το μέσο.

Πίνακας 13.2.ζ

ΕΝΟΤΗΤΕΣ	N	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση
Εργασιακό περιβάλλον	101	3,57	0,73
Στάση της επιχείρησης ως προς την καινοτομία	101	3,41	,406
Καθοδήγηση από HR	101	3,29	,635
Ανταμοιβές/κίνητρα	101	3,39	,503
Παραγωγή ιδεών	101	3,38	,440
Εφαρμογή καινοτομιών	101	3,55	,397

13.3 Ανάλυση αξιοπιστίας (Reliability Analysis)

Για να μπορέσει να ελεγχθεί η συνοχή μεταξύ των υποπαραγόντων (μεταβλητών/ερωτήσεων) του κάθε παράγοντα έγινε ανάλυση αξιοπιστίας Cronbach's alpha (Cronbach's alpha: μέτρο συνοχής, ύπαρξη συνοχής: Cronbach's alpha > 0.65).

Για την ανάλυση αξιοπιστίας χρειάστηκε η δημιουργία παραγόντων ή αλλιώς ομάδων, οι οποίες απαρτίζονται από μια σειρά ερωτήσεων (ή μεταβλητών), όπως αυτές εμφανίζονται στο ερωτηματολόγιο.

Έτσι λοιπόν η ομάδα «Εργασιακό περιβάλλον» απαρτίζεται από τις ερωτήσεις: «Πιστεύω ότι η επιχείρηση προωθεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομικότητα για να δημιουργήσει τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες.» (ερ.1) «Πιστεύω ότι η επιχείρηση πωλεί αυτήν την περίοδο προϊόντα που είναι μοναδικά και διαφορετικά.» (ερ.2) «Η επιχείρηση μου λειτουργεί με τρόπο μοντέρνο και προσαρμόζεται στην αλλαγή.» (ερ.3) «Ο διευθυντής μου ενθαρρύνει τις ανοικτές συζητήσεις και αξιοποιεί μερίδιο των ιδεών του προσωπικού.» (ερ.4) «Όλοι εντός της επιχείρησης αντιλαμβανόμαστε τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις λειτουργικές μεθόδους, τις πολιτικές τιμολόγησης και τους στόχους της επιχείρησης.» (ερ.5) «Υπάρχει συνεργασία και αμοιβαία ανταλλαγή γνώσης και πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων και των ομάδων που λειτουργούν εντός της επιχείρησης.» (ερ.6) «Υπάρχει συνεργασία μεταξύ διευθυντή - υφισταμένων προς τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.» (ερ.7).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας (πίνακας 13.3.α) για την ομάδα «Εργασιακό περιβάλλον» μας δείχνουν ότι το (Cronbach's Alpha=0,888). Αυτό μας δείχνει πως υπάρχει πολύ καλή συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων.

Πίνακας 13.3.α «Εργασιακό περιβάλλον»

Cronbach's Alpha	N of Items
,888	7

Η ομάδα «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», απαρτίζεται από τις ερωτήσεις: «Η επιχείρηση προωθεί μια πολιτική «ανοιχτών πορτών» σε θέματα διαλόγου σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.» (ερ.8) «Η επιχείρηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή στην έκφραση των ιδεών και τη δημιουργική σκέψη.» (ερ.9) «Η διοίκηση παρακινεί τους υπαλλήλους να θέτουν στόχους για την προσωπική τους βελτίωση.» (ερ.10) «Υπάρχει ο φόβος της αλλαγής.» (ερ.11) «Η επιχείρηση προωθεί τη δημιουργική λήψη αποφάσεων.» (ερ.12) «Υπάρχει όραμα για αλλαγή στην επιχείρηση.» (ερ.13) «Υπάρχει πολιτική σχετικά με την καινοτομία.» (ερ.14) «Ορίζονται στόχοι για καινοτομία.» (ερ.15) «Θα επιθυμούσα να δω αλλαγές στην τρέχουσα διοικητική δομή.» (ερ.16).

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) για την ομάδα «Αντίληψη στάσης επιχείρησης» όπως φαίνονται και από τον πίνακα (πίνακας 13.3.β) μας δείχνουν πως ο δείκτης alpha είναι σχετικά χαμηλός (Cronbach's Alpha=0,611) δεικνύοντας μια όχι τόσο καλή συνοχή των ερωτήσεων στην ομάδα που πιθανώς να οφείλεται στο δείγμα.

Πίνακας 13.3.β «Στάση επιχείρησης»

Cronbach's Alpha	N of Items
,611	9

Η τρίτη ομάδα «Καθοδήγηση από HR» απαρτίζεται από τις ερωτήσεις: «Τίθενται πάντα υψηλοί στόχοι στο τμήμα που λειτουργώ.» (ερ.17) «Η επιχείρηση προσφέρει σεμινάρια για να προωθήσει τις δεξιότητες δημιουργικότητας.» (ερ.18) «Στο αντικείμενο της εργασίας μου υπάρχει πρόκληση.» (ερ.19) «Όλες οι γνώμες ακούγονται.» (ερ.20) «Ο προϊστάμενος λειτουργεί είτε ως «εμπρηστής» είτε ως «πυροσβέστης» για να μας παρακινεί.» (ερ.21) «Δεν υπάρχουν εμπόδια δημιουργικότητας (αρνητισμός, κυνισμός) στο εσωτερικό της επιχείρησης.» (ερ.22) «Οι καλύτεροι της επιχείρησης δουλεύουν για την ανάπτυξη των καινοτομιών.» (ερ.23) «Η ιεραρχία δεν εμποδίζει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών.» (ερ.24).

Από τον πίνακα (πίνακας 13.3.γ) φαίνεται πως ο δείκτης alpha (Cronbach's Alpha=0,870) της ανάλυσης αξιοπιστίας είναι πολύ καλός, πράγμα που σημαίνει πως υπάρχει μια πολύ καλή συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων.

Πίνακας 13.3.γ «Καθοδήγηση από το HR»

Cronbach's Alpha	N of Items
,870	8

Η τέταρτη ομάδα «Ανταμοιβές / κίνητρα» απαρτίζεται από τις ερωτήσεις: «Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα ανταμείβονται με χρηματικά bonus.» (ερ.25) «Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα ανταμείβονται με παροχές /δώρα.» (ερ.26) «Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα οδηγούν σε προαγωγές.» (ερ.27) «Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα επιβραβεύονται με αναγνώριση.» (ερ.28) «Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα προσφέρουν καλύτερες προοπτικές καριέρας.» (ερ.29) «Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα προσφέρουν καλύτερο κλίμα και καλύτερες συνθήκες εργασίας.» (ερ.30) «Ο τρόπος με τον οποίο ανταμείβεται η παραγωγή καινοτομίας στην επιχείρηση αποτελεί για μένα ισχυρό κίνητρο.» (ερ.31).

Από την ανάλυση αξιοπιστίας, προκύπτει πολύ καλή συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων της ομάδας αφού (Cronbach's Alpha=0,801).

Πίνακας 13.3.δ «Ανταμοιβές / κίνητρα»

Cronbach's Alpha	N of Items
,801	7

Για την πέμπτη ομάδα «Παραγωγή ιδεών» έχουμε τις ερωτήσεις: «Τηρείται αρχείο ιδεών και προτάσεων.» (ερ.32) «Διοργανώνονται εκδηλώσεις επιβράβευσης ιδεών.» (ερ.33) «Επιτρέπεται η παράκαμψη της ιεραρχίας για συζητήσεις.» (ερ.34) «Προγραμματίζονται συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών.» (ερ.35) «Στις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών παράγονται σπουδαίες ιδέες.» (ερ.36) «Στις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών αξιολογούνται όλες οι ιδέες.» (ερ.37) «Στις συναντήσεις καταϊγισμού ιδεών χρησιμοποιούνται ευρηματικοί τρόποι έκφρασης.» (ερ.38) «Στις συναντήσεις συμμετέχουν και εξωτερικοί σύμβουλοι – ειδικοί.» (ερ.39)

«Σκεφτόμαστε πάντα αντιδράσεις για άριστες κινήσεις από πλευράς ανταγωνισμού.» (ερ.40) «Δεν υπάρχουν αυστηρά πλαίσια θεματολογίας στις συναντήσεις.» (ερ.41) «Οι προτεινόμενες ιδέες είναι πάντα πολλές.» (ερ.42) «Δεν υπάρχει καθορισμένος χώρος συναντήσεων (αλλάζουμε περιβάλλον).» (ερ.43) «Το μοντέλο της επιχείρησης αλλάζει διαρκώς.» (ερ.44) «Στις συναντήσεις κάνουμε την αυτοκριτική μας.» (ερ.45) «Αναζητούμε νέους τρόπους προσέγγισης πελατών.» (ερ.46) «Αναμένουμε και διαβλέπουμε τάσεις και μόδες της αγοράς.» (ερ.47) «Κάποιες φορές καινοτομούμε αφαιρετικά (απλούστερα προϊόντα υπηρεσίες).» (ερ.48) «Αναζητούμε τις λύσεις μέσα από το πρόβλημα.» (ερ.49) «Πάντα εξετάζουμε τα ενδεχόμενα «τι θα γινόταν εάν...» (ερ.50) «Μετατρέπουμε «παράξενες» ιδέες σε εφαρμόσιμες και τις αξιοποιούμε.» (ερ.51) «Αναζητούμε μακρινές σχέσεις προϊόντων / υπηρεσιών σε νέες ανεξερεύνητες αγορές και ομάδες πελατών.» (ερ.52) «Προσέχουμε ποιες ιδέες και πώς τις απορρίπτουμε.» (ερ.53) «Είμαστε ταυτόχρονα αναλυτικοί, εκφραστικοί, οπτιμιστές και πεσιμιστές, δημιουργικοί και ενημερωμένοι κατά την λήψη αποφάσεων.» (ερ.54).

Από τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας φαίνεται πως υπάρχει πολύ καλή συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων αφού (Cronbach's Alpha=0,903).

Πίνακας 13.3.ε «Παραγωγή ιδεών»

Cronbach's Alpha	N of Items
,903	23

Η έκτη και τελευταία ομάδα, απαρτίζεται από τις ερωτήσεις: «Στην επιχείρηση που δουλεύω διατίθενται χρόνος και πόροι για καινοτομία.» (ερ.55) «Κάθε εργαζόμενος έχει 2 δουλειές.» (ερ.56) «Αναγνωρίζεται συχνά η ανάγκη για αντικατάσταση παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών.» (ερ.57) «Κάποιες φορές δανειζόμαστε / υιοθετούμε επιτυχημένες ιδέες άλλων επιχειρήσεων.» (ερ.58) «Εκπαιδευόμαστε για καινοτομία.» (ερ.59) «Η πρόοδος μετράται και αξιολογείται.» (ερ.60) «Η επιτυχία αναγνωρίζεται και διαδίδεται.» (ερ.61) «Η επιτυχία αμείβεται.» (ερ.62) «Συνεργαζόμαστε.» (ερ.63) «Παρατηρούμε τους πελάτες μας.» (ερ.64) «Συνδημιουργούμε με τους πελάτες μας.» (ερ.65) «Δρούμε σαν κοινότητα με τους συναδέλφους και τους πελάτες μας.» (ερ.66) «Η επινόηση της καινοτομίας ανατίθεται σε πλήθος ανθρώπων που δρουν είτε ανταγωνιστικά είτε ομαδικά.» (ερ.67) «Η διαδικασία του λανσαρίσματος οτιδήποτε καινοτόμου διαμοιράζεται σε κομβικά

στάδια (όπου γίνεται έλεγχος προόδου).» (ερ.68) «Οι «πρωταθλητές» στην καινοτομία αναλαμβάνουν δημιουργικά πόστα.» (ερ.69) «Υπάρχουν ειδικές θέσεις για ανιχνευτές ιδεών.» (ερ.70) «Οι διαδικασίες έγκρισης και υλοποίησης ιδεών βελτιώνονται συνεχώς.» (ερ.71) «Δεν ξοδεύονται πόροι σε μη αποδοτικές ιδέες.» (ερ.72) «Οι πρωτότυπες ιδέες κατοχυρώνονται.» (ερ.73) «Εφαρμόζονται οι «υποσχόμενες» καινοτομίες.» (ερ.74) «Η αντίσταση των πελατών είναι κάτι που αντιμετωπίζουμε με ευκολία.» (ερ.75).

