

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΠΟΛΥΤΕΧΝΙΚΗ ΣΧΟΛΗ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία

**ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ
ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΕΥΛΟΥ – ΕΠΙΠΛΟΥ ΣΤΗΝ
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**

υπό

ΖΩΗ ΓΕΩΡΓΑΝΤΑ

Υπεβλήθη για την εκπλήρωση μέρους των
απαιτήσεων για την απόκτηση του
Διπλώματος Μηχανολόγου Μηχανικού Βιομηχανίας

ΒΟΛΟΣ, ΙΟΥΛΙΟΣ 2004



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΒΙΒΛΙΟΘΗΚΗΣ & ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ
ΕΙΔΙΚΗ ΣΥΛΛΟΓΗ «ΓΚΡΙΖΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ»**

Αριθ. Εισ.: 4023/1
Ημερ. Εισ.: 15-10-2004
Δωρεά: Συγγραφέας
Ταξιθετικός Κωδικός: ΠΤ – ΜΜΒ
2004
ΓΕΩ

© 2004 ΖΩΗ ΓΕΩΡΓΑΝΤΑ

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών Βιομηχανίας της Πολυτεχνικής Σχολής του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα (Ν. 5343/32 αρ. 202 παρ. 2).

Εγκρίθηκε από τα Μέλη της Τριμελούς Εξεταστικής Επιτροπής:

Πρώτος Εξεταστής (Επιβλέπων) Δρ. Ιωάννης Μπακούρος
Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών
Βιομηχανίας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Δεύτερος Εξεταστής Δρ. Γεώργιος Λυμπερόπουλος
Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών
Βιομηχανίας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Τρίτος Εξεταστής Δρ. Αθανάσιος Ζηλιασκόπουλος
Αναπληρωτής Καθηγητής, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών
Βιομηχανίας, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας την διπλωματική εργασία θέλω να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν στην κατεύθυνση αυτή.

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, Επίκουρο Καθηγητή κ. Ιωάννη Μπακούρο , για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της δουλειάς μου καθώς και για την εμπιστοσύνη και το αμέριστο ενδιαφέρον που έδειξε προς το πρόσωπό μου. Επίσης, είμαι ευγνώμον στα υπόλοιπα μέλη της εξεταστικής επιτροπής της διπλωματικής εργασίας μου, Καθηγητές κ. Γεώργιο Λυμπερόπουλο και κ. Αθανάσιο Ζηλιασκόπουλο για την προσεκτική ανάγνωση της εργασίας μου και για τις πολύτιμες υποδείξεις τους.

Οφείλω ευχαριστίες στον Επίκουρο Καθηγητή κ. Γεώργιο Νταλό από το ΤΕΙ της Λάρισας και τον κ. Χρήστο Καγιάννη για τη βοήθεια που μου προσέφεραν στη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων και στη προσέγγιση των επιχειρήσεων. Ευχαριστώ τον κ. Βαγγέλη Κατσαρό για την πολύτιμη βοήθειά του κατά τη διάρκεια της διπλωματικής. Χωρίς τη βοήθεια αυτών δεν θα ήταν δυνατή η ολοκλήρωση της διπλωματικής αυτής.

Ευχαριστώ τις φίλες μου Φιλιώ Παπάζογλου, Κατερίνα Παπαϊωάννου και Πόπη Τρικοίλη για τα πέντε χρόνια που περάσαμε μαζί που χωρίς αυτές δεν ξέρω πόσο ευχάριστα θα ήταν. Επίσης, ευχαριστώ το Γιάννη Κηπουρό για την ηθική υποστήριξή του, ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια των τελευταίων μηνών της προσπάθειάς μου. Πάνω απ' όλα, είμαι ευγνώμον στους γονείς μου, Στέργιο και Λίτσα Γεωργαντά, και την αδερφή μου, Στέλλα Γεωργαντά, για την ολόψυχη αγάπη και υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια.

Ζωή Γεωργαντά

Στους γονείς μου

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΞΥΛΟΥ – ΕΠΙΠΛΟΥ ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

ΖΩΗ ΓΕΩΡΓΑΝΤΑ

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Τμήμα Μηχανολόγων Μηχανικών Βιομηχανίας, 2004

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ιωάννης Μπακούρος, Επίκουρος Καθηγητής

Περίληψη

Σήμερα, η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας εμφανίζεται να εξαρτάται περισσότερο από την ανάπτυξη και τη διαχείριση της ικανότητας μιας επιχείρησης για καινοτομία. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελεί σημαντικό μέρος της καινοτομίας. Σε αυτήν την διπλωματική εργασία εξετάζουμε την καινοτόμο συμπεριφορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων του κλάδου ξύλου – επίπλου. Αρχικά, μας ενδιαφέρει να διαπιστώσουμε αν εφαρμόζουν τη δραστηριότητα της ανάπτυξης νέων προϊόντων και αν αποτελεί αυτή λειτουργία της επιχείρησης.

Στην συνέχεια εξετάζουμε τον έλεγχο ποιότητας και με ποιον τρόπο γίνεται αυτός. Ο χρόνος κύκλου ανάπτυξης ενός προϊόντος αποτελεί σημαντικό ανταγωνιστικό παράγοντα. Όταν προσπαθούν οι επιχειρήσεις να μειώσουν το χρόνο κύκλου είναι δύσκολο να φέρουν σε πέρας την ανάπτυξη εργασιών γρήγορα χωρίς να θυσιαστεί η ποιότητα.

Για τη διεξαγωγή της διπλωματικής χρησιμοποιούνται δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια. Το καθένα από τα ερωτηματολόγια διανέμετε σε 20 μικρομεσαίες επιχειρήσεις ξύλου – επίπλου της περιφέρειας Θεσσαλίας. Αφού αναλύουμε τα αποτελέσματα χωριστά, στη συνέχεια κάνουμε μια σύγκριση μεταξύ τους για να διαπιστώσουμε κατά πόσο προκύπτουν κοινά συμπεράσματα.

Πίνακας Περιεχομένων

Κεφάλαιο 1	Εισαγωγή.....	1
1.1	Κίνητρο και Υπόβαθρο.....	3
1.2	Οργάνωση Διπλωματικής Εργασίας.....	4
Κεφάλαιο 2	Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	5
2.1	Στρατηγικοί λόγοι για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.....	5
2.2	Ανασκόπηση βιβλιογραφίας για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (CSF) για ανάπτυξη προϊόντων.....	9
2.3	Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης στην αξιολόγηση νέων προϊόντων.....	18
2.4	Δημιουργικότητα.....	21
2.4.1	Τα χαρακτηριστικά των οργανισμών.....	22
2.4.2	Ανάλογα με το εισόδημα.....	23
2.5	Χρόνος κύκλου.....	26
2.6	Μέτρηση της επιτυχίας νέων προϊόντων.....	30
2.7	Διαχείριση καινοτομίας: μια σύνθεση των ακαδημαϊκών και επιχειρηματικών Απόψεων.....	32
2.7.1	Εισαγωγή.....	32
2.7.2	Οι συμμετοχοί: το μόνιμο προσωπικό της επιχείρησης και οι ρόλοι τους.....	33
2.7.3	Το πλαίσιο: οργανωτικές περιμέτροι για την καινοτομία.....	34
2.7.4	Η οργάνωση: συντονισμός των ομάδων προγράμματος.....	36
2.8	Επεξεργασία μιας τρέχουσας διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.....	38
2.9	Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking).....	41
Κεφάλαιο 3	Η παρούσα μελέτη.....	44
3.1	Μεθοδολογίας έρευνας.....	44
3.2	Πρώτο ερωτηματολόγιο.....	45
3.3	Δεύτερο ερωτηματολόγιο.....	46
Κεφάλαιο 4	Αποτελέσματα.....	47
4.1	Αποτελέσματα Πρώτης Έρευνας.....	47
4.1.1	Γενικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις.....	47
4.1.2	Η ανάπτυξη και το περιβάλλον των επιχειρήσεων.....	49
4.1.3	Διαχείριση Καινοτομίας στις Επιχειρήσεις.....	57
4.1.4	Συμπεράσματα.....	79

4.2	Αποτελέσματα Δεύτερης Έρευνας.....	80
4.2.1	Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας.....	80
4.2.2	Η παραγωγή και ο ποιοτικός έλεγχος των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας.....	85
4.2.3	Απόψεις των Θεσσαλικών επιχειρήσεων σχετικά με την αγορά των επίπλων....	96
4.2.4	Συμπεράσματα.....	105
Κεφάλαιο 5 Σύγκριση ερευνών - Προτάσεις.....		106
5.1	Σύγκριση των δύο ερευνών.....	106
5.2	Προτάσεις.....	108
5.2.1	Προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	108
5.2.2	Προτάσεις άσκησης πολιτικής.....	110
Βιβλιογραφία.....		112
Παράρτημα Α.....		116
Παράρτημα Β.....		124

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1 : Εμπόδια στη δημιουργικότητα.....	24
Πίνακας 2.2 : Υποστηρικτές της δημιουργικότητας.....	25
Πίνακας 4.1.1 : Μέσος αριθμός εργαζομένων για το 2003.....	47
Πίνακας 4.1.2 : Ο ετήσιος κύκλος εργασιών στις επιχειρήσεις για το 2003.....	48
Πίνακας 4.1.3 : Η εξέλιξη των τελευταίων πέντε χρόνων.....	49
Πίνακας 4.1.4 : Πολυπλοκότητα του κλάδου σε τεχνολογία.....	51
Πίνακας 4.1.5 : <<Ένταση γνώσης>> στον κλάδο.....	52
Πίνακας 4.1.6 : Ανταγωνιστές στον κλάδο.....	53
Πίνακας 4.1.7 : Ύπαρξη νέων καινοτομιών.....	54
Πίνακας 4.1.8 : Υπάρξει πολύ αυστηρών κανονισμών και νομοθεσιών στον κλάδο..	54
Πίνακας 4.1.9 : Ευκολία στο να βρεθούν εργαζόμενοι με τα κατάλληλα προσόντα...	55
Πίνακας 4.1.10 : Τύποι καινοτομίας.....	57
Πίνακας 4.1.11: Ύπαρξη έργου / ενέργειας για βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών ή στόχου για νέες καινοτομίες στους επόμενους 12 μήνες.....	59
Πίνακας 4.1.12 : Ανάθεση των καθηκόντων βελτίωσης προϊόντων ή/ και υπηρεσιών ή καινοτομιών άλλου τύπου.....	61
Πίνακας 4.1.13 : Χρήση Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	62
Πίνακας 4.1.14 : Αξιολόγηση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν συστηματικά μεθοδολογίες με στόχο την καινοτομία.....	63
Πίνακας 4.1.15 : Ενδιαφέρον για βελτίωση των ικανοτήτων για λήψη ενεργειών στα θέματα υποστήριξης καινοτομίας.....	64
Πίνακας 4.1.16.....	65
Πίνακας 4.1.17.....	67
Πίνακας 4.1.18 : Ενδιαφέρον για απόκτηση πληροφοριών σχετικά με το πως οργανώνεται το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.....	69
Πίνακας 4.1.19 : Πληροφορίες για το εσωτερικό των επιχειρήσεων.....	71
Πίνακας 4.1.20 : Φορείς με τους οποίους συνεργάζονται για την υλοποίηση των στόχων που σχετίζονται με την βελτίωση / καινοτομία των προϊόντων και υπηρεσιών ή άλλων καινοτομιών.....	77
Πίνακας 4.2.1 : Τα κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας.....	88

Πίνακας 4.2.2 : Οι κυριότερες αδυναμίες των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας.....	89
Πίνακας 4.2.3 : Τα κυριότερα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η διασφάλιση της ποιότητας στις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας.....	92
Πίνακας 4.2.4 : Τα κυριότερα προβλήματα κατά τη λειτουργία των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας.....	96
Πίνακας 4.2.5 : Οι κυριότεροι λόγοι που επηρεάζουν θετικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας	98
Πίνακας 4.2.6 : Οι κυριότεροι λόγοι που επηρεάζουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας.....	99
Πίνακας 4.2.7 : Αξιολόγηση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων επίπλου (βαθμολογία 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα)...	100
Πίνακας 4.2.8 : Αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών των επιχειρήσεων επίπλου (βαθμολογία 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα).....	101
Πίνακας 4.2.9 : Αξιολόγηση της επιχειρηματικότητας των επιχειρήσεων επίπλου (βαθμολογία 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα).....	103
Πίνακας 4.2.10 : Αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων επίπλου (βαθμολογία 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα).....	104

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 2.1 : Ένα εννοιολογικό πρότυπο για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της ανάπτυξης προϊόντων που προγραμματίζεται και που επεξεργάζεται στις ΜΜΕ.....	15
Σχήμα 2.2: Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης στην αξιολόγηση νέων προϊόντων.....	19
Σχήμα 2.3 : Η διαδικασία καινοτομίας, προσαρμοσμένη από τον Majaro (1988).....	21
Σχήμα 2.4: Θεμελιώδης στόχος της Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	43
Σχήμα 4.1.1: Μέσος αριθμός εργαζομένων στις επιχειρήσεις για το 2003.....	47
Σχήμα 4.1.2 : Ο ετήσιος κύκλος εργασιών στις επιχειρήσεις για το 2003.....	48
Σχήμα 4.1.3: Η εξέλιξη των τελευταίων πέντε χρόνων σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων.....	49
Σχήμα 4.1.4: Η εξέλιξη των τελευταίων πέντε χρόνων σχετικά με τον κύκλο εργασιών.....	50
Σχήμα 4.1.5: Η εξέλιξη των τελευταίων πέντε χρόνων σχετικά με τα κέρδη.....	51
Σχήμα 4.1.6: Πολυπλοκότητα του κλάδου σε τεχνολογία.....	52
Σχήμα 4.1.7: <<Ένταση γνώσης>> στον κλάδο.....	53
Σχήμα 4.1.8: Ανταγωνιστές στον κλάδο.....	54
Σχήμα 4.1.9 : Ύπαρξη νέων καινοτομιών.....	54
Σχήμα 4.1.10: Υπάρξει πολύ αυστηρών κανονισμών και νομοθεσιών στον κλάδο.....	55
Σχήμα 4.1.11: Ευκολία στο να βρεθούν εργαζόμενοι με τα κατάλληλα προσόντα.....	56
Σχήμα 4.1.12: Καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών.....	58
Σχήμα 4.1.13: Τεχνικές καινοτομίες ή καινοτομίες στις διαδικασίες.....	58
Σχήμα 4.1.14: Οργανωτικές και κοινωνικές καινοτομίες.....	59
Σχήμα 4.1.15: Ύπαρξη έργου / ενέργειας για βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών ή στόχου για νέες καινοτομίες στους επόμενους 12 μήνες.....	60
Σχήμα 4.1.16: Ανάθεση των καθηκόντων βελτίωσης προϊόντων ή/ και υπηρεσιών ή καινοτομιών άλλου τύπου.....	61
Σχήμα 4.1.17: Χρήση Συγκριτικής Αξιολόγησης.....	62
Σχήμα 4.1.18: Χρήση ερευνών αγοράς πελατών.....	63
Σχήμα 4.1.19 : Αξιολόγηση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν συστηματικά μεθοδολογίες με στόχο την καινοτομία.....	64

Σχήμα 4.1.20 : Ενδιαφέρον για βελτίωση των ικανοτήτων για λήψη ενεργειών στα θέματα υποστήριξης καινοτομίας.....	64
Σχήμα 4.1.21: Η καινοτομία στην επιχείρηση επικεντρώνεται σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες.....	65
Σχήμα 4.1.22: Ύπαρξη κινήτρων για τους υπαλλήλους, τα οποία στοχεύουν στην καινοτομία.....	66
Σχήμα 4.1.23: Ύπαρξη διάφορων εργαλείων / μεθόδων για την οργάνωση των διαδικασιών καινοτομίας.....	68
Σχήμα 4.1.24: Ύπαρξη βάσης δεδομένων με ιδέες (ή άλλο παρόμοιο σύστημα) το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους υπαλλήλους για να εισάγουν τις προτάσεις τους για βελτίωση και το οποίο αξιοποιείται τακτικά.....	68
Σχήμα 4.1.25: Η καινοτομία κύριος στόχος των επιχειρήσεων.....	69
Σχήμα 4.1.26: Ενδιαφέρον για απόκτηση πληροφοριών σχετικά με το πως οργανώνεται το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.....	70
Σχήμα 4.1.27: Ενημέρωση των υπαλλήλων για όλες τις σχετικές αποφάσεις στην επιχείρηση.....	72
Σχήμα 4.1.28: Ύπαρξη στόχου της επιχείρησης για ενίσχυση της μάθησης (ατομικής και συλλογικής).....	73
Σχήμα 4.1.29 : Επιπρόσθετες σπουδές των υπαλλήλων και επένδυση αρκετού χρόνου τους στη μάθηση.....	73
Σχήμα 4.1.30 : Ύπαρξη μιας ανοιχτής κουλτούρας επικοινωνίας.....	74
Σχήμα 4.1.31: Γνώση του που βρίσκονται συγκεκριμένες πληροφορίες.....	74
Σχήμα 4.1.32: Μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων με συνέπεια.....	75
Σχήμα 4.1.33 : Προθυμία των υπαλλήλων να δοκιμάζουν καινούρια πράγματα και μεθόδους.....	75
Σχήμα 4.1.34: Ύπαρξη δισταγμού από την πλευρά των υπαλλήλων να υποδείξουν διαδικασίες που λειτουργούν λανθασμένα.....	76
Σχήμα 4.1.35 : Μάθηση από τα λάθη.....	76
Σχήμα 4.1.36: Φορείς με τους οποίους συνεργάζονται για την υλοποίηση των στόχων που σχετίζονται με την βελτίωση / καινοτομία των προϊόντων και υπηρεσιών ή άλλων καινοτομιών.....	78
Σχήμα 4.2.1 : Νομική μορφή επιχειρήσεων επίπλου Θεσσαλίας.....	80

Σχήμα 4.2.2 : Ποσοστά % του μέσου επενδεδυμένου κεφάλαιο, της αξίας των παγίων και του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας 3ετίας των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας.....	81
Σχήμα 4.2.3 : Ποσοστό % των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας που πραγματοποιούν εξαγωγές των προϊόντων τους.....	82
Σχήμα 4.2.4 : Ποσοστό % συνολικού απασχολούμενου προσωπικού (κατά κλάσεις) των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας.....	82
Σχήμα 4.2.5 : Κατανομή % του επιπέδου σπουδών των εργαζομένων στις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας	83
Σχήμα 4.2.6 : Κατανομή % των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας.....	84
Σχήμα 4.2.7 : Εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών προδιαγραφών για τα παραγόμενα προϊόντα από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας.....	85
Σχήμα 4.2.8 : Ποσοστό % διαδικασιών εφαρμογής ποιοτικού ελέγχου στις πρώτες ύλες από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας.....	86
Σχήμα 4.2.9 : Ποσοστό % διαδικασιών εφαρμογής ποιοτικού ελέγχου στα παραγόμενα προϊόντα από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας.....	86
Σχήμα 4.2.10 : Ποσοστό % εφαρμογής περιβαλλοντικής προστασίας από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας.....	87
Σχήμα 4.2.11 : Ποσοστό % ικανοποίησης από την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας.....	88
Σχήμα 4.2.12 : Ποσοστό % εφαρμογής ποιοτικού ελέγχου κατά την παραγωγή των προϊόντων από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας.....	90
Σχήμα 4.2.13 : Ποσοστό % χρόνου εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου κατά την παραγωγή των προϊόντων από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας.....	90
Σχήμα 4.2.14 : Ποσοστό % των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας που εφαρμόζουν το ISO 9000 ή υπόκεινται σε διαδικασίες ελέγχου διασφάλισης ή πιστοποιητικού ποιότητας.....	91
Σχήμα 4.2.15 : Ποσοστό % των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας που έχουν τη διάθεση να εφαρμόσουν το ISO 9000 ή να μπου σε διαδικασίες ελέγχου διασφάλισης ή πιστοποιητικού ποιότητας στο εγγύς μέλλον.....	91
Σχήμα 4.2.16 : Ποσοστό % των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας που κάνουν εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε θέματα ποιότητα.....	93

Σχήμα 4.2.17 : Ποσοστό % του τόπου εκπαίδευσης των εργαζομένων των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας σε θέματα ποιότητα.....	93
Σχήμα 4.2.18 : Ποσοστό % κατηγοριών εργαζομένων στους οποίους γίνεται εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας στις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας...	94
Σχήμα 4.2.19 : Ποσοστό % των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας που συμβουλεύονται ειδικούς εξωτερικούς επιστήμονες σε θέματα τεχνολογίας της παραγωγής, το σχεδιασμό των προϊόντων τους, την κοστολόγηση της παραγωγής και του μάρκετινγκ των προϊόντων τους.....	95
Σχήμα 4.2.20 : Προοπτικές των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας με βάση τη σημερινή κατάσταση.....	97
Σχήμα 4.2.21 : Προοπτικές των κλάδου των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας με βάση τη σημερινή κατάσταση.....	97

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους (ΜΜΕ) μπορούν επιτυχώς να μπουνε στην παγκόσμια αγορά εάν μπορούν να εκπληρώσουν τις ανάγκες των πελατών σχετικά με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα και την ποιότητα των προϊόντων. Οι πελάτες γίνονται όλο και περισσότερο απαιτητικοί και οι απαιτήσεις τους αλλάζουν όλη την ώρα. «Ο πελάτης είναι ο βασιλιάς» γίνεται το ρητό σήμερα.

Οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο τους την κερδοφορία και την υγιή ανάπτυξη τους. Για την επίτευξη αυτού του στόχου απαιτείται ομαδική δουλειά, εμπνευσμένη ηγεσία, ανοικτή στα μηνύματα των καιρών και κοινό όραμα. Σήμερα όμως, αυτά τα στοιχεία λείπουν από την πλειοψηφία των Ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Για να μπορέσουν να αντεπεξέλθουν οι ΜΜΕ επιχειρήσεις στο στόχο τους με τον καλύτερο δυνατό τρόπο χρειάζεται συνεχή καινοτομία. Η καινοτομία, εκ φύσεως, απαιτεί έμπνευση, κινητοποίηση, εξαιρετική προσπάθεια και ανάληψη ρίσκου. Οι επιχειρηματίες που διαθέτουν αυθεντικότητα, δημιουργικότητα, είναι προσανατολισμένοι προς την αγορά και τους πελάτες και μπορούν να συλλάβουν την ασυνέχεια των εξελίξεων σε πολλούς τομείς που αφορούν την επιχείρηση, αλλά και στην ίδια την επιχείρηση μπορούν να πετύχουν ανάπτυξη για την επιχείρηση τους. Είναι προτιμότερο όλη αυτή η προσπάθεια να μοιράζεται με τους εργαζόμενους και να διοχετεύεται στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και έξυπνων λύσεων, μέσα από τη συστηματική ομαδική δουλειά και την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναφύονται.

Σημαντικό κομμάτι της καινοτομίας είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Μόνο εκείνες οι επιχειρήσεις που προσφέρουν στους πελάτες τους τα σωστά προϊόντα από την άποψη των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων και της ποιότητας, στο σωστό χρόνο και στη σωστή τιμή μπορούν να αναμένουν την επιτυχία στην αγορά. Ένα προϊόν που

δεν κατασκευάζεται σύμφωνα με τις ανάγκες των πελατών, το οποίο έρχεται στην αγορά πάρα πολύ αργά ή είναι πάρα πολύ ακριβό, δεν μπορεί να είναι επιτυχές.

Κατά την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος (εδώ εξετάζουμε την ανάπτυξη ενός προϊόντος και της διαδικασίας παραγωγής του), είναι απαραίτητο να εναρμονισθούν όλα τα στάδια ανάπτυξης — μόνο κατ' αυτό τον τρόπο ο χρόνος ανάπτυξης προϊόντων μπορεί να μειωθεί.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων είναι μια περίπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία στην οποία πολλές διαφορετικές δραστηριότητες περιλαμβάνονται. Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων έχει χωρισθεί από τις επιχειρήσεις και από τη βιβλιογραφία σε διακριτές φάσεις (Rosenthal, το 1992):

Φάση 1 —παραγωγή ιδεών και εννοιολογικό σχέδιο.

Φάση 2 —καθορισμός προϊόντος και προδιαγραφές.

Φάση 3 —πρωτότυπο και ανάπτυξη.

Φάση 4 —εμπορευματοποίηση.

1.1 Κίνητρο και Υπόβαθρο

Η ανάπτυξη της ικανότητας των επιχειρήσεων να εξελίσσονται, να ανανεώνονται και να καινοτομούν συνεχώς και με συστηματικό τρόπο, εξαρτάται από το αν καταφέρνουν να ενσωματώνουν στις λειτουργίες τους δεξιότητες τέτοιες που να τους προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε βάθος χρόνου. Γεγονός που σημαίνει να διατηρούν τη φρεσκάδα τους και να ενσωματώνουν στο «DNA» τους τα μοναδικά χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης και την ίδια στιγμή να αφομοιώνουν τις τελευταίες εξελίξεις στην διεθνή αγορά. Αυτή η ικανότητα μπορεί να αποκτηθεί και να διατηρηθεί μέσα από την ανάπτυξη μιας εταιρικής κουλτούρας που θα έχει ως κεντρικό στοιχείο την γνώση και την καινοτομία, θα διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση, και θα παίζει το ρόλο πολλαπλασιαστή ισχύος των δραστηριοτήτων που αναλαμβάνει μια επιχείρηση. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων, λοιπόν, είναι σημαντική δραστηριότητα για τις επιχειρήσεις ιδιαίτερα για τις μικρομεσαίες.

Οι περισσότερες ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, από προηγούμενες έρευνες, δεν επενδύουν σημαντικά στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η συνεισφορά αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι να διαπιστώσουμε αν συμβαίνει αυτό στον κλάδο του ξύλου – επίπλου ή αν οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη σημασία της καινοτομίας. Ο συγκεκριμένος κλάδος παρουσιάζει μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων στη Θεσσαλία και είναι σημαντικός για την οικονομία της περιφέρειας. Εξετάζοντας, λοιπόν, αυτή την περιοχή έχουμε μια ικανοποιητική εικόνα για το τι συμβαίνει στο συγκεκριμένο κλάδο.

Η δυσκολία στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής έγκειται στο ότι πολλές επιχειρήσεις δεν μας απαντούσαν στα ερωτηματολόγια στο χρονικό διάστημα που τις είχαμε ζητήσει. Επίσης, κάποιες επιχειρήσεις δεν γνώριζαν πως ακριβώς να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγια ή δεν συμπλήρωναν όλες τις ερωτήσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις αφιερώσαμε αρκετό χρόνο με τους επιχειρηματίες ώστε να καταφέρουμε να πάρουμε τα στοιχεία που χρειαζόμασταν.

1.2 Οργάνωση Διπλωματικής Εργασίας

Το υπόλοιπο αυτής της διπλωματικής εργασίας χωρίζεται σε τέσσερις ενότητες που καταλαμβάνουν τα Κεφάλαια 2 - 5, αντίστοιχα. Συγκεκριμένα:

Στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζουμε την βιβλιογραφική ανασκόπηση ώστε να διαπιστώσουμε τι σημασία της ανάπτυξης νέων προϊόντων. Επίσης, παίρνουμε μια εικόνα του τι γίνεται σε παγκόσμιο επίπεδο στη δραστηριότητα αυτή για να μπορέσουμε να τη συγκρίνουμε με τα ελληνικά δεδομένα.

Στο Κεφάλαιο 3 αναπτύσσουμε τη μεθοδολογία της έρευνας και αναλύουμε τα μέρη από τα οποία αποτελούνται τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήσαμε στην έρευνα.

Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα που είχαμε από τις δύο έρευνες και βγάζουμε συμπεράσματα για κάθε έρευνα ξεχωριστά.

Τα τελικά συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας, καθώς και κατευθύνσεις για περαιτέρω έρευνα παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 5.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Στρατηγικοί λόγοι για την ανάπτυξη νέων προϊόντων | 27 |

Το προϊόν συνδέει μια εταιρία με τους εμπλεκόμενους φορείς του - οργανώσεις και άτομα που περιλαμβάνουν τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους ιδιοκτήτες, τους υπαλλήλους, τους ρυθμιστές και άλλων ενδιαφερόμενων στην απόδοση της εταιρίας. Πώς μια οργάνωση αλληλεπιδρά με τους εμπλεκόμενους φορείς στο επιχειρησιακό περιβάλλον της μέσω του επίκαιρου και του προγραμματισμένου χαρτοφυλακίου των προϊόντων της σε μεγάλο μέρος καθορίζει την επιχειρησιακή στρατηγική της. Τα νέα προϊόντα είναι επομένως η βάση για ποικίλους στρατηγικούς λόγους που καθορίζουν την κατεύθυνση μιας οργάνωσης.

Τα νέα προϊόντα μπορούν να είναι μια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η επιχειρησιακή στρατηγική συνεπάγεται την ανάπτυξη ενός βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε επιλεγμένους τομείς της αγοράς. Η ουσία της στρατηγικής συνδυάζει τις αποφάσεις για το σκοπό (στόχοι ή κατευθύνσεις που ακολουθούν) και τα μέσα (πώς να επιτύχει τους στόχους μέσω της κατανομής των πόρων). Επειδή μια οργάνωση καθορίζεται από τα προϊόντα που προσφέρει στις αγορές που επιλέγει να εξυπηρετήσει πέρα από έναν ορίζοντα προγραμματισμού, τα νέα προϊόντα της παρέχουν μέσα για να επιτευχθούν οι στόχοι της.

Ένα νέο προϊόν είναι μια πολυδιάστατη έννοια με δυνατότητες ικανοποίησης αναγκών όχι προηγουμένως βιώσιμων, από τους ενδιαφερόμενους εμπλεκόμενους φορείς. Η έννοια προσφέρει κάποια μορφή αξίας σε όλους τους σχετικούς εμπλεκόμενους φορείς. Ο βαθμός στον οποίο κάτι δεν έχει βιωθεί προηγουμένως - ή η δυνατότητα για καινοτομία - μπορεί να κυμανθεί από τις οριακές βελτιώσεις (προϊόντα επέκτασης) ως τις σημαντικές προόδους (καινοτόμα προϊόντα). Τα προϊόντα επέκτασης, που απαιτούν συχνά λιγότερους πόρους και συνεπάγονται

χαμηλότερο κίνδυνο από τα σημαντικά προϊόντα, τείνουν να αποτελέσουν τον όγκο του χαρτοφυλακίου μιας εταιρίας των αναπτυξιακών έργων νέων προϊόντων. Καλύπτουν την κλίμακα από τις απλές ανακαινίσεις (καλλυντικές αλλαγές) έως μια στρατηγική οριακής καινοτομίας που τελικά μπορεί να οδηγήσει σε μια σημαντική ανακάλυψη. Εάν ένα νέο προϊόν είναι μια επέκταση ή μια σημαντική ανακάλυψη, η υπονοούμενη υπόσχεση ότι θα οδηγήσει σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δελεάζει τις εταιρίες για να χρησιμοποιήσουν την πορεία της ανάπτυξης νέων προϊόντων ως μέσο να αναπτυχθεί στρατηγικά μια επιχείρηση.

Τα νέα προϊόντα μπορούν να παρέχουν ευκαιρίες για ενίσχυση ή αλλαγές στη στρατηγική κατεύθυνση

Τα νέα προϊόντα μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ενισχύσουν τη στρατηγική κατεύθυνση μιας εταιρίας με την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματός της στην αγορά. Τα νέα προϊόντα που αναπτύσσονται για αυτόν το λόγο είναι επεκτάσεις ή εκδόσεις απομίμησης των υπαρχόντων προϊόντων που εισάγουν πρόσθετα χαρακτηριστικά γνώρισμα για να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των αγοραστών ή της αγοράς. Τέτοια προϊόντα προκύπτουν από τις διαδικασίες ανάπτυξης νέων προϊόντων που δίνουν έμφαση στις οριακές καινοτομίες και στη σταθερή βελτίωση. Τα προϊόντα απομίμησης που αντιγράφουν τους επιτυχείς ανταγωνιστές είναι χαρακτηριστικά νέα για την εταιρία αλλά όχι νέα στην αγορά.

Τα νέα προϊόντα μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για να αλλάξουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας οργάνωσης. Αν και αυτό συμβαίνει μερικές φορές κατά τύχη, τις περισσότερες φορές είναι το αποτέλεσμα μιας διαδικασίας του να ακούνε συνεχώς την αγορά και τους σημαντικούς εμπλεκόμενους φορείς της. Αναγνωρίζοντας τότε προκύπτουν νέοι τομείς αγοράς μπορεί να δημιουργήσει την ευκαιρία για ένα νέο προϊόν. Η στενή συνεργασία με κύριους – χρήστες και το άκουσμα των προβλημάτων και των ανησυχιών τους μπορούν να δώσουν μια πρόωρη ένδειξη της μετατόπισης των αναγκών και των προβλημάτων των πιθανών αγοραστών. Το προκύπτον νέο προϊόν μπορεί να οδηγήσει σε μια θεμελιώδη αλλαγή με τον τρόπο που η αγορά αντιμετωπίζεται και αλλάζει στη συνέχεια ολόκληρη την βάση της οργάνωσης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα νέα προϊόντα μπορούν να ενισχύσουν την εταιρική εικόνα

Η ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή μιας οικογένειας προϊόντων μπορεί να ενισχύσει ή να αδυνατίσει την εταιρική εικόνα μιας εταιρίας μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων της.

Τα νέα προϊόντα μπορούν να παρέχουν μακροπρόθεσμη οικονομική επιστροφή στην επένδυση

Η απόφαση να μπει μια εταιρία σε μια νέα αγορά προβλέπει ουσιαστική έρευνα για να προβλέψει τις κρίσιμες οικονομικές τιμές για μια νέα έννοια υπηρεσιών που ακόμα κατασκευάζεται. Για να πραγματοποιήσει κέρδος και να επιστρέψει τις εκτιμήσεις, η επιχείρηση χρειάζεται επίσης προβλέψεις δαπανών και εσόδων.

Τα νέα προϊόντα μπορούν να κεφαλαιοποιήσουν την ικανότητα E&A

Οι οργανώσεις ποικίλλουν στο ποσό πόρων που διαθέτουν στην έρευνα και ανάπτυξη. Μερικοί διατηρούν την ικανότητα E&A τους για να υποστηρίξουν τα νέα προϊόντα, άλλοι «δανείζονται» από άλλους που προηγούνται από αυτούς στην αγορά, μερικοί συμμετέχουν σε στρατηγικές συμμαχίες ή ερευνητικές κοινοπραξίες, και μερικοί κάνουν όλα τα παραπάνω. Η διατήρηση της ικανότητας E&A δεν εγγυάται την επιτυχία, αλλά η σύζευξη της με μια ισχυρή ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων μπορεί να ωφελήσει την οργάνωση με πολυάριθμους τρόπους.

Τα νέα προϊόντα μπορούν να επηρεάσουν το μάρκετινγκ / την αξία των εμπορικών σημάτων

Οι οργανώσεις που έχουν χρησιμοποιήσει τα προγράμματα μάρκετινγκ τους για να χτίσουν αξία σε ένα εμπορικό σήμα μπορούν να χρησιμοποιήσουν τα νέα προϊόντα για να κεφαλαιοποιήσουν περαιτέρω την επένδυσή τους. Τα προγράμματα μάρκετινγκ καθορίζονται από επιλεγμένους τομείς αγοράς, κάθε ένα με μια στρατηγική προσδιορισμού θέσης, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα προϊόντων για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τομέα, τις αποφάσεις τιμολόγησης, της διαφήμισης, της προώθησης πωλήσεων, της δύναμης πωλήσεων, της διανομής και της εξυπηρέτησεως πελατών. Εάν το πρόγραμμα μάρκετινγκ ανταποκρίνεται στις ανάγκες της αγοράς καλύτερα από τον ανταγωνισμό και (κατά τη διάρκεια του χρόνου) προσελκύει μια πιστή βάση των πελατών που αντιλαμβάνονται την αξία στο

εμπορικό σήμα, τότε μια ευκαιρία υπάρχει για να επεκτείνει τα νέα προϊόντα με εκείνο το όνομα.

Τα νέα προϊόντα μπορούν να επηρεάσουν το ανθρώπινο δυναμικό

Επιτυχημένα νέα προϊόντα μπορούν να δημιουργήσουν εργασίες και να παράσχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη καριέρας. Οι εργασίες όλου του προσωπικού που προστίθενται για ένα πρόγραμμα νέων προϊόντων διατρέχουν κίνδυνο εάν δεν επιτυγχάνει την πρόβλεψή του.