Το αποτέλεσμα της ανάλυσης αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha=0,873) δείχνει πως υπάρχει πολύ καλή συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων της ομάδας.

Πίνακας 13.3.στ «Εφαρμογή καινοτομιών»

Cronbach's Alpha	N of Items
,873	21

13.4 Επαγωγική ανάλυση δεδομένων

13.4.1 t-test για ανεξάρτητα δείγματα

Για την σύγκριση των επιμέρους ομάδων με το φύλο, χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος t-test για ανεξάρτητα δείγματα, εξετάζεται έτσι, αν υπάρχουν διαφορές στο μέσο, επί της ουσίας, ο έλεγχος δείχνει αν υπάρχουν διαφορές στο μέσο στις δύο ομάδες (άνδρες, γυναίκες) ή όχι.

Η μηδενική υπόθεση είναι:

$$H_0: \mu_1 = \mu_2$$

$$H_1: \mu_1 \neq \mu_2$$

Αν το p-value > 0.05 τότε δεν υπάρχουν ενδείξεις να απορριφθεί η H_0 , δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Αν p-value < 0.05 τότε απορρίπτουμε την H_0 , υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Αναφορικά με τον έλεγχο των ομάδων για το εάν υπάρχουν διαφοροποιήσεις ή όχι, σχετικά με το φύλο, τα αποτελέσματα του παρακάτω πίνακα (πίνακας 13.4.1), έδειξαν πως καμία από τις ομάδες δεν έχει σχέση με το φύλο, δηλαδή το τι φύλο είναι κάποιος δεν εξαρτάται με το τι απαντάει στις ερωτήσεις, επομένως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις ανάμεσα στο φύλο, σχετικά με τις απαντήσεις που δίνονται.

Όπως φαίνεται και από τον πίνακα δεν υπάρχουν ενδείξεις για να απορριφθεί η H_0 , αφού για κάθε ομάδα το p-value > 0.05 , επομένως συμπεραίνουμε πως σε καμία ομάδα, οι απαντήσεις που δίνονται δεν επηρεάζονται από το φύλο.

Πίνακας 13.4.1

Independent Samples Test								
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means				
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Equal variances assumed	1,239	,268	,641	99	,523	,09334	,14555
	Equal variances not assumed			,647	98,410	,519	,09334	,14421
ΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Equal variances assumed	,369	,545	,885	99	,378	,07189	,08125
	Equal variances not assumed			,887	96,900	,377	,07189	,08101
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ HR	Equal variances assumed	,555	,458	,946	99	,346	,12006	,12690
	Equal variances not assumed			,934	89,967	,353	,12006	,12849
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	Equal variances assumed	,006	,937	1,300	99	,197	,13027	,10022
	Equal variances not assumed			1,294	94,064	,199	,13027	,10066
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	Equal variances assumed	1,303	,256	1,601	99	,112	,13970	,08723
	Equal variances not assumed			1,586	91,506	,116	,13970	,08807
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Equal variances assumed	,185	,668	1,021	99	,310	,08097	,07928
	Equal variances not assumed			1,012	91,906	,314	,08097	,07999

13.5 Ανάλυση διακύμανσης (Analysis Of Variance – ANOVA)

Στην ενότητα αυτή (13.5) θα ελεγχθούν αν υπάρχουν σχέσεις μεταξύ των ομάδων («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Στην επιχείρηση που δουλεύω διατίθενται χρόνος και πόροι για καινοτομία.») και μεταξύ των μεταβλητών (ερωτήσεων) των δημογραφικών στοιχείων («Οικογενειακή κατάσταση», «Ηλικία», «Μορφωτικό επίπεδο», «Επίπεδο θέσης», «Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας», «Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία», «Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρίας»).

Για να μπορέσει να διεξαχθεί ο έλεγχος και να βγουν συμπεράσματα, θα χρησιμοποιηθεί η ανάλυση διακύμανσης (Anova). Η ανάλυση διακύμανσης ελέγχει τη σχέση μιας κατηγορικής και μιας συνεχούς, μόνο που η κατηγορική έχει παραπάνω από δύο ομάδες, ή αλλιώς επίπεδα, αποτελεί ουσιαστικά μια γενίκευση του t-test. Στην περίπτωση μας, οι ομάδες λειτουργούν σαν συνεχείς αφού η διάταξη Likert, τους το επιτρέπει.

13.5.1 Σχέση μεταβλητής «Οικογενειακή κατάσταση» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)

Από τον πίνακα 13.5.1α φαίνεται πως δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των ομάδων και της οικογενειακής κατάστασης, δηλαδή η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζει τις απαντήσεις που δίνονται για τις ομάδες. Αφού όπως φαίνεται δεν υπάρχουν στατιστικώς σημαντικές διαφορές ($\text{sig} > 0.05$).

Πίνακας 13.5.1α

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Between Groups	1,213	3	,404	,761	,519
	Within Groups	51,541	97	,531		
	Total	52,753	100			
ΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Between Groups	,564	3	,188	1,145	,335
	Within Groups	15,938	97	,164		
	Total	16,502	100			
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΗΡ	Between Groups	1,223	3	,408	1,012	,391
	Within Groups	39,072	97	,403		
	Total	40,295	100			
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	Between Groups	1,333	3	,444	1,796	,153
	Within Groups	24,000	97	,247		
	Total	25,333	100			
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	Between Groups	,160	3	,053	,269	,847
	Within Groups	19,198	97	,198		
	Total	19,358	100			
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Between Groups	,710	3	,237	1,526	,213
	Within Groups	15,043	97	,155		
	Total	15,753	100			

13.5.2 Σχέση μεταβλητής «Ηλικία» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)

Από τον πίνακα 13.5.2β φαίνεται πως και εδώ δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, επομένως συμπεραίνουμε πως η ηλικία δεν επηρεάζει τον τρόπο απαντήσεων στις ομάδες.

Πίνακας 13.5.2β

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Between Groups	1,830	3	,610	1,162	,328
	Within Groups	50,923	97	,525		
	Total	52,753	100			
ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Between Groups	,594	3	,198	1,206	,312
	Within Groups	15,909	97	,164		
	Total	16,502	100			
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ HR	Between Groups	1,930	3	,643	1,627	,188
	Within Groups	38,365	97	,396		
	Total	40,295	100			
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	Between Groups	,688	3	,229	,903	,443
	Within Groups	24,644	97	,254		
	Total	25,333	100			
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	Between Groups	,275	3	,092	,466	,706
	Within Groups	19,083	97	,197		
	Total	19,358	100			
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Between Groups	,802	3	,267	1,734	,165
	Within Groups	14,951	97	,154		
	Total	15,753	100			

13.5.3 Σχέση μεταβλητής «Μορφωτικό επίπεδο» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)

Από τον πίνακα 13.5.3γ φαίνεται πως υπάρχει σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου και όλων των ομάδων (αφού $\text{sig} < 0.05$), αυτό σημαίνει πως υπάρχει στατιστικώς σημαντική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη, δηλαδή οι τέσσερις ομάδες που προκύπτουν από τη μεταβλητή «μορφωτικό επίπεδο», διαφέρουν κατά στατιστικώς σημαντικό τρόπο ως προς όλες τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση της επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Στην επιχείρηση που δουλεύω διατίθενται χρόνος και πόροι για καινοτομία.»). Επί της ουσίας το μορφωτικό επίπεδο, έχει σχέση με τις απαντήσεις που δίνονται μέσα στις ομάδες.

Για την πρώτη ομάδα «Εργασιακό περιβάλλον», φαίνεται (από τον μέσο στα descriptives) πως το ποσοστό των μεταπτυχιακών τείνει να συμφωνεί απόλυτα πως η επιχείρηση έχει καλό εργασιακό περιβάλλον, σε σχέση με τους αποφοίτους γυμνασίου, λυκείου, οι οποίοι είναι αβέβαιοι.

Στην δεύτερη ομάδα «Στάση της επιχείρησης ως προς την καινοτομία», πάλι οι απόφοιτοι μεταπτυχιακού τείνουν να συμφωνούν πως η επιχείρηση είναι καινοτόμα, σε σχέση με τους αποφοίτους λυκείου, που πάλι μένουν αβέβαιοι.

Στην Τρίτη ομάδα «Καθοδήγηση από HR», οι απόφοιτοι μεταπτυχιακού τείνουν να συμφωνούν πως υπάρχει καθοδήγηση καινοτομίας από το HR.

Στην τέταρτη ομάδα «Ανταμοιβές / κίνητρα», όλοι είναι αβέβαιοι, εκτός πάλι από τους αποφοίτους μεταπτυχιακού, οι οποίοι τείνουν να συμφωνούν πως υπάρχουν κίνητρα δημιουργικότητας και καινοτόμου σκέψης. Στην πέμπτη ομάδα «Παραγωγή ιδεών» καθώς και στην έκτη πάλι την εξαίρεση κάνουν οι απόφοιτοι μεταπτυχιακού, που τείνουν να συμφωνούν σε σχέση με τους άλλους που παραμένουν αβέβαιοι.

Πίνακας 13.5.3γ

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Between Groups	15,823	3	5,274	13,853	,000
	Within Groups	36,931	97	,381		
	Total	52,753	100			
ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Between Groups	5,123	3	1,708	14,557	,000
	Within Groups	11,379	97	,117		
	Total	16,502	100			
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ HR	Between Groups	10,310	3	3,437	11,117	,000
	Within Groups	29,985	97	,309		
	Total	40,295	100			
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ_ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	Between Groups	5,998	3	1,999	10,030	,000
	Within Groups	19,335	97	,199		
	Total	25,333	100			
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	Between Groups	6,619	3	2,206	16,801	,000
	Within Groups	12,739	97	,131		
	Total	19,358	100			
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Between Groups	4,716	3	1,572	13,814	,000
	Within Groups	11,038	97	,114		
	Total	15,753	100			

13.5.4 Σχέση μεταβλητής «Επίπεδο θέσης» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)

Για τον έλεγχο σχέσης μεταξύ των ομάδων και του επιπέδου θέσης, θα χρησιμοποιηθεί t-test, εφόσον η μεταβλητή «επίπεδο θέσης» είναι δίτιμη.

Τα αποτελέσματα του πίνακα Πίνακας 13.5.4δ έδειξαν πως υπάρχει σχέση με το εάν κάποιος έχει υφισταμένους ή όχι με τις απαντήσεις που δίνει στις επιμέρους ομάδες. (sig<0.05).

Πίνακας 13.5.4δ

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Equal variances assumed	,109	,742	-5,515	99	,000
	Equal variances not assumed			-5,481	93,236	,000
ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Equal variances assumed	3,365	,070	-5,638	99	,000
	Equal variances not assumed			-5,725	98,992	,000
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ HR	Equal variances assumed	,070	,791	-4,569	99	,000
	Equal variances not assumed			-4,525	91,488	,000
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	Equal variances assumed	1,530	,219	-4,147	99	,000
	Equal variances not assumed			-4,036	80,826	,000
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	Equal variances assumed	2,923	,090	-8,659	99	,000
	Equal variances not assumed			-8,446	82,353	,000
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Equal variances assumed	2,174	,144	-5,457	99	,000
	Equal variances not assumed			-5,322	82,273	,000

13.5.5 Σχέση μεταβλητής «Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)

Από τον πίνακα Πίνακας 13.5.5ε φαίνεται πως δεν υπάρχει καμία σχέση μεταξύ των ετών συνολικής εργασιακής εμπειρίας και των υπόλοιπων ομάδων. Δηλαδή το πόσα χρόνια δουλεύει κάποιος δεν επηρεάζει τις απαντήσεις που δίνονται στις ομάδες.

Πίνακας 13.5.5ε

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Between Groups	3,040	4	,760	1,468	,218
	Within Groups	49,713	96	,518		
	Total	52,753	100			
ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Between Groups	,506	4	,126	,759	,554
	Within Groups	15,996	96	,167		
	Total	16,502	100			
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ HR	Between Groups	2,967	4	,742	1,908	,115
	Within Groups	37,328	96	,389		
	Total	40,295	100			
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	Between Groups	1,390	4	,348	1,394	,242
	Within Groups	23,942	96	,249		
	Total	25,333	100			
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	Between Groups	,537	4	,134	,685	,604
	Within Groups	18,821	96	,196		
	Total	19,358	100			
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Between Groups	1,200	4	,300	1,979	,104
	Within Groups	14,553	96	,152		
	Total	15,753	100			

13.5.6 Σχέση μεταβλητής «Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)

Από τον πίνακα 13.5.6στ δεν φαίνεται να υπάρχει σχέση των ομάδων με τα χρόνια εργασίας στην παρούσα εταιρία ($\text{sig} > 0.05$)

Πίνακας 13.5.6στ

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Between Groups	2,591	4	,648	1,240	,299
	Within Groups	50,162	96	,523		
	Total	52,753	100			
ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Between Groups	1,423	4	,356	2,266	,068
	Within Groups	15,079	96	,157		
	Total	16,502	100			
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ HR	Between Groups	,482	4	,120	,291	,884
	Within Groups	39,813	96	,415		
	Total	40,295	100			
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	Between Groups	,577	4	,144	,559	,693
	Within Groups	24,756	96	,258		
	Total	25,333	100			
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	Between Groups	1,720	4	,430	2,340	,061
	Within Groups	17,639	96	,184		
	Total	19,358	100			
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Between Groups	1,017	4	,254	1,657	,166
	Within Groups	14,736	96	,153		
	Total	15,753	100			

13.5.7 Σχέση μεταβλητής «Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρίας» με τις ομάδες («Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών», «Εφαρμογή καινοτομιών»)

Από τον πίνακα 13.5.7ζ φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ των ομάδων «Καθοδήγηση από HR» και «Παραγωγή ιδεών» με το «Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρίας», επειδή η μεταβλητή μας είναι δίτιμη, χρησιμοποιήθηκε, έλεγχος t-test. Φαίνεται πως αυτοί που είναι σε πολυεθνική τείνουν να συμφωνούν πως υπάρχει σωστή καθοδήγηση από το HR, καθώς και παραγωγή ιδεών, σε σχέση με αυτούς που δουλεύουν σε ελληνική, οι οποίοι τείνουν να μένουν αβέβαιοι. Αυτά φαίνονται από τους μέσους των απαντήσεων που εδόθησαν στις συγκεκριμένες ομάδες.

Πίνακας 13.5.7ζ

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Equal variances assumed	3,342	,071	-,752	99	,454
	Equal variances not assumed			-,805	34,452	,427
ΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	Equal variances assumed	2,836	,095	-1,555	99	,123
	Equal variances not assumed			-1,701	35,633	,098
ΚΑΘΟΔΗΓΗΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ HR	Equal variances assumed	2,091	,151	-2,200	99	,030
	Equal variances not assumed			-2,570	39,933	,014
ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	Equal variances assumed	1,988	,162	-,583	99	,561
	Equal variances not assumed			-,654	37,154	,517
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	Equal variances assumed	2,369	,127	-2,122	99	,036
	Equal variances not assumed			-2,337	36,061	,025
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	Equal variances assumed	4,336	,040	-,652	99	,516
	Equal variances not assumed			-,745	38,409	,461

13.6 Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression)

Η ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης αποτελεί μια γενική μέθοδο την οποία χρησιμοποιούμε προκειμένου να προβλέψουμε την τιμή της εξαρτημένης μεταβλητής σε σχέση με τις μεταβολές στις τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών. Το μοντέλο της είναι:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \dots + \beta_n X_n + \varepsilon$$

Στην παρούσα έρευνα εξαρτημένη μεταβλητή θεωρείται η «Εφαρμογή καινοτομιών», γίνεται προσπάθεια με τον τρόπο αυτό να βρεθεί ένα μοντέλο το οποίο κατά κάποιο τρόπο θα μπορούσε να έχει μια προβλεπτική ικανότητα σχετικά με την εφαρμογή καινοτομιών σε μία επιχείρηση. Η έννοια του μοντέλου, είναι να κατανοηθεί με ποιο τρόπο και κατά πόσο επηρεάζεται η εφαρμογή καινοτομιών σε μία επιχείρηση, από τους παράγοντες «Εργασιακό περιβάλλον», «Στάση επιχείρησης ως προς την καινοτομία», «Καθοδήγηση από HR», «Ανταμοιβές/κίνητρα», «Παραγωγή ιδεών». Οι παράγοντες αυτοί αποτελούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές του μοντέλου. Στο συγκεκριμένο μοντέλο υπήρξε δημιουργία ομάδων, όπου με διάφορες προσεγγίσεις κατατάχθηκαν, εξ αρχής, τα υπό μελέτη αντικείμενα σε ομοειδείς ομάδες για τον καλύτερο χειρισμό των δεδομένων και στη συνέχεια ακολούθησε η γραμμική παλινδρόμηση, όπου εφαρμόστηκε *stepwise multiple regression*. Η μέθοδος αυτή συνδυάζει το μπρός πίσω, δηλαδή τρέχει όλους τους πιθανούς συνδυασμούς των ανεξάρτητων μεταβλητών και δημιουργεί την πιο πιθανή δυνατή εξίσωση πρόβλεψης. Τέλος στο συγκεκριμένο μοντέλο εξαιρέθηκε η σταθερά, αφού η λογική δεν επιτρέπει την ύπαρξή της.

Έτσι λοιπόν θα έχουμε το εξής μοντέλο:

$$\text{Εφαρμογή καινοτομιών} = 0,361(\text{Παραγωγή ιδεών}) + 0,303(\text{Ανταμοιβές/κίνητρα}) + 0,281(\text{Στάση επιχείρησης ως προς καινοτομία}) + 0,093(\text{Εργασιακό περιβάλλον})$$

Το μοντέλο δείχνει πως αν είναι γνωστοί οι τέσσερις αυτοί παράγοντες, τότε η «Εφαρμογή καινοτομιών» μπορεί να επηρεαστεί κατά 36,1 % από πιθανή μοναδιαία μεταβολή του factor Παραγωγή ιδεών, κατά 30,3 % από πιθανή μοναδιαία μεταβολή του factor ανταμοιβές / κίνητρα, κατά 28,1 % από πιθανή μοναδιαία μεταβολή του

factor στάση επιχείρησης και κατά 9 % από πιθανή μοναδιαία μεταβολή του factor εργασιακό περιβάλλον.

Επίσης, το μοντέλο δείχνει πως αν είναι γνωστοί οι τέσσερις αυτοί παράγοντες, τότε είναι δυνατή η πρόβλεψη του 99,8% της διακύμανσης. Αυτό δείχνει πως η «Εφαρμογή καινοτομιών» εξαρτάται απόλυτα από τους συγκεκριμένους παράγοντες.

Ο πίνακας του μοντέλου παρουσιάζει τα προαναφερθέντα αποτελέσματα.

Πίνακας 13.6.1

Coefficients^{a,b}

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	1,045	,008	,997	136,848	,000
2	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	,614	,051	,586	11,921	,000
	ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	,431	,051	,414	8,431	,000
3	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	,403	,063	,385	6,389	,000
	ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	,320	,051	,307	6,228	,000
	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	,320	,065	,308	4,910	,000
4	ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ	,361	,065	,344	5,584	,000
	ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΙΝΗΤΡΑ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ ΣΚΕΨΗΣ	,303	,051	,291	5,967	,000
	ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΣΤΑΣΗΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	,281	,066	,271	4,248	,000
	ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	,093	,041	,095	2,264	,026

a. Dependent Variable: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

b. Linear Regression through the Origin

Το καλύτερο μοντέλο σύμφωνα με τη μέθοδο stepwise multiple regression είναι το τέταρτο.

14. Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια, λόγω της ραγδαίας ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας και της αύξησης του αριθμού των επιχειρήσεων και έτσι κατ' επέκταση και της αύξησης της έντασης του ανταγωνισμού, παρουσιάζεται έντονος προβληματισμός καθώς και έντονη προσπάθεια για την ανεύρεση νέων τρόπων δημιουργίας ή και διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από μια προσπάθεια συστηματοποίησης της διαδικασίας παραγωγής καινοτομίας.

Στην παρούσα μελέτη ερευνήθηκαν γενικότερα οι πρακτικές επιβοήθησης της δημιουργικότητας και ενθάρρυνσης της καινοτομίας εντός των πλαισίων των επιχειρήσεων. Τα ερωτήματα στα οποία επεδίωξε να απαντήσει η συγκεκριμένη έρευνα, πέρα από τα γενικά που προαναφέρθηκαν, ήταν η σφυγμομέτρηση της εντύπωσης των εργαζομένων σε επιχειρήσεις τροφίμων και φυτικών προϊόντων για την κατάσταση που επικρατεί εντός των πλαισίων των επιχειρήσεων που απασχολούνται (σχετικά με τα θέματα της δεκτικότητας της εκάστοτε επιχείρησης ως προς την πολυφωνία και τη δημιουργική σκέψη), την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την καθοδήγηση της καινοτομίας από το HR, τις ανταμοιβές και τα κίνητρα για δημιουργικότητα και καινοτόμο σκέψη, την αξιολόγηση της παραγωγής ιδεών, την βαθμολόγηση εφαρμογής των ιδεών και των καινοτομιών, καθώς και το εάν μπορούν να δράσουν οι προαναφερθέντες πρακτικές ως σύνολο, αλληλεπιδρώντας η μία στην άλλη, αλλά και το κατά πόσο μπορούν να ομαδοποιηθούν σε παράγοντες ανάλογα με το περιεχόμενό τους και την επίδραση τους στο προσωπικό.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με αποστολή ερωτηματολογίων σε επιχειρήσεις τροφίμων – ποτών και φυτικών προϊόντων, που ανήκουν στον κλάδο της βιομηχανίας και λειτουργούν στην Αθήνα. Όσον αφορά τα δημογραφικά του δείγματος, έχουν καταγραφεί τα εξής ακόλουθα. Το μέγεθος του δείγματος ήταν 101 άτομα εκ των οποίων τα 46 ήταν άνδρες και τα 55 γυναίκες. Σχετικά με την ηλικία των ερωτώμενων, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος απαντήθηκε από άτομα που ανήκαν στην ομάδα από 36 έως 50 ετών σε ποσοστό 48,5% , ενώ το 32,7% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 26 έως 35 ετών. Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος, το 41,6 % δηλώνει απόφοιτος ΑΕΙ –ΤΕΙ, το 14,9% δηλώνουν απόφοιτοι γυμνασίου – λυκείου και το 25,7% μεταπτυχιακοί και άνω. Σχετικά με την κατάταξη

στην ιεραρχία το 54,5 % των ερωτώμενων δηλώνει ότι δεν έχει υφισταμένους και το 45,5 % πως έχει.