2.2 Ανασκόπηση βιβλιογραφίας για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας (CSF) για ανάπτυξη προϊόντων

Υπάρχει αρκετή διαθέσιμη βιβλιογραφία η οποία ασχολείται με τη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων σε μεγάλης κλίμακας βιομηχανίες. Όμως, υπάρχει έλλειψη εμπειρικών μελετών για να αναγνωριστούν οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (CSF) για ανάπτυξη προϊόντων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στην πρόσφατη βιβλιογραφία μπορούμε να βρούμε διάφορα πρότυπα βασισμένα στα μαθήματα και τις συνταγές για την επιτυχία στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων. Διάφοροι συγγραφείς συμπεριλαμβανομένου των Wilson (1995), Bobrow (1997), Bowen et του Al (1994), McGrath (1996), Rosenau και Moran (1993) και Smith et του Al (1995) έχουν δώσει έμφαση σε διάφορα κοινά, κρίσιμα, στοιχεία για ανάπτυξη προϊόντων. Την ταχύτητα στην αγορά, την ποιοτική διαχείριση, την πολυσύνθετη ομαδική εργασία, την αίσθηση της υποχρέωσης και μια προσέγγιση συστημάτων, τονίζονται από τις περισσότερες μελέτες ως βασικές απαιτήσεις για επιτυχή ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ο Wilson (1995) ανέπτυξε ένα πρότυπο διαδικασίας ανάπτυξης προϊόντων βασισμένο σε αυτά που έμαθε από τις εταιρίες τα των οποίων έγκαιρα αναπτυσσόμενα προϊόντα ήταν κρίσιμα για την επιτυχία τους στην αγορά. Στην ίδια γραμμή, ο Bobrow (1997) παραθέτει έναν κατάλογο παραγόντων επιτυχίας για τα νέα προϊόντα, συμπεριλαμβανομένης μιας σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης, μιας εταιρικής κουλτούρας που ευθυγραμμίζεται πίσω από τα νέα προϊόντα, μια λογική πολιτική κατανομής των πόρων και των ανθρώπων, και μιας δια-λειτουργικής ομάδας που αφιερώνεται στη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Αφ' ετέρου, οι Bowen et al (1994) δίνουν έμφαση σε επτά κρίσιμα στοιχεία που οποιοδήποτε σημαντικό αναπτυξιακό έργο προϊόντων πρέπει να έχει:

- 1) αναγνώριση και παγιοποίηση των ικανοτήτων πυρήνων της εταιρίας,
- 2) ένα οδηγητικό όραμα κοινό σε όλα τα μέλη της δια-λειτουργικής ομάδα,
- 3) ηγεσία και οργάνωση προγράμματος,
- 4) δυνατότητα να ενσταλλαχθεί στην ομάδα ένα αίσθημα ιδιοκτησίας και υποχρέωσης,
- 5) δυνατότητα να γίνουν γνωστά γρήγορα και να μειωθούν τα λάθη και οι παρανοήσεις,

- 6) δυνατότητα να ωθηθούν προς τα εμπρός οι αποδόσεις της επιχείρησης, και
- 7) δυνατότητα να συνενωθούν σε ενιαίο σύνολο τα προγράμματα ακολουθώντας μια προσέγγιση συστημάτων.

Ο McGrath (1996) παρέχει έναν οδηγό για το προϊόν και την τελειότητα του χρόνου-κύκλου με τον καθορισμό και την εφαρμογή μιας διαδικασίας αποκαλούμενης ΡΥΘΜΟΣ (PACE). Η ανάγκη να μειωθεί ο χρόνος ανάπτυξης τονίζεται από διάφορες μελέτες. Ο Smith et al (1995) τονίζει τη δυνατότητα να περικόψουν το χρόνο ανάπτυξης με τη χρησιμοποίηση των οικονομικών προτύπων για ένα νέο προϊόν, της διαχείρισης των κινήτρων και της σωστής διαχείρισης του κινδύνου. Οι Rosenau και Moran (1993) δημιουργούν έναν οδηγό για την επιτυχία με τα εργαλεία διαχείρισης του προγράμματος στη διαδικασία ανάπτυξης του προϊόντος, υπογραμμίζοντας την ταχύτητα στην αγορά, την ποιοτική διαχείριση και την πολυσύνθετη ομαδική εργασία. Ομοίως, η μελέτη από τον Himmelfarb (1992), εκθέτει πώς οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να επιτύχουν τη γρηγορότερη ανάπτυξη προϊόντων με την οργάνωση του παράλληλου μάρκετινγκ, της E&A, της κατασκευής, της εφαρμοσμένης μηχανικής και να χρηματοδοτήσουν τις ομάδες.

Ο Patrick (1997) εστιάζει στο πώς να διατηρήσει την κατανόηση μιας εταιρίας για ένα πρόγραμμα μέσω της ανάπτυξής του και πώς να προβλέψει και να εξασφαλίσει την επιτυχή έναρξη ενός προγράμματος. Στη φάση προώθησης, οι Bruce και Biemans (1995) καλύπτουν στη μελέτη τους την κοινή περιοχή μεταξύ του σχεδίου, των δικτύων και των σχέσεων μάρκετινγκ, καθώς επίσης και μια αξιολόγηση των επιτυχιών και των αποτυχιών των στρατηγικών προώθησης, βασισμένες σε μια εμπειρική ανάλυση. Ο Kuczmariski (1992) παρέχει τις συνταγές για την επιτυχία, μετά από την ανασκόπηση του τρόπου, με τον οποίο 200 επιχειρήσεις αύξησαν την επιτυχία των νέων προϊόντων τους.

Στην συνέχεια γίνεται μια ανασκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφία για τους CSFs στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων, εξετάζοντας τρεις καθοριστικούς παράγοντες: α) κορυφαία διοικητική υποστήριξη, (β) προγραμματισμός και διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων και (γ) ανάλυση των απαιτήσεων της αγοράς.

Κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας στην ανάπτυξη προϊόντων

Σε αυτή την παράγραφο προσδιορίζεται ένας κατάλογος κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για τη διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, βασισμένος στην ανάλυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Σήμερα υπάρχει μια συμφωνία μεταξύ των αναλυτών να θεωρήσει ότι η ανάγκη για ριζική καινοτομία προϊόντων προκύπτει όταν διαφέρουν σημαντικά οι ιδιότητες, τα χαρακτηριστικά, οι χρήσεις, οι ιδιότητες σχεδίου και η χρήση των υλικών και των συστατικών από τα προϋπάρχοντα προϊόντα. Τέτοιες καινοτομίες στηρίζονται συνήθως στην εισαγωγή νέων τεχνολογιών ή νέων εφαρμογών των προγενέστερων τεχνολογιών. Αφ' ετέρου, η οριακή καινοτομία ενός προϊόντος συσχετίζεται με τις βελτιώσεις στις υπάρχουσα ιδιότητες ή τις λειτουργίες των προϊόντων. Αυτό δείχνει ότι η διαδικασία ανάπτυξης ενός υπάρχοντος προϊόντος έχει βελτιωθεί κατά τρόπο σημαντικό (Zirger και Maidique, 1990). Οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της ανάπτυξης και της καινοτομίας προϊόντων είναι ταξινομημένοι σε τρεις κατηγορίες:

i) κορυφαία διοικητική υποστήριξη, ii) προγραμματισμός και διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων, και iii) ανάλυση των απαιτήσεων της αγοράς. Αυτή η ταξινόμηση είναι βασισμένη στη φύση και τη σημασία του ρόλου των διαφορετικών καθοριστικών παραγόντων στην καινοτομία και την ανάπτυξη προϊόντων.

Κορυφαία διοικητική υποστήριξη (Top management support)

Στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνεται μια λίστα από παράγοντες όπως ξεκάθαρη στρατηγική πορεία, κοινό εταιρικό όραμα, ανθρώπινη και οικονομική στήριξη. Η κορυφαία διοικητική υποστήριξη είναι ουσιαστική στην παροχή ανθρώπινων και οικονομικών πόρων που διατίθενται στην ομάδα προϊόντων. Αυτή η υποστήριξη από την κορυφή της επιχείρησης είναι σημαντική στο να προσελκύσει μέλη για την ομάδα προγράμματος, να παρέχει την απαραίτητη χρηματοδότηση για να διευκολύνει την ανάπτυξη και να εγγυηθεί τη συνέχεια του προγράμματος. Επιπλέον, η κορυφαία διαχείριση έχει το ρόλο της παροχής μιας σαφούς στρατηγικής κατεύθυνσης, η οποία περιλαμβάνει επαρκή διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας. Αυτός ο παράγοντας προτείνει ότι κάθε εταιρία πρέπει να χτίσει την τεχνολογική στρατηγική της, που συνδέεται άμεσα με την εταιρική στρατηγική της, ως αναπόφευκτο στοιχείο για να εγγυηθεί μια εύκαμπτη και συνεχή ανάπτυξη της καινοτομίας προϊόντων.

Ο McGrath (1994) ανέλυσε μια διατύπωση των στρατηγικών ανάπτυξης νέων προϊόντων, συμπεριλαμβανομένων παραγόντων όπως ο χρόνος, η τεχνολογική αλλαγή, η παγκοσμιοποίηση, η διαφοροποίηση προϊόντων, η τιμή και το μάρκετινγκ, καθώς επίσης και τύπους στρατηγικών. Σύμφωνα με αυτές τις γραμμές, η πρόσφατη μελέτη του Markides (1997) προσφέρει τους ακόλουθους τρόπους να αναπτυχθεί μια καινοτομία σε στρατηγικό επίπεδο: επαναπροσδιορίστε την επιχείρηση, επαναπροσδιορίστε τους πιθανούς χρήστες, επαναπροσδιορίστε τις ευδιάκριτες ικανότητες της εταιρίας, ποιες ανάγκες των χρηστών θα ικανοποιηθούν και πώς. Ένας άλλος παράγοντας επιτυχίας που συνδέεται με την κορυφαία διαχείριση είναι να δημιουργηθεί ένα κοινό επιχειρηματικό όραμα, το οποίο αποτελείται από την ανάπτυξη και την επικοινωνία με σαφήνεια του επιχειρηματικού στόχου, με έναν τρόπο που επεκτείνετε γρήγορα και φθάνει σε όλα τα επίπεδα της οργάνωσης. Επίσης, οριοθέτηση της σειράς των στόχων και των ευθυνών κάθε μέλους της οργάνωσης. Η δημιουργία αυτού του στόχου είναι μια υποχρέωση της κορυφαίας διαχείρισης και πρέπει να εφαρμόσει πλήρως τα τρία στοιχεία. Τα πρώτα δύο, η σαφήνεια και η ευθεία πορεία, και η συνοχή του σκοπού, υπονοούν ότι παρά τις αλλαγές η επιχείρηση έχει τους ίδιους στρατηγικούς στόχους και αξίες. Το τρίτο στοιχείο, συνοχή της εφαρμογής, προτείνεται με την πρόθεση ότι κάθε μέλος της επιχείρησης μοιράζεται το ίδιο όραμα. (Barnett and Ghoshal, 1991).

Προγραμματισμός και διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων (Product Development Planning and Process)

Αυτή η κατηγορία, αναφέρεται στη διαδικασία της καινοτομίας. Περιλαμβάνει, όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, τον καλό προγραμματισμό, την αποφυγή επικάλυψης στην ανάπτυξη προϊόντων, τη δια-λειτουργική ομάδα και την τεχνολογία. Σαν παράγοντες επιτυχίας που συνδέονται με τη διαδικασία της ανάπτυξης της καινοτομίας, η αναγκαιότητα για την εκτέλεση συγκροτημένων και μεθοδικών σχεδίων για ανάπτυξη προϊόντων είναι σημαντική. Αυτός ο παράγοντας έχει συνήθως αμφίβολη αποδοχή μεταξύ των επιχειρήσεων, όπως τουλάχιστον καταδεικνύεται από τα αποτελέσματα των εμπειρικών μελετών, οι οποίες προτείνουν μια διαδικασία ανάπτυξης πολύ λιγότερο προγραμματισμένη και τυποποιημένη από αυτή που η βιβλιογραφία συστήνει σε αυτόν τον τομέα.

Οι διάφορες εμπειρικές μελέτες υποστηρίζουν την ιδέα ότι η πολυσυνθετικότητα συνδέεται με μια υψηλότερη απόδοση. Μια πολυσύνθετη ομάδα

μπορεί να οριστεί ως μια ομάδα που αναπτύσσει ένα κοινό πρόγραμμα και όπου τα μέλη είναι από περισσότερες από μια λειτουργικές περιοχές, γενικά από τους τομείς του μάρκετινγκ, της Έρευνας & Ανάπτυξης, της εφαρμοσμένης μηχανικής και της παραγωγής. Αυτή η ποικιλομορφία των λειτουργιών εμπλουτίζει τον όγκο και την ποικιλία των πληροφοριών και της γνώσης μέσα στην ομάδα. Ο διάλογος και η εγγύτητα των μελών κατά την ανάπτυξη του προγράμματος βοηθούν ώστε να επιταχυνθεί η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, με αυτόν τον τρόπο υπερνικούνται τα προβλήματα γρηγορότερα. Επίσης η ενοποίηση μέσα στην ομάδα πρέπει να αναπτυχθεί.

Ένα σημαντικό στοιχείο στη σύνθεση των ομάδων εκτός από τη πολυσυνθετικότητα είναι η παρουσία κλειδούχων, ή ατόμων που λαμβάνουν συχνά εξωτερικές πληροφορίες και τις μοιράζονται με τα μέλη ομάδων. Ομοίως, μια πολυσύνθετη ομάδα επηρεάζει την απόδοση, με την αύξηση της ποιότητας και της ποικιλίας των διαθέσιμων πληροφοριών. Οι Brown και Eisenhardt (1995) υποστήριξαν ότι παρόλο που η ομάδα θα πρέπει να είναι ικανή της αυτορύθμισης, η διοίκηση πρέπει με προσοχή να προχωρήσει με αυτό που είναι γνωστό ως «διακριτικός έλεγχος». Η ιδέα αυτής της έννοιας στηρίζεται στα μέλη των ευδιάκριτων ομάδων του προγράμματος που απολαμβάνουν της ικανοποιητικής ελευθερίας να εργάζονται αυτόνομα. Έχουν τη δυνατότητα να λύσουν τα προβλήματά τους δημιουργικά, ταυτόχρονα ασκώντας ικανοποιητικό έλεγχο που εξασφαλίζει ότι το προϊόν ή το αποτέλεσμα προσαρμόζεται στο όραμα και τη στρατηγική της εταιρίας.

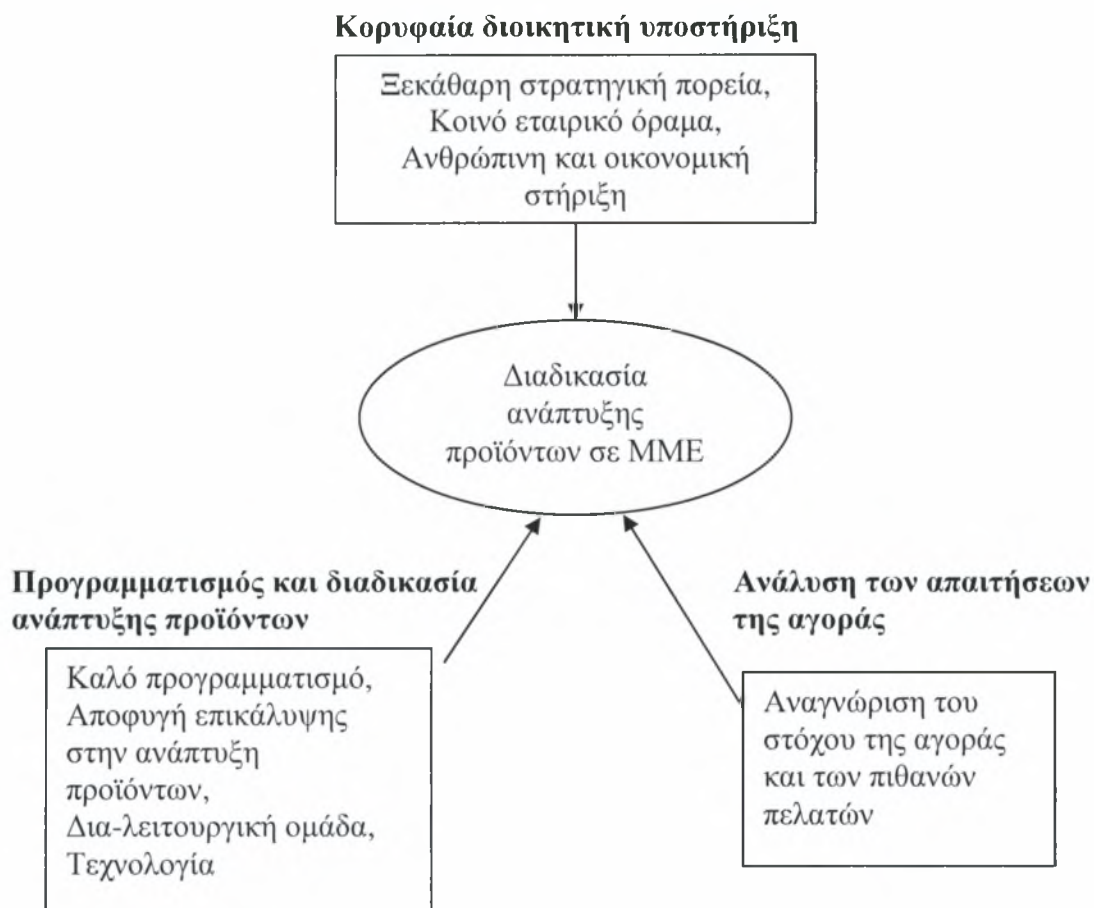
Ανάλυση των απαιτήσεων της αγοράς (Analysis of Market Requirements / Demand)

Αυτή η κατηγορία των παραγόντων επιτυχίας περιλαμβάνει την αναγνώριση του στόχου της αγοράς και των πιθανών πελατών. Βασίζονται στην ανάγκη υλοποίησης μιας πλήρους ανάλυσης για να προσδιοριστούν οι πραγματικές ανάγκες της αγοράς. Μια λεπτομερή ανάλυση των αναγκών του πιθανού χρήστη είναι ζωτική ώστε να προσαρμοστεί η διαδικασία δημιουργικότητας και ανάπτυξης των καινούργιων προϊόντων στις ανάγκες του πραγματικού χρήστη οι οποίες δεν είναι επαρκώς καλυμμένες από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Επίσης, πρέπει να αναλυθεί με ακρίβεια και ρεαλιστικά ο χρόνος που χρειάζεται για να διανεμηθεί το προϊόν στην αγορά. Μια επιπόλαιη και ταυτόχρονα αισιόδοξη ανάλυση του απαραίτητου χρόνου για να

επιτύχει μια ευρεία διανομή του νέου προϊόντος θα μειώσει το κέρδος αυξάνοντας τις απώλειες πόρων και του μεγέθους των χρεών. Τελικά, αυτή η κατηγορία χρειάζεται μια αξιόπιστη εκτίμηση του μεγέθους της πιθανής αγοράς για το νέο προϊόν.

Στα πλαίσια του αυξανόμενου ανταγωνισμού στις παγκόσμιες αγορές, η εταιρία που κατορθώνει να επιταχύνει την περίοδο ανάπτυξης των νέων προϊόντων ή των διαδικασιών θα τοποθετηθεί μπροστά από τον ανταγωνισμό. Η μελέτη των Gupta και Wilemon (1990) προσφέρει ένα ευρύ φάσμα λόγων για την επιτυχία των νέων προϊόντων, που συνάγεται από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιούνται με τις εταιρίες υψηλής τεχνολογίας, οι οποίες επιτρέπουν μια πιο ταχεία πρόοδο στη διαδικασία (Smith et al., 1995 McGrath, 1996): i) αύξηση στις ανταγωνιστικές πιέσεις που αναγκάζουν μια αναμονή της ανάπτυξης νέων προϊόντων εάν τα επίπεδα κέρδους πρόκειται να συναντηθούν, ii) γρήγορες ή ξαφνικές τεχνολογικές αλλαγές που καθιστούν ξεπερασμένες τις υπάρχουσες τεχνολογίες, iii) παραλλαγές στην καταναλωτική ζήτηση, iv) στόχοι αύξησης, v) ανάγκη για ένα μερίδιο αγοράς, vi) περιορισμός του κύκλου ζωής των προϊόντων, vii) πιέσεις από την ανώτερη διοίκηση, και viii) δυνατότητα για τη λήψη νέων ιδεών.

Υπάρχουν, όμως, και κάποια εμπόδια για καινοτομία κάτω από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που αναφέρθηκαν. Τα σημαντικότερα είναι υπερβολικό κόστος συσχετιζόμενο με το σχεδιασμό καινοτομίας, έλλειψη κορυφαίας διοικητικής υποστήριξης, φόβος αποτυχίας εξαιτίας προηγούμενων προσπαθειών από άλλες εταιρίες, συντηρητική συμπεριφορά της αγοράς, αβεβαιότητα για την αποδοχή της αγοράς, αποτυχία εκτίμησης του καινοτόμου προϊόντος, προβλήματα που συσχετίζονται με την αποτυχία καινοτόμων προϊόντων, τεχνική αβεβαιότητα (σχήμα 2.1).



Σχήμα 2.1 : Ένα εννοιολογικό πρότυπο για τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας της ανάπτυξης προϊόντων που προγραμματίζεται και που επεξεργάζεται στις ΜΜΕ.

Σε μια μελέτη που έγινε σε ισπανικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις [1] διαπιστώθηκε ότι οι εταιρίες τα των οποίων προϊόντα έχουν ένα υψηλότερο τεχνολογικό περιεχόμενο είναι εκείνα τα που τείνουν για να αναφέρουν την τεχνική αβεβαιότητα ως εμπόδιο στην καινοτομία, ορίζουν μέσο όρο στο 2,25. Οι τομείς της ηλεκτρονικής και οπτικής, σαφώς εντατικοί στην τεχνολογία, ορίζουν ένα αποτέλεσμα πάνω από 3 σε αυτόν τον παράγοντα. Μετά από αυτούς βρίσκουμε τις χημικές και βιομηχανίες κλωστοϋφαντουργίας, η των οποίων τεχνική αβεβαιότητα περισσότερο συνδέεται με τις αλλαγές που εμφανίζονται στη διαδικασία παραγωγής σχετική με τις ανάγκες νέων προϊόντων. Παρά την έλλειψη προγραμμάτων με τεχνολογικό περιεχόμενο, η ισχυρή αυτοπεποίθηση στα τεχνολογικά ζητήματα βρίσκεται πιθανώς πίσω από τη λίγη σημασία που ένας ιδιαίτερα τεχνολογικός τομέας όπως τα μηχανήματα ορίζει σε αυτόν τον παράγοντα. Ο τομέας των επίπλων, λαμβάνοντας υπόψη τον παραδοσιακό χαρακτήρα και τα προϊόντα του με τις τυποποιημένες πρώτες ύλες και τις διαδικασίες παραγωγής του, μαζί με τον τομέα

των πλαστικών, παρουσιάζει μια φύση υπεργολαβίας και τεχνολογική εξάρτηση από τις πρώτες ύλες. Οι τομείς των τροφίμων ορίζουν τη λιγότερη σχετικότητα στην τεχνολογική αβεβαιότητα ως παράγοντα οπισθοδρόμησης στην καινοτομία.

Ακόμη σε αυτή την έρευνα μετρήθηκε το πεδίο των προβλημάτων που συνδέονται με την αποτυχία στην καινοτομία προϊόντων συμπεριλαμβανομένων εκείνων που έχουν προκληθεί ή θα μπορούσαν να προκληθούν. Βρέθηκε ότι οι κλάδοι της οπτικής, της ηλεκτρονικής και της κλωστοϋφαντουργίας αναγνωρίζουν τη μεγαλύτερη έκθεσή τους στην αποτυχία με τα νέα προϊόντα, τα οποία μέσα η στροφή ασκεί υψηλότερη επίδραση στην τροχιά της εταιρίας. Αντιθέτως, τομείς με μεγαλύτερες αντοχές στα προβλήματα αποτυχίας στην καινοτομία είναι αυτοί που παρουσιάζουν χαμηλότερο ποσοστό καινοτομίας προϊόντων: χαρτί, έπιπλα και χημικοί τομείς.

Οι τομείς του χαρτιού, του επίπλου και των μηχανημάτων είναι οι λιγότερο εκθεμένοι στα εμπόδια της καινοτομίας. Εντούτοις, τα κίνητρα αυτής της χαμηλής επίπτωσης παρουσιάζουν μια διαφορά. Το χαμηλό αντίκτυπο στον τομέα των μηχανημάτων συνδέεται με ένα υψηλό επίπεδο ελέγχου από τις τεχνολογίες που μειώνει τη τεχνολογική αβεβαιότητα και που μαζί με τη φύση υπεργολαβίας του, μειώνουν τα εμπόδια που αφορούν την αποδοχή της αγοράς. Το χαμηλό αντίκτυπο στον τομέα του χαρτιού συνδέεται με τη φτωχή καινοτόμο δυνατότητά του, την τεχνολογική εξάρτησή του από τους προμηθευτές και τη φύση της υπεργολαβίας του στην πλειοψηφία των περιπτώσεων. Τέλος, ο τομέας των επίπλων είναι μάλλον σταθερός και παραδοσιακός με χαμηλή δυνατότητα για την καινοτομία προϊόντων, μην πηγαίνοντας περαιτέρω από τις απλές τροποποιήσεις σχεδίου. Επίσης το υψηλό ποσοστό κατάτμησης σε αυτόν τον τομέα, το καθιστά δύσκολο να διαπεράσει τα νέα τμήματα μέσω της ανάπτυξης των νέων προϊόντων.

Σε σχέση με τη διαδικασία της ανάπτυξης και της προώθησης από τα νέα προϊόντα διαπιστώθηκε ότι, αντίθετα προς αυτά που θεωρητικώς οι μελέτες συστήνουν, η συχνότερη ακολουθία είναι μάλλον απλή και σύντομη: «αρχική ιδέα – συνοπτική ανάπτυξη – πρωτότυπη–επεξεργασία». Ο μέσος χρόνος ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι περίπου 2-6 μήνες για προϊόντα με χαμηλή πολυπλοκότητα. Για πιο πολύπλοκα προϊόντα είναι 6-12 μήνες, κυρίως στους τομείς ηλεκτρονικής και μηχανημάτων.

Ο τομέας που εισάγει ταχύτερα αλλαγές στα προϊόντα του είναι, όπως αναμένεται, ο κλωστοϋφαντουργικός τομέας, λόγω του εποχιακού χαρακτήρα του και

την ισχυρή εξάρτηση από τη μόδα. Έπειτα είναι οι ηλεκτρονικοί και οι μεταλλουργικοί τομείς, οι οποίοι αντιμετωπίζουν μια γρήγορη τεχνολογική πεπαλαιωση στα προϊόντων τους.

Στους υπόλοιπους τομείς, τα προϊόντα διατηρούνται χωρίς αλλαγές για μεγάλες περιόδους, περίπου 3 έτη ως γενικό κανόνας. Η οριστική αντικατάσταση των προϊόντων εμφανίζεται, ως μέσος όρος, 5 έτη μετά από την έναρξή τους, η οποία δείχνει μια σημαντική διάρκεια ζωής στο τρέχον ανταγωνιστικό πλαίσιο. Ο μακρύτερος κύκλος αντιστοιχεί στον τομέα του χαρτιού που ακολουθείται από τα τμήματα από τον τομέα των τροφίμων.

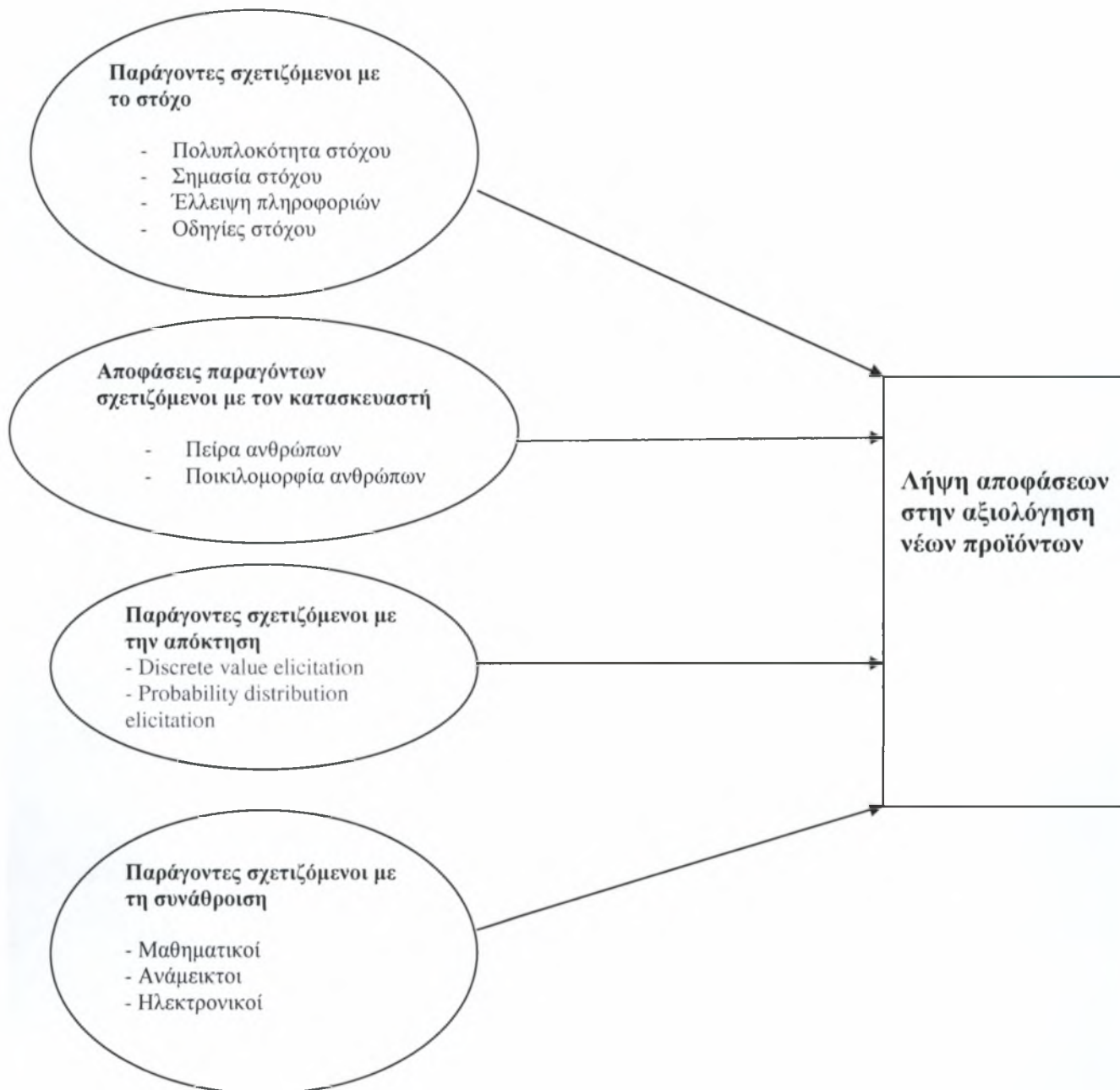
2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης στην αξιολόγηση νέων προϊόντων

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων (NPD) είναι μια σημαντική δραστηριότητα για τις εταιρίες. Συγχρόνως, είναι μια πολύ επικίνδυνη και αβέβαιη διαδικασία. Σε όλη αυτήν την μακροχρόνια διαδικασία, οι εταιρίες πρέπει να αξιολογήσουν τα νέα προϊόντα τους και να αποφασίσουν εάν πρέπει να συνεχίσουν με την ανάπτυξή τους. Μελέτες συγκεκριμένων περιπτώσεων προτείνουν ότι οι εταιρίες μπορούν να λάβουν δύο τύπους λανθασμένων αποφάσεων κατά την αξιολόγηση ιδεών για νέα προϊόντα. Κατ' αρχάς, μπορεί να αποφασίσουν να ακολουθήσουν μια ενδεχομένως ανεπιτυχή ιδέα νέου προϊόντος. Δεύτερον, μπορεί να αποφασίσουν να μην αναπτύξουν ένα ενδεχομένως επιτυχές νέο προϊόν. Σε καθεμία περίπτωση, οι εταιρίες έχουν μεγάλες απώλειες, η πρώτη οδηγεί σε χαμένες επενδύσεις η δεύτερη σε χαμένες ευκαιρίες επένδυσης.

Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το υπόβαθρο, είναι σαφές ότι πρόκειται προς όφελος των εταιριών να κάνει ακριβείς αξιολογήσεις νέων προϊόντων. Εντούτοις, οι έρευνες δείχνουν ότι οι εταιρίες δεν χρησιμοποιούν πάντα τις διαθέσιμες μεθόδους αξιολόγησης νέων προϊόντων που μπορούν να τους βοηθήσουν να λάβουν ακριβή απόφαση. Δεν χρησιμοποιούν τις μεθόδους επειδή δεν είναι ικανοποιημένοι με την ακριβειά τους και επειδή δεν υπάρχει καμία σαφής οδηγία για τη χρησιμοποίησή τους [26].

Παρόλο που ανεξέλεγκτες συνθήκες στην αγορά μπορούν να έχουν επιπτώσεις στην επιτυχία νέων προϊόντων, οι εταιρίες μπορούν αποτελεσματικά να βελτιώσουν την ακρίβεια των αποφάσεών τους για νέα προϊόντα. Προκειμένου να διευκολυνθεί η κατανόησή ενός μεγάλου αριθμού παραγόντων που μπορεί να επηρεάσει αυτές τις αποφάσεις, τις ομαδοποιούμε σε τέσσερις γενικές περιοχές [25]. Όπως φαίνεται στο σχήμα 2.2, οι παράγοντες σχετιζόμενοι με το στόχο (Task-Related Factors) αναφέρονται στην πολυπλοκότητα στόχου, τη σημασία στόχου, την έλλειψη πληροφοριών και τις οδηγίες στόχου. Οι αποφάσεις παραγόντων σχετιζόμενοι με τον κατασκευαστή (Decision Maker-Related Factors) καλύπτουν την πείρα και την ποικιλομορφία των ανθρώπων που συμμετέχουν στην αξιολόγηση νέων προϊόντων. Οι παράγοντες σχετιζόμενοι με την απόκτηση (Elicitation-Related Factors) είναι περίπου ο τρόπος που οι απόψεις των υπεύθυνων για τη λήψη

αποφάσεων νέων προϊόντων αποσπώνται. Τέλος, οι παράγοντες σχετιζόμενοι με τη συνάθροιση (Aggregation-Related Factors) είναι ο τρόπος με τον οποίο οι διαφορετικές απόψεις αθροίζονται στην αξιολόγηση νέων προϊόντων.



Σχήμα 2.2. Παράγοντες που επηρεάζουν τη λήψη απόφασης στην αξιολόγηση νέων προϊόντων

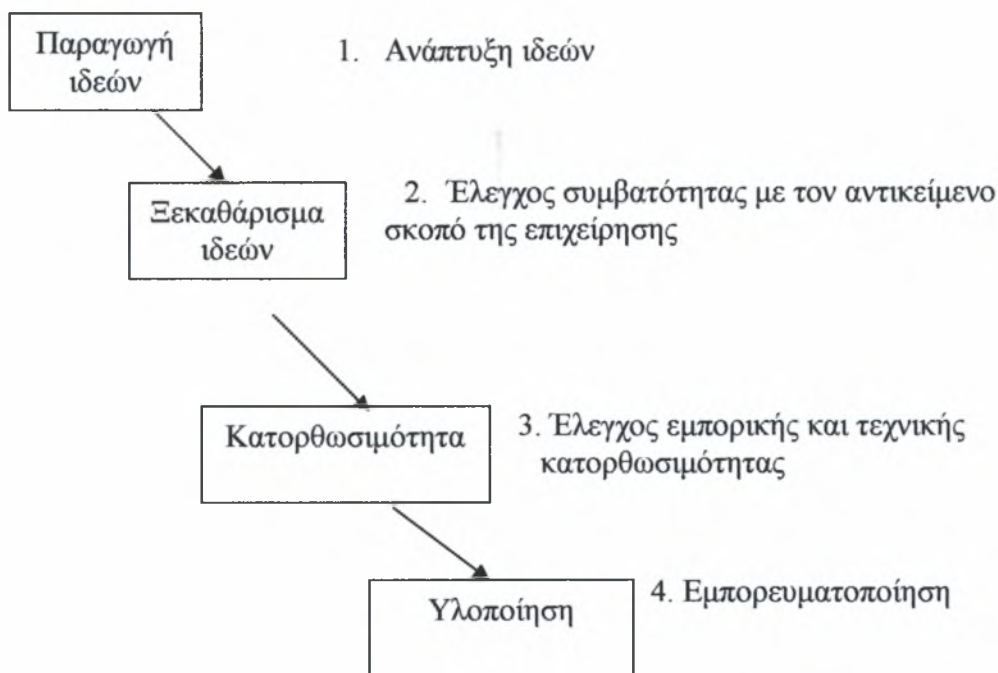
Και η θεωρία και οι περιπτώσεις που μελετήθηκαν (case studies) προτείνουν ότι η απόφαση αξιολόγησης νέων προϊόντων επηρεάζεται από το στόχο, το τύπο

ανθρώπων που συμμετέχουν στη διαδικασία, το τρόπο που αποσπώνται οι απόψεις των ανθρώπων και το τρόπο που οι απόψεις αθροίζονται.