Για το κυρίως κομμάτι της μελέτης, οι πρακτικές ενθάρρυνσης της καινοτομίας και δημιουργικότητας των εργαζομένων, ομαδοποιούνται και περιγράφονται μέσα από τους εξής παράγοντες:

- «Εργασιακό περιβάλλον – τρέχουσα κατάσταση», που περιλαμβάνει την προώθηση της δημιουργικότητας και καινοτομικότητας από την επιχείρηση, την παραγωγή προϊόντων μοναδικών από την επιχείρηση, τον μοντέρνο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης καθώς και την προσαρμοστικότητα αυτής στην αλλαγή, την ενθάρρυνση ανοικτών συζητήσεων αλλά και αξιοποίηση μερίδας ιδεών του προσωπικού από τη διεύθυνση της επιχείρησης, της συναντίληψης των επιχειρησιακών πολιτικών και πρακτικών από το σύνολο του προσωπικού, της ύπαρξης συνεργασίας και αμοιβαίας ανταλλαγής γνώσης και πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων και της συνεργασίας μεταξύ διευθυντή – υφισταμένων.
- «Στάση της επιχείρησης ως προς την καινοτομία», που περιλαμβάνει πολιτικές ανοικτών πορτών από πλευράς επιχείρησης σε θέματα διαλόγου μεταξύ όλων των επιπέδων της ιεραρχίας, την ενθάρρυνση της συμμετοχής των υπαλλήλων για έκφραση ιδεών και δημιουργική σκέψη, την παρακίνηση των υπαλλήλων από τη διοίκηση για προσωπική βελτίωση, τον φόβο της αλλαγής, την δημιουργική λήψη αποφάσεων, το όραμα για αλλαγή στην επιχείρηση, την ύπαρξη πολιτικής σχετικά με την καινοτομία, την οριοθέτηση στόχων για καινοτομία και την επιθυμία για αλλαγές στις διοικητικές δομές από το προσωπικό.
- «Καθοδήγηση καινοτομίας από το HR», που περιλαμβάνει την υψηλή στοχοθεσία από τα τμήματα της επιχείρησης, την διοργάνωση σεμιναρίων προώθησης δεξιοτήτων δημιουργικότητας, την πρόκληση στο αντικείμενο εργασίας, την πολυφωνία, τον καταλυτικό ρόλο του προϊσταμένου, την μη ύπαρξη εμποδίων δημιουργικότητας, την ανάθεση της καινοτομίας στους καλύτερους και την ελεύθερη επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών.
- «Ανταμοιβές / κίνητρα δημιουργικότητας και καινοτόμου σκέψης», που περιλαμβάνει την επιβράβευση των ιδεών που οδηγούν σε καινοτόμα προϊόντα με χρηματικά ποσά, με παροχές και δώρα, με προαγωγές, με

αναγνώριση, με καλύτερες προοπτικές καριέρας, καλύτερο κλίμα και συνθήκες εργασίας καθώς και τον βαθμό που αποτελούν όλα τα παραπάνω ισχυρό κίνητρο για τους εργαζόμενους.

- «Παραγωγή ιδεών», που περιλαμβάνει την τήρηση αρχείου ιδεών, τη διοργάνωση εκδηλώσεων επιβράβευσης ιδεών, τη δυνατότητα παράκαμψης της ιεραρχίας για συζήτηση, τον προγραμματισμό συναντήσεων καταγισμού ιδεών, την παραγωγή ιδεών από τις συναντήσεις, την αξιολόγηση όλων των ιδεών, τη χρήση ευρηματικών τρόπων έκφρασης, την πρόσκληση εξωτερικών συμβούλων και εμπειρογνομώνων στις συναντήσεις, τη θεώρηση του άριστου ανταγωνισμού, τη μη αυστηρή θεματολογία στις συζητήσεις, το πλήθος των προτεινόμενων ιδεών, την εναλλαγή χώρων συναντήσεων, την συνεχή αναμόρφωση του επιχειρηματικού μοντέλου, την αυτοκριτική κατά τη διάρκεια των συναντήσεων, την αναζήτηση νέων τρόπων προσέγγισης πελατών, την παρακολούθηση και την πρόβλεψη των τάσεων της αγοράς, την καινοτομία μέσω αφαίρεσης, την αναζήτηση λύσεων μέσα από το πρόβλημα, την αναζήτηση σχέσεων προϊόντων και υπηρεσιών σε νέες αγορές και ομάδες πελατών καθώς και την προσεκτική επιλογή αλλά και απόρριψη ιδεών.
- «Εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών», που περιλαμβάνει τη διάθεση χρόνου και πόρων από την πλευρά της επιχείρησης για καινοτομία, την ανάθεση πολλαπλών αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους, την αναγνώριση της ανάγκης για συχνή αντικατάσταση προϊόντων και υπηρεσιών, την επιτυχή παρακολούθηση αλλά και υιοθέτηση ιδεών του ανταγωνισμού, την παροχή εκπαίδευσης για καινοτομία στο προσωπικό, τη μέτρηση και αξιολόγηση της προόδου του προσωπικού, την αναγνώριση και αμοιβή της επιτυχίας, τη συνεργασία, την παρατήρηση των πελατών, τη συνδημιουργία με τους πελάτες, τον διαμοιρασμό της διαδικασίας λανσαρίσματος καινοτομίας σε κομβικά στάδια, την ύπαρξη ειδικών θέσεων απασχόλησης για ανιχνευτές ιδεών, τη βελτίωση της έγκρισης και της υλοποίησης ιδεών, την εφαρμογή υποσχόμενων καινοτομιών και την υπερνίκηση της αντίστασης των πελατών.

Οι παραπάνω παράγοντες παρουσιάζουν μια θετική συσχέτιση μεταξύ τους, γεγονός που σημαίνει πως συμμεταβάλλονται και μπορούν να λειτουργήσουν ως ομάδες «πρακτικών ενθάρρυνσης της καινοτομίας και της δημιουργικότητας», με εξαίρεση την ομάδα ερωτήσεων με τίτλο «Στάση της επιχείρησης ως προς την

καινοτομία» στην οποία φαίνεται να μην υπάρχει ικανοποιητικός δείκτης συνοχής μεταξύ των απαντήσεων του δείγματος.

Πιο συγκεκριμένα, από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφαίνεται πως, για την πρώτη ομάδα ερωτήσεων που αφορά το εργασιακό περιβάλλον, οι ερωτώμενοι του δείγματος φαίνεται να συμφωνούν με το γεγονός πως η επιχείρηση τροφίμων στην οποία εργάζεται ο καθένας προωθεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομικότητα ώστε να δημιουργήσει τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες, ότι η επιχείρηση στην οποία δουλεύουν λειτουργεί με τρόπο μοντέρνο, ενώ παράλληλα ο διευθυντής τους ενθαρρύνει τις ανοικτές συζητήσεις και γενικά πως υπάρχει μια συνεργασία των τμημάτων εντός της επιχείρησης στην οποία απασχολούνται.

Στη δεύτερη ομάδα ερωτήσεων σχετικά με τη στάση της επιχείρησης ως προς την καινοτομία, από τα σκορ των απαντήσεων διαφαίνεται πως οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται τους παρακινεί να θέτουν στόχους για την προσωπική τους βελτίωση και πως προωθείται η δημιουργική λήψη αποφάσεων, όμως φαίνονται αβέβαιοι ως προς το εάν υπάρχει εντός της επιχείρησης ο φόβος της αλλαγής.

Στην τρίτη ομάδα ερωτήσεων με τίτλο καθοδήγηση της καινοτομίας από το HR, μπορεί να ειπωθεί πως οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι τίθενται πάντα υψηλοί στόχοι στο τμήμα που λειτουργεί ο καθένας, ότι η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται προσφέρει εκπαίδευση για ανάπτυξη δεξιοτήτων, πως υπάρχει πρόκληση στο αντικείμενο εργασίας, όλες οι γνώμες ακούγονται, ενώ παράλληλα ο προϊστάμενος έχει καταλυτικό ρόλο στην παρακίνηση του προσωπικού. Από τα σκορ των απαντήσεων φαίνεται όμως πως οι ερωτώμενοι διαφωνούν κατά μέσο όρο με το γεγονός ότι δεν υπάρχουν εμπόδια δημιουργικότητας εντός της επιχείρησης που απασχολούνται. Επίσης φαίνεται να θεωρούν πως η ιεραρχία αποτελεί κάποιο εμπόδιο για την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών.

Στην τέταρτη ομάδα ερωτήσεων που αφορά τις ανταμοιβές και τα κίνητρα για δημιουργικότητα και καινοτόμο σκέψη, οι ερωτώμενοι δήλωσαν κατά μέσο όρο πως συμφωνούν με το γεγονός ότι οι σκέψεις που οδηγούν σε καινοτόμα προϊόντα αμείβονται με χρηματικά μπόνους, δώρα και άλλες παροχές, προαγωγές, αναγνώριση αλλά και καλύτερες προοπτικές καριέρας. Φαίνεται όμως πως οι ερωτώμενοι κατά μέσο όρο διαφωνούν πως ο τρόπος με τον οποίο ανταμείβεται η παραγωγή καινοτομίας στην επιχείρηση αποτελεί για τους ίδιους ισχυρό κίνητρο.

Στην πέμπτη ομάδα ερωτήσεων που αφορά την παραγωγή ιδεών, οι ερωτώμενοι συμφωνούν με το γεγονός πως τηρείται αρχείο ιδεών και προτάσεων και διοργανώνονται εκδηλώσεις επιβράβευσης ιδεών. Επίσης συμφωνούν ότι στις συναντήσεις συμμετέχουν εξωτερικοί σύμβουλοι, διενεργείται μια διαδικασία αυτοκριτικής, αναζητούνται νέοι τρόποι προσέγγισης πελατών και διαβλέπουν νέες τάσεις της αγοράς, όλες οι ιδέες αξιολογούνται, ενώ πολλές φορές η καινοτομία είναι αποτέλεσμα αφαιρετικότητας. Όμως διαφωνούν με το γεγονός ότι δεν υπάρχουν αυστηρά πλαίσια θεματολογίας και ότι οι προτεινόμενες ιδέες είναι πάρα πολλές.

Στην έκτη και τελευταία ομάδα ερωτήσεων που αφορά την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών οι ερωτώμενοι συμφωνούν ότι στους εργαζόμενους διατίθενται πόροι και χρόνος για καινοτομίες ενώ υπάρχει και εκπαίδευση για αυτό. Επίσης η πρόοδος μετράται και αξιολογείται, η επιτυχία αναγνωρίζεται, διαδίδεται, και αμείβεται. Επίσης οι πρωταθλητές στην καινοτομία αναλαμβάνουν δημιουργικά πόστα για ανιχνευτές ιδεών, οι πρωτότυπες ιδέες κατοχυρώνονται ενώ εφαρμόζονται οι πιο υποσχόμενες. Τέλος φαίνεται να κρατούν ουδέτερη στάση με το γεγονός ότι υιοθετούν επιτυχημένες ιδέες άλλων επιχειρήσεων.

Επιπλέον θα πρέπει να τονισθεί πως από τους περαιτέρω ελέγχους που διενεργήθηκαν στα στοιχεία των ερωτηματολογίων διαπιστώθηκε πως, όσον αφορά τη συσχέτιση των δημογραφικών στοιχείων με τις απαντήσεις στο κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου φαίνεται πως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η συνολική εργασιακή εμπειρία, η προϋπηρεσία στην επιχείρηση δεν φαίνεται να επηρεάζουν τις απαντήσεις που δίνονται στις ομάδες. Φαίνεται όμως πως οι απαντήσεις που δόθηκαν επηρεάζονται από το μορφωτικό επίπεδο των ερωτώμενων, τη θέση στην ιεραρχία αλλά και από το καθεστώς ιδιοκτησίας της επιχείρησης.

Από τις τάσεις της εποχής διαφαίνεται πως θα ήταν πολύ ωφέλιμο για τις εταιρείες που προσπαθούν να πρωτοπορούν με την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων να εκμεταλλευθούν τις νέες τεχνολογίες και ειδικότερα τις τεχνολογίες του ενδοδικτύου (για καλύτερη επικοινωνία και διάδραση του τμήματος HR με το προσωπικό), όσο και του διαδικτύου (για καλύτερη και αμεσότερη επικοινωνία της επιχείρησης με τους πελάτες).

Στο σημείο όμως αυτό, καλό θα ήταν να επισημάνουμε κάποιες αδυναμίες και μειονεκτήματα της παρούσας μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, το θέμα περιείχε αρκετές ερωτήσεις για πρακτικές ενθάρρυνσης και παραγωγής καινοτομίας για τις οποίες οι ερωτώμενοι δηλώνουν αβέβαιοι ή και ουδέτεροι, όπως για παράδειγμα συναντήσεις

καταιγισμού ιδεών, γεγονός που μπορεί να δεικνύει πως όσον αφορά κάποιες πρακτικές οι επιχειρήσεις έχουν ακόμα περιθώρια βελτίωσης σχετικά με την πολυφωνία. Επιπλέον το γεγονός πως χρησιμοποιήθηκε δείγμα ευκολίας αλλά και τα στενά χρονικά πλαίσια μέσα στα οποία διενεργήθηκε η εργασία αυτή αποτελούν σημαντικούς περιοριστικούς παράγοντες.

Για μελλοντική μελέτη θα μπορούσε κανείς να επεκταθεί στο θέμα της συνδημιουργίας επιχείρησης – πελάτη διερευνώντας ίσως την αξιοποίηση του διαδικτύου, αλλά και των δικτύων κοινωνικής δικτύωσης από πλευράς εταιρειών για την προσέγγιση πελατών. Η τάση αυτή φαίνεται να παρουσιάζει μια ιδιαίτερη δυναμική και τα αποτελέσματα μιας τέτοιας έρευνας μπορεί να ήταν εξαιρετικά ενδιαφέροντα.

Καταλήγοντας, θα πρέπει να σημειώσουμε πως οι πρακτικές ενθάρρυνσης καινοτομίας φαίνεται πως επηρεάζουν θετικά την παραγωγή και την εφαρμογή των καινοτομιών. Επίσης πολύ θετικό είναι το γεγονός πως οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να ενσωματώνουν τις πρακτικές αυτές στη λειτουργία τους και να τις βελτιώνουν συνεχώς, επενδύοντας πλέον στον παράγοντα άνθρωπο και όχι μονάχα στο κεφάλαιο, ξεπερνώντας τις παλιές παραδοσιακές δομές και οδεύοντας σε πιο σύγχρονα και ανταγωνιστικά σχήματα.

Βιβλιογραφία

Adair, J. (2009). *Leadership for innovation, How to organize team creativity and harvest ideas*. London: Kogan Page.

Amabile, T., Pearson, A., Wolpert, J., Drucker, P., & Levitt, T. (2003). *Harvard Business Review on the innovative enterprise*. Boston: Harvard Business School Press.

Beckman, T. (1997). *A Methodology for Knowledge Management*, International Association of Science and Technology for Development (IASTED) AI and Soft Computing Conference. Banff, Canada.

Bohn, R.E. (1994). *Measuring and managing technical knowledge*, Sloan Management Review, No. Fall, pp.61-72

Bruce, A., & Birchall, D. (2009). *Fast track to success Innovation*. London: Prentice Hall.

Gallo, C. (2011). Steve Jobs and the Seven Rules of Success., <http://www.entrepreneur.com/article/220515>

Charan, R. (2007). *Know How*. London: Random House Business Books.

Clegg, B., & Birch, P. (2007). *Instant Creativity, Simple techniques to Ignite Innovation & Problem Solving*. London: Kogan Page.

Declunder, M., Lageyre, A., Ducass, A., Murmylo, M., & Colyer, E. (2009). *e-Business Cases - Learning From Peers*. Paris: European Commission Publications Office.

Forsyth, P. (2006). *Πώς να Εμπνέετε τους Συνεργάτες σας*. Αθήνα: Ελευθερουδάκης.

Goleman, D. (2000). *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Ο νέος ηγέτης*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Govindarajan, V., & Trimble, C. (2005). *10 Rules for Strategic Innovators, From Idea to execution*. Boston: Harvard Business School Press.

Jelinek M. (1979). *Institutionalizing Innovation: A Study of Organizational Learning*, New York

Kim, C., & Mauborgne, R. (2006). *Η στρατηγική των γαλάζιων ωκεανών, κερδίστε τις ανεκμετάλλευτες αγορές*. Αθήνα: Κριτική.

Kotler, P. (2001). *Kotler on marketing - How to create, win and dominate markets*. London: Free Press .

Lycan, W.G., (ed.). (1999). *Mind and Cognition: An Anthology*, 2nd Edition. Malden, Mass: Blackwell Publishers, Inc.

- Markides, C., & Geroski, P. (2006). *Νικητής ο Δεύτερος*. Αθήνα: Κριτική.
- Nonaka, Ikujiro (1991). "The knowledge creating company". *Harvard Business Review* **69** (6 Nov-Dec): 96–104.
- Parsaye, K. & Chignell, M. (1988), *Expert systems for experts*, Hoboken, NJ: Wiley, pp. 365, ISBN 9780471601753
- Peters. T. (1997). *The Circle of Innovation: You Can't Shrink Your Way to Greatness*. Knopf
- Robinson, A., & Schroeder, D. (2004). *Ideas are free*. San Fransisco: BT Berrett Koehler.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Brothers
- Sveiby , K. (1998). What is Knowledge Management?, <http://www.sveiby.com.au>
- Scott-Morgan, P., Hoving, E., Smit, H., & Van der Slot, A. (2001). *The End of Change*. New York: McGraw Hill.
- Sloane, P. (2007). *The INNOVATIVE LEADER, How to inspire your team and drive creativity*. London: Kogan Page.
- Βακόλα, Μ. (2005). *Διοικώντας τις αλλαγές*. Αθήνα: Ι. ΣΙΔΕΡΗΣ.
- Δαλακούρα, Α. (2010), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, σημειώσεις παραδόσεων*, MBA Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Δαφέρμος, Β. (2005), *Κοινωνική Στατιστική με το SPSS*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ΖΗΤΗ.
- Δημητράτος, Π. (2006). *Η Ελληνική Επιχείρηση στην Εποχή της Παγκοσμιοποίησης*. Αθήνα: Ι. ΣΙΔΕΡΗΣ.
- Καραγιάννης, Η. (2009). *Καινοτομία Επιχειρηματικότητα, Θεωρία - Πράξη*. Θεσσαλονίκη: ΣΟΦΙΑ.
- Νικολάου, Ι. (2006). *Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Ελληνικές μελέτες περίπτωσης*. Αθήνα: Ι. ΣΙΔΕΡΗΣ.
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2010). *Επιχειρείν αλλά ελληΝΙΚΑ!, Η άγνωστη ιστορία των κορυφαίων ελληνικών επιχειρήσεων*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Τσούκας, Χ., Θεοχαράκης, Β., & Μυλωνόπουλος, Ν. (2004). *Συγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Καστανιώτη.
- Χατζηπαναγιώτου, Κ. (2010). *Μάρκετινγκ αγροτικών προϊόντων & τροφίμων, σημειώσεις παραδόσεων*, MBA Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Άρθρα από εφημερίδες - Περιοδικά

Λιβέρη, Μ. (2011). Με όπλο τη φύση κερδίζει αγορές και στην κρίση. *ΕΘΝΟΣ ΤΗΣ ΚΥΡΙΑΚΗΣ*, 10.

Μαρκόπουλος, Δ. (2011). Όταν η ρομποτική συνάντησε τις φακές και το ρύζι. *ΘΕΜΑ*, 12, 13.

Τσακίρη, Τ., & Κώτσης, Β. (2008). Οι 20 εταιρείες με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. *ΤΟ ΒΗΜΑ*, 14, 16, 20, 24, 34.

Τσιρτσώνης, Τ. (2011). Απόσταγμα γνήσιας ελληνικότητας, Πειραιάς Επιχειρείν. *ΕΘΝΟΣ*, 3.

Τσαραγκλής, Γ. (2004). Γ. Αντωνιάδης: Στην καινοτομία η νέα στρατηγική, «Μέτοχος & Επενδύσεις»

Δεσύλλας Σ. (2008). Όταν επιλέγεις την Πρωτοπορία το κάνεις για να ανοίγεις δρόμους, όχι για να είσαι αλάνθαστος!. *Επιστημονικό Marketing Management*

Links

- http://en.wikipedia.org/wiki/Tacit_knowledge
- <http://www.strategicinformation.com/>
- <http://www.newventuretools.net/>
- <http://www.planonline.org/planning/strategic/swot.htm>
- <http://www.facebook.com>
- <http://www.innovateuk.org/>
- <http://www.24-7innovation.com/culturepressrelease.pdf>
- <http://www.entrepreneur.com/>
- <http://www.entrepreneur.com/article/220515>
- <http://www.entreworld.com/ManagingGrowth/PDFs/SCANCh03.pdf>
- http://www.gore.com/en_xx/news/uk_besttoworkfor2006.html
- <http://www.unilever.gr/innovation/buildingthefuture/>
- <http://www.unilever.gr/innovation/diatrofiki-politiki/>
- <http://www.elais.gr/>
- <http://www.papadopoulou.gr/>
- <http://www.epistimonikomarketing.gr/index.php>

Παράρτημα Ι - Ερωτηματολόγιο



ΓΕΩΠΟΝΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΑΓΡΟΤΙΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ
ΠΜΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ ΚΑΙ
ΓΕΩΡΓΙΑΣ

Ερωτηματολόγιο

Δημιουργικότητα και καινοτομία στο περιβάλλον της επιχείρησής σας

Αγαπητέ ερωτώμενε,

Το Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών διεξάγει μια αξιολόγηση στο τωρινό επίπεδο της δημιουργικότητας και της δυνατότητας για καινοτομίες μέσα σε επιχειρήσεις τροφίμων και φυτικών προϊόντων.

Ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να αναθεωρηθεί η έννοια της δημιουργικότητας και της καινοτομίας στην εργασία και ο τρόπος με τον οποίο προωθούνται αυτές οι αξίες στον εργασιακό χώρο. Με την έρευνα αυτή γίνεται μια προσπάθεια προσδιορισμού και αξιολόγησης των τεχνικών που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση προκειμένου να βελτιωθεί η καινοτομία και η δημιουργικότητα του εργατικού δυναμικού της.

Έχει γίνει κάθε δυνατή προσπάθεια ώστε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου να απαιτεί λίγα λεπτά από το χρόνο σας.