Αυτή η μελέτη [25] παρουσιάζει ενδιαφέρον και για τους διευθυντές και για τους ερευνητές. Αν και η αξιολόγηση νέων προϊόντων επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικούς παράγοντες, οι διευθυντές μπορούν να βελτιώσουν τον τρόπο που αξιολογούν τα νέα προϊόντα τους με την κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την ποιότητα των αποφάσεών τους και με τη λήψη των απαραίτητων προφυλάξεων για να μειώσουν τις αρνητικές επιδράσεις των παραγόντων. Οι ερευνητές, αφ' ετέρου, μπορούν να εξετάσουν τα αποτελέσματα όλων των παραγόντων ταυτόχρονα για να αποκαλύψουν τη σχετική συμβολή κάθε παράγοντα στις αποφάσεις αξιολόγησης νέων προϊόντων. Ακόμα, μπορούν να μελετήσουν τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των παραγόντων και μπορούν να ερευνήσουν τους ρόλους των παραγόντων στην αξιολόγηση των νέων αγορών σε αντιδιαστολή με τα νέα προϊόντα και στην αξιολόγηση της βιωσιμότητας των χαρτοφυλακίων νέων προϊόντων ή των πλατφόρμων E&A σε αντιδιαστολή με ένα μοναδικό νέο προϊόν ή πρόγραμμα.

2.4 Δημιουργικότητα

Η καινοτομία υποτίθεται ότι είναι μια διαδικασία με ευδιάκριτα στάδια που εκτείνονται από την «παραγωγή ιδέας» στην «εφαρμογή». Το πρώτο βήμα στη διαδικασία της καινοτομίας είναι η δημιουργία ιδεών ή «δημιουργικότητα». Η δημιουργικότητα μιας εταιρίας θεωρείται ότι είναι πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο καθορισμός είναι σύμφωνος με τη διαδικασία καινοτομίας του Majaro (1988) ο οποίος απεικονίζεται στο σχήμα 2.3.



Σχήμα 2.3 : Η διαδικασία καινοτομίας, προσαρμοσμένη από τον Majaro (1988)

Η πιθανή δημιουργικότητα του προσωπικού ενός οργανισμού θα εκδηλώνεται εάν αυτά τα άτομα έχουν κίνητρα ότι οι ιδέες τους θα επεξεργάζονται και ότι ο οργανισμός είναι δεκτικός σε αυτές. Η διεύθυνση μιας εταιρίας χρειάζεται να εξασφαλίζει συστήματα για να αποτιμά και στη συνέχεια να υλοποιεί αυτές τις ιδέες. Ο Kaplan (1960) υποστηρίζει ότι οι διευθυντές δημιουργικών οργανισμών ακολουθούν ένα συμμετοχικό στυλ διεύθυνσης, είναι δεκτικοί στις νέες ιδέες και επιτρέπουν μεγάλη αυτονομία στους εργαζόμενους τους. Ολόκληρος ο οργανισμός έχει μια ανεκτικότητα στην «εκκεντρικότητα».

Σε μια έρευνα που έγινε σε 191 υπαλλήλους έρευνας και ανάπτυξης μιας μεγάλης εταιρίας χημικών, ο Tierney et al. (1999) μελέτησε τα αποτελέσματα

αλληλεπίδρασης μεταξύ διευθυντών /επιβλεπόντων και εργαζομένων συσχετιζόμενα με τη δημιουργικότητα. Βρήκανε μια θετική σχέση μεταξύ δημιουργικής παραγωγής προϊόντος και

1. ουσιαστικών κινήτρων των υπαλλήλων
2. ενός καινοτόμου γνωστικού στυλ από τους διευθυντές και τους εργαζόμενους
3. υποστήριξη των διευθυντών στους δημιουργικούς υπαλλήλους (για λιγότερο δημιουργικά άτομα)

2.4.1 Τα χαρακτηριστικά των οργανισμών

Ο Sharma (1999) μελέτησε τα διλήμματα καινοτομίας στις μεγάλες εταιρίες. Η γραφειοκρατία η οποία επικρατεί στις μεγάλες εταιρίες μπορεί να εμποδίζει τη δημιουργικότητα για να παραχθούν ριζοσπαστικά νέες ιδέες. Από την άλλη μεριά, ο Schumpeter (1942) θεωρητικά υποστήριξε ότι οι πιο ριζοσπαστικές καινοτομίες προέρχονται από μεγάλες, κυρίως εύπορες εταιρίες οι οποίες έχουν την οικονομική ελευθερία να επενδύσουν σε ρισκοκίνδυνα ερευνητικά έργα. Ενώ οι μικρές εταιρίες μπορεί να είναι περιορισμένες από πόρους αλλά κατέχουν δημιουργική ευκινησία για να διευθύνουν τα προβλήματα γρήγορα.

Ο Cook (1998) εξέτασε τις συνθήκες που απαιτήθηκαν για να ακμάσει η δημιουργικότητα μέσα στις επιχειρήσεις με τη διεξαγωγή case studies σε διάφορες επιχειρήσεις που θεώρησε ότι ήταν δημιουργικές (Hewlett Packard, The Body Shop, Psion, First Direct Bank and 3M). Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι δημιουργικές επιχειρήσεις είχαν στρατηγικές που στηρίζονται σε ένα εύκαμπτο, αλλά σταθερό πλαίσιο βασισμένο σε:

1. πολιτισμό, ύφος ηγεσίας και τιμές
2. Οργανωτικές και άτυπες δομές και συστήματα (συστήματα ανταμοιβής, αύξησης και αναγνώρισης)
3. δημιουργικές δεξιότητες συμπεριλαμβανομένης παραγωγή τεχνικών ιδεών
4. ποικιλομορφία ανθρώπων

Ο Andrews (1996) εξέτασε πώς η χρονική πίεση μπορεί να είναι «δολοφόνος» της δημιουργικότητας. Ερεύνησε πώς οι διευθυντές θα μπορούσαν να παράγουν τα δημιουργικά προγράμματα μάρκετινγκ κάτω από χρονική πίεση με το να πάρουν συνέντευξη από τους «διευθυντές προϊόντων» για να καταλάβουν πώς διαχειρίζονται

τη δημιουργικότητα και με την αναθεώρηση της περιβαλλοντικής κοινωνικής ψυχολογικής έρευνας. Ο Rickards (1985) περαιτέρω αναπτύσσει αυτήν την ιδέα: «οι εταιρίες αναπτύσσουν στρατηγικές καινοτομίας κατά τη διάρκεια του χρόνου μέσω της επικοινωνίας με περιβάλλον της επιλογής τους (καταναλωτές, κυβέρνηση κ.λ.π.) το οποίο θα ασκήσει άμεση επίδραση στην αποδοχή οποιασδήποτε νέας ιδέας, και μια έμμεση επιρροή στις μελλοντικές ιδέες». Οι επιχειρήσεις θα ακούσουν το περιβάλλον τους και θα αποφασίσουν πώς να εξυπηρετήσουν την αγορά τους με τα νέα προϊόντα.

2.4.2 Ανάλογα με το εισόδημα

Εταιρίες με «υψηλό εισόδημα παραγωγής» χρησιμοποιούν τμήμα πωλήσεων για να αναγνωρίσουν ευκαιρίες και μετά παρουσιάζουν ορθά οικονομικά νέα προϊόντα ακολουθώντας μια ανάλυση των αναγκών των πελατών, ενώ οι εταιρίες με «ανάπτυξη χαμηλών προσόδων» (low revenue growth) ενεργούν κατευθείαν ανάλογα με τις απαιτήσεις των πελατών.

Ο Gordon et al. (1997) τονίζει τα πλεονεκτήματα του να χρησιμοποιείται το τμήμα πωλήσεων για να προσδιοριστούν εμπορικές ευκαιρίες. Αντιπρόσωπος σχετικός με πωλήσεις είναι ικανός να ακούσει τις απαιτήσεις των πελατών και μετά να προτείνει λύσεις οι οποίες ταιριάζουν με την ικανότητα κατασκευής της εταιρίας.

Οι εταιρίες με «ανάπτυξη υψηλών προσόδων» έχουν υψηλότερη εξάρτηση στις απαιτήσεις για νέα προϊόντα στο εσωτερικό τμήμα μάρκετινγκ σε σύγκριση με τους άλλους, οι οποίοι βασίζονται απευθείας στις ζητήσεις των πελατών.

Σε μια έρευνα που έγινε σε επιχειρήσεις που παρήγαγαν υφάσματα [2] αναφέρθηκε ότι δεν ήταν πιθανό να πάρουνε ρίσκα κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπάθησαν να περιορίσουν το ρίσκο εκ των προτέρων. Έδειξαν τα δεδομένα ότι οι εταιρίες ήταν εναντίον του να παίρνεται ρίσκο.

Στην ίδια έρευνα [2] τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι «πελάτες» θεωρήθηκαν η πιο κερδοφόρα εξωτερική πηγή ιδεών και τα τμήματα «μάρκετινγκ / πωλήσεις» και «E&A» θεωρήθηκαν οι πιο κερδοφόρες εσωτερικές πηγές.

Η βιβλιογραφία μας ενημερώνει ότι ριζοσπαστικές καινοτομίες είναι πιο πιθανόν να προέρθουν από εταιρίες οι οποίες έχουν την κουλτούρα να ενθαρρύνουν το να αναλαμβάνεται ρίσκο. Η ανάπτυξη των περισσότερων νέων προϊόντων στις βιομηχανίες προέρχονται από τις ανάγκες των πελατών. Ιδέες για νέα προϊόντα

μπορεί να προέρχονται κατευθείαν από τους πελάτες δια μέσου του τμήματος πωλήσεων και μάρκετινγκ ή δια μέσου του τμήματος R&D – αλλά πάντα έχουν ως σκοπό τις ανάγκες των πελατών. Άλλες πιθανές πηγές για νέα προϊόντα είναι τα πανεπιστήμια, τα σεμινάρια, η εκμετάλλευση αρχείων καταγραφής γεγονότων και η εκμετάλλευση εκθέσεων.

Από την έρευνα που αναφέρθηκε παραπάνω [2] προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα που αφορούν το τι εμπόδιζε και τι ενίσχυε τη δημιουργικότητα μέσα στις επιχειρήσεις.

Πίνακας 2.1 : Εμπόδια στη δημιουργικότητα

Εμπόδια στη δημιουργικότητα

1. Οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ένα παραδοσιακό διοικητικό ύφος και μια σταθερή, ιεραρχική δομή οργάνωσης. Πολλές επιχειρήσεις δεν κοινοποίησαν τους στόχους τους στα άτομα. Εκείνοι που γνώριζαν τους σαφείς στόχους είχαν σπάνια την αυτονομία ώστε να προχωρήσουν προς τη υλοποίηση τους.
2. Λίγες επιχειρήσεις έλεγξαν για να εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοι κατάλαβαν και δέχτηκαν το όραμα της επιχείρησης.
3. Οι υπάλληλοι έτειναν να θεωρήσουν την κριτική μη-εποικοδομητική.
4. Οι επιχειρήσεις προσπάθησαν να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο που αναλαμβάνεται από την αναθεώρηση και τον έλεγχο.
5. Σπάνια συλλέγονταν ιδέες υπαλλήλων.
6. Οι υπάλληλοι είχαν μια βασική γνώση για το πώς οι πελάτες χρησιμοποιούσαν τα προϊόντα τους. Αυτή η γνώση ήταν ανεπαρκής για αυτούς ώστε να προτείνουν ιδέες για νέα προϊόντα.
7. Οι ομάδες χρησιμοποιήθηκαν σπάνια για την παραγωγή ιδεών νέων προϊόντων. Οι ομάδες είτε χρησιμοποιήθηκαν για την επίλυση προβλημάτων, είτε για την αξιολόγηση και την εφαρμογή της ιδέας ενός ατόμου.
8. Καμία επιχείρηση δεν παρείχε συγκεκριμένες εγκαταστάσεις για να ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα
9. Το να κάνουνε το χρόνο τους δημιουργικό θεωρήθηκε ένα σημαντικό πρόβλημα από όλες τις επιχειρήσεις.

10. Μερικές επιχειρήσεις ανέφεραν μια τεντωμένη σχέση μεταξύ μάρκετινγκ/ πωλήσεων και E&A
11. Πολλές επιχειρήσεις ανέγραψαν απλά τις ιδέες νέων προϊόντων των ανταγωνιστών τους.
12. Οι συνδέσεις με τα τοπικά πανεπιστήμια ήταν συχνά φτωχές.

Πίνακας 2.2 : Υποστηρικτές της δημιουργικότητας

<i>Υποστηρικτές της δημιουργικότητας</i>	
1.	Όλες οι επιχειρήσεις ενθάρρυναν την εκμάθηση των υπαλλήλων.
2.	Οι υπάλληλοι θεωρήθηκαν ως πηγή δημιουργικότητας.
3.	Η E&A τονίστηκε ως σημαντική λειτουργία.
4.	Οι περισσότερες επιχειρήσεις συμπεριέλαβαν τους πελάτες στις συσκέψεις για ανταλλαγή ιδεών για τα νέα προϊόντα.
5.	Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπάθησαν να εκπαιδεύσουν τη βάση πελατών τους.
6.	Οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτούργησαν ομάδες των αντιπροσώπων πωλήσεων ως πρωταρχικές πηγές νέων ιδεών.

2.5 Χρόνος κύκλου

Όταν μπαίνουν στην παγκόσμια αγορά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν διάφορες δυσκολίες, το σημαντικότερο είναι ο υπερβολικός χρόνος για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Ο χρόνος κύκλου ανάπτυξης ενός προϊόντος αποτελεί ένα στρατηγικό ανταγωνιστικό όπλο για μια εταιρία και μια εστίαση για έρευνα στην ανάπτυξη διαχείρισης των προϊόντων. Μειώνοντας το χρόνο κύκλου ανάπτυξης ενός προϊόντος και το χρόνο παρουσίασης του μπορεί να δημιουργήσει ένα σχετικό πλεονέκτημα στο μερίδιο της αγοράς, στο κέρδος και μεγάλης διάρκειας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως οι επιχειρήσεις κατά μήκος της αλυσίδας ανεφοδιασμού έχουν υιοθετήσει διάφορες πρακτικές προκειμένου να μειώσουν το χρόνο και τις δαπάνες ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Στη συνέχεια του έγγραφου ακολουθεί το σύνολο πρακτικών που προσδιορίζονται από τους Millson et al. (1992) και Droge et al (2000) και προσθέτει νέες τεχνικές όπως η γρήγορη διαμόρφωση πρωτοτύπου [3].

Οι πρακτικές που αναγνωρίζονται είναι:

1. *Ανοικτές οργανώσεις.* Οι ανοικτές ή επιχειρηματικές οργανώσεις χαρακτηρίζονται από ένα αυτόνομο προσωπικό, ανοικτές οριζόντιες επικοινωνίες και μια χαλάρωση της παραδοσιακής ιεραρχίας. Όπως υποστήριξαν οι Cooper και Kleinschmidt (1995) «μια επιχειρηματική κουλτούρα συσχετίζεται σημαντικά με την απόδοση νέων προϊόντων».
2. *Ευρείες εργασίες.* Αυτό είναι ένα σχέδιο εργασίας που επιτρέπει στους υπαλλήλους να κάνουν πολλά διαφορετικά πράγματα στην εργασία, χρησιμοποιώντας ποικίλες δεξιότητες και ταλέντα.
3. *Αυτονομία υπαλλήλων.* Αυτό είναι η πρακτική για να εξουσιοδοτήσει τους υπαλλήλους να αποφασίζουν από μόνοι τους πώς θα κάνουν την εργασία τους. Η αυτονομία ή η ενδυνάμωση επιταχύνει το κύκλο ζωής επιτρέποντας εκείνους που είναι πιο στενά συνδεδεμένοι με την εργασία να καθορίσουν πώς η εργασία μπορεί να απλοποιηθεί, ή / και επιταχυνθεί.
4. *Διεπιστημονική εκπαίδευση / εναλλαγή θέσεων και καθηκόντων.* Εκπαιδεύονται οι υπάλληλοι για να κάνουν περισσότερες από μια εργασίες ώστε να καθιστούν

δυνατή την εναλλαγή καθηκόντων και θέσεων εργασίας. Αυτή η πρακτική επιτρέπει στους υπαλλήλους να καταλάβουν τις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ των στόχων και των διαδικασιών, τους οποίους κάνει την ταυτόχρονη εφαρμοσμένη μηχανική και την παράλληλη επεξεργασία ευκολότερες.

5. *Τυποποίηση*. Αυτό είναι η χρήση τυποποιημένων διαδικασιών, υλικών, ή/ και διαδικασιών για το σχεδιασμό και τη κατασκευή ένας προϊόντος. Η τυποποίηση απλοποιεί και δημιουργεί την εξοικείωση με τις διαδικασίες σε ένα σημείο όπου είναι πολύ ευκολότερο να προσδιοριστούν οι πηγές καθυστέρησης.

6. *Τεχνολογία ομάδας*. Αυτό είναι η ταξινόμηση των προϊόντων που έχουν παρόμοιες ιδιότητες σχεδιασμού (μέγεθος, λειτουργία, μορφή, κ.λ.π.) ή χαρακτηριστικά κατασκευής (διαδικασία, δρομολόγηση διαδικασίας, κ.λ.π.) στις οικογένειες προϊόντων για να απλοποιηθεί το σχέδιο και η κατασκευή. Η τεχνολογία ομάδας απλοποιεί τη χρήση των υλικών η οποία επιτρέπει να χρησιμοποιηθεί ένα υψηλότερο ποσοστό συστατικών από προηγούμενα ή παράλληλα σχέδια.

7. *Σχεδίαση με βάση τον υπολογιστή (CAD/CAE)*. Η χρήση των υπολογιστών είτε στο στάδιο της σχεδίασης της εφαρμοσμένης μηχανικής είτε στην αποθήκευση του σχεδίου για την ανάλυση τμημάτων αλληλεξάρτησης, επιταχύνει τις αλλαγές σχεδίου νέων προϊόντων και εφαρμοσμένης μηχανικής (Cordero, 1991).

8. *Δια-λειτουργικές ομάδες για καινοτομία*. Οι δια-λειτουργικές ομάδες χρησιμοποιούνται συχνά για να ενσωματώσουν υπαλλήλους από διάφορα τμήματα της επιχείρησης και δίνουν ευκαιρίες για απλοποίηση και παράλληλη επεξεργασία. Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι αυτή η πρακτική αυξάνει το ποσοστό επιτυχίας του προγράμματος καινοτομίας (Atahuene και Evangelista, 2000).

9. *Ανάπτυξη προμηθευτών*. Περιλαμβάνει τις πολιτικές και τις πρακτικές για αξιολόγηση και βελτίωση της ικανότητας και της απόδοσης των προμηθευτών σε πολλαπλές περιοχές όπως ποιότητα, υποστήριξη σχεδίου και παράδοση.

10. *Συνεργασία προμηθευτών*. Αποτελείται από εκείνες τις πρακτικές που φέρνουν όλους τους συμμετέχοντες συμπεριλαμβανομένων των προμηθευτών στη διαδικασία του κύκλου ζωής των προϊόντων νωρίς, ώστε να εξασφαλιστεί εισαγωγή του καθενός στις διαδικασίες των άλλων. Η εισαγωγή των νέων τεχνολογιών πληροφοριών και τηλεπικοινωνιών έχει καταστήσει πιθανή την εικονική ανάπτυξη των συστατικών κατά μήκος της αλυσίδας ανεφοδιασμού.

11. *Just-in-time στην αγορά.* Αυτή η πρακτική επιταχύνει το χρόνο ανάπτυξης προϊόντων επειδή αποβάλλει τις καθυστερήσεις και προσφέρει τις ευκαιρίες για την παράλληλη επεξεργασία.

12. *Αξιολόγηση.* Η σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις είναι μια σημαντική πηγή πληροφοριών και ιδεών για να βελτιωθεί και να καινοτομήσει διαδικασία και προϊόντα, και επομένως να μειωθεί η ανάπτυξη του κύκλου ζωής.

13. *Ταυτόχρονη εφαρμοσμένη μηχανική.* Η ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασίας μπορεί να ωφεληθεί από τη χρήση κοινών δραστηριοτήτων που επιτρέπουν την εξοικονόμηση χρόνου. Αυτή η πρακτική απαιτεί έναν υψηλό βαθμό συντονισμού μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης (δηλ. δια-λειτουργικές ομάδες) και των προμηθευτών (δηλ. συνεργασία προμηθευτών).

14. *Ταχεία διαμόρφωση πρωτοτύπου.* Η ανάπτυξη πρωτοτύπων είναι μια φάση ανάπτυξης νέων προϊόντων που πρόσφατα έχει υποστηριχθεί από τις τεχνικές υπολογισμού, εφαρμοσμένης μηχανικής και κατασκευής που στοχεύουν να μειώσουν τη χρονική διαμόρφωση πρωτοτύπου και τους χρόνους ανάπτυξης προϊόντων.

15. *Ανάλυση αξίας.* Αυτή η τεχνική χρησιμοποιείται για να βρεθούν συστατικά ή στάδια διαδικασίας μη προστιθέμενης αξίας. Η αποβολή τους εξοικονομεί χρόνο σχεδίου και κατασκευής, ή μειώνει τον αριθμό αλλαγών εφαρμοσμένης μηχανικής.

16. *Σχέδιο για το manufacturability.* Αυτό είναι μια προσέγγιση που υπονοεί τον πρόωρο συντονισμό του σχεδίου προϊόντος με τη διαδικασία κατασκευής του. Αυτός ο συντονισμός μπορεί να ελαχιστοποιήσει τις δαπανηρές καθυστερήσεις λόγω των κακών συνδυασμών μεταξύ επιθυμητών προδιαγραφών σχεδίου προϊόντων και πραγματικών προδιαγραφών διαδικασίας κατασκευής. Η χρήση των υπολογιστών (CAD/CAE) και της ταυτόχρονης εφαρμοσμένης μηχανικής στη διαδικασία σχεδίου επιτρέπει τον έλεγχο όλων των πιθανών κακών συνδυασμών πριν πάει στην κατασκευή.

Αυτές οι πρακτικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αναπτυχθούν τα νέα προϊόντα γρηγορότερα. Όμως, όταν μειώνετε ο χρόνος κύκλου ανάπτυξης νέων προϊόντος, η πρόκληση δεν είναι να δράσουν γρήγορα και αποτελεσματικά, αλλά να φέρουν σε πέρας την ανάπτυξη εργασιών γρήγορα χωρίς να θυσιαστεί η ποιότητα. Εκτελώντας ανάπτυξη γρήγορα είναι πιο πιθανό να είναι περισσότερο μια πρόκληση όσο περισσότερο πολυπλοκότητα και τεχνολογία συμπεριλαμβάνετε στο προϊόν.

Ένας σημαντικός λόγος για να σχεδιάζονται καθυστερήσεις είναι οι τεχνολογικές αβεβαιότητες που προκαλούνται από το προϊόν κάτω από την ανάπτυξη.

Ο Ali et al. (1995) διεξήγαγε μια έρευνα σε 73 μικρές εταιρίες από διάφορες βιομηχανίες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όσο μεγαλύτερη καινοτομία και υψηλό επίπεδο από τεχνικά περιεχόμενα υπάρχουν στα νέα προϊόντα οδηγούν σε καθυστέρηση της άφιξης αυτών στην αγορά.

Η ανταλλαγή μεταξύ τεχνολογικών επιπέδων και χρόνου κύκλου του ερευνητικού έργου δημιουργεί διοικητικές επιπλοκές. Παρόλο που η γρήγορη και η πρόωπη παρουσίαση είναι σημαντικές, συγκεκριμένες απαιτήσεις στην ανάπτυξη τεχνολογικά πολύπλοκων προϊόντων απαιτούν πηγές όχι μόνο σε προσωπικό και κεφάλαιο αλλά και από την άποψη του χρόνου.

Τεχνολογικά πολύπλοκα προϊόντα μπορούν να ωφεληθούν από τη συνεργασία μεταξύ των εταιριών. Η συνεργασία προσφέρει σε μικρού και μεσαίου μεγέθους εταιρίες την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν πηγές γνώσεων οι οποίες καθιστούν ικανές περισσότερο πολύπλοκες απαιτήσεις ώστε να είναι συλλογικά κυρίαρχες.

Η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας για τους προμηθευτές σε ισπανικές αυτοκινητοβιομηχανίες [3] στη χρήση των μεμονωμένων πρακτικών και των δραστηριοτήτων συνεργασίας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων έδειξε ότι μερικές από αυτές τις πρακτικές και δραστηριότητες συνεργασίας εξήγησαν τις διαφορές των επιχειρήσεων όσον αφορά τις δυνατότητες ελαχιστοποίησης ανάπτυξης χρόνου και δαπανών νέων προϊόντων πέρα από τους ανταγωνιστές. Η τεχνολογική πολυπλοκότητα προϊόντων δεν εξήγησε τις δυνατότητες ελαχιστοποίησης των επιχειρήσεων αλλά εντούτοις συσχετίστηκε αρνητικά με την ανάπτυξη χρόνου και δαπανών.

2.6 Μέτρηση της επιτυχίας νέων προϊόντων [8]

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων τριών δεκαετιών, έχει υπάρξει μια σημαντική ερευνητική προσπάθεια που έχει ερευνήσει πολλές πτυχές της καινοτομίας, και απεικονίζει τη σημασία της. Ένα από τα σημαντικότερα θέματα στην έρευνα καινοτομίας ήταν η προσπάθεια να προσδιοριστούν οι παράγοντες που συνδέονται με την επιτυχία του νέου προϊόντος. Εντούτοις, τέτοιος προσδιορισμός απαιτεί κατανόηση της επιτυχίας νέων προϊόντων, δεδομένου ότι οι διαφορετικοί ορισμοί της επιτυχίας μπορούν να παραγάγουν διαφορετικά αποτελέσματα (Craig & Hart, 1992).

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων (NPD) έχει αναγνωριστεί από καιρό ως μια εταιρική πυρηνική λειτουργία. Από τη βιβλιογραφία γνωρίζουμε ότι τέσσερις παράγοντες υπογραμμίζουν τη συνήθως χρησιμοποιημένη μέτρηση επιτυχίας νέων προϊόντων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (MME): χρηματοοικονομική απόδοση, αντικειμενική αποδοχή αγοράς, υποκειμενική αποδοχή αγοράς, και τεχνική απόδοση. Αυτοί οι τέσσερις παράγοντες συσχετίζονται ο ένας με τον άλλον και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να προβλέψουν καλά τη γενική μέτρηση.

Σε μια έρευνα που έγινε σε αυστραλέζικες μικρομεσαίες [8] διατυπώθηκαν τα παρακάτω συμπεράσματα. Οι εταιρίες πρέπει να χρησιμοποιήσουν πολλαπλά κριτήρια κατά τη μέτρηση της απόδοσης νέων προϊόντων. Τα μέτρα που παρουσιάζουν τις διάφορες πτυχές της επιτυχίας φαίνονται να είναι ικανοποίηση των πελατών, αποδοτικότητα, εισόδημα, και απόδοση προϊόντων. Ένα επιτυχές προϊόν μπορεί να χρειαστεί να αποδώσει καλά σε όλες τις διαστάσεις των κριτηρίων. Η κατανόηση αυτού είναι κρίσιμη για τη διαχείριση νέων προϊόντων γιατί, όπως είναι καλά γνωστό, «αυτό που μετριέται ρυθμίζεται». Αυτές οι διαστάσεις συσχετίζονται. Τα μεγέθη των συντελεστών συσχετισμού προτείνουν ότι τα πιο διακεκριμένα συστατικά είναι οικονομικά (χρηματοοικονομική απόδοση και αντικειμενική αποδοχή αγοράς) και μη οικονομικά (υποκειμενική αποδοχή πελατών και προϊόν-ισόπεδα μέτρα). Η διαχείριση πρέπει να γνωρίζει τις σχέσεις μεταξύ των παραγόντων και να επιλέξει τη μέτρηση της επιτυχίας από την έναρξη του προγράμματος νέων προϊόντων.

Η αποδοχή των πελατών, η ικανοποίηση πελατών, η επίτευξη του στόχου για απόδοση των προϊόντων, και η ικανοποίηση ενός ποιοτικού στόχου είναι τα πολύ

συχνά χρησιμοποιημένα κριτήρια επιτυχίας που χρησιμοποιούνται από τις αυστραλιανές ΜΜΕ. Όλα αυτά τα μέτρα είναι μη οικονομικά. Συμπεραίνεται ότι οι αυστραλιανές ΜΜΕ θεωρούν την ποιότητα και την απόδοση ενός νέου προϊόντος και την αποδοχή αγοράς αρχικά μέτρα της επιτυχίας νέων προϊόντων, ενώ τα οικονομικά μέτρα φαίνονται να είναι δευτερεύουσας σημασίας. Μια σημαντική επίπτωση είναι ότι μπορεί να υπάρξει μια ιεραρχική δομή στην επιτυχία, με τα μη οικονομικά μέτρα που θεωρούνται ως θεμελιώδη, ενώ τα οικονομικά μέτρα είναι σε πιο υψηλό επίπεδο. Ανεκδοτικά στοιχεία προτείνουν ότι πολλά από τα νέα προϊόντα που αναπτύσσονται από τις ΜΜΕ αποδίδουν καλά τεχνολογικά, αλλά όχι τόσο καλά οικονομικά. Τα μέτρα επιτυχίας που χρησιμοποιούνται από τις ΜΜΕ μπορούν να εξηγήσουν αυτό το φαινόμενο. Η πρόκληση για τις ΜΜΕ είναι να θέσει οικονομικούς και μη οικονομικούς στόχους για τα νέα προϊόντα τους, για να μετρήσει αυτούς τους στόχους και για να διαθέσουν τους κατάλληλους πόρους για να τους επιτύχουν.

Οι διευθυντές που ερευνήθηκαν πίστευαν ότι η αποδοχή και η ικανοποίηση των πελατών συμβάλουν πιο πολύ στη γενική επιτυχία ενός νέου προϊόντος, από ότι οι άλλοι παράγοντες. Αυτό σημαίνει ότι το να κατανοείς τους πελάτες είναι πολύ σημαντικό στην επιτυχία των ΜΜΕ για το νέο προϊόν. Παραδοσιακά, μένοντας κοντά στους πελάτες ήταν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις ΜΜΕ και αυτή η έρευνα [8] προτείνει ότι αυτό γίνεται ακόμα αισθητό. Για να είναι επιτυχείς, εντούτοις, οι ΜΜΕ πρέπει να υπερβούν αυτό. Καλή έρευνα αγοράς μπορεί να απαιτηθεί κατά την ανάπτυξη των νέων προϊόντων, μια τέτοια έρευνα μπορεί να παρέχει τις αναγκαίες πληροφορίες για τις ανάγκες των πελατών, με αυτόν τον τρόπο βελτιώνοντας την απόδοση νέων προϊόντων. Περαιτέρω, οι ΜΜΕ πρέπει να καταλάβουν πώς και σε ποιο βαθμό η αποδοχή των πελατών οδηγεί στην αποδοτικότητα.

2.7 Διαχείριση καινοτομίας: μια σύνθεση των ακαδημαϊκών και επιχειρηματικών απόψεων

Με το συνδυασμό και των ακαδημαϊκών και των επιχειρηματικών απόψεων, ελπίζουμε να βοηθήσουμε εκείνους που συμμετέχουν στα καινοτόμα προγράμματα να γίνουν ενήμεροι για τις πιο πρόσφατες σκέψεις άλλων ομάδων που συμμετέχουν στη διαχείριση καινοτομίας.

2.7.1 Εισαγωγή

Μέχρι σήμερα, μια επιχείρηση θα μπορούσε να μείνει ανταγωνιστική με τη βελτιστοποίηση των αποδόσεων σχετικά με τις δαπάνες, τις καθυστερήσεις και τα ποιοτικά κριτήρια. Σήμερα, όμως, η διατήρηση της ανταγωνιστικότητας εμφανίζεται να εξαρτάται περισσότερο από την ανάπτυξη και τη διαχείριση της ικανότητας μιας επιχείρησης για την καινοτομία. Ο Cooper και ο Bellon ισχυρίζονται ότι οι επιχειρήσεις που δεν καινοτομούν, ή που αποτυγχάνουν να αναπτύξουν νέα προϊόντα, θα εξαφανιστούν. Η αύξηση στην καινοτομία είναι πιθανό:

- να ικανοποιήσει τις νέες καταναλωτικές ανάγκες,
- να προσφέρει ένα ευρύτερο φάσμα των προϊόντων και των υπηρεσιών,
- να αυξήσει την ποιότητα και την αξιοπιστία των υπαρχόντων προϊόντων,
- να κερδίσει τις νέες αγορές,
- να μειώσει την περιβαλλοντική ζημία,
- να ικανοποιήσει τη νομοθεσία, τους κανονισμούς και τα πρότυπα.
- να αυξήσει την ευελιξία παραγωγής,
- να μειώσει τις δαπάνες (συμπεριλαμβανομένων των αμοιβών, της πρώτης ύλης και της κατανάλωσης ενέργειας),
- να βελτιώσει την απόδοση των διάφορων προϊόντων-συνδεμένων με τις υπηρεσίες.

Όλοι οι επιστημονικοί κλάδοι συμφωνούν ότι δραστηριότητες σχεδίου, (δραστηριότητες που λύνουν τα προβλήματα και οι δραστηριότητες κατασκευής αντικειμένου έχουν ως σκοπό να ικανοποιήσουν τους διάφορους περιορισμούς) εμπνέουν στον τίτλο της δημιουργικότητας, ακόμα κι αν αυτού του είδους οι δραστηριότητες δεν οδηγούν αναπόφευκτα σε εκείνες τις «ριζικές» καινοτομίες που τροποποιούν εντελώς τις συνηθισμένες αναφορές. Το τμήμα σχεδίου πρέπει να

καινοτομεί συνεχώς εάν μια επιχείρηση πρόκειται να μείνει ανταγωνιστική, αν και πολλές από τις προκύπτουσες καινοτομίες θα είναι σχετικά μικρές, επαυξητικές καινοτομίες παρά ριζικές καινοτομίες αναφερθείσες παραπάνω.

Εντούτοις, η καινοτομία αναπόφευκτα προκαλεί νέα προβλήματα. Μπορεί να προκαλέσει αλυσιδωτές αντιδράσεις σε όλη την επιχείρηση, με επακόλουθα αποτελέσματα στα συστήματα παραγωγής, την εφοδιαστική αλυσίδα (logistics), τη διοίκηση, τη ροή πληροφοριών, τα τμήματα πωλήσεων, τη λογιστική και τις οικονομικές υπηρεσίες. Σαφώς, η καινοτομία είναι επικίνδυνη επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Liberatone και Stylianou [21] μόνο 14% των καινοτομιών έχουν σημαντική επιτυχία, η πλειοψηφία των νέων ιδεών ποτέ δεν φτάνουν στην αγορά. Το οικονομικό ενδιαφέρον είναι υψηλό, και μια κατάλληλη μέθοδος για τη διαχείριση της αλλαγής πρέπει να επινοηθεί, εάν οι επιχειρήσεις θέλουν να δρέπουν τις ανταμοιβές της καινοτομίας, χωρίς για να εξετάσουν τους κινδύνους της. Διάφοροι συγγραφείς έχουν δείξει ότι η καλύτερη διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να αυξήσει τις πιθανότητες της επιτυχίας. Η πρόκληση είναι να υιοθετηθεί ένας νέος τρόπος σκέψης ως μια προσπάθεια να κυριαρχήσει αυτή η νέα πρακτική της διαχείρισης καινοτομίας.

2.7.2 Οι συμμετοχοί: το μόνιμο προσωπικό της επιχείρησης και οι ρόλοι τους

Στη βιβλιογραφία αναφέρεται από τον Xuereb [22] ότι το μόνιμο προσωπικό μιας επιχείρησης χωρίζεται σε επτά διαφορετικές κατηγορίες ανάλογα με τους ρόλους τους στη διαδικασία καινοτομίας:

- Υποστηρικτής προϊόντων. Αυτό το πρόσωπο υπερασπίζει την προτεινόμενη καινοτομία ενάντια σε όλες τις επιθέσεις κατά τη διάρκεια της ανάπτυξής του και είναι τελικά υπεύθυνος για την πειστική διαχείριση της επιχείρησης για να δεχτεί το νέο προϊόν / την υπηρεσία.
- Εξωτερικοί λήπτες αποφάσεων. Έξω από την ομάδα ανάπτυξης, αυτοί οι άνθρωποι είναι αρμόδιοι για τη στρατηγική διαχείριση. Εκτελούν ποικίλους στόχους, συμπεριλαμβανομένου αλλά όχι περιορισμένου στην επιδίωξη των επιχορηγήσεων, την προστασία του συμφέροντος της εταιρίας και την καθιέρωση των στόχων επιχείρησης.
- Εσωτερικοί λήπτες αποφάσεων. Τα άτομα αυτής της ομάδας ανάπτυξης διορίζονται από τους εξωτερικούς λήπτες αποφάσεων για να διαχειρίζονται τη

διαδικασία καινοτομίας. Ακόμα εμπλέκονται στη γενική διαδικασία λήψης αποφάσεων.