Η συμμετοχή σας εκτιμάται ιδιαίτερα. Οι πληροφορίες που δίνονται θα αντιμετωπιστούν με απόλυτη εμπιστοσύνη και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο στα πλαίσια της παρούσας μελέτης για αυτό και τα ερωτηματολόγια συμπληρώνονται ανώνυμα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την συνεργασία,

Με εκτίμηση,
Παναγιώτης Κλεάνθους
Φοιτητής Μεταπτυχιακού προγράμματος
«Οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων Τροφίμων και Γεωργίας»

Μέρος Ι – εργασιακός χώρος

Κατευθύνσεις: Κυκλώστε τον αριθμό που αντιστοιχεί καλύτερα στην απάντησή σας, έχοντας πάντα στο μυαλό σας τις εντυπώσεις από την επιχείρηση που δουλεύετε στην παρούσα φάση.

- 1 – Διαφωνώ απόλυτα
- 2 – Διαφωνώ
- 3 – Αβέβαιος / ουδέτερος
- 4 – Συμφωνώ
- 5 – Συμφωνώ απόλυτα

A. Εργασιακό περιβάλλον – τρέχουσα κατάσταση					
1. Πιστεύω ότι η επιχείρηση προωθεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομικότητα για να δημιουργήσει τα καλύτερα προϊόντα και υπηρεσίες.	1	2	3	4	5
2. Πιστεύω ότι η επιχείρηση πωλεί αυτήν την περίοδο προϊόντα που είναι μοναδικά και διαφορετικά.	1	2	3	4	5
3. Η επιχείρηση μου λειτουργεί με τρόπο μοντέρνο και προσαρμόζεται στην αλλαγή.	1	2	3	4	5
4. Ο διευθυντής μου ενθαρρύνει τις ανοικτές συζητήσεις και αξιοποιεί μερίδιο των ιδεών του προσωπικού.	1	2	3	4	5
5. Όλοι εντός της επιχείρησης αντιλαμβανόμαστε τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις λειτουργικές μεθόδους, τις πολιτικές τιμολόγησης και τους στόχους της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
6. Υπάρχει συνεργασία και αμοιβαία ανταλλαγή γνώσης και πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων και των ομάδων που λειτουργούν εντός της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
7. Υπάρχει συνεργασία μεταξύ διευθυντή - υφισταμένων προς τη στρατηγική κατεύθυνση της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
B. Στάση της επιχείρησης ως προς την καινοτομία					
8. Η επιχείρηση προωθεί μια πολιτική «ανοιχτών πορτών» σε θέματα διαλόγου σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας.	1	2	3	4	5
9. Η επιχείρηση ενθαρρύνει τη συμμετοχή στην έκφραση των ιδεών και τη δημιουργική σκέψη.	1	2	3	4	5
10. Η διοίκηση παρακινεί τους υπαλλήλους να θέτουν στόχους για την προσωπική τους βελτίωση.	1	2	3	4	5
11. Υπάρχει ο φόβος της αλλαγής.	1	2	3	4	5
12. Η επιχείρηση προωθεί τη δημιουργική λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
13. Υπάρχει όραμα για αλλαγή στην	1	2	3	4	5

επιχείρηση.	
14. Υπάρχει πολιτική σχετικά με την καινοτομία.	1 2 3 4 5
15. Ορίζονται στόχοι για καινοτομία.	1 2 3 4 5
16. Θα επιθυμούσα να δω αλλαγές στην τρέχουσα διοικητική δομή.	1 2 3 4 5
Γ. Καθοδήγηση Καινοτομίας από το HR	
17. Τίθενται πάντα υψηλοί στόχοι στο τμήμα που λειτουργώ.	1 2 3 4 5
18. Η επιχείρηση προσφέρει σεμινάρια για να προωθήσει τις δεξιότητες δημιουργικότητας.	1 2 3 4 5
19. Στο αντικείμενο της εργασίας μου υπάρχει πρόκληση.	1 2 3 4 5
20. Όλες οι γνώμες ακούγονται.	1 2 3 4 5
21. Ο προϊστάμενος λειτουργεί είτε ως «εμπρηστής» είτε ως «πυροσβέστης» για να μας παρακινεί.	1 2 3 4 5
22. Δεν υπάρχουν εμπόδια δημιουργικότητας (αρνητισμός, κυνισμός) στο εσωτερικό της επιχείρησης.	1 2 3 4 5
23. Οι καλύτεροι της επιχείρησης δουλεύουν για την ανάπτυξη των καινοτομιών.	1 2 3 4 5
24. Η ιεραρχία δεν εμποδίζει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών.	1 2 3 4 5
Δ. Ανταμοιβές / κίνητρα δημιουργικότητας και καινοτόμου σκέψης	
25. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα ανταμείβονται με χρηματικά bonus.	1 2 3 4 5
26. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα ανταμείβονται με παροχές /δώρα.	1 2 3 4 5
27. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα οδηγούν σε προαγωγές.	1 2 3 4 5
28. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα επιβραβεύονται με αναγνώριση.	1 2 3 4 5
29. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα προσφέρουν καλύτερες προοπτικές καριέρας.	1 2 3 4 5
30. Οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα προσφέρουν καλύτερο κλίμα και καλύτερες συνθήκες εργασίας.	1 2 3 4 5
31. Ο τρόπος με τον οποίο ανταμείβεται η παραγωγή καινοτομίας στην επιχείρηση αποτελεί	1 2 3 4 5

για μένα ισχυρό κίνητρο.					
Ε. Παραγωγή ιδεών					
32. Τηρείται αρχείο ιδεών και προτάσεων.	1	2	3	4	5
33. Διοργανώνονται εκδηλώσεις επιβράβευσης ιδεών.	1	2	3	4	5
34. Επιτρέπεται η παράκαμψη της ιεραρχίας για συζητήσεις.	1	2	3	4	5
35. Προγραμματίζονται συναντήσεις καταγισμού ιδεών.	1	2	3	4	5
36. Στις συναντήσεις καταγισμού ιδεών παράγονται σπουδαίες ιδέες.	1	2	3	4	5
37. Στις συναντήσεις καταγισμού ιδεών αξιολογούνται όλες οι ιδέες.	1	2	3	4	5
38. Στις συναντήσεις καταγισμού ιδεών χρησιμοποιούνται ευρηματικοί τρόποι έκφρασης.	1	2	3	4	5
39. Στις συναντήσεις συμμετέχουν και εξωτερικοί σύμβουλοι – ειδικοί.	1	2	3	4	5
40. Σκεφτόμαστε πάντα αντιδράσεις για άριστες κινήσεις από πλευράς ανταγωνισμού.	1	2	3	4	5
41. Δεν υπάρχουν αυστηρά πλαίσια θεματολογίας στις συναντήσεις.	1	2	3	4	5
42. Οι προτεινόμενες ιδέες είναι πάντα πολλές.	1	2	3	4	5
43. Δεν υπάρχει καθορισμένος χώρος συναντήσεων (αλλάζουμε περιβάλλον).	1	2	3	4	5
44. Το μοντέλο της επιχείρησης αλλάζει διαρκώς.	1	2	3	4	5
45. Στις συναντήσεις κάνουμε την αυτοκριτική μας.	1	2	3	4	5
46. Αναζητούμε νέους τρόπους προσέγγισης πελατών.	1	2	3	4	5
47. Αναμένουμε και διαβλέπουμε τάσεις και μόδες της αγοράς.	1	2	3	4	5
48. Κάποιες φορές καινοτομούμε αφαιρετικά (απλούστερα προϊόντα υπηρεσίες).	1	2	3	4	5
49. Αναζητούμε τις λύσεις μέσα από το πρόβλημα.	1	2	3	4	5
50. Πάντα εξετάζουμε τα ενδεχόμενα «τι θα γινόταν εάν...»	1	2	3	4	5
51. Μετατρέπουμε «παράξενες» ιδέες σε εφαρμόσιμες και τις αξιοποιούμε.	1	2	3	4	5
52. Αναζητούμε μακρινές σχέσεις προϊόντων / υπηρεσιών σε νέες ανεξερεύνητες αγορές και ομάδες πελατών.	1	2	3	4	5
53. Προσέχουμε ποιες ιδέες και πώς τις	1	2	3	4	5

απορρίπτουμε.					
54. Είμαστε ταυτόχρονα αναλυτικοί, εκφραστικοί, οπτιμιστές και πεσιμιστές, δημιουργικοί και ενημερωμένοι κατά την λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
ΣΤ. Εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών					
55. Στην επιχείρηση που δουλεύω διατίθενται χρόνος και πόροι για καινοτομία.	1	2	3	4	5
56. Κάθε εργαζόμενος έχει 2 δουλειές.	1	2	3	4	5
57. Αναγνωρίζεται συχνά η ανάγκη για αντικατάσταση παρεχόμενων προϊόντων / υπηρεσιών.	1	2	3	4	5
58. Κάποιες φορές δανειζόμαστε / υιοθετούμε επιτυχημένες ιδέες άλλων επιχειρήσεων.	1	2	3	4	5
59. Εκπαιδευόμαστε για καινοτομία.	1	2	3	4	5
60. Η πρόοδος μετράται και αξιολογείται.	1	2	3	4	5
61. Η επιτυχία αναγνωρίζεται και διαδίδεται.	1	2	3	4	5
62. Η επιτυχία αμείβεται.	1	2	3	4	5
63. Συνεργαζόμαστε.	1	2	3	4	5
64. Παρατηρούμε τους πελάτες μας.	1	2	3	4	5
65. Συνδημιουργούμε με τους πελάτες μας.	1	2	3	4	5
66. Δρούμε σαν κοινότητα με τους συναδέλφους και τους πελάτες μας.	1	2	3	4	5
67. Η επινόηση της καινοτομίας ανατίθεται σε πλήθος ανθρώπων που δρουν είτε ανταγωνιστικά είτε ομαδικά.	1	2	3	4	5
68. Η διαδικασία του λανσαρίσματος οτιδήποτε καινοτόμου διαμοιράζεται σε κομβικά στάδια (όπου γίνεται έλεγχος προϊόντος).	1	2	3	4	5
69. Οι «πρωταθλητές» στην καινοτομία αναλαμβάνουν δημιουργικά πόστα.	1	2	3	4	5
70. Υπάρχουν ειδικές θέσεις για ανιχνευτές ιδεών.	1	2	3	4	5
71. Οι διαδικασίες έγκρισης και υλοποίησης ιδεών βελτιώνονται συνεχώς.	1	2	3	4	5
72. Δεν ξοδεύονται πόροι σε μη αποδοτικές ιδέες.	1	2	3	4	5
73. Οι πρωτότυπες ιδέες κατοχυρώνονται.	1	2	3	4	5
74. Εφαρμόζονται οι «υποσχόμενες» καινοτομίες.	1	2	3	4	5
75. Η αντίσταση των πελατών είναι κάτι που αντιμετωπίζουμε με ευκολία.	1	2	3	4	5

Μέρος ΙΙ – προσωπικές πληροφορίες / Δημογραφικά Στοιχεία

Κατεύθυνση: Παρακαλώ συμπληρώστε όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για σας.

76) Φύλο:

Άνδρας Γυναίκα

77) Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος

Έγγαμος

Έγγαμος με παιδιά

Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)

78) Ηλικία:

18-25

26-35

36-50

50 και άνω

79) Μορφωτικό επίπεδο:

Γυμνάσιο-Λύκειο

ΙΕΚ

ΑΕΙ-ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό & άνω

80) Επίπεδο θέσης:

Δεν έχω υφισταμένους

Έχω υφισταμένους

81) Έτη συνολικής εργασιακής εμπειρίας:

έως 2

3-5

6-10

11-15

Πάνω από 16

82) Έτη εργασίας στην παρούσα εταιρία:

έως 2

3-5

6-10

11-15

πάνω από 16

83) Καθεστώς ιδιοκτησίας της εταιρίας:

ελληνική

θυγατρική πολυεθνικής

Αγαπητέ ερωτώμενε,

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο και τη βοήθεια σας σχετικά με τον σκοπό της έρευνας
Σας βεβαιώνουμε ότι όλες οι παρεχόμενες πληροφορίες θα χρησιμοποιηθούν
ανώνυμα και απολύτως εμπιστευτικά.