- Διοικητικό προσωπικό. Τέτοιο προσωπικό εκτελεί τους διοικητικούς στόχους (συνέχεια, έγγραφα, κ.λπ...) που απαιτούνται για οποιαδήποτε καινοτόμα διαδικασία ανάπτυξης.
- Ερευνητές. Αυτοί οι άνθρωποι ερευνούν τις πιθανές εφαρμογές για υπάρχουσες τεχνολογίες ή για εκείνες που αυτήν την περίοδο είναι υπό ανάπτυξη.
- Υπεύθυνοι για την ανάπτυξη. Μεταποιοούν τη νέα τεχνολογία σε εμπορεύσιμα προϊόντα.
- Ειδικοί σύμβουλοι. Ο ρόλος τους είναι να συμβουλέψουν και να αξιολογήσουν τα μέλη της ομάδας ανάπτυξης.

Ο ρόλος του υποστηρικτή προϊόντων μπορεί να συνδεθεί με αυτό του διευθυντή σχεδίου καινοτομίας (Innovation Plan, IP). Αυτό το πρόσωπο διαχειρίζεται τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των διαφορετικών συμμετόχων: στο τεχνικό επίπεδο, ο διευθυντής IP επιτηρεί την ανάπτυξη των διάφορων τεχνικών εναλλακτικών λύσεων στο χρονικό επίπεδο, συντονίζει τις επεμβάσεις, διασφαλίζει ότι οι ομάδες τηρούνε τις προθεσμίες τους, οργανώνει τις συνεδριάσεις και τα λοιπά. Ο διευθυντής IP πρέπει επίσης να λάβει υπόψη τα οικονομικά μεγέθη, προσπαθώντας να λάβει τη συναίνεση μεταξύ των διαφορετικών συμμετόχων ως προς την αξία και το κόστος των αποφάσεων που λαμβάνονται. Αυτή η συναίνεση πολύ συχνά λαμβάνεται, εσωτερικά, μέσω μιας διαδικασίας διαπραγμάτευσης. Ο κατάλογος με τους συμμετόχους που καθορίζονται από Xuereb [22] αφορά πρώτιστα τους εσωτερικούς συμμετόχους της επιχείρησης. Αλλά το περιβάλλον της καινοτομίας δεν περιορίζεται στο πλαίσιο επιχείρησης, είναι μέρος ενός ευρύτερου πλαισίου που περιγράφεται στο ακόλουθο τμήμα.

2.7.3 Το πλαίσιο: οργανωτικές περιμέτροι για την καινοτομία

Ο Gaillard [23] θεωρεί ότι η καινοτομία πρέπει να κτιστεί σύμφωνα με «διαστήματα» (spaces) λογικής. Με άλλα λόγια, αυτός θεωρεί ότι η έρευνα και η ανάπτυξη πρέπει να κινητοποιήσουν τους απαραίτητους πόρους στα διαφορετικά διαστήματα που αποτελούν το περιβάλλον του σε κάθε δεδομένη στιγμή. Αυτά τα

διαστήματα της κινητοποίησης καθορίζονται από ένα δίκτυο από τους συμμετόχους, οι συνδέσεις των οποίων, οι ανησυχίες και τα ενδιαφέροντα καθορίζουν τους περιορισμούς ή/ και τις ευκαιρίες για δραστηριότητα έρευνας και ανάπτυξης. Καθορίζει τέσσερα τέτοια διαστήματα:

- Το διάστημα της επιχειρησιακής κινητοποίησης. Αυτό το διάστημα περιλαμβάνει τους συμμετόχους και τις δομές που αποτελούν τη καθημερινή οργάνωση στην οποία οι συμμετοχοί E&A εμπλέκονται και στο οποίο είναι συνημμένοι.
- Το διάστημα της επιστημονικής κινητοποίησης. Αυτό το διάστημα καλύπτει τον ακαδημαϊκό, συχνά επιστημονικό κόσμο της γνώσης - μεταβιβάζοντας τα δίκτυα που αποτελούνται από τους ερευνητές ή τις επιστημονικές οργανώσεις που ανταλλάσσουν τις πληροφορίες μέσω των άρθρων, διασκέψεις, αφηρημένες ανταλλαγές, συζητήσεις και τεχνολογικός ανταγωνισμός.
- Το διάστημα της συνεργάσιμης κινητοποίησης. Μέσα σε αυτό το διάστημα, οι συμμετοχοί στην E&A μπορούν να συνεργαστούν με άλλους που συμμετέχουν στα ίδια είδη δραστηριοτήτων. Στην πραγματικότητα, αυτό έχει γίνει όλο και περισσότερο σπάνιο να δει την καινοτομία να βγαίνει από την απομόνωση. Οι περισσότεροι συμμετοχοί αναζητούν εξωτερική ικανότητα και τεχνογνωσία. Σύμφωνα με το SESSI (Γραμματέας του κράτους στη βιομηχανία υπηρεσία βιομηχανικού Statistics), 42% των εταιριών που παρήγαγαν καινοτόμο προϊόντα τα έκαναν έτσι σε συνεργασία με άλλα. Η απλή συνεργασία μπορεί να οδηγήσει σε μια πιο ενεργό συνεργασία για την καινοτομία, η οποία περιλαμβάνει εργασία στα σχέδια καινοτομίας ή/ και συμμετοχή στην E&A συμφωνίες με άλλες οργανώσεις. Συνεργασία υπάρχει κυρίως μεταξύ των επιχειρήσεων και των προμηθευτών τους ή μεταξύ των επιχειρήσεων της ίδιας ομάδας. Τέτοια συνεργασία είναι λιγότερο συχνή με τα πανεπιστήμια και τα δημόσια κέντρα έρευνας, και είναι αρκετά σπάνια μεταξύ των ανταγωνιστών.
- Το διάστημα κινητοποίησης της αγοράς. Αυτό το διάστημα είναι όπου η δραστηριότητα E&A καταλήγει εάν είναι αληθινά καινοτόμος. Περιλαμβάνει τους πελάτες, κανόνες και οργανώσεις προτύπων, διανομείς και ανταγωνιστές. (Η λέξη πελάτης εδώ έχει μια γενική έννοια και

συμπεριλαμβάνει τους αγοραστές καθώς επίσης και τους χρήστες, τους διανομείς, τους μεσάζοντες και τους πελάτες).

Οι διάφοροι συμμετέχοντες που αποτελούν αυτά τα διαφορετικά διαστήματα, οποιαδήποτε η διάστασή τους, πρέπει απαραίτητα να είναι οργανωμένοι για να ευνοήσει την εμφάνιση της καινοτομίας. Αυτή η οργάνωση συζητείται παρακάτω.

2.7.4 Η οργάνωση: συντονισμός των ομάδων προγράμματος

Στην πράξη, το σχέδιο των καινοτόμων προϊόντων στις μεγάλες γαλλικές επιχειρήσεις εμπιστεύεται συχνά στις αντιδραστικές ομάδες καινοτομίας προγράμματος. Ο Loillier [24] αναλύει την οργάνωση από τις ομάδες καινοτομίας προγράμματος, που συγκρίνουν επτά διαφορετικά συστατικά: λήψη αποφάσεων, τυποποίηση, διαμόρφωση, λειτουργική ειδίκευση, τρόπος καθορισμού ρόλου, επικοινωνίας μέσα στην ομάδα και συμβολής πελατών στο πρόγραμμα. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο πελάτης διαδραματίζει έναν όλο και περισσότερο σημαντικό ρόλο στη διαδικασία καινοτομίας, όχι μόνο ως στόχος αλλά και ως συσκευή αποστολής σημάτων των πληροφοριών στο στάδιο σχεδίου προϊόντων. Ο Loillier [24] περιγράφει τρεις τύπους ομάδων προγράμματος: υβριδικός, οργανικός και γραφειοκρατικός. Καθορίζει αυτές τις ομάδες προγράμματος από την άποψη των διάφορων συστατικών αναφερθέντων προηγουμένως:

- Ο υβριδικός τύπος είναι αυτόνομος στη λήψη αποφάσεων. Η τυποποίηση, η διαμόρφωση, οι λειτουργικές ειδικεύσεις και οι συνεισφορές πελατών είναι σε συγκρατημένα υψηλό επίπεδο, και ο καθορισμός ρόλου είναι αρκετά ακριβής.
- Ο οργανικός τύπος έχει λίγη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, αλλά έχει μεγάλες ικανότητες άμεσης αντιδράσεως και μεταβλητότητα λόγω ενός χαμηλού επιπέδου λειτουργικής ειδίκευσης και ενός μάλλον συγκεχυμένου καθορισμού των ρόλων. Οι συνεισφορές τυποποίησης, διαμόρφωσης και πελατών δεν αναπτύσσονται καλά. Ο οργανικός τύπος σε μια ομάδα έχει μια πιο σύγχρονη οργάνωση, η οποία ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και την πρωτοβουλία.
- Ο γραφειοκρατικός τύπος έχει λίγη αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, ένα μέσο επίπεδο λειτουργικής ειδίκευσης, ένα πιο υψηλό επίπεδο τυποποίησης και διαμόρφωσης, και έναν πολύ ακριβή καθορισμό των ρόλων.

Ο συντάκτης διευκρινίζει ότι δεν υπάρχει κανένας ιδανικός τρόπος την ανάπτυξη των νέων προϊόντων, όλα εξαρτώνται από την επιχείρηση και τις προτεραιότητές της, παραδείγματος χάριν, εάν δίνει μεγαλύτερη έμφαση στη γρήγορη καινοτομία, στη δημιουργικότητα ή στην ικανότητα άμεσου αντιδράσεως.

Οι τελευταίοι δύο τύποι είναι πιο κοινοί με τις ριζικές καινοτομίες, οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να οργανωθούν. Ο πρώτος τύπος φαίνεται συχνότερα στις ομάδες που εργάζονται στις οριακές καινοτομίες.

Οι καινοτομίες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ανάλογα με το βαθμό της αλλαγής που επιφέρουν στις υπάρχουσες πρακτικές μιας επιχείρησης. Ριζικές καινοτομίες είναι εκείνες που προκαλούν θεμελιώδεις αλλαγές στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης με ανάλογη παρέκκλιση από τις υπάρχουσες πρακτικές της. Οι καινοτομίες αυτές ωθούν σε νέες επιχειρηματικές δραστηριότητες, στρατηγικές, δομές ή και κουλτούρα, η οποία όμως απαιτεί αργότερους ρυθμούς αλλαγής. Αντίθετα, οριακές καινοτομίες είναι εκείνες που επιφέρουν μόνο μικρές αλλαγές στις υπάρχουσες πρακτικές μιας επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές επιφέρουν βελτιώσεις σε υπάρχοντα προϊόντα ή διαδικασίες χωρίς να αλλάζουν την υπάρχουσα δομή και στρατηγική της επιχείρησης.

2.8 Επεξεργασία μιας τρέχουσας διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων [27]

Αντιμέτωποι με την πρόκληση της ανάπτυξης μιας έννοιας νέων προϊόντων πυρήνων, οι ηγέτες μιας επιχείρησης και οι διευθυντές πρέπει να χρησιμοποιήσουν τα ταλέντα τους για να επεξεργαστούν μια τρέχουσα διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων που στηρίζεται σε πέντε θεμελιώδεις διανοητικές αρχές. Πιο συγκεκριμένα, η διαδικασία πρέπει να είναι στρατηγική, εύκαμπτη, διαλογική και περιεκτική όσον αφορά το περιβάλλον, την αγορά και την οργάνωση. Η πέμπτη αρχή είναι η συνεχόμενη της διαδικασίας της ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Προσπαθήστε για συνέπεια με τους στρατηγικούς στόχους μιας οργάνωσης

Καθορίζοντας την επιχειρησιακή στρατηγική μιας οργάνωσης βοηθά να διευκρινιστούν οι σημαντικότεροι μακροπρόθεσμοι στόχοι για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Οι στόχοι μπορούν να περιλάβουν τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων για να ικανοποιήσουν καλύτερα τις καταναλωτικές ανάγκες, την επιτάχυνση της διαδικασίας ανάπτυξης για να ανταποκριθούν στις ανταγωνιστικές ενέργειες, τη μείωση των δαπανών για να βελτιώσουν το μερίδιο αγοράς ή τη χρηματοοικονομική απόδοση, τη διατήρηση της απασχόλησης ή κάποιο συνδυασμό αυτών των στόχων και άλλων.

Χτίστε την ευελιξία με επαρκή υποχρέωση των πόρων

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων μιας οργάνωσης πρέπει να είναι εύκαμπτη προκειμένου να ανταποκριθεί στις γρήγορες αλλαγές και στις ταραχώδεις περιβαλλοντικές συνθήκες. Πρέπει να προετοιμαστεί για να αντιμετωπίσει τα απροσδόκητα γεγονότα καθώς επίσης και μια αυξανόμενη ένταση των τρεχουσών(ongoing) αισθητών τάσεων. Πρέπει επίσης να είναι ικανή να αντιμετωπίσει επιτυχώς τους διαφορετικούς τύπους προγραμμάτων νέων προϊόντων, είτε είναι οριακές βελτιώσεις είτε σημαντικές ανακαλύψεις. Γενικά, όσοι περισσότεροι πόροι είναι διαθέσιμοι, τόσο μεγαλύτερη η ευκαιρία για ευελιξία. Κατά συνέπεια, η ευελιξία μπορεί να επιτευχθεί με την επαρκή δέσμευση του οικονομικού, του χρόνου, του ανθρώπου και άλλων πόρων. Κάτω από τη χρηματοδότηση ενός νέου

προϊόντος η διαδικασία μπορεί να παρεμποδίσει τη δυνατότητά της να αποκριθεί στους ποικίλους όρους.

Γίνετε διαλογικοί με έναν προσανατολισμό στους συμμετόχους

Η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων μιας οργάνωσης πρέπει να είναι αλληλεπιδρούσα με τους σημαντικούς συμμετόχους της, ειδικά με τους πιθανούς αγοραστές. Επειδή το περιβάλλον αλλάζει, αλλάζουν και οι ανάγκες των αγοραστών και άλλων συμμετόχων. Επομένως, η καθιέρωση και η διατήρηση των σχέσεων με σημαντικούς συμμετόχους σε όλη τη διαδικασία ανάπτυξης είναι απαραίτητες για να κεφαλαιοποιήσουν τις ευκαιρίες νέων προϊόντων και να λύσουν τα προβλήματα. Τέτοιες σχέσεις είναι ιδιαίτερα σημαντικές όταν προσδιορίζονται οι επιλεγμένοι μεσολαβητές οι οποίοι θα επηρεάσουν τις μερίδες του περιβάλλοντος που έχουν επιπτώσεις στο προϊόν.

Χτίστε την αλληλεπίδραση με τις οργανωτικές ομάδες

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων απαιτεί σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ πολλών μερών μιας οργάνωσης για την επιτυχία. Όμως, μια οργάνωση θα τείνει να αντισταθεί στην αλλαγή και θα αψηφήσει ένα πρόγραμμα νέων προϊόντων μέσα στη οργάνωση που πρέπει να δουλέψουν από κοινού. Συνεπώς, μια προσέγγιση ομάδων είναι απαραίτητη για να υπερνικήσει τις διαφορές και την αντίσταση στην αλλαγή μεταξύ των οργανωτικών συμμετεχόντων. Χαρακτηριστικά, καθώς ένα πρόγραμμα προχωρά, μια αρχηγική ομάδα θα δώσει τόπο σε διάφορες αλληλένδετες ομάδες για να πραγματοποιήσει τις διάφορες λειτουργίες.

Η προσέγγιση ομάδων αποδεικνύεται αποτελεσματική επειδή οι γενικοί σκοποί και στόχοι καθοδηγούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, όμως η συμβολή κάθε παίκτη στην ομάδα είναι αναγνωρίσιμη. Ο πρωτοπόρος νέων προϊόντων, ένας ηγέτης με την υποστήριξη της κορυφαίας διαχείρισης, συμβάλλει να προφυλάξει την ομάδα όταν χρειάζεται και τους πόρους της διαχείρισης για να διατηρήσει την ευελιξία και την αλληλεπίδρασή τους με το περιβάλλον αγοράς του.

Ακολουθήστε/ επιδιώκω την ανάπτυξη νέων προϊόντων ως τρέχουσα διαδικασία

Οι παραδοσιακές απόψεις των διαδικασιών ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι προσανατολισμένο πρόγραμμα: Αρχίζουν με μια ιδέα και τελειώνουν με ένα πρόγραμμα λανσαρίσματος (launch). Ο περιορισμός αυτής της άποψης είναι ότι η

οργάνωση μπορεί να επιστρέψει σε μια κατάσταση ικανοποίησης μεταξύ των προγραμμάτων, που σημαίνει ότι το επόμενο πρόγραμμα θα αντιμετωπίσει αναπόφευκτα τη συνηθισμένη αντίσταση στην αλλαγή. Για να σπάσουν αυτόν τον κύκλο, οι οργανώσεις πρέπει να δουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων ως τρέχουσα διαδικασία της εκμάθησης και της ανανέωσης που γίνεται μέρος της επιχειρησιακής φιλοσοφίας. Τρέχων συνεπάγεται συνεχή προσοχή στις ανάγκες των σημαντικών τομέων αγοράς, με τις σταθερές βελτιώσεις προϊόντων, επεκτάσεις νέων προϊόντων και περιστασιακά σημαντικά προϊόντα που ικανοποιούν τις αναδυόμενες ανάγκες καλύτερα από τους ανταγωνιστές.

Μια στρατηγική δέσμευση στις απαιτήσεις ενός τομέα αγοράς αφοσιωμένη προσεκτικά στα νέα προϊόντα μπορεί να επιτύχει μακροπρόθεσμη επιτυχία. Τα οφέλη αυτής της δέσμευσης υπερβαίνουν τα παραδοσιακά οικονομικά κριτήρια για την επιτυχία. Τα μέλη της οργάνωσης που δοκιμάζουν τις διακυμάνσεις που συνοδεύουν τις τρέχουσες διαδικασίες νέων προϊόντων κερδίζουν μια αίσθηση ανταμοιβής της ολοκλήρωσης και της ανανέωσης.

2.9 Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking)

Οι αγορές σήμερα κινούνται γρήγορα, ο ανταγωνισμός αυξάνεται μέρα με τη μέρα, οι πελάτες γνωρίζουν και απαιτούν περισσότερα, και αλλαγή εμφανίζεται σε ένα πρωτοφανές ποσοστό. Για να επιζήσουν στην επόμενη δεκαετία, οι οργανώσεις πρέπει να ξανασκεφτούν τις δομές, τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις αγορές τους. Πρέπει να ξαναϊδρυθούν για να είναι γρηγορότερες στην αγορά, να στρέφονται στον πελάτη, να καινοτομούν, να είναι εύκαμπτες και να είναι σε θέση να χειριστούν τη γρήγορη αλλαγή. Ένα σημαντικό όπλο στο οργανωτικό οπλοστάσιο για να αντιμετωπίσουν αυτές τις προκλήσεις είναι το benchmarking, Συγκριτική Αξιολόγηση (Zairi et al.,2000).

Η αξιολόγηση είναι μια τεχνική ή ένα εργαλείο για βελτίωση της απόδοσης και πρακτικής καλής ποιότητας με την προσπάθεια να είναι το καλύτερο (Beadle & Searstone, 1995).

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει σύγκριση της επίδοσης μιας επιχείρησης ως προς συγκεκριμένες μετρήσιμες παραμέτρους στρατηγικής σημασίας, με τις αντίστοιχες παραμέτρους επιχειρήσεων που είναι γνωστό ότι έχουν την καλύτερη επίδοση σε αυτούς τους δείκτες. Η ανάπτυξη της αξιολόγησης είναι μια επαναληπτική και συνεχής διαδικασία που ενδέχεται να περιλαμβάνει την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλους οργανισμούς με στόχο να διαμορφώσει ένα αποδεκτό σύστημα μέτρησης.

Η συνολική διαδικασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης περιλαμβάνει πέντε βήματα:

1. Καταγραφή δεδομένων από την επιχείρηση / οργανισμό.
2. Εισαγωγή των δεδομένων στη βάση των καλύτερων πρακτικών από τους αντίστοιχους Ευρωπαϊκούς φορείς και παραγωγή των διαγραμμάτων αξιολόγησης.
3. Συγγραφή της έκθεσης αξιολόγησης με βάση τα αποτελέσματα και διαγράμματα της βάσης των δεδομένων.
4. Συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με την επιχείρηση / οργανισμό και με εμπειρογνώμονες για την διερεύνηση νέων λύσεων.
5. Προτάσεις για βελτίωση και εφαρμογή μεθόδων καινοτομίας.

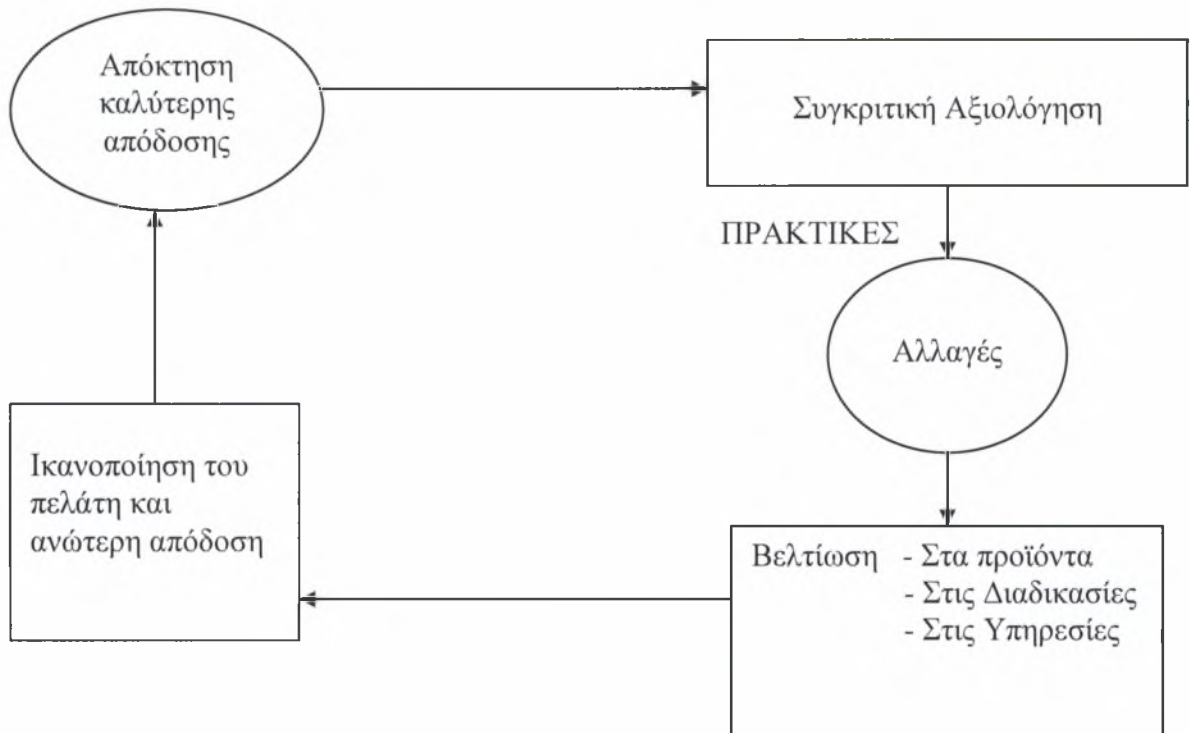
Η αξιολόγηση ως βελτιωτικό εργαλείο, θα πρέπει πάνω από όλα να εστιάζει στον πελάτη, και να υπαγορεύεται από τις ανάγκες του πελάτη και της επιχείρησης. Από την άλλη, η σύγκριση από μόνη της αποτελεί μια πρακτική που συνιστάται στη μετριοπάθεια, έτσι ώστε να γίνεται αποδεκτή η υπεροχή κάποιου άλλου σε έναν τομέα, καθώς και στη σύνεση, ώστε να γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει ισάξιός του, ή ακόμη και να τον ξεπεράσει.

Είναι σημαντικό η διαδικασία Συγκριτικής Αξιολόγησης να προσαρμόζεται στις ανάγκες, δυνατότητες και την κουλτούρα κάθε οργανισμού. Η Συγκριτική Αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της επιχειρησιακής στρατηγικής και όχι απλώς ένα επιπλέον στοιχείο της. Αυτό που αξιολογείται πρέπει να είναι σημαντικό για το σύνολο της επιχείρησης.

Μπορεί να εφαρμοστεί (σχεδόν) σε:

- Οποιαδήποτε επιχείρηση
- Οποιαδήποτε ιδιωτική οργάνωση
- Οποιαδήποτε δημόσια οργάνωση
- Συνήθως γίνονται από τις μεγάλες επιχειρήσεις
- Γίνονται προσπάθειες και υποστήριξη από την ΕΚ για τη διάδοση της αξιολόγησης στις ΜΜΕ και τις περιφερειακές οργανώσεις

Ο θεμελιώδης στόχος της Συγκριτικής Αξιολόγησης είναι να κερδηθεί και να στηριχτεί απόδοση ανωτερότητας. Αυτό θα περιελάμβανε αλλαγή και βελτίωση στα προϊόντα, τις διαδικασίες και τις υπηρεσίες. Το σχήμα 2.4, που είναι προσαρμοσμένο από τον Booth's (1995), διευκρινίζει ότι η διαδικασία της Συγκριτικής Αξιολόγησης προκαλεί αλλαγές που εμφανίζονται στις αξιολογημένες πρακτικές, που οδηγούν στις προσδοκώμενες βελτιώσεις που ταιριάζουν με τις ανάγκες του πελάτη και βοηθούν μια οργάνωση να κερδίσει την ανώτερη απόδοση. Τέτοιες βελτιώσεις μπορούν να είναι υπό μορφή απλουστευμένων διαδικασιών, πιο σύντομων κύκλος ζωών και μειωμένων δαπανών (Whiting, 1991). Έτσι η αξιολόγηση παρέχει ένα ερέθισμα για την παραγωγή σημαντικών αλλαγών εισαγάγει μια πραγματικότητα με την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας των ομάδων που εργάζονται στη διαδικασία βελτίωσης.



Σχήμα 2.4: Θεμελιώδης στόχος της Συγκριτικής Αξιολόγησης

Τα τελευταία χρόνια, η αξιολόγηση εναντίον άλλων επιχειρήσεων έχει γίνει δημοφιλής. Αλλά η αξιολόγηση όπως ασκείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις έχει επίσης τα προβλήματά της. Κατ' αρχάς, καταναλώνει πολύ χρόνο, δεύτερον υπάρχει πρόβλημα στη συνεργασία των επιχειρήσεων. Τρίτον, υπάρχουν μεθοδολογικά προβλήματα: το γεγονός ότι εκείνοι στην επιχείρηση που κάνουν την αξιολόγηση μπορεί να μην είναι έμπειροι σε τέτοια έρευνα, δεν είναι σίγουροι τι να μετρήσουν, απευθύνονται σε λάθος ανθρώπους, ερμηνεύουν τα στοιχεία ανακριβώς, όλα τα κλασικά λάθη που γίνονται από έναν άπειρο ανακριτή. Τέλος, οι σχέσεις δεν μελετώνται: οι καλύτερες πρακτικές σημειώνονται, αλλά η σύνδεση μεταξύ των πρακτικών και της βελτιωμένης απόδοσης παραμένει κατά ένα μεγάλο μέρος θεωρητική. Κατά συνέπεια, πάντα παραμένει η ανησυχία ότι μια παρατηρούμενη πρακτική δεν άσκησε πραγματικά πολλή επίδραση στην απόδοση.

3^ο Κεφάλαιο – Η παρούσα μελέτη

3.1 Μεθοδολογίας έρευνας

Αντικείμενό της εργασίας μας είναι η χρησιμοποίηση της ανάπτυξης νέων προϊόντων από τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις της Θεσσαλίας. Αρχικά, λοιπόν, κάναμε μια εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση για να διαπιστώσουμε το σημαντικό ρόλο που έχει η ανάπτυξη νέων προϊόντων για τις επιχειρήσεις και ορισμένες τεχνικές όπως η Συγκριτική Αξιολόγηση. Καταγράψαμε κατά πόσο χρησιμοποιείτε ή όχι από τις επιχειρήσεις του κλάδου ξύλου – επίπλου.

Στα πλαίσια της έρευνάς μας και την σημασία της για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις απευθυνθήκαμε σε 40 επιχειρήσεις της περιφέρειας Θεσσαλίας. Στο σύνολό τους ανταποκρίθηκαν στην πρόσκλησή μας. Το «παράδοξο» της 100% συμμετοχής εξηγείται από το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια διενεργήθηκαν στα πλαίσια του προγράμματος Innosupport και από το ΤΕΙ Λάρισας σε συνεργασία με το εργαστήριο Οργάνωσης Παραγωγής & Βιομηχανικής Διοίκησης του Τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών Βιομηχανίας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και δεν είχαν κόστος για τις επιχειρήσεις, πέρα από τις ανθρωποώρες που δαπανήθηκαν από το προσωπικό τους που συμμετείχε.

Ο στόχος μας ήταν να εξετασθεί ο κλάδος του ξύλου - επίπλου μέσω επιχειρήσεων που θα συνθέτουν ένα αντιπροσωπευτικό φάσμα των ΜΜΕ του συγκεκριμένου κλάδου της περιφέρειας Θεσσαλίας. Θεωρούμε ότι το δείγμα μας είναι ισορροπημένο σε ότι αφορά μια ποικιλία μεγεθών όπως μέγεθος, απόδοση.

Για την διενέργεια αυτής της μελέτης δημιουργήθηκαν δύο ερωτηματολόγια. Το ένα ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε από το ΤΕΙ Λάρισας σε συνεργασία με το εργαστήριο Οργάνωσης Παραγωγής & Βιομηχανικής Διοίκησης του Τμήματος Μηχανολόγων Μηχανικών Βιομηχανίας του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας. Ενώ το

δεύτερο δημιουργήθηκε από την ερευνητική ομάδα που συμμετέχει στο πρόγραμμα Leonardo da Vinci – Innosupport.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ταχυδρομικά. Αφού δόθηκε στις επιχειρήσεις ικανός χρόνος (πάνω από τρεις εβδομάδες) για την μελέτη του ερωτηματολογίου και την συλλογή κάποιων απαιτούμενων στοιχείων, ακολούθησε επίσκεψη στις επιχειρήσεις και συνέντευξη με τον επιχειρηματία ή τον γενικό διευθυντή.

Οι επόμενες υποενότητες περιγράφουν τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν.

3.2 Πρώτο ερωτηματολόγιο

Το πρώτο ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 20 επιχειρήσεις. Κάθε ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από 3 μέρη ερωτήσεων και περιελάμβαναν την καταγραφή :

- Στο Α' μέρος των γενικών πληροφοριών για τις επιχειρήσεις όπως το μέσο αριθμό εργαζομένων για το 2003 και τον ετήσιο κύκλο εργασιών για το ίδιο έτος.
- Στο Β' μέρος της ανάπτυξης των επιχειρήσεων τα τελευταία πέντε χρόνια σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων, τον κύκλο εργασιών και τα κέρδη. Στη συνέχεια οι ερωτήσεις αφορούσαν το περιβάλλον των επιχειρήσεων όπως η ύπαρξη ανταγωνιστών στον κλάδο, η απαιτητικότητα του σε τεχνολογία και η ευκολία να βρεθούν εργαζόμενοι.
- Στο Γ' μέρος της διαχείρισης καινοτομίας από τις επιχειρήσεις. Οι ερωτήσεις αφορούσαν την καινοτομία, τους φορείς που έχουν αναλάβει τα καθήκοντα βελτίωσης των προϊόντων, τη συγκριτική αξιολόγηση, την έρευνα αγοράς πελατών, τους υπαλλήλους και την ύπαρξη ανοιχτής κουλτούρας στην επιχείρηση.

3.3 Δεύτερο ερωτηματολόγιο

Συμπληρώθηκαν συνολικά 20 ερωτηματολόγια από το δεύτερο. Κάθε ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 3 ομάδες ερωτήσεων και περιελάμβαναν την καταγραφή :

- Στο Α' μέρος των γενικών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων όπως τη δραστηριότητα, το νομικό καθεστώς, το επενδεδυμένο κεφάλαιο, την αξία των παγίων και τον κύκλο εργασιών, την εξαγωγή των προϊόντων τους, το απασχολούμενο προσωπικό κατά βαθμίδα εκπαίδευσης και τη θέση τους στα τμήματα της επιχείρησης.
- Στο Β' μέρος της παραγωγικής διαδικασίας κατά είδος και τη παραγόμενη ποσότητα των προϊόντων, τη ροή παραγωγής. Στη συνέχεια δόθηκε έμφαση στον ποιοτικό έλεγχο τόσο των πρώτων υλών, όσο και των παραγόμενων προϊόντων, στη διαπίστωση των απόψεων αλλά και των γνώσεων τους πάνω σε θέματα ποιοτικού ελέγχου.
- Στο Γ' μέρος οι απόψεις των στελεχών των επιχειρήσεων επίπλου σε θέματα γενικών και ειδικών προβλημάτων του κλάδου, οι προοπτικές της επιχείρησης, αλλά και του κλάδου, οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων τους, καθώς και η αξιολόγηση σε θέματα αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος, η φύση και η ένταση του ανταγωνισμού, η ικανοποίηση των πελατών, η επιχειρηματικότητα, οι ανθρώπινοι πόροι, όπως και οι θέσεις της επιχείρησης και το μερίδιό της στην αγορά.

4^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Αποτελέσματα Πρώτης Έρευνας

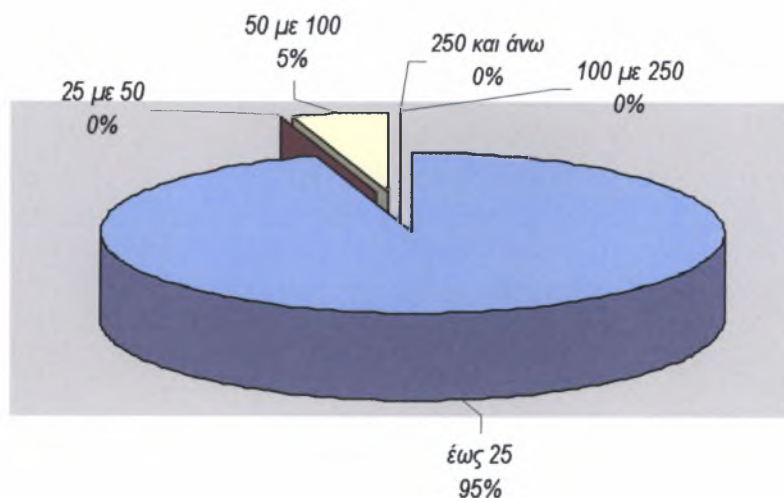
4.1.1 Γενικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα είχαν ως κύρια δραστηριότητα την παραγωγή και την εμπορία προϊόντων ξύλου. Σε αυτό το μέρος θα δούμε τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ξύλου - επίπλου. Από τον παρακάτω πίνακα φαίνεται ότι σχεδόν όλες επιχειρήσεις απασχολούν συνολικά κάτω από 25 άτομα. Μόνο 1 επιχείρηση απασχολεί 50 με 100 εργαζόμενους.

Πίνακας 4.1.1 : Μέσος αριθμός εργαζομένων για το 2003

Οι επιχειρήσεις είχαν μέσο αριθμό εργαζομένων για το 2003:

έως 25 εργαζόμενοι	19
25 με 50 εργαζόμενοι	0
50 με 100 εργαζόμενοι	1
100 με 250 εργαζόμενοι	0
Περισσότεροι από 250 εργαζόμενοι	0



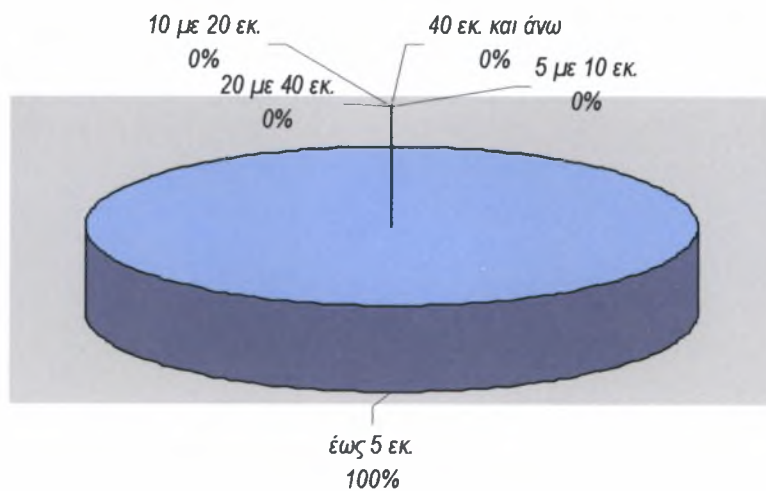
Σχήμα 4.1.1: Μέσος αριθμός εργαζομένων στις επιχειρήσεις για το 2003

Πίνακας 4.1.2 : Ο ετήσιος κύκλος εργασιών στις επιχειρήσεις για το 2003

Ο ετήσιος κύκλος εργασιών το 2003 για τις επιχειρήσεις που απάντησαν ήταν:

έως 5 εκ. €	20
5 με 10 εκ. €	0
10 με 20 εκ. €	0
20 με 40 εκ. €	0
Περισσότερο από 40 εκ. €	0

Όσον αφορά τον ετήσιο κύκλο εργασιών το 2003 βρέθηκε ότι το 100% των επιχειρήσεων επίπλου της έρευνας είχαν κύκλο εργασιών μικρότερο των 5 εκ. (Σχήμα 4.1.2).



Σχήμα 4.1.2: Ο ετήσιος κύκλος εργασιών στις επιχειρήσεις για το 2003

4.1.2. Η ανάπτυξη και το περιβάλλον των επιχειρήσεων

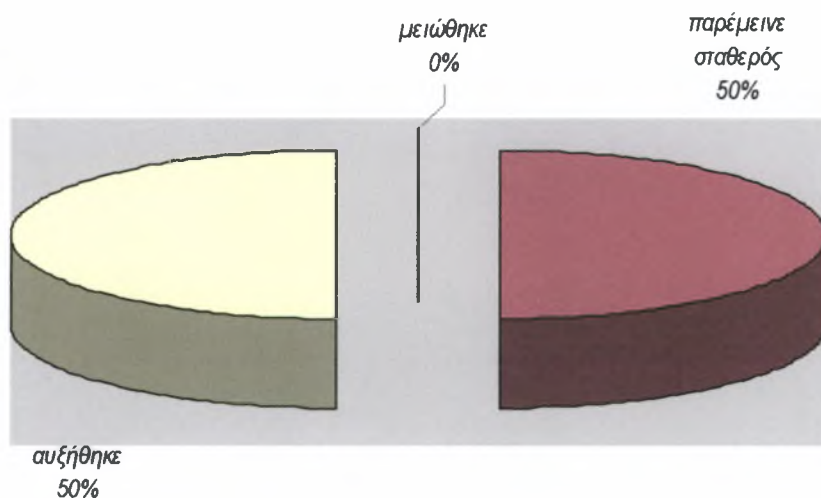
Το δεύτερο μέρος της έρευνας περιελάμβανε αρχικά την εξέλιξη των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια. Επίσης, σε αυτό το μέρος θα προσπαθήσουμε να έχουμε μια εικόνα για το περιβάλλον μέσα στο οποίο δρουν οι επιχειρήσεις του συγκεκριμένου κλάδου.

Η εξέλιξη των εταιριών όπως αναφέρετε στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζετε στα Σχήματα 4.1.3, 4.1.4 και 4.1.5 και πιο συγκεκριμένα σχετικά με τον αριθμό εργαζομένων, τον κύκλο εργασιών και τα κέρδη.

Πίνακας 4.1.3 : Η εξέλιξη των τελευταίων πέντε χρόνων

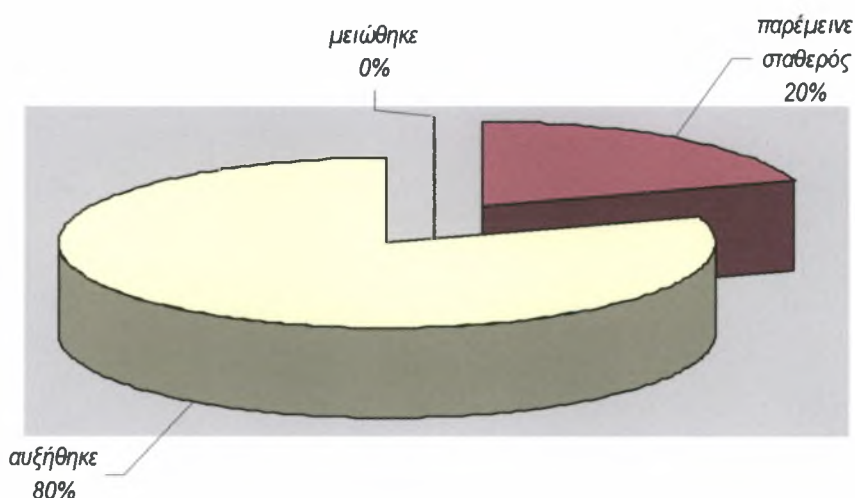
Η εξέλιξη που παρατηρείτε τα τελευταία πέντε χρόνια σχετικά με:

Τον αριθμό εργαζομένων ήταν όπ	μειώθηκε σε 0	παρέμεινε σταθερός στις 10 επιχειρήσεις	αυξήθηκε στις 10 επιχειρήσεις
Τον κύκλο εργασιών ήταν όπ	μειώθηκε σε 0	παρέμεινε σταθερός σε 4	αυξήθηκε στις 16
Τα κέρδη ήταν όπ	μειώθηκαν σε 0	παρέμειναν σταθερά σε 3	αυξήθηκαν στις 17



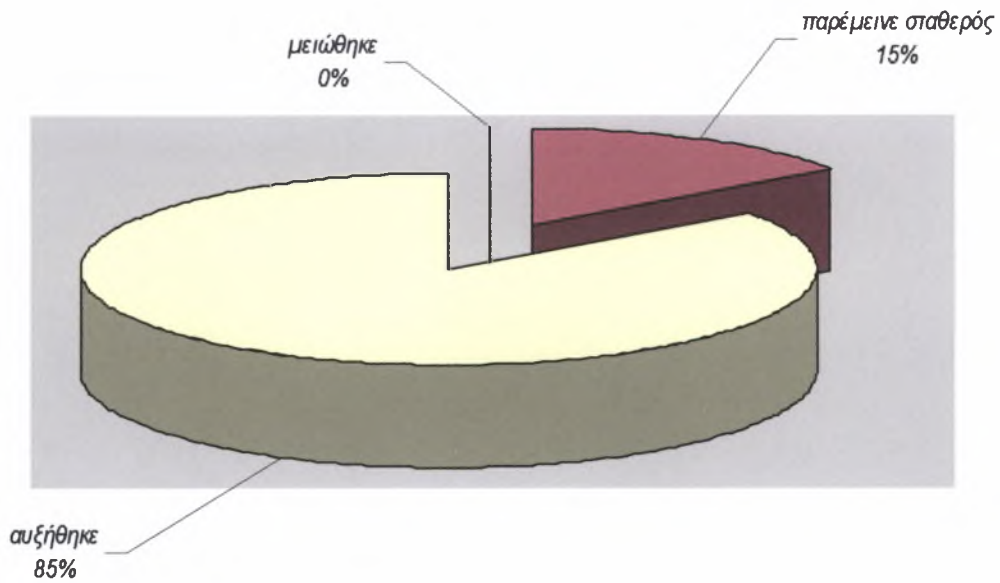
Σχήμα 4.1.3: Η εξέλιξη των τελευταίων πέντε χρόνων σχετικά με των αριθμό των εργαζομένων

Στο σχήμα 4.1.3 παρουσιάζετε η εξέλιξη που παρατηρήθηκε στις επιχειρήσεις τα τελευταία πέντε χρόνια σχετικά με τον αριθμό εργαζομένων. Από τις 20 επιχειρήσεις που απάντησαν σε καμία δεν υπήρχε μείωση του αριθμού των εργαζομένων τα τελευταία πέντε χρόνια, στις μισές παρέμεινε σταθερός ο αριθμός αυτός και στις άλλες μισές αυξήθηκε. Όσον αφορά τον κύκλο εργασιών σε ποσοστό 0% παρατηρήθηκε μείωση και μόνο στις 20% παρέμεινε σταθερό. Όπως διαπιστώσαμε στο 80% των επιχειρήσεων παρατηρήθηκε αύξηση του κύκλου εργασιών για τα τελευταία πέντε χρόνια. (Σχήμα 4.1.4)



Σχήμα 4.1.4: Η εξέλιξη των τελευταίων πέντε χρόνων σχετικά με τον κύκλο εργασιών

Όπως είναι αναμενόμενο αφού αυξήθηκε ο κύκλος εργασιών υπήρχε και αύξηση στα κέρδη. Από τις 20 επιχειρήσεις που απάντησαν και στις 17 είχαμε αύξηση των κερδών ενώ στις 3 παρέμειναν σταθερά (Σχήμα 4.1.5).

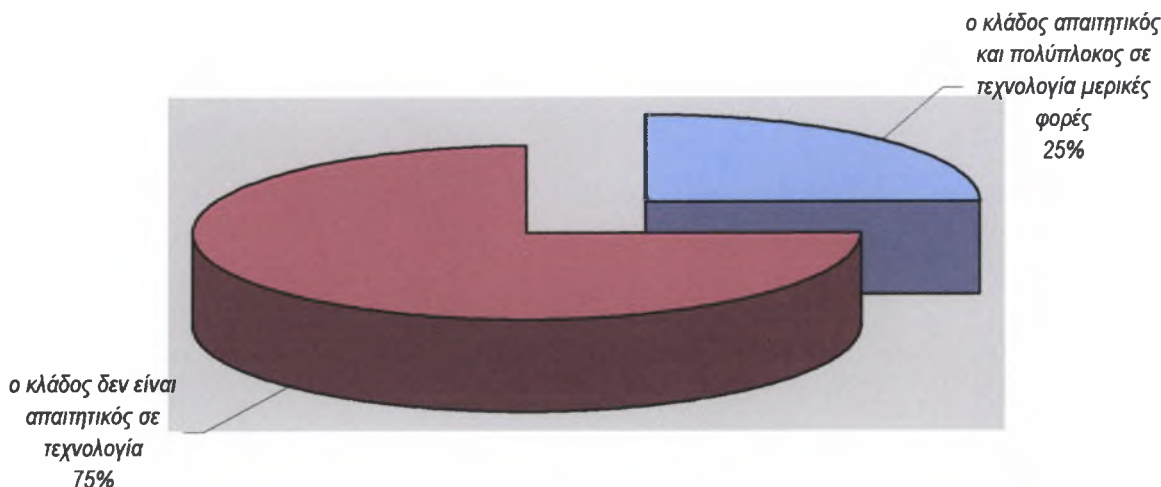


Σχήμα 4.1.5: Η εξέλιξη των τελευταίων πέντε χρόνων σχετικά με τα κέρδη

Η συνέχεια τις έρευνας περιελάμβανε την άποψη των επιχειρήσεων για το περιβάλλον στο οποίο ανήκει ο κλάδος. Οι απαντήσεις που πήραμε φαίνονται στους παρακάτω πίνακες και σχήματα.

Πίνακας 4.1.4 : Πολυπλοκότητα του κλάδου σε τεχνολογία

Περιβάλλον	Απάντησαν
Ο κλάδος είναι μερικές φορές απαιτητικός και αρκετά πολύπλοκος σε τεχνολογία	5
Ο κλάδος δεν είναι πολύ απαιτητικός σε τεχνολογία	15

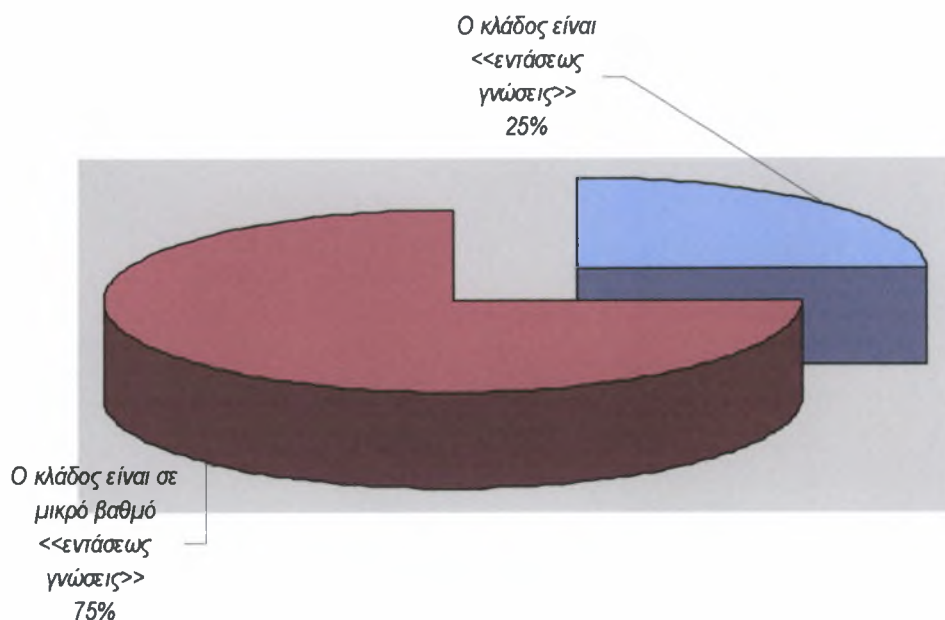


Σχήμα 4.1.6: Πολυπλοκότητα του κλάδου σε τεχνολογία

Όπως ήταν αναμενόμενο ο κλάδος ξύλου-επίπλου δεν έχει πολλές απαιτήσεις σε τεχνολογία σύμφωνα με τις επιχειρήσεις (Σχήμα 4.1.6). Αυτό το έχουμε διαπιστώσει και από τη βιβλιογραφία ότι ο συγκεκριμένος κλάδος δεν θεωρείται ότι χρειάζεται πολύπλοκες τεχνολογίες. Αυτό έχει ως συνέπεια να θεωρούνε οι επιχειρήσεις ότι ο κλάδος είναι σε μικρό βαθμό <<εντάσεως γνώσης>>, όπως παρατηρούμε στο σχήμα 4.1.7, οπότε οι επιχειρήσεις δεν επιδιώκουν τη συνεχή ενημέρωση.

Πίνακας 4.1.5 : <<Ένταση γνώσης>> στον κλάδο

Περιβάλλον	Απάντησαν
Ο κλάδος είναι <<εντάσεως γνώσης>>	5
Ο κλάδος είναι σε μικρό βαθμό <<εντάσεως γνώσεις>>	15



Σχήμα 4.1.7: <<Ένταση γνώσης>> στον κλάδο

Πίνακας 4.1.6 : Ανταγωνιστές στον κλάδο

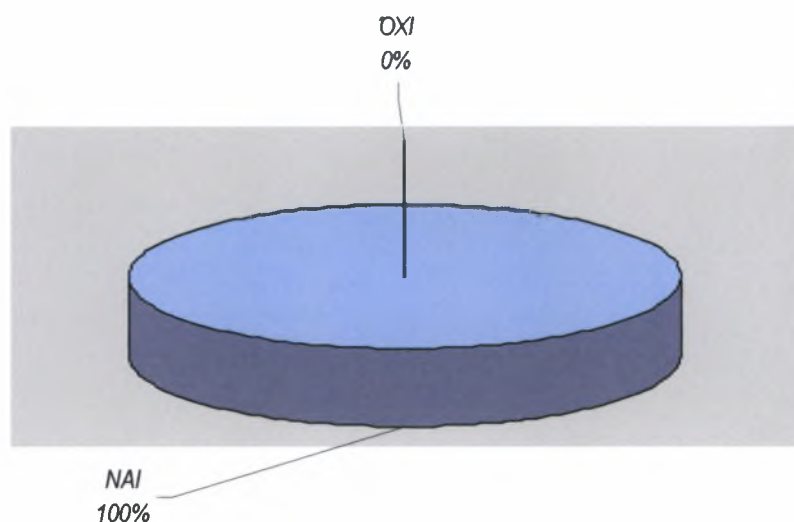
Περιβάλλον	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Υπάρχουν άλλοι ανταγωνιστές στον κλάδο	20	0

Όσον αφορά τους ανταγωνιστές όπως ήταν αναμενόμενο για τον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν (Σχήμα 4.1.8). Εφόσον υπάρχουν ανταγωνιστές θα ήταν αναμενόμενο να υπάρχουν συνεχώς νέες καινοτομίες οι οποίες αφορούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες το οποίο είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για να δώσει στις επιχειρήσεις ένα συγκριτικό πλεονέκτημα και ως συνέπεια να τις κάνει πιο ανταγωνιστικές. Αυτό που διαπιστώσαμε από την έρευνα και παρουσιάζετε στο σχήμα 4.1.9 είναι ότι δυστυχώς μόνο σε ένα ποσοστό 30% υπάρχουν συνεχώς νέες καινοτομίες. Ενώ σε ένα ποσοστό αρκετά μεγάλο 70% δεν υπάρχουν συνεχώς νέες καινοτομίες.

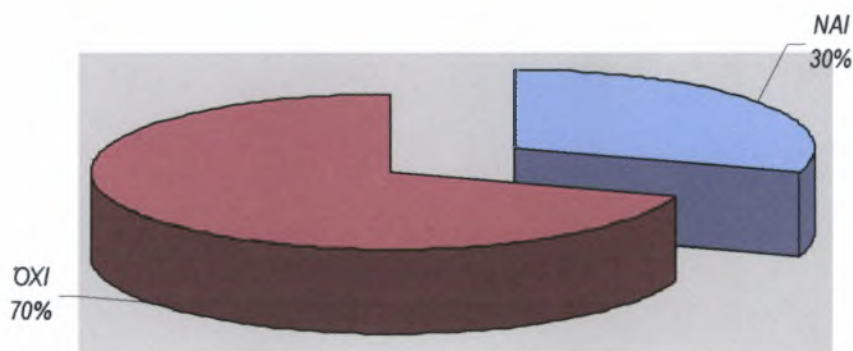
Οι επιχειρήσεις ξύλου – επίπλου της Θεσσαλίας, λοιπόν, δεν επιδιώκουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων οι οποία μπορεί να τους προσφέρει ποικίλους στρατηγικούς λόγους όπως είδαμε στη βιβλιογραφία.

Πίνακας 4.1.7 : Ύπαρξη νέων καινοτομιών

Περιβάλλον	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Υπάρχουν συνεχώς νέες καινοτομίες	6	14



Σχήμα 4.1.8: Ανταγωνιστές στον κλάδο

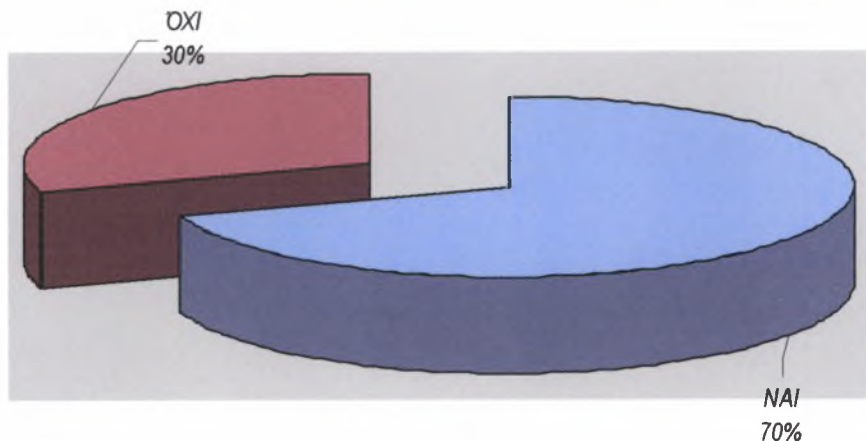


Σχήμα 4.1.9 : Ύπαρξη νέων καινοτομιών

Πίνακας 4.1.8 : Υπάρξει πολύ αυστηρών κανονισμών και νομοθεσιών στον κλάδο

Περιβάλλον	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Υπάρχουν πολύ αυστηροί κανονισμοί και νομοθεσίες στον κλάδο	14	6

Από τις 20 επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο διαπιστώθηκε ότι οι 14 πιστεύουν ότι υπάρχουν πολύ αυστηροί κανονισμοί και νομοθεσίες στον κλάδο ενώ οι 6 πιστεύουν το αντίθετο.

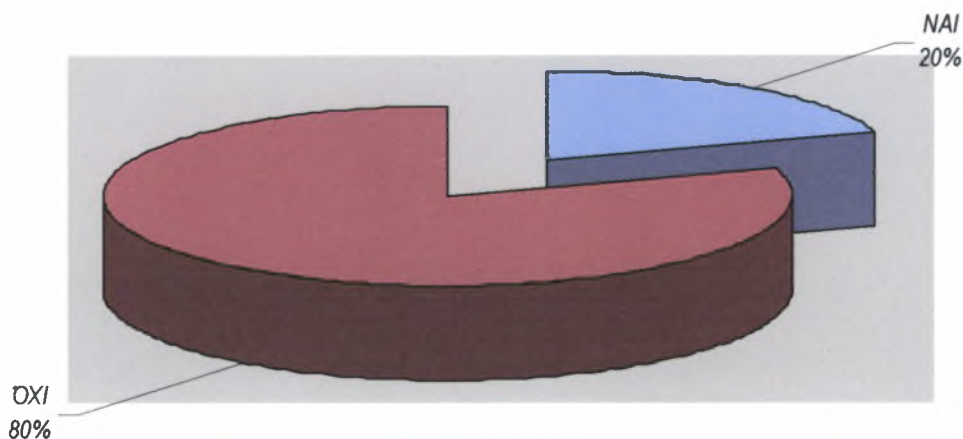


Σχήμα 4.1.10: Υπάρξει πολύ αυστηρών κανονισμών και νομοθεσιών στον κλάδο

Πίνακας 4.1.9 : Ευκολία στο να βρεθούν εργαζόμενοι με τα κατάλληλα προσόντα

Περιβάλλον	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Ευκολία στο να βρεθούν εργαζόμενοι με τα κατάλληλα προσόντα	4	16

Η παραπάνω ερώτηση αφορά ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις διότι οι εργαζόμενοι με τα κατάλληλα προσόντα βοηθούν ώστε οι εργασίες να γίνονται γρηγορότερα και πιο ποιοτικά. Στο σχήμα 4.1.11 απεικονίζεται οι εικόνα που έχουν οι επιχειρήσεις και αυτή είναι:



Σχήμα 4.1.11: Ευκολία στο να βρεθούν εργαζόμενοι με τα κατάλληλα προσόντα

Από το σχήμα 4.1.11 διαπιστώνουμε ότι υπάρχει δυσκολία στο να βρεθούν εργαζόμενοι με τα κατάλληλα προσόντα. Αυτό δημιουργεί προβλήματα στις επιχειρήσεις διότι όταν δεν βρίσκουν τον εργαζόμενο που χρειάζονται πρέπει να συμβιβαστούν και να μπου στην διαδικασία να εκπαιδεύσουν αυτοί κάποιους, το οποίο σημαίνει αρκετός χρόνος χαμένος.

Όπως διαπιστώνουμε από τους παραπάνω πίνακες σχεδόν όλες οι επιχειρήσεις ξύλου επίπλου τα τελευταία πέντε χρόνια αύξησαν τον κύκλο εργασιών και όλες αύξησαν τα κέρδη το οποίο είναι πολύ θετικό. Όσον αφορά τις απαιτήσεις του κλάδου σε τεχνολογία δεν είναι υψηλές οπότε δεν υπάρχει και <<ένταση γνώσης>> στο συγκεκριμένο κλάδο. Αυτό που μας κάνει εντύπωση, όπως αναφέραμε και προηγουμένως, παρόλο που όλες οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι υπάρχουν ανταγωνιστές δεν καινοτομούν, δεν εξελίσσουν τα προϊόντα τους ώστε να είναι πιο ανταγωνιστικές. Μόνο το 30% των επιχειρήσεων καινοτομούν και αυτές όχι συχνά.

4.1.3. Διαχείριση Καινοτομίας στις Επιχειρήσεις

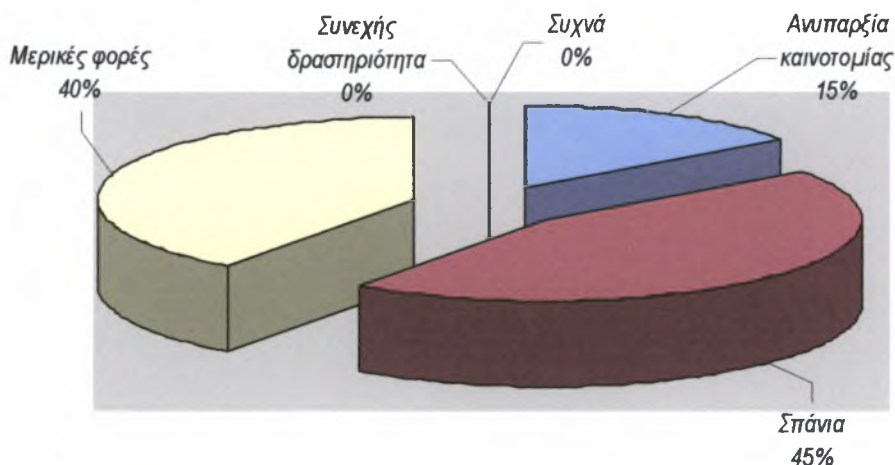
Το τρίτο μέρος της έρευνας περιελάμβανε την αποτίμηση της διαχείρισης καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Η επιρροή της καινοτομίας στην εξέλιξη των επιχειρήσεων αλλά και η δυνατότητα που τις δίνει να γίνονται πιο ανταγωνιστικές έχει οδηγήσει στο να αντιληφθούν οι επιχειρήσεις τη σημασία της. Σήμερα, η ικανότητα ανάπτυξης και διαχείρισης της καινοτομίας έχει ως αποτέλεσμα την εξέλιξη της επιχείρησης και σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και τη βιωσιμότητα της.

Λαμβάνοντας υπόψη τους διαφορετικούς τύπους καινοτομίας και χρησιμοποιώντας μια βαθμολογική κλίμακα: 1 που ταυτίζεται με την ανυπαρξία καινοτομιών έως το 5 που ταυτίζεται με την συνεχιζόμενη καινοτομία, προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε τι συμβαίνει στο συγκεκριμένο κλάδο.

Πίνακας 4.1.10 : Τύποι καινοτομίας

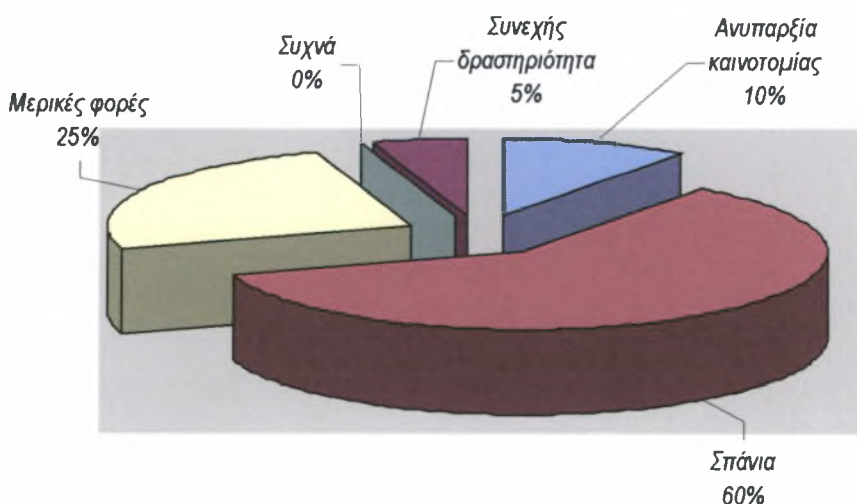
	<i>Ανυπαρξία καινοτομίας</i>	<i>Σπάνια</i>	<i>Μερικές φορές</i>	<i>Συχνά</i>	<i>Συνεχής καινοτομική δραστηριότητα</i>
Καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών	Απάντησαν 3	9	8	0	0
Τεχνικές καινοτομίες ή καινοτομίες στις διαδικασίες	2	12	5	0	1
Οργανωτικές και κοινωνικές καινοτομίες	1	12	7	0	0

Στα σχήματα 4.1.12, 4.1.13, 4.1.14 απεικονίζονται οι απαντήσεις του παραπάνω πίνακα οι οποίες έχουν ιδιαίτερη σημασία. Όπως έχουμε αναφέρει και προηγουμένως η καινοτομία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Με αυτή την έρευνα μας δίνετε η δυνατότητα να δούμε τη συμβαίνει στην περιφέρεια τις Θεσσαλίας. Να διαπιστώσουμε δηλαδή πόσο καινοτόμες είναι οι επιχειρήσεις.



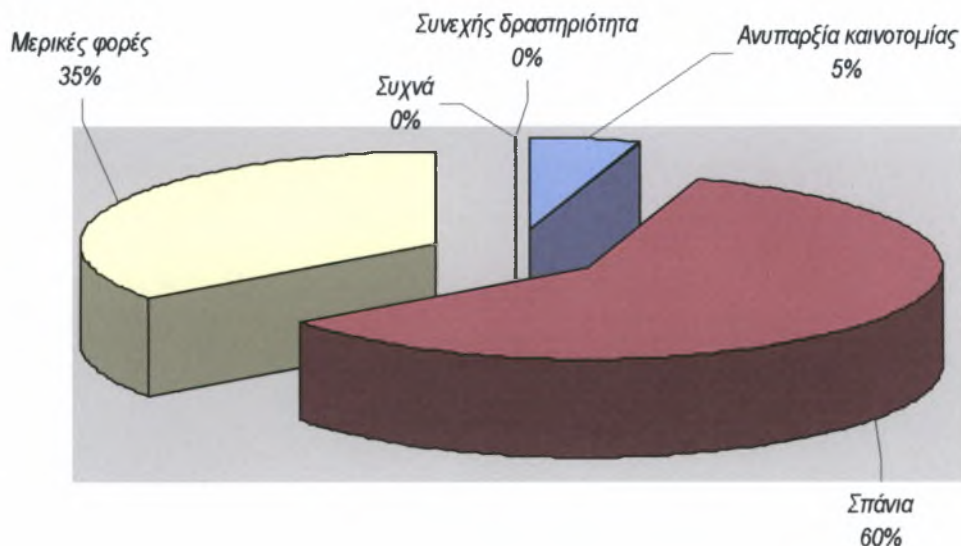
Σχήμα 4.1.12: Καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών

Παρατηρούμε στο σχήμα 4.1.12 ότι στο 40% των επιχειρήσεων της Θεσσαλίας υπάρχει καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών αλλά όχι με τόσο συχνή διάρκεια και στο 45% υπάρχει σπάνια. Ενώ στο 15% από αυτές έχουμε ανυπαρξία καινοτομίας. Όσον αφορά τις τεχνικές καινοτομίες ή καινοτομίες στις διαδικασίες διαπιστώσαμε από την έρευνα που κάναμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (60%) σπάνια εφαρμόζει τεχνικές καινοτομίες. Σε αυτό τον τομέα στο 10% των επιχειρήσεων υπάρχει ανυπαρξία καινοτομίας ενώ το 25% εφαρμόζει μερικές φορές καινοτομίες στις διαδικασίες. Αυτό που παρατηρούμε είναι ότι δυστυχώς μόνο μία στις είκοσι έχει συνεχή δραστηριότητα (Σχήμα 4.1.13).



Σχήμα 4.1.13: Τεχνικές καινοτομίες ή καινοτομίες στις διαδικασίες

Ο τρίτος τύπος καινοτομίας δείχνει όπως φαίνεται στο σχήμα 4.1.14 ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις (60%) επικρατεί το κλίμα να εφαρμόζονται σπάνια οργανωτικές και κοινωνικές καινοτομίες. Ενώ ένα ποσοστό 35% εφαρμόζει τον τρίτο τύπο μερικές φορές.

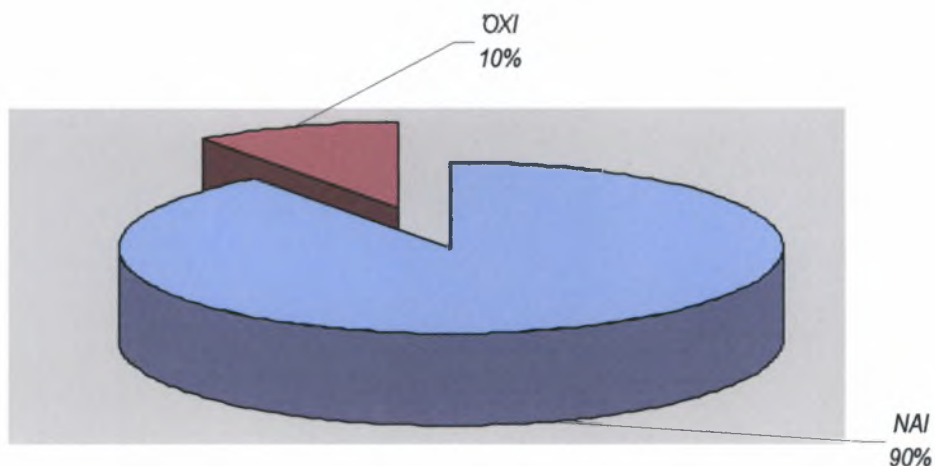


Σχήμα 4.1.14: Οργανωτικές και κοινωνικές καινοτομίες

Πίνακας 4.1.11: Ύπαρξη έργου / ενέργειας για βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών ή στόχου για νέες καινοτομίες στους επόμενους 12 μήνες

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Υπάρχει ή θα υπάρξει ένα συγκεκριμένο έργο/ ενέργεια με στόχο την βελτίωση (καινοτομία) προϊόντων και υπηρεσιών ή με στόχο άλλες καινοτομίες (καινοτομίες σχετικές οργάνωση, υποδομές ή διεργασίες) στην επιχείρησή σας μέσα στους επόμενους 12 μήνες;	18	2

Ζητήσαμε από τις επιχειρήσεις να μας πουν αν υπάρχει έργο / ενέργεια για βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών ή στόχος για νέες καινοτομίες στους επόμενους 12 μήνες. Το αποτέλεσμα ήταν ότι σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχουν έργα / ενέργειες με στόχο τη βελτίωση των υπάρχοντων προϊόντων (οριακή καινοτομία) ή στόχος για άλλες καινοτομίες (ριζικές καινοτομίες) (Σχήμα 4.1.15).



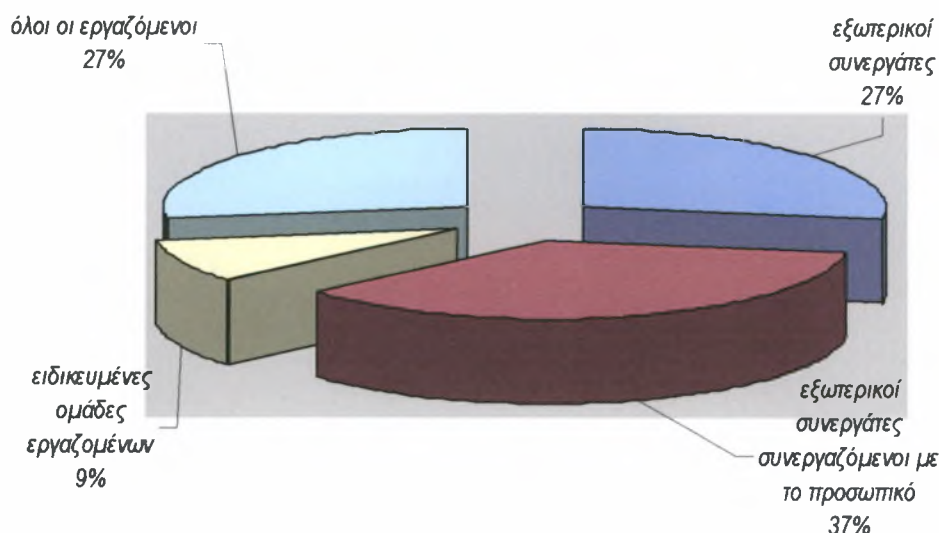
Σχήμα 4.1.15: Ύπαρξη έργου / ενέργειας για βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών ή στόχου για νέες καινοτομίες στους επόμενους 12 μήνες

Όσες επιχειρήσεις καινοτομούσαν μας απάντησαν και στο ποιοι έχουν αναλάβει τα καθήκοντα βελτίωσης. Δηλαδή αν γίνετε η βελτίωση με εσωτερικούς, εξωτερικούς ή συνεργασία των δύο για να πετύχουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Τα συμπεράσματα που βγάλαμε ήταν ότι το 37% χρησιμοποιεί εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες που συνεργάζονται με το προσωπικό της επιχείρησης για τη διαχείριση αυτών των έργων. Στο 27% των επιχειρήσεων παρακινούνται όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης και αναμένεται να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν νέες ιδέες. Το ίδιο ποσοστό χρησιμοποιεί εξειδικευμένους συνεργάτες, οι οποίοι κάνουν αυτήν την δουλειά για λογαριασμό τους ενώ μόλις το 9% χρησιμοποιεί ειδικευμένες ομάδες εργαζομένων της επιχείρησής που δουλεύουν σ' αυτά τα έργα (Σχήμα 4.1.16).