Σας ευχαριστούμε άλλη μια φορά για την πολύτιμη σας συμμετοχή!

Παράρτημα II – Απαντήσεις ερωτηματολογίων

A. Εργασιακό περιβάλλον

η επιχείρηση προωθεί καινοτομικότητα/δημιουργικότητα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	11	10,9	10,9	10,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	22	21,8	21,8	32,7
	συμφωνώ	53	52,5	52,5	85,1
	συμφωνώ απόλυτα	15	14,9	14,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

τα προϊόντα της επιχείρησης είναι μοναδικά/διαφορετικά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	24	23,8	23,8	24,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	9	8,9	8,9	33,7
	συμφωνώ	46	45,5	45,5	79,2
	συμφωνώ απόλυτα	21	20,8	20,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η επιχείρησή μου λειτουργεί με τρόπο μοντέρνο και προσαρμόζεται στην αλλαγή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	10	9,9	9,9	9,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	11	10,9	10,9	20,8
	συμφωνώ	55	54,5	54,5	75,2
	συμφωνώ απόλυτα	25	24,8	24,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

ο διευθυντής μου ενθαρρύνει τις ανοικτές συζητήσεις και αξιοποιεί μερίδιο των ιδεών του προσωπικού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	διαφωνώ	24	23,8	23,8	26,7
	αβέβαιος/ουδέτερος	18	17,8	17,8	44,6
	συμφωνώ	40	39,6	39,6	84,2
	συμφωνώ απόλυτα	16	15,8	15,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

όλοι εντός της επιχείρησης αντιλαμβανόμαστε τις πολιτικές, τις διαδικασίες, τις λειτουργικές μεθόδους, τις πολιτικές τιμολόγησης και τους στόχους της επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	18	17,8	17,8	17,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	52	51,5	51,5	69,3
	συμφωνώ	25	24,8	24,8	94,1
	συμφωνώ απόλυτα	6	5,9	5,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

υπάρχει συνεργασία και αμοιβαία ανταλλαγή γνώσης μέσα στην επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	17	16,8	16,8	16,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	34	33,7	33,7	50,5
	συμφωνώ	42	41,6	41,6	92,1
	συμφωνώ απόλυτα	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

υπάρχει συνεργασία διευθυντή υφισταμένων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	12	11,9	11,9	12,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	23	22,8	22,8	35,6
	συμφωνώ	46	45,5	45,5	81,2
	συμφωνώ απόλυτα	19	18,8	18,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

B. Στάση της επιχείρησης προς την καινοτομία

τηρείται πολιτική ανοικτών πορτών σε θέματα διαλόγου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	28	27,7	27,7	27,7
	αβέβαιος/ουδέτερος	44	43,6	43,6	71,3
	συμφωνώ	28	27,7	27,7	99,0
	συμφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η επιχείρηση ενθαρρύνει έκφραση ιδεών και δημιουργική σκέψη

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	23	22,8	22,8	22,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	24	23,8	23,8	46,5
	συμφωνώ	50	49,5	49,5	96,0
	συμφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η διοίκηση παρακινεί υπαλλήλους να θέτουν στόχους προσωπικής βελτίωσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	5	5,0	5,0	5,9
	συμφωνώ	53	52,5	52,5	58,4
	συμφωνώ απόλυτα	42	41,6	41,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

υπάρχει ο φόβος της αλλαγής

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	8,9
	διαφωνώ	28	27,7	27,7	36,6
	αβέβαιος/ουδέτερος	42	41,6	41,6	78,2
	συμφωνώ	21	20,8	20,8	99,0
	συμφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η επιχείρηση προωθεί τη δημιουργική λήψη αποφάσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	18	17,8	17,8	18,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	27	26,7	26,7	45,5
	συμφωνώ	55	54,5	54,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

υπάρχει όραμα για αλλαγή στην επιχείρηση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	15	14,9	14,9	14,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	37	36,6	36,6	51,5
	συμφωνώ	41	40,6	40,6	92,1
	συμφωνώ απόλυτα	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

υπάρχει πολιτική σχετικά με την καινοτομία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	25	24,8	24,8	25,7
	συμφωνώ	50	49,5	49,5	75,2
	συμφωνώ απόλυτα	25	24,8	24,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

ορίζονται στόχοι για καινοτομία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	27	26,7	26,7	28,7
	συμφωνώ	51	50,5	50,5	79,2
	συμφωνώ απόλυτα	21	20,8	20,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

θέλω να δω αλλαγές στην τρέχουσα διοικητική δομή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	15	14,9	14,9	14,9
	διαφωνώ	36	35,6	35,6	50,5
	αβέβαιος/ουδέτερος	28	27,7	27,7	78,2
	συμφωνώ	20	19,8	19,8	98,0
	συμφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Γ. Καθοδήγηση καινοτομίας από το HR

τίθενται πάντα υψηλοί στόχοι στο τμήμα που λειτουργώ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	8	7,9	7,9	8,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	16	15,8	15,8	24,8
	συμφωνώ	55	54,5	54,5	79,2
	συμφωνώ απόλυτα	21	20,8	20,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η επιχείρηση προσφέρει σεμινάρια για να προωθήσει δεξιότητες δημιουργικότητας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	22	21,8	21,8	22,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	5	5,0	5,0	27,7
	συμφωνώ	64	63,4	63,4	91,1
	συμφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

στο αντικείμενο της εργασίας μου υπάρχει πρόκληση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	12	11,9	11,9	11,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	12	11,9	11,9	23,8
	συμφωνώ	55	54,5	54,5	78,2
	συμφωνώ απόλυτα	22	21,8	21,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

όλες οι γνώμες ακούγονται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	διαφωνώ	22	21,8	21,8	23,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	44	43,6	43,6	67,3
	συμφωνώ	29	28,7	28,7	96,0
	συμφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

ο προϊστάμενος λειτουργεί ως "εμπρηστής/πυροσβέστης" για να μας παρακινήσει

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	6	5,9	5,9	5,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	23	22,8	22,8	28,7
	συμφωνώ	47	46,5	46,5	75,2
	συμφωνώ απόλυτα	25	24,8	24,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

δεν υπάρχουν εμπόδια δημιουργικότητας (κυνισμός/αρνητισμός) εντός της επιχείρησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	23	22,8	22,8	22,8
	διαφωνώ	42	41,6	41,6	64,4
	αβέβαιος/ουδέτερος	22	21,8	21,8	86,1
	συμφωνώ	14	13,9	13,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

οι καλύτεροι της επιχείρησης δουλεύουν για την ανάπτυξη καινοτομιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	18	17,8	17,8	17,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	74	73,3	73,3	91,1
	συμφωνώ	8	7,9	7,9	99,0
	συμφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η ιεραρχία δεν εμποδίζει την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και στελεχών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	8,9
	διαφωνώ	28	27,7	27,7	36,6
	αβέβαιος/ουδέτερος	36	35,6	35,6	72,3
	συμφωνώ	25	24,8	24,8	97,0
	συμφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Δ. Ανταμοιβές / κίνητρα δημιουργικότητας και καινοτόμου σκέψης

οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα ανταμείβονται με χρηματικά bonus

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	17	16,8	16,8	16,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	57	56,4	56,4	73,3
	συμφωνώ	25	24,8	24,8	98,0
	συμφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα ανταμείβονται με παροχές /δώρα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	12	11,9	11,9	11,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	51	50,5	50,5	62,4
	συμφωνώ	37	36,6	36,6	99,0
	συμφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα οδηγούν σε προαγωγές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	7	6,9	6,9	6,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	45	44,6	44,6	51,5
	συμφωνώ	46	45,5	45,5	97,0
	συμφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα επιβραβεύονται με αναγνώριση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
αβέβαιος/ουδέτερος	35	34,7	34,7	37,6
συμφωνώ	58	57,4	57,4	95,0
συμφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα προσφέρουν καλύτερες προοπτικές καριέρας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
αβέβαιος/ουδέτερος	22	21,8	21,8	23,8
συμφωνώ	57	56,4	56,4	80,2
συμφωνώ απόλυτα	20	19,8	19,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

οι σκέψεις που παράγουν καινοτόμα προϊόντα προσφέρουν καλύτερο κλίμα και καλύτερες συνθήκες εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	13	12,9	12,9	12,9
αβέβαιος/ουδέτερος	51	50,5	50,5	63,4
συμφωνώ	34	33,7	33,7	97,0
συμφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

**ο τρόπος με τον οποίο ανταμείβεται η παραγωγή καινοτομίας στην επιχείρηση
αποτελεί για μένα ισχυρό κίνητρο**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	6	5,9	5,9	5,9
	διαφωνώ	29	28,7	28,7	34,7
	αβέβαιος/ουδέτερος	24	23,8	23,8	58,4
	συμφωνώ	37	36,6	36,6	95,0
	συμφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Ε. Παραγωγή ιδεών

τηρείται αρχείο ιδεών και προτάσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	3	3,0	3,0	4,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	48	47,5	47,5	51,5
	συμφωνώ	36	35,6	35,6	87,1
	συμφωνώ απόλυτα	13	12,9	12,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

διοργανώνονται εκδηλώσεις επιβράβευσης ιδεών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	17	16,8	16,8	17,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	10	9,9	9,9	27,7
	συμφωνώ	66	65,3	65,3	93,1
	συμφωνώ απόλυτα	7	6,9	6,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

επιτρέπεται η παράκαμψη της ιεραρχίας για συζητήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	διαφωνώ	29	28,7	28,7	31,7
	αβέβαιος/ουδέτερος	47	46,5	46,5	78,2
	συμφωνώ	21	20,8	20,8	99,0
	συμφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

προγραμματίζονται συναντήσεις καταιγισμού ιδεών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	19	18,8	18,8	19,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	43	42,6	42,6	62,4
	συμφωνώ	27	26,7	26,7	89,1
	συμφωνώ απόλυτα	11	10,9	10,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

στις συναντήσεις καταιγισμού ιδεών παράγονται σπουδαίες ιδέες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	64	63,4	63,4	66,3
	συμφωνώ	25	24,8	24,8	91,1
	συμφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

στις συναντήσεις καταιγισμού ιδεών αξιολογούνται όλες οι ιδέες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	68	67,3	67,3	70,3
	συμφωνώ	28	27,7	27,7	98,0
	συμφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

στις συναντήσεις καταιγισμού ιδεών χρησιμοποιούνται ευρηματικοί τρόποι έκφρασης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	4	4,0	4,0	4,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	62	61,4	61,4	65,3
	συμφωνώ	19	18,8	18,8	84,2
	συμφωνώ απόλυτα	16	15,8	15,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

στις συναντήσεις συμμετέχουν και εξωτερικοί σύμβουλοι – ειδικοί

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	διαφωνώ	10	9,9	9,9	11,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	39	38,6	38,6	50,5
	συμφωνώ	41	40,6	40,6	91,1
	συμφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

σκεφτόμαστε πάντα αντιδράσεις για άριστες κινήσεις από πλευράς ανταγωνισμού

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	2	2,0	2,0	3,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	26	25,7	25,7	28,7
	συμφωνώ	34	33,7	33,7	62,4
	συμφωνώ απόλυτα	38	37,6	37,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