Πίνακας 4.1.12 : Ανάθεση των καθηκόντων βελτίωσης προϊόντων ή/ και υπηρεσιών ή καινοτομιών άλλου τύπου

Τα καθήκοντα βελτίωσης (καινοτομίας) προϊόντων ή/ και υπηρεσιών ή καινοτομιών άλλου τύπου (οργανωτική καινοτομία, καινοτομία υποδομών, τεχνολογική καινοτομία ή καινοτομία διεργασίας) τα έχουν αναλάβει :

Εξωτερικοί εξειδικευμένοι συνεργάτες, οι οποίοι κάνουν αυτήν την δουλειά για λογαριασμό τους στις	3 επιχειρήσεις
Εξωτερικοί εξειδικευμένοι συνεργάτες που συνεργάζονται με το προσωπικό της επιχείρησης για τη διαχείριση αυτών των έργων στις	4
Ειδικευμένες ομάδες εργαζομένων της επιχείρησής δουλεύουν σ' αυτά τα έργα στις	1
Όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησής παρακινούνται και αναμένεται να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν νέες ιδέες στις	3

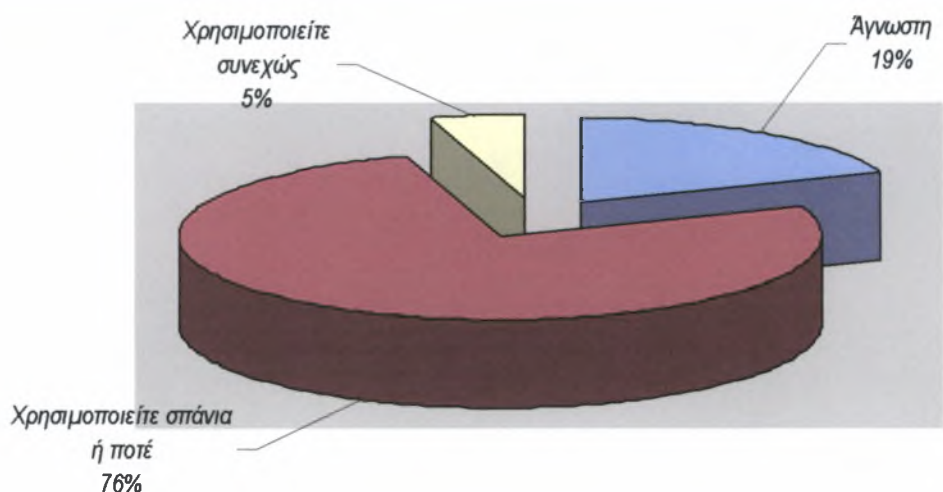


Σχήμα 4.1.16: Ανάθεση των καθηκόντων βελτίωσης προϊόντων ή/ και υπηρεσιών ή καινοτομιών άλλου τύπου

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η ύπαρξη ή μη της συγκριτικής αξιολόγησης στις ελληνικές επιχειρήσεις. Το ενδιαφέρον αυτό προκύπτει από το σημαντικό ρόλο που έχει η μέθοδος αυτή στην καινοτομία των επιχειρήσεων. Με αυτή την έρευνα προσπαθήσαμε να διαπιστώσουμε αν εφαρμόζεται η συγκριτική αξιολόγηση στον κλάδο του ξύλου-επίπλου.

Πίνακας 4.1.13 : Χρήση Συγκριτικής Αξιολόγησης

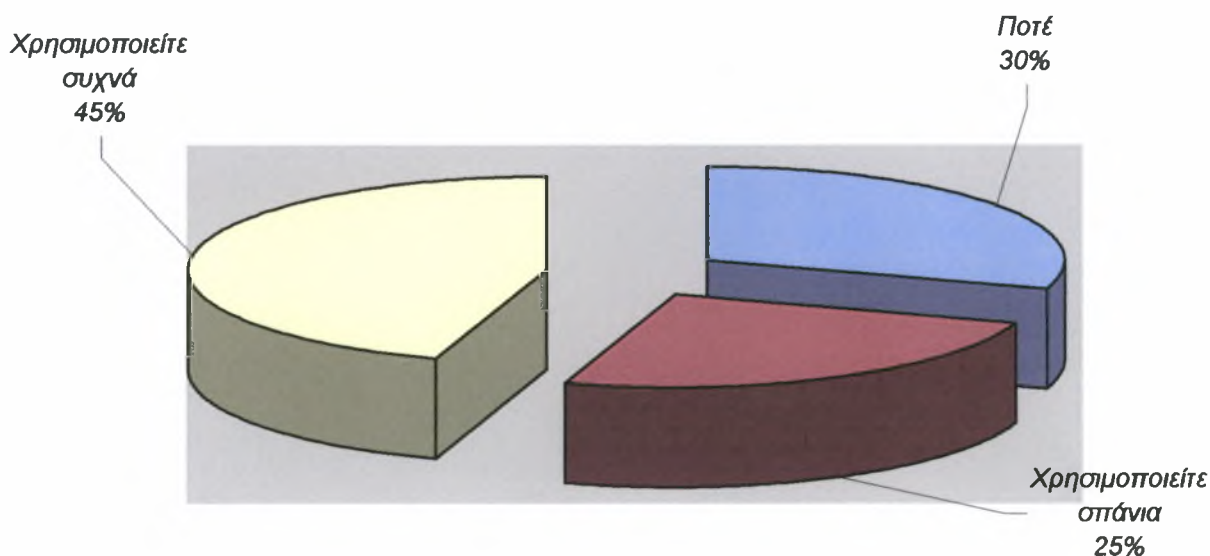
	Άγνωστη	Χρησιμοποιείτε σπάνια ή ποτέ	Χρησιμοποιείτε συνεχώς
Συγκριτική Αξιολόγηση	4	16	1



Σχήμα 4.1.17: Χρήση Συγκριτικής Αξιολόγησης

Όπως παρατηρούμε στο σχήμα 4.1.17 δεν εφαρμόζετε συχνά η συγκριτική αξιολόγηση, κάτι που ήταν αναμενόμενο για τα ελληνικά δεδομένα. Οι επιχειρήσεις δεν είναι συνηθισμένες να συνεργάζονται με τους ανταγωνιστές τους. Αυτό είναι αποτέλεσμα της νοοτροπίας τους, δυσκολεύονται δηλαδή να αντιληφθούν ότι αυτό είναι ένα πλεονέκτημα για τους ίδιους. Ένα, ακόμα, πολύ σημαντικό βοηθητικό μέσο για την υποστήριξη των καινοτομιών στις επιχειρήσεις είναι οι έρευνες αγοράς πελατών. Όπως έχουμε διαπιστώσει από τη βιβλιογραφία η ανάλυση των απαιτήσεων της αγοράς μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη καινούργιων προϊόντων οι οποίες δεν είναι επαρκώς καλυμμένες από τα ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Παραδοσιακά, είναι ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις ΜΜΕ να μένουν κοντά στους πελάτες. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα είναι θετικά.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις και κυρίως του κλάδου που ερευνάμε καινοτομούν σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς (Σχήμα 4.1.18). Όμως, όπως αναφέρουμε και στη βιβλιογραφία οι ΜΜΕ πρέπει να καταλάβουν πως και σε ποιο βαθμό η αποδοχή των πελατών οδηγεί στην αποδοτικότητα.

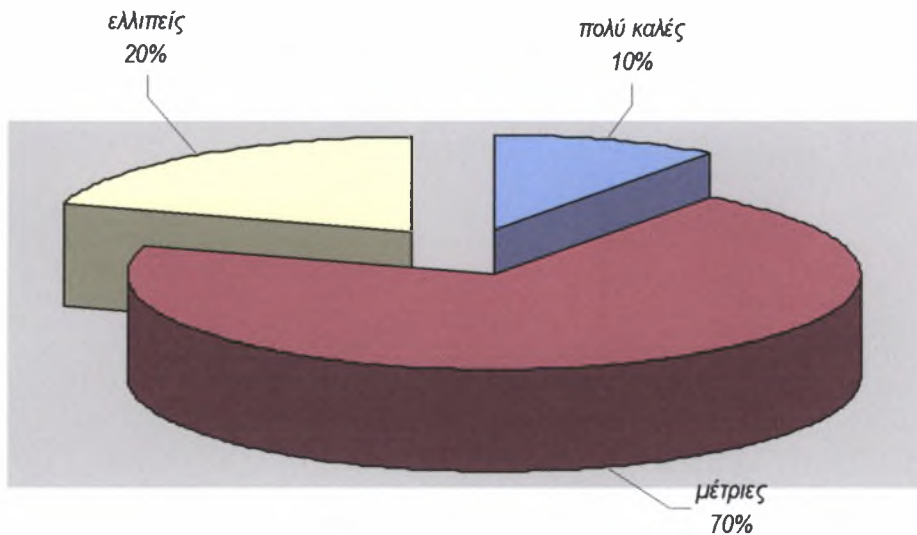


Σχήμα 4.1.18: Χρήση ερευνών αγοράς πελατών

Με τον παρακάτω πίνακα θέλουμε να διαπιστώσουμε πως αξιολογούν οι ίδιες οι επιχειρήσεις τις ικανότητες τους να χρησιμοποιούν συστηματικά μεθοδολογίες με στόχο την καινοτομία. Στις περισσότερες επιχειρήσεις οι ικανότητες αυτές είναι μέτριες. Σε ένα ποσοστό 20% είναι ελλιπείς ενώ μόλις στο 10% είναι πολύ καλές. Διαπιστώνουμε ότι είναι απαραίτητο οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις ικανότητες αυτές και το θετικό που προκύπτει από το σχήμα 4.1.20 είναι ότι υπάρχει αυτό το ενδιαφέρον για βελτίωση των ικανοτήτων για λήψη ενεργειών στα θέματα υποστήριξης καινοτομίας από όλες τις επιχειρήσεις.

Πίνακας 4.1.14 : Αξιολόγηση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν συστηματικά μεθοδολογίες με στόχο την καινοτομία.

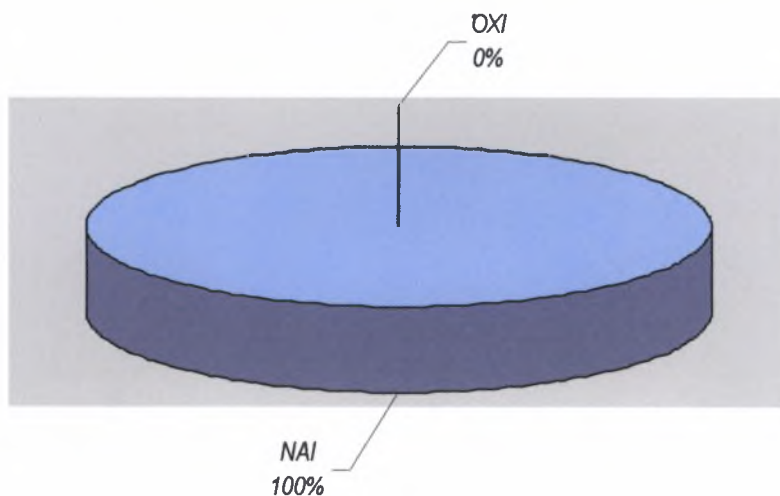
	Πολύ καλές	Μέτριες	Ελλιπείς
Αξιολόγηση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν συστηματικά μεθοδολογίες με στόχο την καινοτομία.	2	14	4



Σχήμα 4.1.19 : Αξιολόγηση των ικανοτήτων των επιχειρήσεων να χρησιμοποιούν συστηματικά μεθοδολογίες με στόχο την καινοτομία.

Πίνακας 4.1.15 : Ενδιαφέρον για βελτίωση των ικανοτήτων για λήψη ενεργειών στα θέματα υποστήριξης καινοτομίας

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Ενδιαφέρον για βελτίωση των ικανοτήτων για λήψη ενεργειών στα θέματα υποστήριξης καινοτομίας	20	0

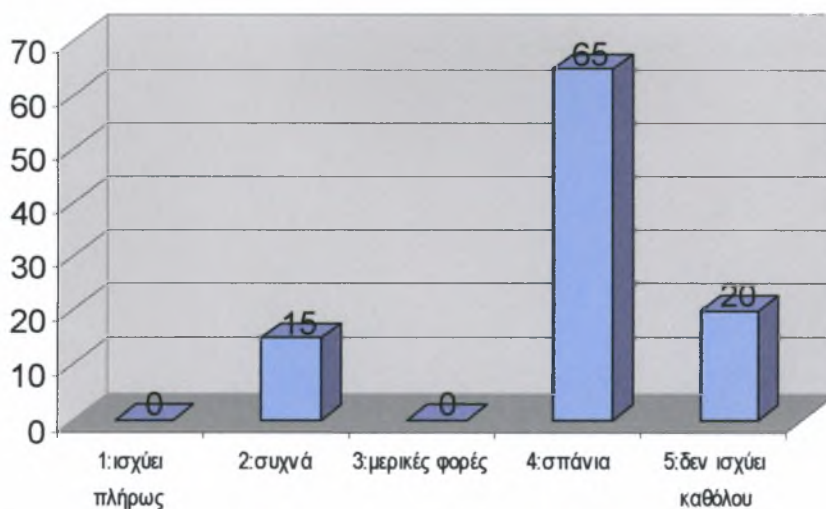


Σχήμα 4.1.20 : Ενδιαφέρον για βελτίωση των ικανοτήτων για λήψη ενεργειών στα θέματα υποστήριξης καινοτομίας

Με τον επόμενο πίνακα προσπαθήσαμε να αντιληφθούμε καλύτερα τι ισχύει σε κάθε επιχείρηση όσον αφορά την καινοτομία. Αρχικός σκοπός ήταν να ερευνήσουμε αν η καινοτομία στις επιχειρήσεις επικεντρώνεται σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες. Όστε στη συνέχεια να βρούμε τους τρόπους που χρησιμοποιούν αυτές οι μονάδες για να καινοτομήσουν. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.1.16

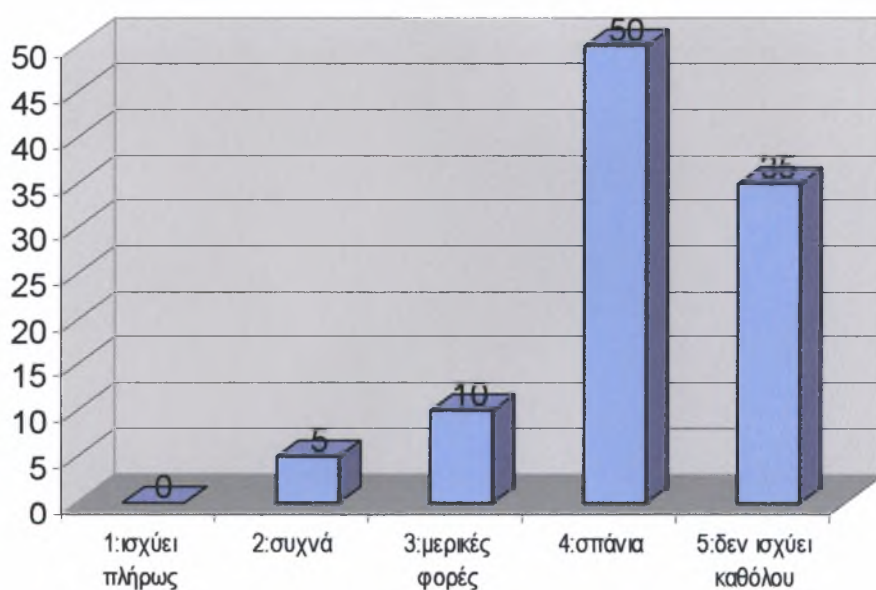
	1	2	3	4	5
	<i>Ισχύει πλήρως απάντησαν</i>				<i>δεν ισχύει καθόλου</i>
<i>Η καινοτομία στην επιχείρηση επικεντρώνεται σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες (π.χ. Έρευνα & Ανάπτυξη / Τμήμα οργάνωσης / Τμήμα ανάπτυξης προσωπικού).</i>	0	3	0	13	4
<i>Υπάρχουν διάφορα κίνητρα για τους υπαλλήλους, τα οποία στοχεύουν στην καινοτομία (π.χ. μπόνους, συμμετοχή, έπαινοι, κ.α.)</i>	0	1	2	10	7



Σχήμα 4.1.21: Η καινοτομία στην επιχείρηση επικεντρώνεται σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες

Αυτό που διαπιστώνουμε από τις επιχειρήσεις που απάντησαν, το οποίο απεικονίζεται στο σχήμα 4.1.21, είναι ότι το μεγαλύτερο ποσοστό από αυτές (65%) η καινοτομία στην επιχείρηση σπάνια επικεντρώνεται σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες ενώ σε ποσοστό 20% δεν συμβαίνει καθόλου. Μόλις το 15% των επιχειρήσεων της Θεσσαλίας επικεντρώνεται συχνά σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που βοηθούν στην καινοτομία είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, αυτοί γνωρίζουν τα προϊόντα και μπορούν να προτείνουν λύσεις για βελτίωση τους ή ακόμα και παραγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Αυτό που είναι ενδιαφέρον είναι να δούμε κατά πόσο δίνουν κίνητρα οι επιχειρήσεις στους εργαζόμενους τους. Όπως είναι φανερό από το σχήμα 4.1.22 δεν δίνουν κίνητρα ή αυτό συμβαίνει σπάνια μας απάντησαν το 75% των επιχειρήσεων. Μόνο στο 15% συμβαίνει μερικές φορές ή πιο συχνά.

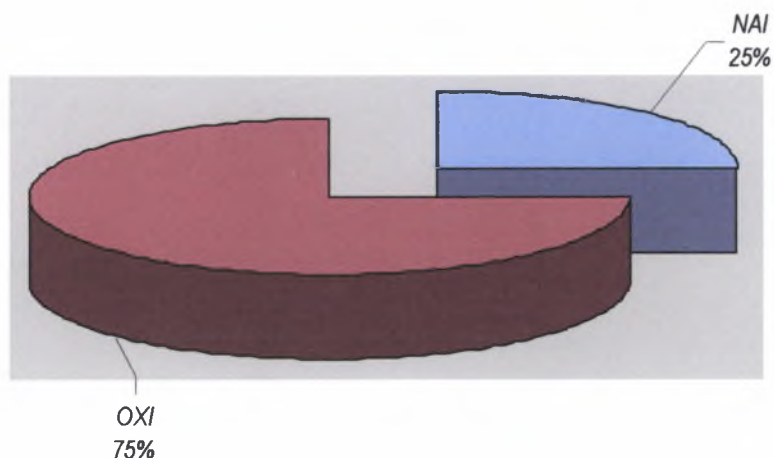


Σχήμα 4.1.22: Ύπαρξη κινήτρων για τους υπαλλήλους, τα οποία στοχεύουν στην καινοτομία

Πίνακας 4.1.17

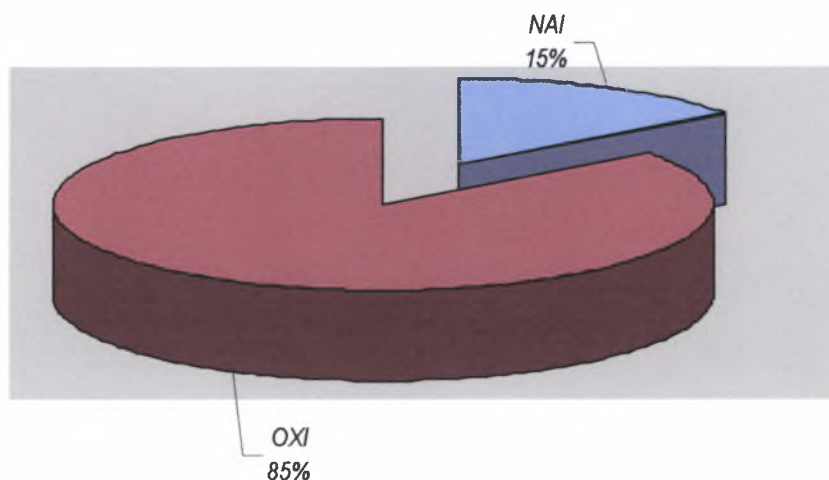
	<i>ΝΑΙ</i>	<i>ΟΧΙ</i>
	<i>απάντησαν</i>	
<i>Για την οργάνωση των διαδικασιών καινοτομίας υπάρχουν διάφορα εργαλεία / μέθοδοι (π.χ. ομάδες έργου, ομάδες εργασίας, συλλογικό προτεινόμενο σχέδιο που ενισχύει και ανταμείβει καινοτομικές ιδέες και δραστηριότητες των υπαλλήλων, κλπ) .</i>	5	15
<i>Υπάρχει μία βάση δεδομένων με ιδέες (ή άλλο παρόμοιο σύστημα) το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους υπαλλήλους για να εισάγουν τις προτάσεις τους για βελτίωση και το οποίο αξιοποιείται τακτικά .</i>	3	17
<i>Η καινοτομία θεωρείται κύριος στόχος της επιχείρησης.</i>	14	6

Σχετικά με την οργάνωση των διαδικασιών καινοτομίας υπάρχουν διάφορα εργαλεία / μέθοδοι και αυτό που διαπιστώσαμε από τις απαντήσεις είναι ότι μόνο ένα ποσοστό 25 % εφαρμόζει αυτά τα εργαλεία / μεθόδους ενώ το 75 % δεν τα εφαρμόζει (Σχήμα 4.1.23). Στο σχήμα 4.1.24 απεικονίζεται η ύπαρξη ή μη μίας βάσης δεδομένων με ιδέες (ή άλλο παρόμοιο σύστημα) το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους υπαλλήλους για να εισάγουν τις προτάσεις τους για βελτίωση και το οποίο αξιοποιείται τακτικά. Το δυσάρεστο είναι ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις δεν υπάρχει ένα τέτοιο σύστημα, το οποίο βοηθάει τις επιχειρήσεις να καινοτομήσουν.



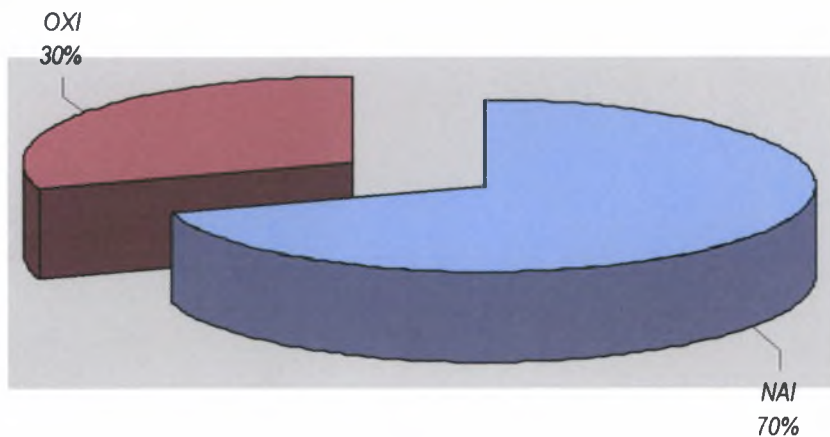
Σχήμα 4.1.23: Ύπαρξη διάφορων εργαλείων / μεθόδων για την οργάνωση των διαδικασιών καινοτομίας

+



Σχήμα 4.1.24: Ύπαρξη βάσης δεδομένων με ιδέες (ή άλλο παρόμοιο σύστημα) το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους υπαλλήλους για να εισάγουν τις προτάσεις τους για βελτίωση και το οποίο αξιοποιείται τακτικά

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, σε αυτή την έρευνα, παρουσιάζει το παρακάτω σχήμα. Με αυτό διαπιστώνουμε αν η καινοτομία θεωρείται κύριος στόχος των επιχειρήσεων. Όπως ήταν αναμενόμενο οι επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί τη σημασία της καινοτομίας. Αυτό που μπορεί να μην γνωρίζουν είναι πώς να πετύχουν αυτό το στόχο.

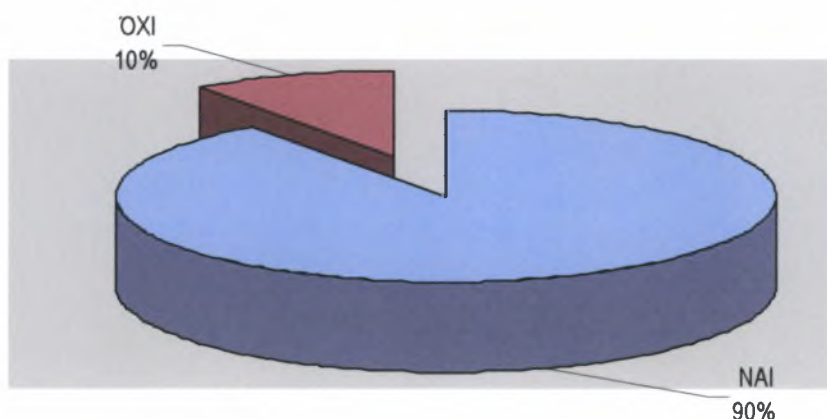


Σχήμα 4.1.25: Η καινοτομία κύριος στόχος των επιχειρήσεων

Πίνακας 4.1.18 : Ενδιαφέρον για απόκτηση πληροφοριών σχετικά με το πως οργανώνεται το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης

	<i>ΝΑΙ</i>	<i>ΟΧΙ</i>
<i>Ενδιαφέρον για απόκτηση πληροφοριών σχετικά με το πως οργανώνεται το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης το οποίο ενισχύει και ανταμείβει τις καινοτόμες ιδέες και δραστηριότητες των εργαζομένων</i>	18	2

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον, κατά την έρευνα, έδειξαν οι εν λόγω επιχειρήσεις στην απόκτηση πληροφοριών σχετικά με το πως οργανώνεται το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης το οποίο ενισχύει και ανταμείβει τις καινοτόμες ιδέες και δραστηριότητες των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό είναι πολύ σημαντικό διότι μας δείχνει ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις θέλουν να βρουν διεξόδους και να αναπτύξουν την καινοτομία στο εσωτερικό τους (Σχήμα 4.1.26).



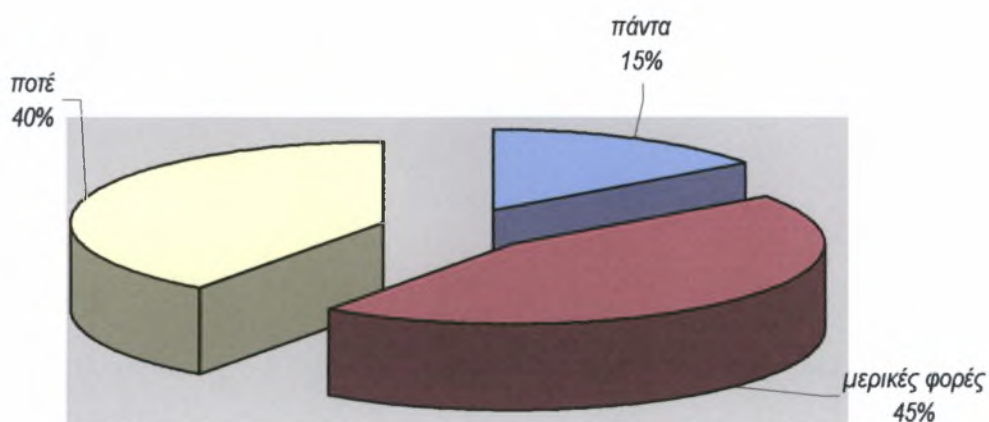
Σχήμα 4.1.26: Ενδιαφέρον για απόκτηση πληροφοριών σχετικά με το πως οργανώνεται το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης

Με τον επόμενο πίνακα προσπαθήσαμε να αντιληφθούμε το κλίμα συνεργασίας που επικρατεί στο εσωτερικό των επιχειρήσεων αλλά και να δούμε τι συμπεριφορά των υπαλλήλων.

Πίνακας 4.1.19 : Πληροφορίες για το εσωτερικό των επιχειρήσεων

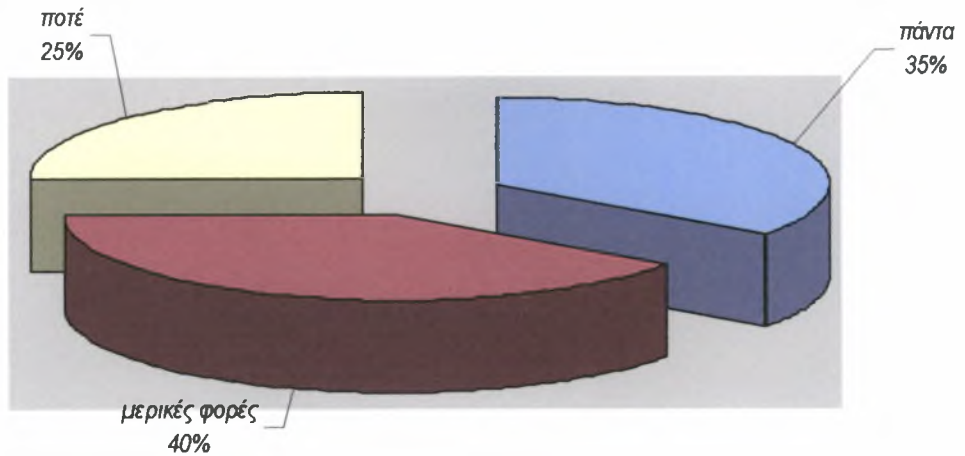
	<i>Πάντα απάντησαν</i>	<i>Μερικές φορές απάντησαν</i>	<i>Ποτέ απάντησαν</i>
<i>Οι υπάλληλοί ενημερώνονται για όλες τις σχετικές αποφάσεις στην επιχείρηση.</i>	3	9	8
<i>Ένας από τους στόχους της επιχείρησης είναι η ενίσχυση της μάθησης (ατομικής και συλλογικής).</i>	7	8	5
<i>Υπάρχει ανοιχτή κουλτούρα επικοινωνίας.</i>	2	14	4
<i>Αν κάποιος ψάχνει για συγκεκριμένες πληροφορίες ξέρει ακριβώς που να τις βρει (συνάδελφοι, βάσεις δεδομένων, αρχεία, κ.λ.π.)</i>	5	8	7
<i>Οι αρμοδιότητες μεταβιβάζονται με συνέπεια.</i>	5	12	3
<i>Οι υπάλληλοι ευχαρίστως δοκιμάζουν καινούρια πράγματα και μεθόδου</i>	4	5	11
<i>Οι υπάλληλοί δεν διστάζουν να υποδείξουν διαδικασίες που λειτουργούν λανθασμένα στην επιχείρηση</i>	5	8	7
<i>Μαθαίνουμε από τα λάθη μας (τα λάθη αναλύονται και διορθώνονται; Η κεκτημένη εμπειρία μεταβιβάζεται σε άλλους)</i>	13	5	2
<i>Οι υπάλληλοι κάνουν επιπρόσθετες σπουδές και επενδύουν αρκετό χρόνο στη μάθηση.</i>	1	5	14

Σχετικά με την ενημέρωση των υπαλλήλων για όλες τις σχετικές αποφάσεις στην επιχείρηση διαπιστώσαμε ότι από τις 20 επιχειρήσεις που απάντησαν στις 3 υπάρχει ενημέρωση, στις 9 μερικές φορές ενώ στις 8 δεν υπάρχει (Σχήμα 4.1.27).

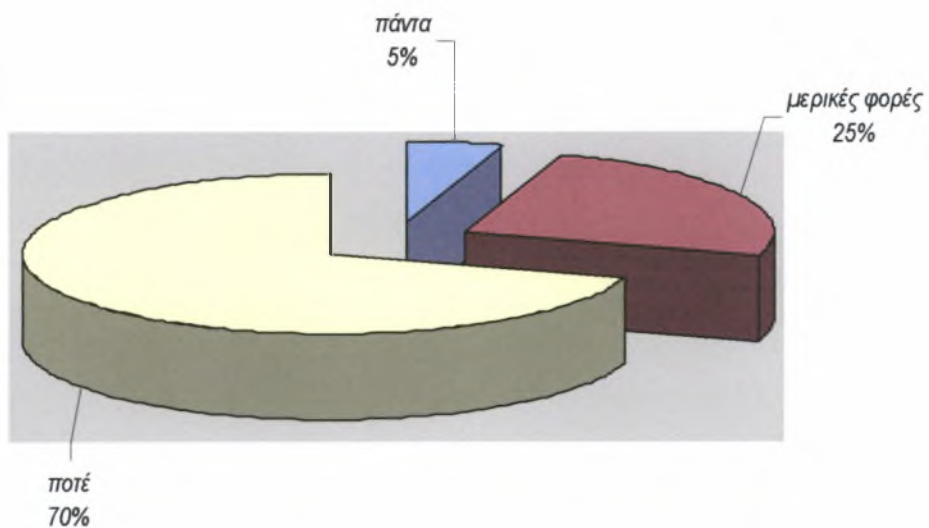


Σχήμα 4.1.27: Ενημέρωση των υπαλλήλων για όλες τις σχετικές αποφάσεις στην επιχείρηση

Για να μπορέσουν να αναπτυχθούν οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να έχουν ως στόχο της επιχείρησης την ενίσχυση της μάθησης (ατομικής και συλλογικής). Το θετικό συμπέρασμα που βγαίνει από αυτή την έρευνα είναι ότι οι επιχειρήσεις ξύλου-επίπλου σε μεγάλο ποσοστό 75 % θέτουν αυτό το στόχο (Σχήμα 4.1.28). Στην περίπτωση λοιπόν που υπάρχει αυτό το θετικό κλίμα ή ακόμα όταν δεν υπάρχει έχει ενδιαφέρον να δούμε αν ανταποκρίνονται οι υπάλληλοι στη μάθηση. Στο σχήμα 4.1.29 απεικονίζεται αν οι υπάλληλοι κάνουν επιπρόσθετες σπουδές και αν επενδύουν αρκετό χρόνο στη μάθηση.

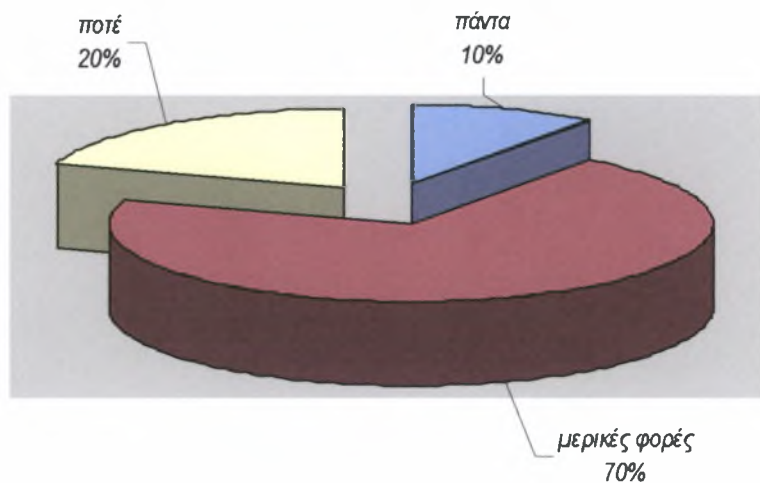


Σχήμα 4.1.28: Ύπαρξη στόχου της επιχείρησης για ενίσχυση της μάθησης (ατομικής και συλλογικής).



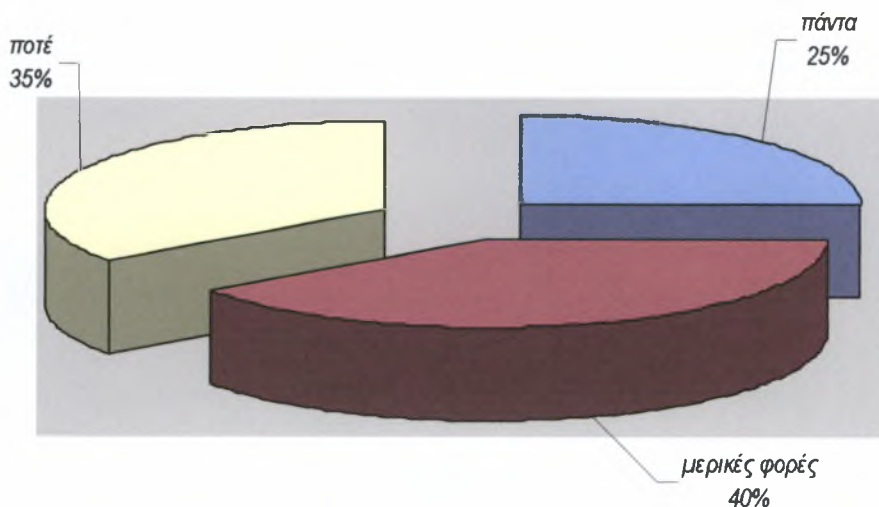
Σχήμα 4.1.29 : Επιπρόσθετες σπουδές των υπαλλήλων και επένδυση αρκετού χρόνου τους στη μάθηση.

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι περισσότερες επιχειρήσεις 80% έχουν μια ανοιχτή κουλτούρα επικοινωνίας είτε αυτή συμβαίνει συχνά είτε μερικές φορές. Αυτή η κουλτούρα είναι ιδιαίτερα σημαντική διότι είναι δείγμα καλής συνεργασίας. Όταν ακούει η διοίκηση τις προτάσεις των εργαζομένων πολλές φορές προκύπτουν ουσιώδεις βελτιώσεις στην επιχείρηση και αυτό έχει ως συνέπεια την αύξηση των κερδών που είναι ο κύριος στόχος κάθε επιχείρησης (Σχήμα 4.1.30).



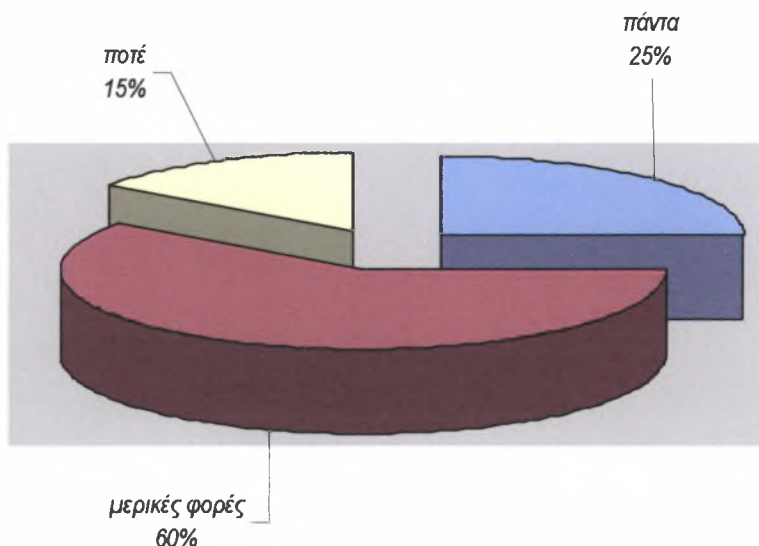
Σχήμα 4.1.30 : Ύπαρξη μιας ανοιχτής κουλτούρας επικοινωνίας

Θέλαμε να μάθουμε, για να έχουμε μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα, γνωρίζουν οι εργαζόμενοι που θα βρουν συγκεκριμένες πληροφορίες όταν τις χρειάζονται (συνάδελφοι, βάσεις δεδομένων, αρχεία, κ.λ.π.). Το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι ότι το 25% ξέρει που να βρει συγκεκριμένες πληροφορίες πάντα ενώ το 40% μερικές φορές. Το 1/3 δεν γνωρίζουν που να ψάξουν για τις πληροφορίες που χρειάζονται (Σχήμα 4.1.31).

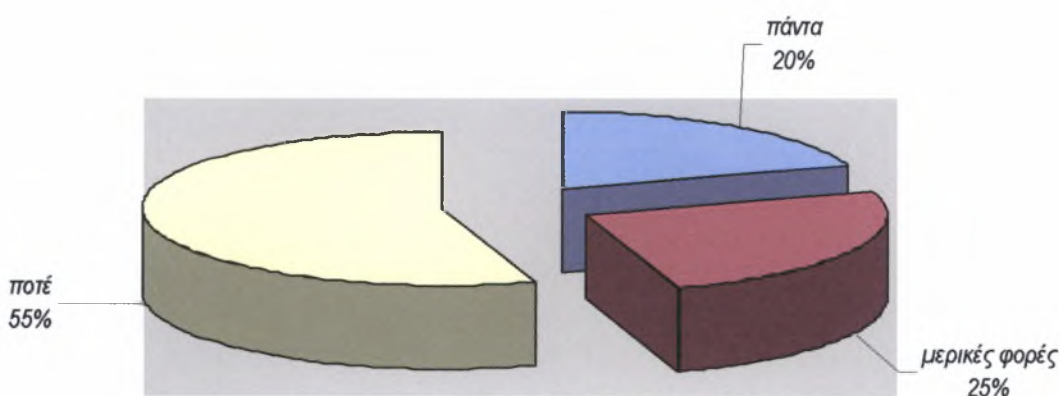


Σχήμα 4.1.31: Γνώση του που βρίσκονται συγκεκριμένες πληροφορίες

Στο σχήμα 4.1.32 παρουσιάζεται αν οι αρμοδιότητες στις επιχειρήσεις του κλάδου ξύλου – επίπλου μεταβιβάζονται με συνέπεια. Από τις 20 επιχειρήσεις που απάντησαν στις 5 μεταβιβάζονται, στις 12 μερικές φορές ενώ στις 3 δεν συμβαίνει αυτό. Ενώ στο σχήμα 4.1.33 απεικονίζεται η προθυμία των υπαλλήλων να δοκιμάζουν καινούρια πράγματα και μεθόδους. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι σε ποσοστό 55% υπάρχει απροθυμία, στο 25% μερικές φορές δοκιμάζουν ενώ μόνο το 20% των υπαλλήλων είναι πρόθυμο.

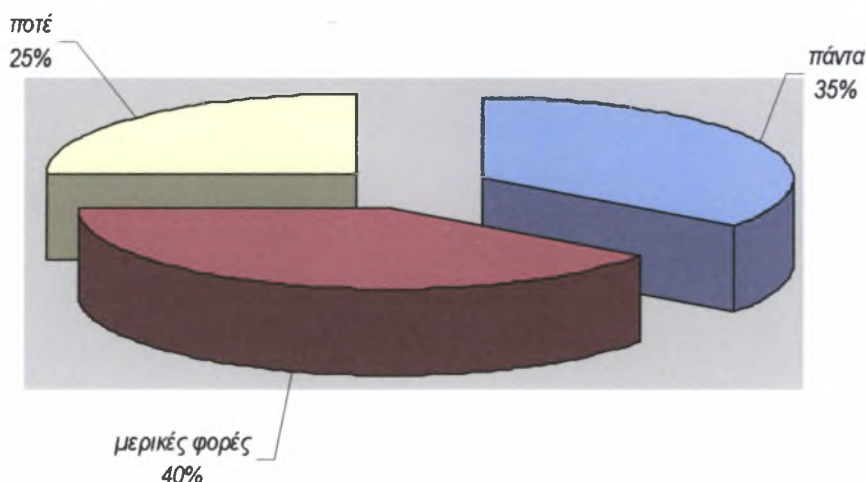


Σχήμα 4.1.32: Μεταβίβαση των αρμοδιοτήτων με συνέπεια

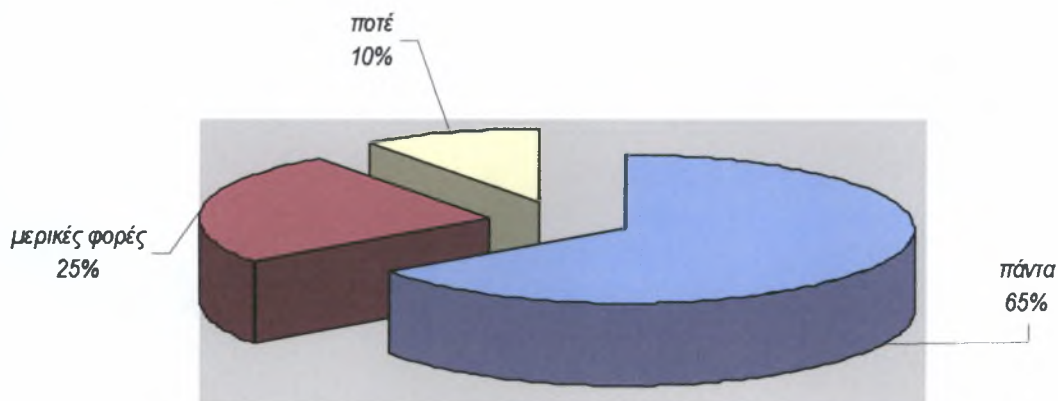


Σχήμα 4.1.33 : Προθυμία των υπαλλήλων να δοκιμάζουν καινούρια πράγματα και μεθόδους

Για να λειτουργήσει μια επιχείρηση σωστά αλλά και για να υπάρχει συνεχής βελτίωση σε αυτήν είναι σημαντικό να εντοπίζονται τα λάθη και να διορθώνονται. Αυτό λοιπόν που ρωτήσαμε τις επιχειρήσεις ήταν αν υπάρχει δισταγμός από την πλευρά των υπαλλήλων να υποδείξουν διαδικασίες που λειτουργούν λανθασμένα. Διαπιστώσαμε ότι στις περισσότερες δεν υπάρχει δισταγμός (Σχήμα 4.1.34). Στη περίπτωση που αναφέρονται τα λάθη είχε ενδιαφέρον να δούμε αν μαθαίνουν από αυτά. Γιατί η εντόπιση των λαθών χωρίς τη διόρθωση δεν έχει σημασία (Σχήμα 4.1.35).



Σχήμα 4.1.34: Ύπαρξη δισταγμού από την πλευρά των υπαλλήλων να υποδείξουν διαδικασίες που λειτουργούν λανθασμένα



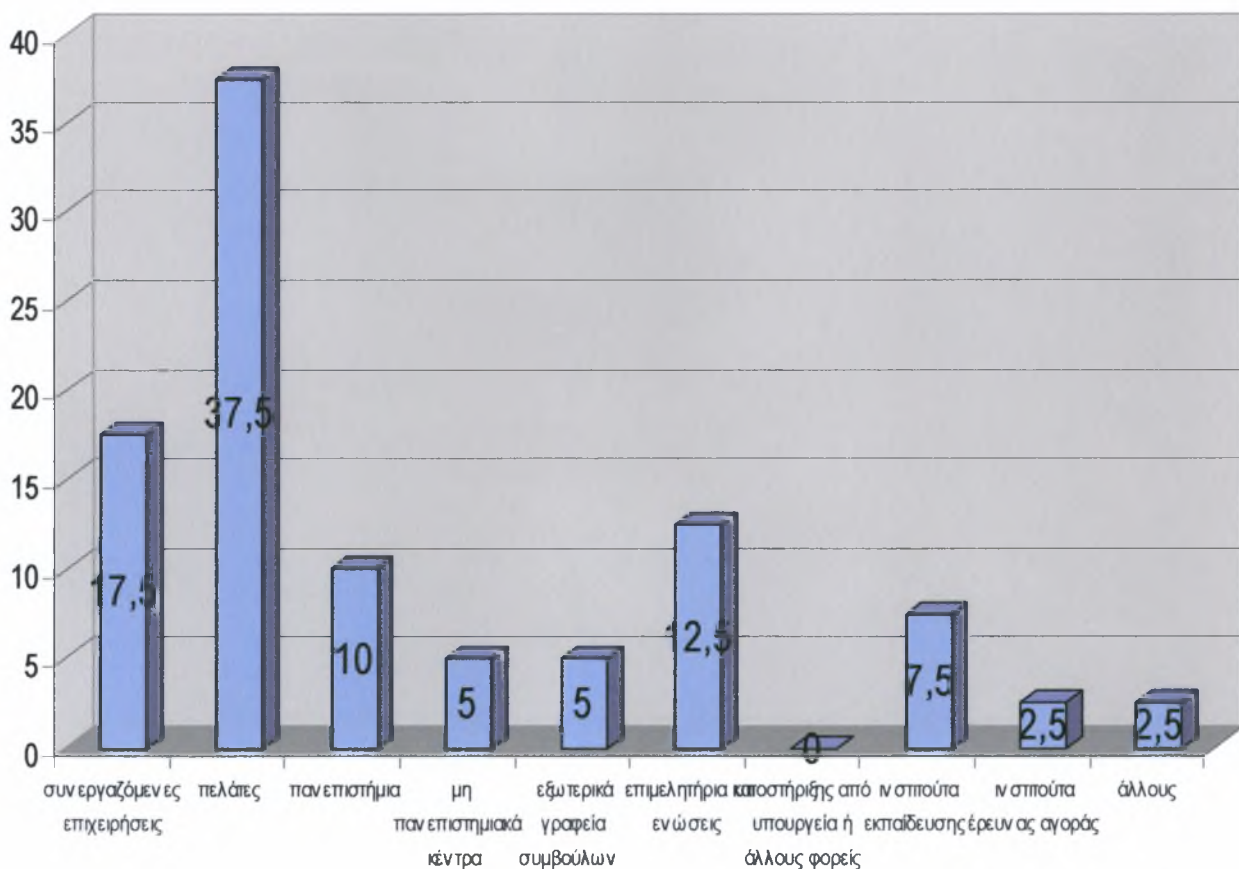
Σχήμα 4.1.35 : Μάθηση από τα λάθη

Έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον να μάθουμε με ποιους συνεργάζονται οι επιχειρήσεις για την υλοποίηση των στόχων τους που σχετίζονται με την βελτίωση/ καινοτομία των προϊόντων και υπηρεσιών ή άλλων καινοτομιών (κοινωνικών / υποδομής, τεχνικών / διαδικασίας). Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται στο παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 4.1.20 : Φορείς με τους οποίους συνεργάζονται για την υλοποίηση των στόχων που σχετίζονται με την βελτίωση / καινοτομία των προϊόντων και υπηρεσιών ή άλλων καινοτομιών

Συνεργάζονται στην υλοποίηση των στόχων που σχετίζονται με την βελτίωση / καινοτομία των προϊόντων και υπηρεσιών ή άλλων καινοτομιών (κοινωνικών / υποδομής, τεχνικών / διαδικασίας)

<i>με συνεργαζόμενες</i>	<i>7 επιχειρήσεις</i>
<i>επιχειρήσεις</i>	
<i>με πελάτες</i>	15
<i>με κολέγια και πανεπιστήμια</i>	4
<i>με μη πανεπιστημιακά κέντρα έρευνας και ανάπτυξης</i>	2
<i>με εξωτερικά γραφεία συμβούλων – συμβούλους διοίκησης</i>	2
<i>με επιμελητήρια και ενώσεις</i>	5
<i>στα πλαίσια της παροχής υποστήριξης από υπουργεία ή άλλους χρηματοδοτικούς φορείς</i>	0
<i>με ινστιτούτα εκπαίδευσης</i>	3
<i>με ινστιτούτα έρευνας αγοράς</i>	1
<i>άλλους</i>	1



Σχήμα 4.1.36: Φορείς με τους οποίους συνεργάζονται για την υλοποίηση των στόχων που σχετίζονται με την βελτίωση / καινοτομία των προϊόντων και υπηρεσιών ή άλλων καινοτομιών

Τα συμπεράσματα που βγάζουμε από το τρίτο μέρος για τον κλάδο ξύλου – επίπλου όσον αφορά την καινοτομία δεν είναι θετικά. Οι περισσότερες επιχειρήσεις σπάνια καινοτομούν και στους τρεις τύπους καινοτομίας, το οποίο έρχεται σε αντίθεση με την απάντηση που έδωσαν οι περισσότερες επιχειρήσεις ότι οι καινοτομία θεωρείται κύριος στόχος τους. Αν και θεωρούνε στόχο την καινοτομία δεν βρίσκουν διεξόδους ώστε να την αναπτύξουν όπως το να δίνουν κίνητρα στους υπαλλήλους.

Το θετικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι αναφέρονται τα λάθη που γίνονται μέσα στην επιχείρηση, αυτό είναι το πρώτο βήμα. Το δεύτερο και πιο σημαντικό είναι η μάθηση από τα λάθη. Διαπιστώσαμε, λοιπόν, ότι γίνεται διόρθωση.

Από τα παραπάνω μάθαμε ότι ένας από τους στόχους των επιχειρήσεων είναι η ενίσχυση της μάθησης. Ενώ, λοιπόν, υπάρχει αυτός ο στόχος από τις επιχειρήσεις οι υπάλληλοι συνήθως δεν κάνουν επιπρόσθετες σπουδές και δεν επενδύουν αρκετό χρόνο στη μάθηση. Δεν εκμεταλλεύονται την ευκαιρία που τους δίνουν οι επιχειρήσεις.

4.1.4 Συμπεράσματα

Οι επιχειρήσεις ξύλου – επίπλου που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα είχαν σε πλειοψηφία μέσο αριθμό εργαζομένων για το 2003 έως 25 εργαζόμενους και ο ετήσιος κύκλος εργασιών για το ίδιο έτος ήταν έως 5 εκ. €. Σύμφωνα με τις επιχειρήσεις, ο κλάδος ξύλου-επίπλου δεν έχει πολλές απαιτήσεις σε τεχνολογία και αυτό έχει ως αποτέλεσμα να είναι σε μικρό βαθμό <<εντάσεως γνώσεις>>.

Στον συγκεκριμένο κλάδο υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές, σε αυτό συμφώνησαν όλες οι επιχειρήσεις που απάντησαν. Σε έναν κλάδο τόσο ανταγωνιστικό αναμέναμε να καινοτομούν οι επιχειρήσεις. Αυτό που διαπιστώσαμε από την έρευνα είναι ότι δυστυχώς μόνο σε ένα ποσοστό 30% υπάρχουν συνεχώς νέες καινοτομίες. Αν και οι επιχειρήσεις έχουν πλέον αντιληφθεί τη σημασία της καινοτομίας δεν καινοτομούν συχνά. Ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν καινοτομούν σε όλες υπάρχει έργο / ενέργεια με στόχο τη βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών ή με στόχο νέες καινοτομίες στους επόμενους 12 μήνες και η καινοτομία αποτελεί στόχο της επιχείρησης. Αυτό μας δείχνει ότι θέλουν να αναπτύξουν νέα καινοτόμα προϊόντα αλλά οι συνθήκες που επικρατούν στις επιχειρήσεις δεν τους δίνουν τη δυνατότητα.

Δυστυχώς η συγκριτική αξιολόγηση δεν χρησιμοποιείτε συχνά από τις επιχειρήσεις ξύλου και ακόμα πιο δυσάρεστο είναι ότι σε ένα ποσοστό 19% είναι άγνωστη. Ένα, ακόμα, πολύ σημαντικό βοηθητικό μέσο για την υποστήριξη των καινοτομιών στις επιχειρήσεις είναι οι έρευνες αγοράς πελατών. Οι ελληνικές επιχειρήσεις και κυρίως του τομέα που ερευνάμε καινοτομούν σύμφωνα με τις ανάγκες τις αγοράς, το οποίο είναι χαρακτηριστικό των ΜΜΕ και αυτό είναι που τους προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν δίνουν κίνητρα στους εργαζόμενους τους για να καινοτομούν ή αυτό συμβαίνει σπάνια. Όμως, έχουν ως στόχο της επιχείρησης την ενίσχυση της μάθησης. Η πλειοψηφία, όμως, των υπάλληλων δεν ανταποκρίνεται σε αυτό το στόχο. Ποτέ δεν κάνουν επιπρόσθετες σπουδές και δεν επενδύουν αρκετό χρόνο στη μάθηση. Κάτι που μας φαίνεται περίεργο αν οι επιχειρήσεις τους παρακινούν δεν είναι δυνατό μόνο το 30% να αξιοποιεί αυτό το κίνητρο.

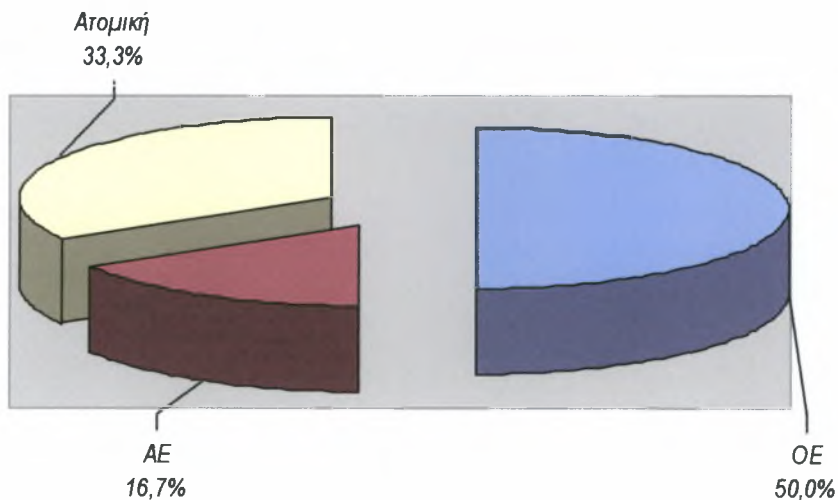
Η πρώτη έρευνα, λοιπόν, μας έδωσε τη δυνατότητα να παρατηρήσουμε ότι οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουμε πολλά προβλήματα όσον αφορά την καινοτομία και δεν εφαρμόζουν οι περισσότερες κανέναν από τους τύπους καινοτομίας. Χρειάζονται κάποια καθοδήγηση για να μπορέσουν να πραγματοποιήσουν το στόχο που ήδη έχουν θέσει.

4.2 Αποτελέσματα Δεύτερης Έρευνας

4.2.1 Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

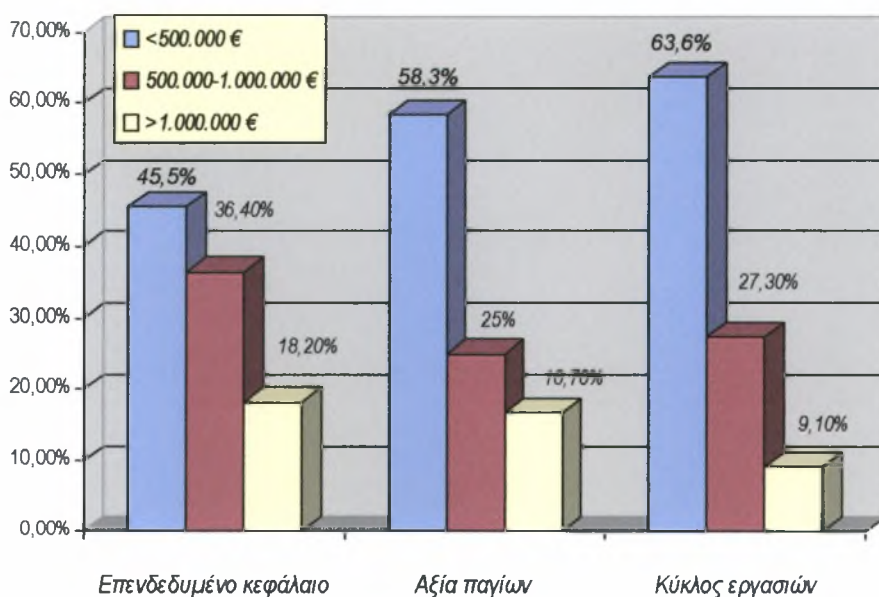
Οι επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα είχαν ως κύρια δραστηριότητα την παραγωγή και την εμπορία προϊόντων και συγκεκριμένα σαλονιών, επίπλων (κατόπιν παραγγελίας), καθισμάτων και τραπεζιών, ξυλόγλυπτων, παραδοσιακών και εκκλησιαστικών επίπλων, καθώς και την κατεργασία ξύλου για παραγωγή πορτών και κουφωμάτων.

Το νομικό καθεστώς των επιχειρήσεων αυτών είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό (83,3%) μικρομεσαίες με το 50% από αυτές να είναι ομόρρυθμες και το υπόλοιπο 33,3% να είναι ατομικές. Μόνο το 16,7% απ' όλες τις επιχειρήσεις είναι ανώνυμες και αυτές έχουν δημιουργηθεί την τελευταία 10ετία (Σχήμα 4.2.1).



Σχήμα 4.2.1 : Νομική μορφή επιχειρήσεων επίπλου Θεσσαλίας

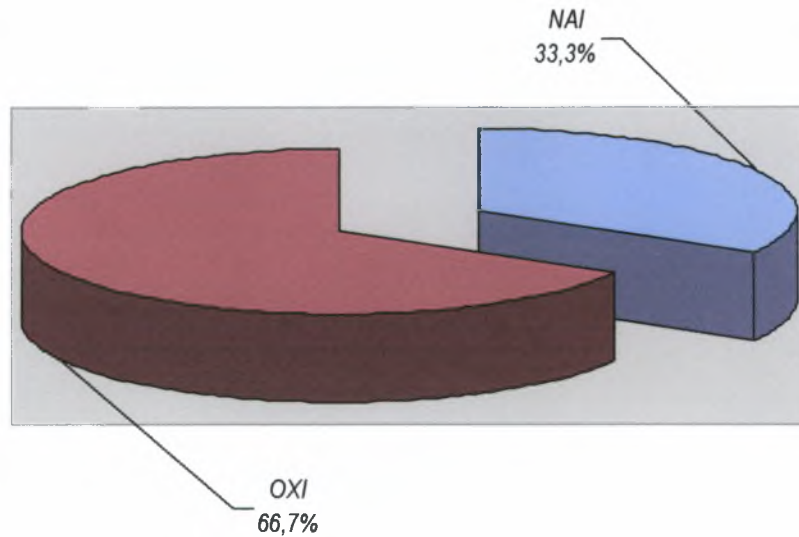
Στο Σχήμα 4.2.2 παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση των επιχειρήσεων επίπλου από άποψη τόσο του επενδεδυμένου κεφαλαίου, όσο και της αξίας των παγίων, αλλά και του μέσου όρου του κύκλου εργασιών τους κατά την τελευταία 3ετία. Από την έρευνα προέκυψε ότι περισσότερες από τις μισές έχουν ανώτατο όριο τα 500.000 €, και για τα τρία (3) χαρακτηριστικά, χωρίς βέβαια αυτό να αποτελεί και μειονέκτημα, καθώς το όριο αυτό ιδιαίτερα όσον αφορά τον κύκλο εργασιών είναι ιδιαίτερα υψηλό. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός ότι ο μικρότερος ετήσιος κύκλος εργασιών που εμφανίζεται στην έρευνα είναι τα 60.000 € στο 16,7% των επιχειρήσεων, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό ξεπερνά τα 100.000 € και φθάνουν μέχρι του ποσού των 3.520.000 €. Η ισορροπία που φαίνεται να υπάρχει μεταξύ των τριών (3) παραπάνω χαρακτηριστικών φανερώνει τη δυναμικότητα και τη σταθερότητα των επιχειρήσεων αυτών, καθώς και ότι η αποδοτικότητά τους είναι υψηλή (ο κύκλος εργασιών κατά 80% καλύπτει την αξία του επενδεδυμένου κεφαλαίου).



Σχήμα 4.2.2 : Ποσοστά % του μέσο επενδεδυμένου κεφάλαιο, της αξίας των παγίων και του μέσου κύκλου εργασιών της τελευταίας 3ετίας των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

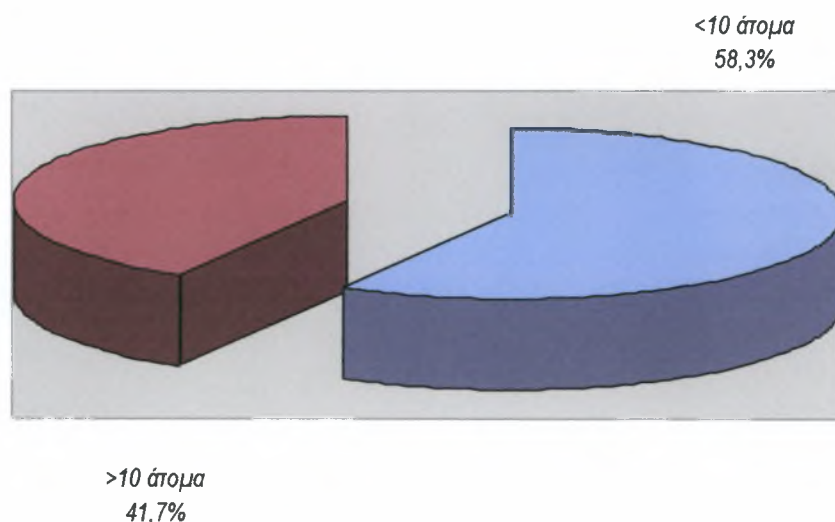
Ένα μειονέκτημα, κατά μία έννοια, που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις αυτές, είναι ότι ρίχνουν όλο το βάρος τους κατά τη διάθεση των παραγόμενων προϊόντων τους κυρίως στην εγχώρια αγορά (ποσοστό 66,7%), ενώ και αυτές που παρουσιάζουν

εξαγωγική δραστηριότητα μόνο ένα 5-10% της παραγωγής τους, κατά μέσο όρο, τη διαθέτουν εκτός ελληνικών συνόρων (Σχήμα 4.2.3).



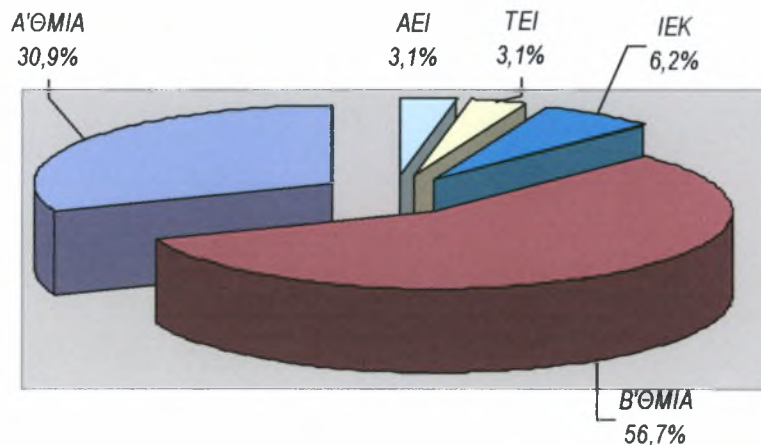
Σχήμα 4.2.3 : Ποσοστό % των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας που πραγματοποιούν εξαγωγές των προϊόντων τους

Όσον αφορά το προσωπικό που απασχολείται στις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας, που αποτελεί ένα σημαντικό δείκτη της δυναμικότητάς τους, παρουσιάζονται στα Σχήματα 4.2.4, 4.2.5 και 4.2.6 και πιο συγκεκριμένα τόσο ο συνολικός αριθμός αυτών, όσο και η κατανομή τους κατά βαθμίδες εκπαίδευσης και απασχόλησής τους στα διάφορα τμήματα των επιχειρήσεων.



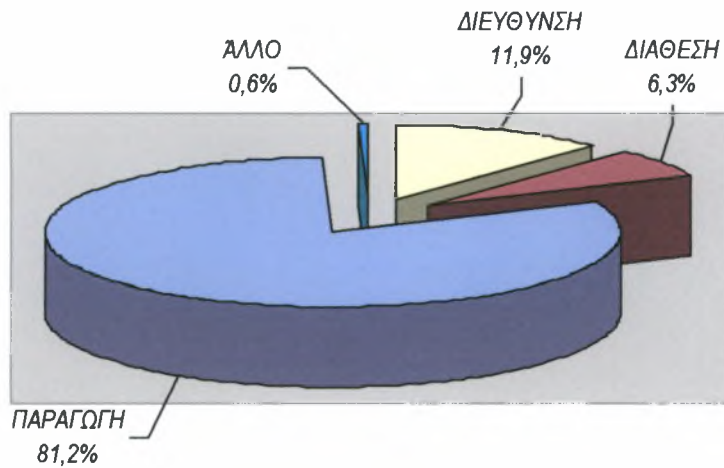
Σχήμα 4.2.4 : Ποσοστό % συνολικού απασχολούμενου προσωπικού των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι περισσότερες από τις μισές (58,3%) απασχολούν συνολικά κατά μέσο όρο 10 άτομα, ενώ υπάρχει και ένα ποσοστό 8,3% που απασχολεί περισσότερα από 60 άτομα συνολικά. Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων μόνο το 6,2% των επιχειρήσεων απασχολούν αποφοίτους ΑΕΙ και ΤΕΙ και αυτοί φαίνεται να είναι παιδιά των ιδιοκτητών. Όλες οι επιχειρήσεις απασχολούν αποφοίτους Α'θμιας και Β'θμιας εκπαίδευσης με τους τελευταίους να αποτελούν το 56,7% του συνολικού αριθμού των εργαζομένων (Σχήμα 4.2.5).



Σχήμα 4.2.5 : Κατανομή % του επιπέδου σπουδών των εργαζομένων στις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας

Όπως είναι φυσικό το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων απασχολείται στο τμήμα της παραγωγής (ποσοστό 81,2%), ενώ το 11,9% στη διεύθυνση της επιχείρησης που το αποτελούν τόσο οι ίδιοι ιδιοκτήτες, όσο και τα παιδιά τους, που συνήθως έχουν σπουδάσει και ειδικευτεί στον τομέα του επίπλου (Σχήμα 4.2.6).



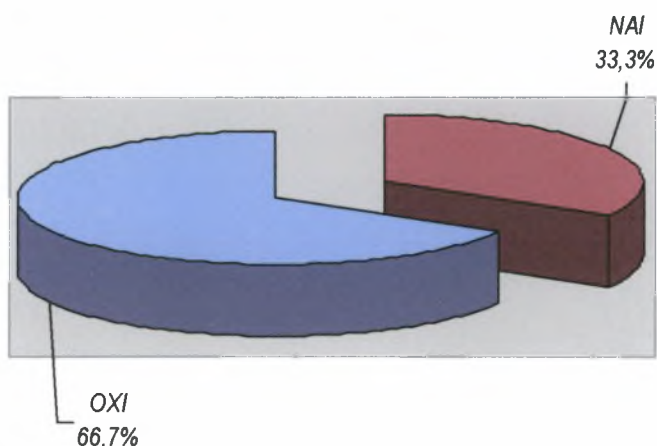
Σχήμα 4.2.6 : Κατανομή % των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

Από το πρώτο μέρος δημιουργούμε μια εικόνα για τις επιχειρήσεις που επεξεργαζόμαστε. Το 1/3 των επιχειρήσεων αυτών πραγματοποιούν εξαγωγές, το οποίο δεν είναι ευχάριστο. Όσον αφορά το προσωπικό οι μισές απασχολούν περίπου 10 άτομα, ένα μικρό ποσοστό από τους εργαζομένους είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ και το μεγαλύτερο ποσοστό τους απασχολείται στην παραγωγή.

4.2.2 Η παραγωγή και ο ποιοτικός έλεγχος των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

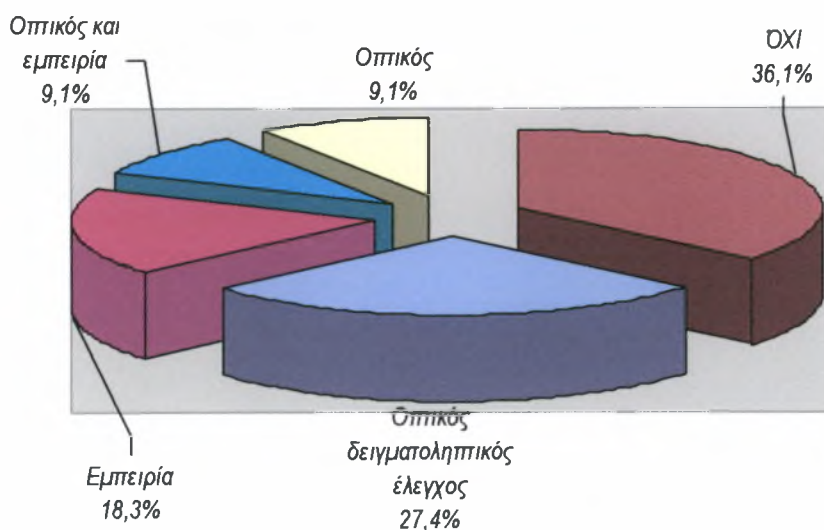
Ο ρόλος του ποιοτικού ελέγχου στην παραγωγική διαδικασία των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας αποτελεί το αντικείμενο έρευνας του δεύτερου μέρους.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας είναι και η εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών προδιαγραφών για τα παραγόμενα προϊόντα. Όμως στον τομέα αυτό οι Θεσσαλικές επιχειρήσεις υστερούν καθώς μόνο το 1/3 αυτών τις εφαρμόζουν, χωρίς να προσδιορίζουν ποιες ακριβώς είναι αυτές (Σχήμα 4.2.7). Ακόμη συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές δεν εφαρμόζει το 75% των επιχειρήσεων που δεν εξάγουν τα προϊόντα τους.

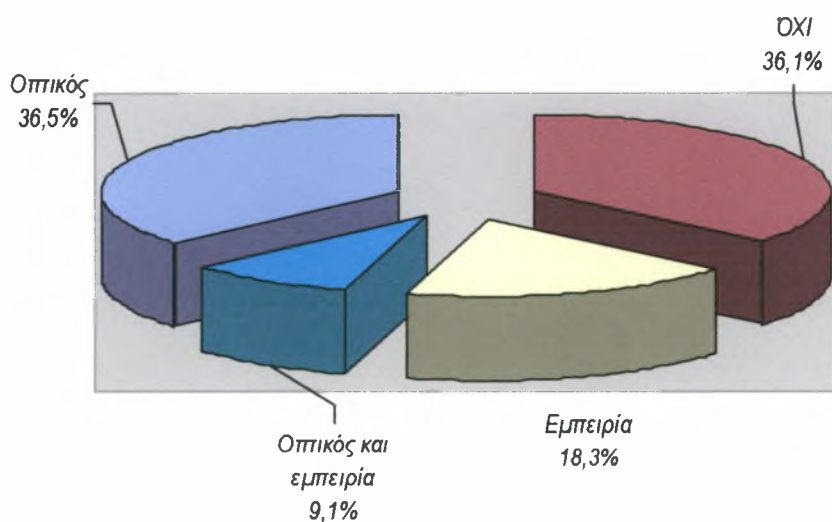


Σχήμα 4.2.7 : Εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών προδιαγραφών για τα παραγόμενα προϊόντα από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας

Όσον αφορά την εφαρμογή ποιοτικού ελέγχου στις πρώτες ύλες (Σχήμα 4.2.8) και στα προϊόντα (Σχήμα 4.2.9), μόνο το 36,1% των επιχειρήσεων δεν τον εφαρμόζει και στις δύο περιπτώσεις. Επίσης όλες οι επιχειρήσεις, από αυτές που εφαρμόζουν τον ποιοτικό έλεγχο, χρησιμοποιούν μόνο οπτικό και καθόλου εργαστηριακό έλεγχο. Πέρα από τον οπτικό έλεγχο χρησιμοποιούν και την εμπειρία τους σε ποσοστό που κυμαίνεται από 18,3 – 27,4%.