δεν υπάρχουν αυστηρά πλαίσια θεματολογίας στις συναντήσεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	11	10,9	10,9	10,9
	διαφωνώ	59	58,4	58,4	69,3
	αβέβαιος/ουδέτερος	27	26,7	26,7	96,0
	συμφωνώ	4	4,0	4,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

οι προτεινόμενες ιδέες είναι πάντα πολλές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	18	17,8	17,8	17,8
	διαφωνώ	54	53,5	53,5	71,3
	αβέβαιος/ουδέτερος	24	23,8	23,8	95,0
	συμφωνώ	5	5,0	5,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

δεν υπάρχει καθορισμένος χώρος συναντήσεων (αλλάζουμε περιβάλλον)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	41	40,6	40,6	40,6
	διαφωνώ	41	40,6	40,6	81,2
	αβέβαιος/ουδέτερος	17	16,8	16,8	98,0
	συμφωνώ	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

το μοντέλο της επιχείρησης αλλάζει διαρκώς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
	διαφωνώ	42	41,6	41,6	46,5
	αβέβαιος/ουδέτερος	30	29,7	29,7	76,2
	συμφωνώ	24	23,8	23,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

στις συναντήσεις κάνουμε την αυτοκριτική μας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	25	24,8	24,8	26,7
	συμφωνώ	51	50,5	50,5	77,2
	συμφωνώ απόλυτα	23	22,8	22,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

αναζητούμε νέους τρόπους προσέγγισης πελατών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	αβέβαιος/ουδέτερος	8	7,9	7,9	7,9
	συμφωνώ	54	53,5	53,5	61,4
	συμφωνώ απόλυτα	39	38,6	38,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

αναμένουμε και διαβλέπουμε τάσεις και μόδες της αγοράς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	5	5,0	5,0	5,9
	συμφωνώ	54	53,5	53,5	59,4
	συμφωνώ απόλυτα	41	40,6	40,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

κάποιες φορές καινοτομούμε αφαιρετικά (απλούστερα προϊόντα υπηρεσίες)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	4	4,0	4,0	4,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	26	25,7	25,7	29,7
	συμφωνώ	61	60,4	60,4	90,1
	συμφωνώ απόλυτα	10	9,9	9,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

αναζητούμε τις λύσεις μέσα από το πρόβλημα

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	11	10,9	10,9	11,9
	συμφωνώ	73	72,3	72,3	84,2
	συμφωνώ απόλυτα	16	15,8	15,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

πάντα εξετάζουμε τα ενδεχόμενα «τι θα γινόταν εάν..»

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	2	2,0	2,0	3,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	46	45,5	45,5	48,5
	συμφωνώ	38	37,6	37,6	86,1
	συμφωνώ απόλυτα	14	13,9	13,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

μετατρέπουμε «παράξενες» ιδέες σε εφαρμόσιμες και τις αξιοποιούμε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	15	14,9	14,9	14,9
	διαφωνώ	26	25,7	25,7	40,6
	αβέβαιος/ουδέτερος	32	31,7	31,7	72,3
	συμφωνώ	28	27,7	27,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

αναζητούμε μακρινές σχέσεις προϊόντων / υπηρεσιών σε νέες ανεξερεύνητες αγορές και ομάδες πελατών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	10	9,9	9,9	9,9
αβέβαιος/ουδέτερος	31	30,7	30,7	40,6
συμφωνώ	43	42,6	42,6	83,2
συμφωνώ απόλυτα	17	16,8	16,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

προσέχουμε ποιες ιδέες και πώς τις απορρίπτουμε

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
αβέβαιος/ουδέτερος	39	38,6	38,6	40,6
συμφωνώ	55	54,5	54,5	95,0
συμφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

είμαστε ταυτόχρονα αναλυτικοί, εκφραστικοί, οπτιμιστές και πεσιμιστές, δημιουργικοί και ενημερωμένοι κατά την λήψη αποφάσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
διαφωνώ	6	5,9	5,9	6,9
αβέβαιος/ουδέτερος	24	23,8	23,8	30,7
συμφωνώ	54	53,5	53,5	84,2
συμφωνώ απόλυτα	16	15,8	15,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

ΣΤ. Εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών

στην επιχείρηση που δουλεύω διατίθενται χρόνος και πόροι για καινοτομία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	19	18,8	18,8	20,8
	συμφωνώ	62	61,4	61,4	82,2
	συμφωνώ απόλυτα	18	17,8	17,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

κάθε εργαζόμενος έχει 2 δουλειές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	8	7,9	7,9	7,9
	διαφωνώ	16	15,8	15,8	23,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	25	24,8	24,8	48,5
	συμφωνώ	50	49,5	49,5	98,0
	συμφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

αναγνωρίζεται συχνά η ανάγκη για αντικατάσταση παρεχόμενων προϊόντων /

υπηρεσιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	6	5,9	5,9	5,9
	διαφωνώ	39	38,6	38,6	44,6
	αβέβαιος/ουδέτερος	35	34,7	34,7	79,2
	συμφωνώ	17	16,8	16,8	96,0
	συμφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

κάποιες φορές δανειζόμαστε / υιοθετούμε επιτυχημένες ιδέες άλλων επιχειρήσεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	6	5,9	5,9	5,9
	διαφωνώ	24	23,8	23,8	29,7
	αβέβαιος/ουδέτερος	45	44,6	44,6	74,3
	συμφωνώ	25	24,8	24,8	99,0
	συμφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

εκπαιδευόμαστε για καινοτομία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	24	23,8	23,8	23,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	14	13,9	13,9	37,6
	συμφωνώ	60	59,4	59,4	97,0
	συμφωνώ απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η πρόοδος μετράται και αξιολογείται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	αβέβαιος/ουδέτερος	3	3,0	3,0	3,0
	συμφωνώ	37	36,6	36,6	39,6
	συμφωνώ απόλυτα	61	60,4	60,4	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η επιτυχία αναγνωρίζεται και διαδίδεται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	39	38,6	38,6	39,6
	συμφωνώ	53	52,5	52,5	92,1
	συμφωνώ απόλυτα	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η επιτυχία αμείβεται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	37	36,6	36,6	39,6
	συμφωνώ	56	55,4	55,4	95,0
	συμφωνώ απόλυτα	5	5,0	5,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

συνεργαζόμαστε

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	7	6,9	6,9	9,9
	συμφωνώ	82	81,2	81,2	91,1
	συμφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

παρατηρούμε τους πελάτες μας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	14	13,9	13,9	15,8
	συμφωνώ	48	47,5	47,5	63,4
	συμφωνώ απόλυτα	37	36,6	36,6	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

συνδημιουργούμε με τους πελάτες μας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	8,9
	διαφωνώ	27	26,7	26,7	35,6
	αβέβαιος/ουδέτερος	25	24,8	24,8	60,4
	συμφωνώ	38	37,6	37,6	98,0
	συμφωνώ απόλυτα	2	2,0	2,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

δρούμε σαν κοινότητα με τους συναδέλφους και τους πελάτες μας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	2	2,0	2,0	2,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	12	11,9	11,9	13,9
	συμφωνώ	65	64,4	64,4	78,2
	συμφωνώ απόλυτα	22	21,8	21,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η επινόηση της καινοτομίας ανατίθεται σε πλήθος ανθρώπων που δρουν είτε ανταγωνιστικά είτε ομαδικά

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	3	3,0	3,0	3,0
αβέβαιος/ουδέτερος	46	45,5	45,5	48,5
συμφωνώ	48	47,5	47,5	96,0
συμφωνώ απόλυτα	4	4,0	4,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

η διαδικασία του λανσαρίσματος οτιδήποτε καινοτόμου διαμοιράζεται σε κομβικά στάδια (όπου γίνεται έλεγχος προόδου)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
αβέβαιος/ουδέτερος	40	39,6	39,6	40,6
συμφωνώ	35	34,7	34,7	75,2
συμφωνώ απόλυτα	25	24,8	24,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	

οι «πρωταθλητές» στην καινοτομία αναλαμβάνουν δημιουργικά πόστα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid αβέβαιος/ουδέτερος	45	44,6	44,6	44,6
συμφωνώ	49	48,5	48,5	93,1
συμφωνώ απόλυτα	7	6,9	6,9	100,0
Total	101	100,0	100,0	

υπάρχουν ειδικές θέσεις για ανιχνευτές ιδεών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
	διαφωνώ	6	5,9	5,9	6,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	20	19,8	19,8	26,7
	συμφωνώ	50	49,5	49,5	76,2
	συμφωνώ απόλυτα	24	23,8	23,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

οι διαδικασίες έγκρισης και υλοποίησης ιδεών βελτιώνονται συνεχώς

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	7	6,9	6,9	6,9
	αβέβαιος/ουδέτερος	59	58,4	58,4	65,3
	συμφωνώ	34	33,7	33,7	99,0
	συμφωνώ απόλυτα	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

δεν ξοδεύονται πόροι σε μη αποδοτικές ιδέες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	17	16,8	16,8	16,8
	αβέβαιος/ουδέτερος	66	65,3	65,3	82,2
	συμφωνώ	18	17,8	17,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

οι πρωτότυπες ιδέες κατοχυρώνονται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
	αβέβαιος/ουδέτερος	29	28,7	28,7	29,7
	συμφωνώ	54	53,5	53,5	83,2
	συμφωνώ απόλυτα	17	16,8	16,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

εφαρμόζονται οι «υποσχόμενες» καινοτομίες

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	αβέβαιος/ουδέτερος	38	37,6	37,6	37,6
	συμφωνώ	55	54,5	54,5	92,1
	συμφωνώ απόλυτα	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

η αντίσταση των πελατών είναι κάτι που αντιμετωπίζουμε με ευκολία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	διαφωνώ απόλυτα	9	8,9	8,9	8,9
	διαφωνώ	46	45,5	45,5	54,5
	αβέβαιος/ουδέτερος	38	37,6	37,6	92,1
	συμφωνώ	8	7,9	7,9	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

Προσωπικές πληροφορίες – Δημογραφικά Στοιχεία

φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	άντρας	46	45,5	45,5	45,5
	γυναίκα	55	54,5	54,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	άγαμος	42	41,6	41,6	41,6
	έγγαμος	15	14,9	14,9	56,4
	έγγαμος με παιδιά	43	42,6	42,6	99,0
	άλλο	1	1,0	1,0	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 25	3	3,0	3,0	3,0
	26 - 35	33	32,7	32,7	35,6
	36 - 50	49	48,5	48,5	84,2
	50 και άνω	16	15,8	15,8	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	γυμνάσιο - λύκειο	15	14,9	14,9	14,9
	IEK	18	17,8	17,8	32,7
	ΑΕΙ - ΤΕΙ	42	41,6	41,6	74,3
	Μεταπτυχιακό και άνω	26	25,7	25,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

κατάταξη στην ιεραρχία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	χωρίς υφισταμένους	55	54,5	54,5	54,5
	με υφισταμένους	46	45,5	45,5	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

συνολική προϋπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	έως 2	1	1,0	1,0	1,0
	3 - 5	10	9,9	9,9	10,9
	6 - 10	34	33,7	33,7	44,6
	11 - 15	23	22,8	22,8	67,3
	πάνω απο 16	33	32,7	32,7	100,0
	Total	101	100,0	100,0	

προϋπηρεσία στην επιχείρηση που δουλεύετε

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid έως 2	11	10,9	10,9	10,9
3 - 5	25	24,8	24,8	35,6
6 - 10	48	47,5	47,5	83,2
11 - 15	13	12,9	12,9	96,0
πάνω απο 16	4	4,0	4,0	100,0
Total	101	100,0	100,0	

καθεστώς ιδιοκτησίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ελληνική	80	79,2	79,2	79,2
πολυεθνική	21	20,8	20,8	100,0
Total	101	100,0	100,0	