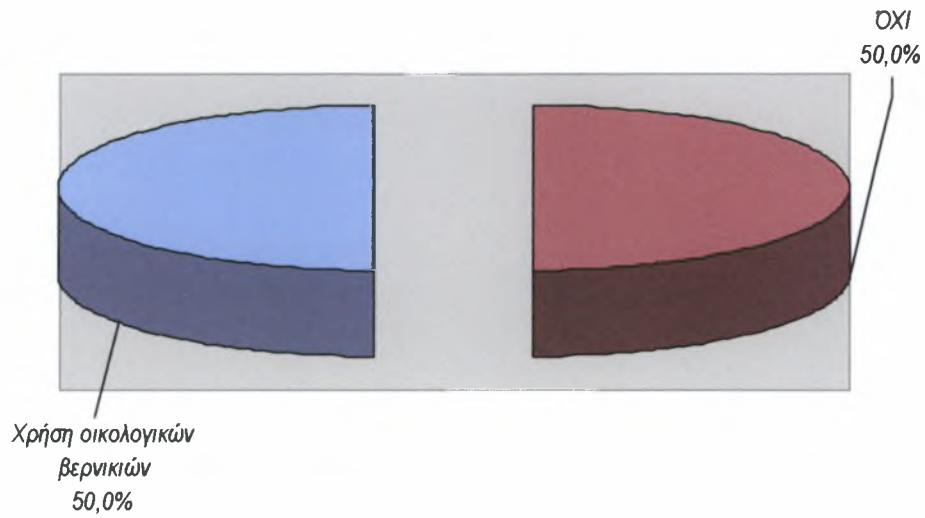


Σχήμα 4.2.8 : Ποσοστό % διαδικασιών εφαρμογής ποιοτικού ελέγχου στις πρώτες ύλες από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας.



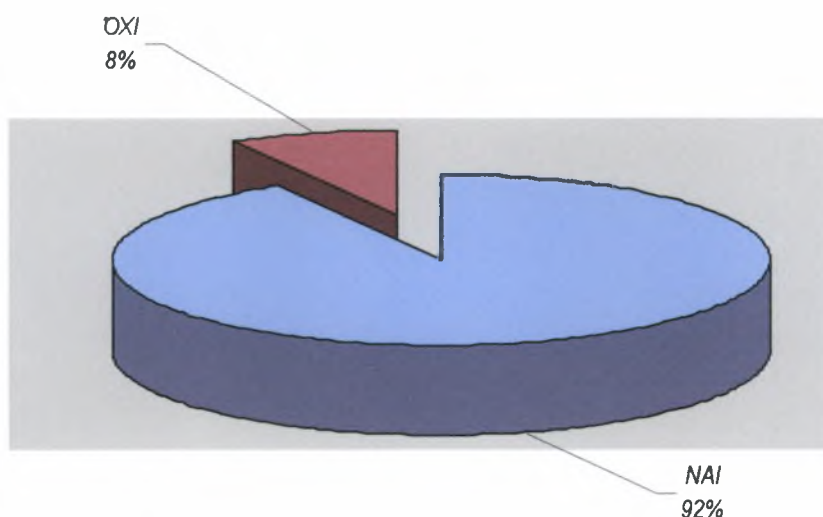
Σχήμα 4.2.9 : Ποσοστό % διαδικασιών εφαρμογής ποιοτικού ελέγχου στα παραγόμενα προϊόντα από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας

Η εφαρμογή διαδικασιών περιβαλλοντικής προστασίας τόσο των επιχειρήσεων, όσο και των καταναλωτών με τη χρήση οικολογικών βερνικιών σε ποσοστό 50% (Σχήμα 4.2.10) αποτελεί ένα ακόμη συγκριτικό πλεονέκτημα των Θεσσαλικών επιχειρήσεων επίπλου που μπορεί βέβαια να αυξηθεί, εφόσον υπάρξει η κατάλληλη πληροφόρηση και ενημέρωση.



Σχήμα 4.2.10 : Ποσοστό % εφαρμογής περιβαλλοντικής προστασίας από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας

Σημαντικός παράγοντας κατά την παραγωγική διαδικασία είναι και ο βαθμός ικανοποίησης των ίδιων των επιχειρήσεων από την ποιότητα των προϊόντων που παράγουν ανεξάρτητα από τις τιμές, τη διάθεση και όλους του άλλους παράγοντες. Από το Σχήμα 4.2.11 φαίνεται ότι η ποιότητα των παραγόμενων επίπλων ικανοποιεί το 92% αυτών.



Σχήμα 4.2.11 : Ποσοστό % ικανοποίησης από την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας

Άλλωστε η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων αποτελεί το δεύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των Θεσσαλικών επιπλαστικών επιχειρήσεων, κατά τη γνώμη τους, ενώ την πρώτη θέση καταλαμβάνει η εξυπηρέτηση των πελατών τους. Οι καλές τιμές και οι εγγυήσεις που δίνουν αποτελούν τα επόμενα χαρακτηριστικά στοιχεία των επιχειρήσεων αυτών (Πίνακας 4.2.1).

Πίνακας 4.2.1 : Τα κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

<i>Πλεονεκτήματα</i>	<i>Ποσοστό %</i>
<i>Εξυπηρέτηση πελατών</i>	91,7
<i>Ποιότητα προϊόντων</i>	75,0
<i>Τιμή</i>	50,0
<i>Εγγύηση</i>	41,7
<i>Δίκτυο διανομής</i>	33,4
<i>Σχεδιασμός προϊόντων</i>	8,3
ΣΥΝΟΛΟ	

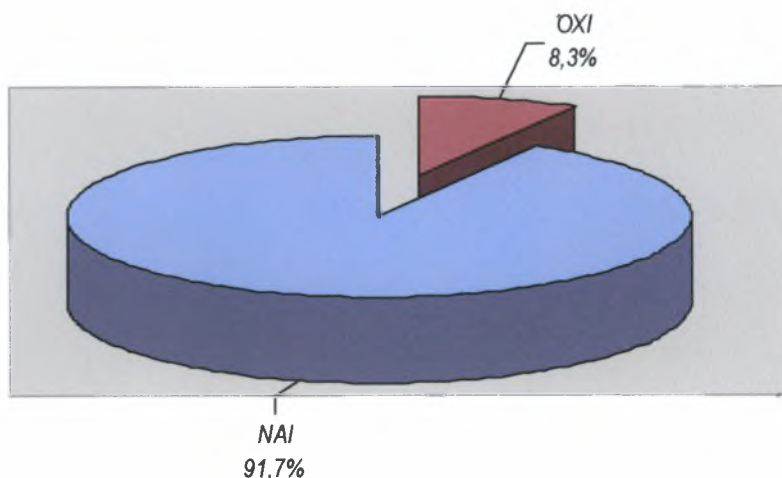
Αντίθετα η έλλειψη εξειδικευμένου τεχνικού προσωπικού αποτελεί την κυριότερη αδυναμία τους (Πίνακας 4.2.2).

Πίνακας 4.2.2 : Οι κυριότερες αδυναμίες των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

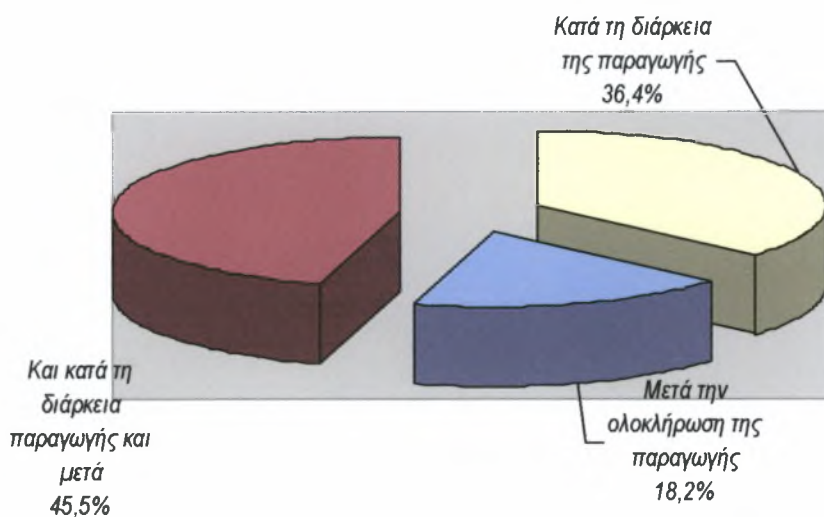
<i>Αδυναμίες</i>	<i>Ποσοστό %</i>
<i>Έλλειψη ειδικευμένου τεχνικού προσωπικού</i>	33,3
<i>Μικρός χώρος</i>	25,0
<i>Ποιότητα πρώτης ύλης</i>	16,7
<i>Μεγάλος χρόνος παραγωγής</i>	8,3
<i>Οργάνωση εργασιών</i>	8,3
<i>Προώθηση των προϊόντων</i>	8,3
<i>Μεγάλα έξοδα</i>	8,3
<i>Έλλειψη επιδοτούμενων προγραμμάτων</i>	8,3
<i>Μηχανολογικός εξοπλισμός</i>	8,3
<i>Δίκτυο διανομής</i>	8,3
ΣΥΝΟΛΟ	

Την επισήμανση της καλής ποιότητας των επίπλων των Θεσσαλικών επιχειρήσεων, που προέκυψε από τις προηγούμενες παρατηρήσεις (Σχήμα 4.2.11 και Πίνακας 4.2.1), έρχεται να επιβεβαιώσει το γεγονός ότι το 91,7% όλων αυτών εφαρμόζουν τον ποιοτικό έλεγχο κατά την παραγωγή των προϊόντων τους (Σχήμα 4.2.12), και κατά τη διάρκειά της (36,4%), και μετά την ολοκλήρωση αυτής (18,2%), αλλά οι περισσότερες τον εφαρμόζουν και κατά τις δύο προαναφερόμενες φάσεις (Σχήμα 4.2.13).

Βέβαια όλοι οι έλεγχοι που γίνονται είναι μόνο οπτικοί, ενώ καμία επιχείρηση δεν πραγματοποιεί εργαστηριακούς ελέγχους, είτε γιατί δεν διαθέτει τον απαιτούμενο εξοπλισμό και το εξειδικευμένο προσωπικό, είτε διότι υπάρχει έλλειψη της σχετικής γνώσης και της δυνατότητας.

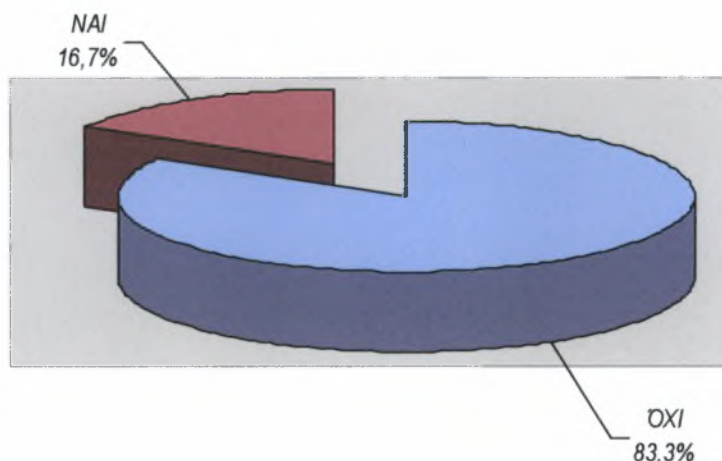


Σχήμα 4.2.12 : Ποσοστό % εφαρμογής ποιοτικού ελέγχου κατά την παραγωγή των προϊόντων από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας



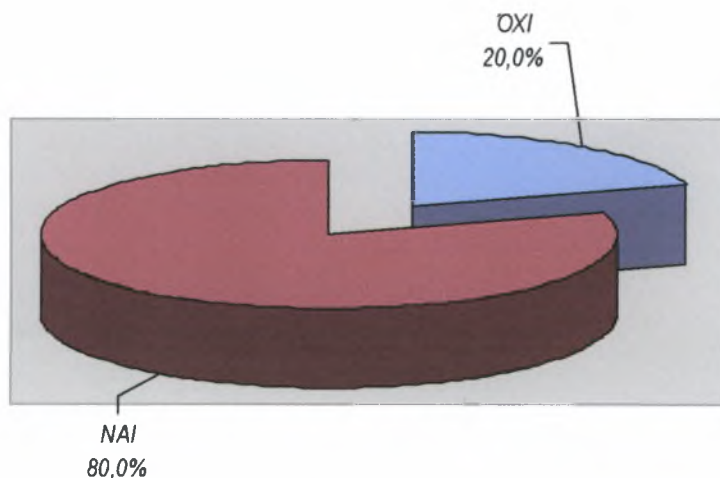
Σχήμα 4.2.13 : Ποσοστό % χρόνου εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου κατά την παραγωγή των προϊόντων από τις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας

Μόνο το 16,7% των επιχειρήσεων επίπλου εφαρμόζουν ISO 9000 ή υπόκεινται σε διαδικασία ελέγχου διασφάλισης ή πιστοποιητικού ποιότητας (Σχήμα 4.2.14).



Σχήμα 4.2.14 : Ποσοστό % των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας που εφαρμόζουν το ISO 9000 ή υπόκεινται σε διαδικασίες ελέγχου διασφάλισης ή πιστοποιητικού ποιότητας

Όσες επιχειρήσεις επίπλου δεν εφαρμόζουν σήμερα το ISO 9000 ή δεν έχουν κάποιο πιστοποιητικό ποιότητας δήλωσαν, σε ποσοστό 80%, ότι επιθυμούν στο εγγύς μέλλον να υποστούν οποιαδήποτε σχετική διαδικασία ελέγχου ποιότητας (Σχήμα 4.2.15). Το σύνολο (100%) αυτών που απασχολούν περισσότερα από 10 άτομα είναι ανώνυμες εταιρίες επιθυμούν μια τέτοια εφαρμογή.



Σχήμα 4.2.15 : Ποσοστό % των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας που έχουν τη διάθεση να εφαρμόσουν το ISO 9000 ή να μπουν σε διαδικασίες ελέγχου διασφάλισης ή πιστοποιητικού ποιότητας στο εγγύς μέλλον

Τα πλεονεκτήματα που θα προσφέρει η ένταξη των επιχειρήσεων επίπλου (όσες δεν εφαρμόζουν ήδη) σε ένα πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας θα είναι τόσο η βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων επίπλων όσο και η αύξηση των πωλήσεων αυτών σε ποσοστό 66,7%. Ακόμη σημαντικά πλεονεκτήματα θα αποτελέσουν και η σταθεροποίηση της ποιότητας (ποσοστό 33,3%), όσο και η μείωση του κόστους παραγωγής, καθώς και η δημιουργία καλύτερων σχέσεων με τους προμηθευτές τους σε ποσοστό 25% (Πίνακας 4.2.3).

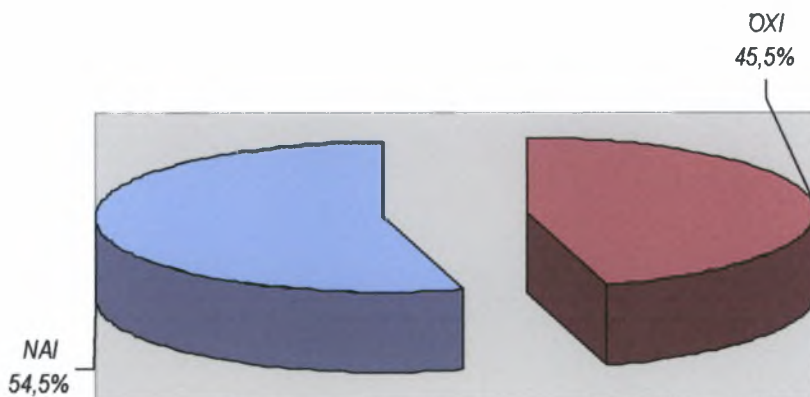
Πίνακας 4.2.3 : Τα κυριότερα πλεονεκτήματα που μπορεί να προσφέρει η διασφάλιση της ποιότητας στις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας

<i>Πλεονεκτήματα</i>	<i>Ποσοστό %</i>
<i>Βελτίωση της ποιότητας</i>	66,7
<i>Μεγαλύτερες πωλήσεις</i>	66,7
<i>Σταθεροποίηση της ποιότητας</i>	33,3
<i>Μείωση του κόστους παραγωγής</i>	25,0
<i>Καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές</i>	25,0
<i>Πρεστίζ της επιχείρησης</i>	8,3
ΣΥΝΟΛΟ	

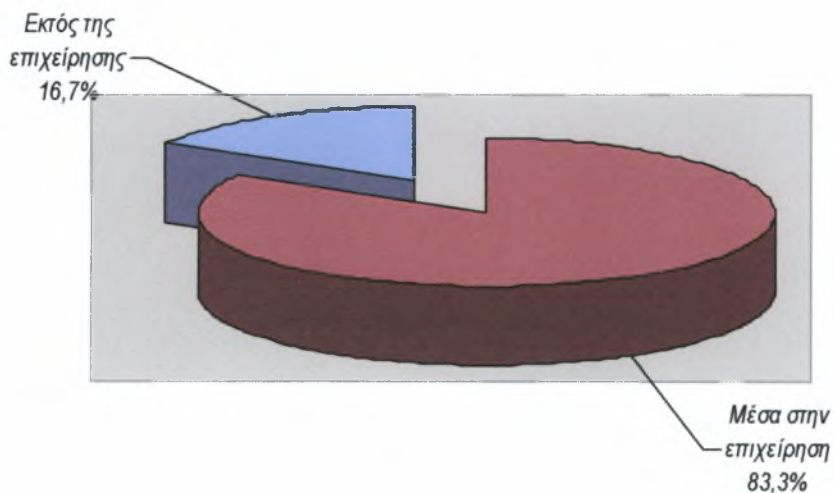
Βέβαια όλα τα προαναφερόμενα σχετικά με τη διασφάλιση της ποιότητας των παραγόμενων επίπλων δεν μπορούν να γίνουν χωρίς την εκπαίδευση και ενημέρωση των εργαζομένων των επιχειρήσεων αυτών. Έτσι το 54,5% αυτών κάνουν ήδη πράξη την παραπάνω παρατήρηση (Σχήμα 4.2.16) και προωθούν τους εργαζόμενους στην παρακολούθηση αναλόγων σεμιναρίων, τα οποία γίνονται τόσο μέσα στο περιβάλλον των επιχειρήσεων σε ποσοστό 83,3%, όσο και εκτός αυτών σε ποσοστό 16,7% (Σχήμα 4.2.17).

Οι κατηγορίες των εργαζομένων που προωθούνται από τις επιχειρήσεις για την εκπαίδευση και κατάρτισή τους μέσα από ειδικά προγράμματα παρουσιάζονται στο Σχήμα 4.2.18 και φαίνεται ότι σε μεγαλύτερο ποσοστό (42,9%) εκπαιδεύονται τα στελέχη της διοίκησης των επιχειρήσεων που, στις περισσότερες περιπτώσεις στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, είναι οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες ή τα παιδιά τους, ενώ όλες οι

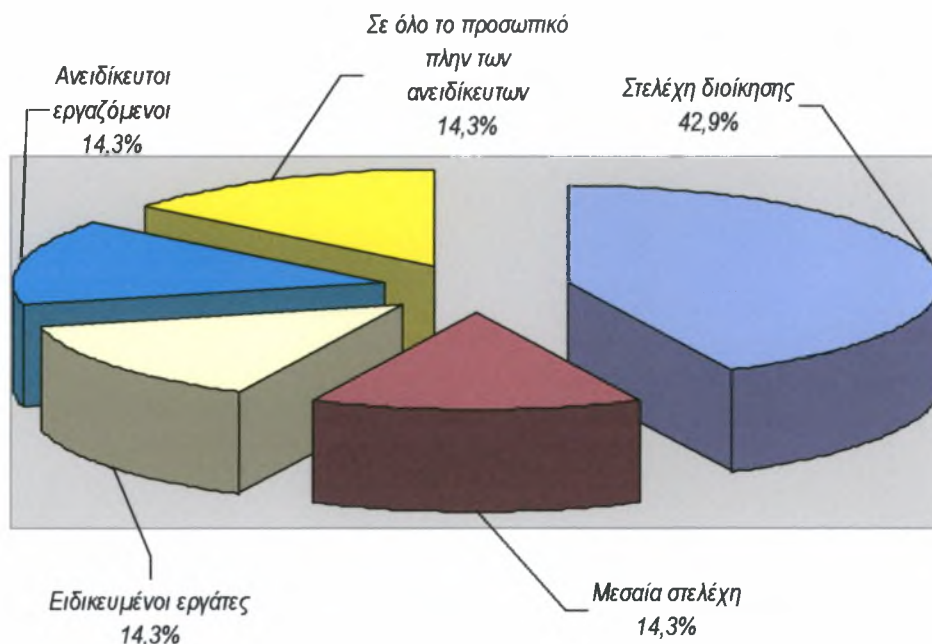
άλλες κατηγορίες εργαζομένων (τα μεσαία στελέχη, οι ειδικευμένοι και οι ανειδίκευτοι εργάτες) εμφανίζονται με το ίδιο ποσοστό (14,3%).



Σχήμα 4.2.16 : Ποσοστό % των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας που κάνουν εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε θέματα ποιότητα

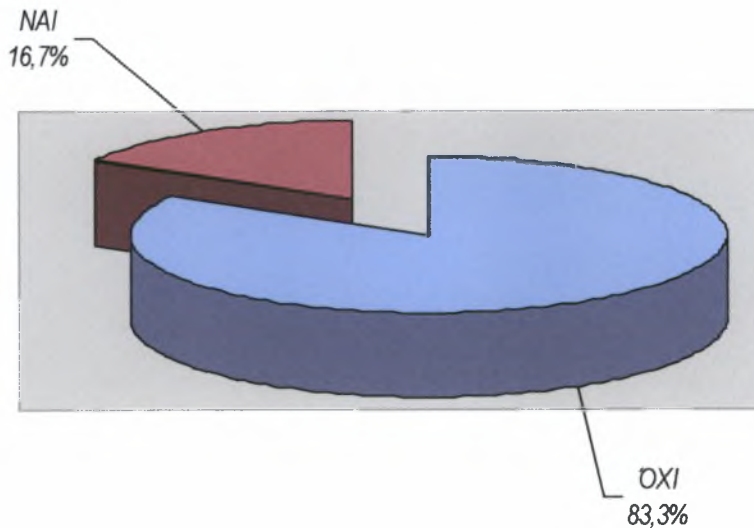


Σχήμα 4.2.17 : Ποσοστό % του τόπου εκπαίδευσης των εργαζομένων των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας σε θέματα ποιότητα



Σχήμα 4.2.18 : Ποσοστό % κατηγοριών εργαζομένων στους οποίους γίνεται εκπαίδευση σε θέματα ποιότητας στις επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας

Επειδή η πράξη έδειξε ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παραγωγής ξύλινων προϊόντων ή επίπλων, στις οποίες στις περισσότερες περιπτώσεις είναι οι ίδιοι ιδιοκτήτες και κατασκευαστές και πωλητές και προμηθευτές, δεν μπορούν να ασχοληθούν και με την κοστολόγηση και με το μάρκετινγκ, αλλά και με τη διάθεση αυτών. Οι κυριότεροι λόγοι είναι αφενός η έλλειψη εκπαίδευσης, αλλά και η άγνοια της σημασίας όλων των παραπάνω και αφετέρου η θεώρηση ότι η δουλειά του γραφείου δεν «θεωρείται παραγωγική». Η αντίληψη αυτή μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα γι' αυτό όταν οι εν λόγω επιχειρήσεις δεν έχουν το ανάλογο προσωπικό μια λύση θα ήταν η παροχή ειδικών υπηρεσιών από εξωτερικούς συνεργάτες. Το τελευταίο γεγονός μάλλον δεν το έχει αντιληφθεί το μεγαλύτερο ποσοστό (83,3%) των Θεσσαλικών επιχειρήσεων επίπλου (Σχήμα 4.2.19).



Σχήμα 4.2.19 : Ποσοστό % των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας που συμβουλεύονται ειδικούς εξωτερικούς επιστήμονες σε θέματα τεχνολογίας της παραγωγής, το σχεδιασμό των προϊόντων τους, την κοστολόγηση της παραγωγής και του μάρκετινγκ των προϊόντων τους

Αυτό που διαπιστώνουμε από το δεύτερο μέρος είναι ότι ένα σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων ξύλου – επίπλου δεν εφαρμόζει συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές για τα παραγόμενα προϊόντα. Το θετικό που προκύπτει είναι ότι μόνο το 1/3 των επιχειρήσεων δεν εφαρμόζει ποιοτικό έλεγχο. Όμως ο έλεγχος αυτός, όπου γίνεται, είναι κυρίως οπτικός και δεν υπάρχει εργαστηριακός έλεγχος. Η εφαρμογή του ποιοτικού ελέγχου είναι και αυτή που δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις μετά από την εξυπηρέτηση πελατών. Όπως ήταν αναμενόμενο από τα παραπάνω η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν εφαρμόζουν ISO 9000 αλλά έχουν τη διάθεση να εφαρμόσουν.

Ένα ποσοστό 54,4 % των επιχειρήσεων της Θεσσαλίας κάνουν εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε θέματα ποιότητας κυρίως μέσα στην επιχείρηση. Η κατηγορία των εργαζομένων στην οποία γίνεται κυρίως η εκπαίδευση είναι τα στελέχη διοίκησης.

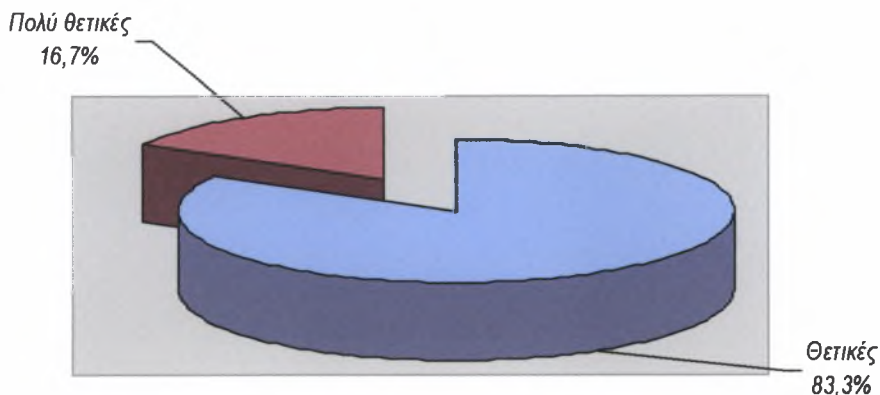
4.2.3. Απόψεις των Θεσσαλικών επιχειρήσεων σχετικά με την αγορά των επίπλων

Με τη διερεύνηση των κυριότερων προβλημάτων των Θεσσαλικών επιχειρήσεων επίπλου ξεκινά το τρίτο και τελευταίο τμήμα της παρούσας έρευνας και παρουσιάζονται στον πίνακα 4.2.4. Έτσι προέκυψε ότι η έλλειψη σχεδιασμού των επίπλων, καθώς και η εξεύρεση του κατάλληλου ειδικευμένου προσωπικού αποτελούν τα δύο σημαντικότερα προβλήματά τους (ποσοστό 66,7%). Σε λίγο μικρότερο ποσοστό (58,3%) ακολουθούν τα προβλήματα της μη ορθής οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας, καθώς και η αδυναμία εφαρμογής των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις τους.

Πίνακας 4.2.4 : Τα κυριότερα προβλήματα κατά τη λειτουργία των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

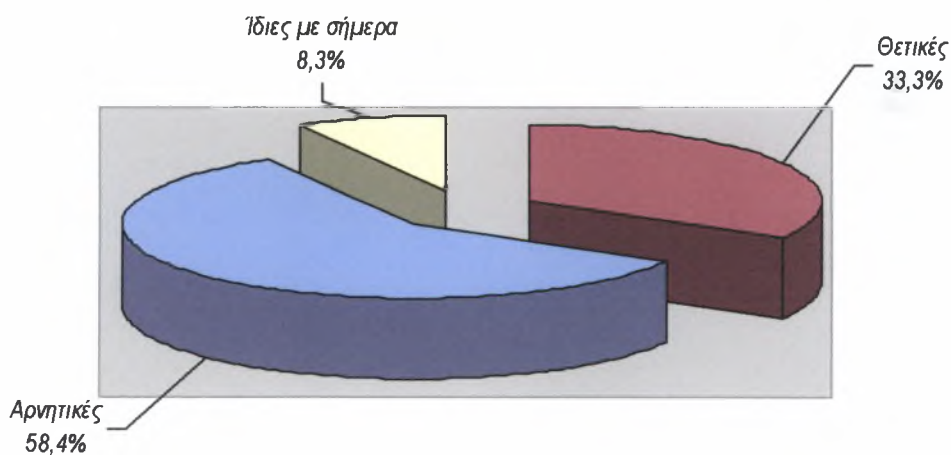
<i>Προβλήματα</i>	<i>Ποσοστό %</i>
<i>Σχεδιασμό προϊόντων</i>	66,7
<i>Εξεύρεση προσωπικού</i>	66,7
<i>Παραγωγική διαδικασία</i>	58,3
<i>Εφαρμογή νέων τεχνολογιών</i>	58,3
<i>Εξασφάλιση κεφαλαίων</i>	33,3
<i>Ποιότητα πρώτων υλών</i>	33,3
<i>Έλλειψη πληροφόρησης</i>	25,0
<i>Διάθεση των παραγόμενων προϊόντων</i>	16,7
<i>Οργάνωση εργασιών και διοίκηση</i>	0,0
ΣΥΝΟΛΟ	

Παρόλα όμως τα παραπάνω σημαντικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιπλοβιομηχανίες της Θεσσαλίας το 83,3% αυτών διαβλέπει θετικές τις προοπτικές τους, ενώ το υπόλοιπο 16,7% τις θεωρεί πολύ θετικές (Σχήμα 4.2.20).



Σχήμα 4.2.20 : Προοπτικές των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας με βάση τη σημερινή κατάσταση

Η ίδια αισιοδοξία δεν υπάρχει και για τις προοπτικές του κλάδου του επίπλου γενικότερα, καθώς το 58,4% των επιχειρήσεων αυτών τις προβλέπουν αρνητικές και μόνο το 1/3 αυτών θετικές (Σχήμα 4.2.21). Ιδιαίτερα αρνητικές προοπτικές του κλάδου του επίπλου διαβλέπει το 80% των επιχειρήσεων που απασχολούν περισσότερα από 10 άτομα, καθώς και το 75% αυτών που δεν πραγματοποιούν εξαγωγές των προϊόντων τους.



Σχήμα 4.2.21 : Προοπτικές του κλάδου των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας με βάση τη σημερινή κατάσταση

Ιδιαίτερα σημαντικές απόψεις για τους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων προέκυψαν από την έρευνα αυτή και παρουσιάζονται στους Πίνακες 4.2.5 και 4.2.6.

Το ειδικευμένο εργατικό προσωπικό αποτελεί τον σημαντικότερο θετικό παράγοντα ανταγωνιστικότητας για το 58,3% των επιχειρήσεων, καθώς θεωρείται ως ο 1^{ος} κυριότερος λόγος από το 41,7% αυτών. Παρόμοιας σπουδαιότητας παράγοντας είναι και η οργάνωση της επιχείρησης για το 50% των επιχειρήσεων αυτών.

Το υψηλό εργατικό κόστος προηγείται σε σημαντικό ποσοστό (66,7% των επιχειρήσεων) ως ο σημαντικότερος παράγοντας και μάλιστα ο 1^{ος} κυριότερος λόγος που επηρεάζει αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων επίπλου. Στην αιτία αυτή αποδίδεται άλλωστε και η παρατηρούμενη πρόσφατα εισβολή στην ελληνική αγορά του τούρκικου επίπλου. Σημαντικοί ακόμη παράγοντες, που πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά απ' όλες τις επιχειρήσεις επίπλου, είναι η εξεύρεση πρώτων υλών (ποιοτικών και χαμηλού κόστους αγοράς), η έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού, η οργάνωση της επιχείρησης κλπ (Πίνακας 4.2.6).

Πίνακας 4.2.5 : Οι κυριότεροι λόγοι που επηρεάζουν θετικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

<i>Προβλήματα</i>	<i>Ποσοστό %</i>			
	<i>1^{ος} κυριότερος λόγος</i>	<i>2^{ος} κυριότερος λόγος</i>	<i>3^{ος} κυριότερος λόγος</i>	<i>ΣΥΝΟΛΟ</i>
<i>Ειδικευμένο εργατικό δυναμικό</i>	41,7	8,3	8,3	58,3
<i>Σωστή οργάνωση της επιχείρησης</i>	25,0	16,7	8,3	50,0
<i>Ποιοτικές και φθηνές πρώτες ύλες</i>	8,3	16,7		25,0
<i>Τεχνολογία παραγωγής</i>	16,7	8,3		25,0
<i>Μέγεθος της επιχείρησης</i>			25,0	25,0
<i>Εργατικό κόστος</i>	8,3	8,3		16,7
<i>Υποδομή (εκτός εργοστασίου)</i>			16,7	16,7
<i>Προσαρμογή προϊόντων</i>			8,3	8,3

Πίνακας 4.2.6 : Οι κυριότεροι λόγοι που επηρεάζουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

Προβλήματα	Ποσοστό %			
	1 ^{ος} κυριότερος ς λόγος	2 ^{ος} κυριότερος ς λόγος	3 ^{ος} κυριότερος ς λόγος	ΣΥΝΟΛΟ
Εργατικό κόστος	66,7			66,7
Πρώτες ύλες		33,3		33,3
Έλλειψη ειδικευμένου εργατικού δυναμικού	8,3	16,7		25,0
Μικρό μέγεθος της επιχείρησης	8,3		16,7	25,0
Κακή οργάνωση της επιχείρησης	8,3	8,3		16,7
Τεχνολογία παραγωγής	8,3	8,3		16,7
Υποδομή (εκτός εργοστασίου)		8,3	8,3	16,7
Ενδιάμεσα προϊόντα		8,3	8,3	16,7
Προσαρμογή προϊόντων				0,0

Το τελευταίο μέρος της έρευνας περιελάμβανε την αξιολόγηση με βαθμολογία από 1-5 (με το 5 να αποτελεί την υψηλότερη βαθμολογία από πλευράς σπουδαιότητας) των απόψεων των επιχειρήσεων επίπλου σχετικά με τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον τους, τη φύση και την ένταση του ανταγωνισμού, την ικανοποίηση των πελατών τους, της επιχειρηματικότητας και της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (Πίνακες 4.2.7-4.2.10).

A) Αξιολόγηση των αλλαγών που πραγματοποιούνται στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

Έχει γίνει πεποίθηση πλέον σε όλες τις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στον κλάδο του επίπλου ότι οι πελάτες αναζητούν όλο και περισσότερο την καλύτερη ποιότητα προϊόντων και δεν έχουν ως μοναδικό κριτήριο αγοράς επίπλου μόνο τη χαμηλή τιμή πώλησής του. Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλλει ιδιαίτερα θετικά και το αντικείμενο

της παρούσας έρευνας, δηλαδή της αναγκαιότητας εφαρμογής του ποιοτικού ελέγχου, τόσο οπτικού, όσο και εργαστηριακού, στα παραγόμενα έπιπλα (Πίνακας 4.2.7).

Επίσης και στον τομέα του επίπλου οι απαιτήσεις των καταναλωτών αλλάζουν πολύ γρήγορα και αυτή η πραγματικότητα θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά κατά την οργάνωση μιας επιχείρησης επίπλου, τόσο στην προμήθεια του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού, όσο και στο ειδικευμένο προσωπικό. Ο τελευταίος παράγοντας θα πρέπει να εξεταστεί τόσο από άποψης σχεδιασμού, όσο και τεχνολογίας των προϊόντων.

Προσεκτικές θα πρέπει να είναι οι επιχειρήσεις επίπλου και στις σημαντικές και γρήγορες αλλαγές που πραγματοποιούνται στην τεχνολογία του κλάδου αυτού ή η σχεδίαση με σύγχρονα και εύκολης χρήσης προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Το ηλεκτρονικό εμπόριο στον τομέα του επίπλου δεν έχει ακόμη αγγίξει τις Θεσσαλικές επιπλαβιομηχανίες. Θα πρέπει όμως να παρακολουθούνται στενά οι εξελίξεις στον τομέα αυτό τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο, ώστε οι καινοτόμες επιχειρήσεις να αποκομίσουν τα μεγαλύτερα δυνατά οφέλη και από τον τομέα αυτό.

Πίνακας 4.2.7 : Αξιολόγηση των αλλαγών του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων επίπλου (βαθμολογία 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα)

<i>Ερώτηση</i>	<i>Μέση βαθμολογία</i>
Οι πελάτες ζητούν όλο και καλύτερη ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν	4,75
Η τεχνολογία στον κλάδο του επίπλου αλλάζει γρήγορα	3,73
Οι ανάγκες, απαιτήσεις, και προσδοκίες των πελατών αλλάζουν γρήγορα	3,67
Νέα προϊόντα επίπλου εισάγονται στην αγορά πιο εύκολα απ' ότι στο παρελθόν	3,50
Το INTERNET και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν σημαντικές συνέπειες στις επιχειρηματικές δραστηριότητες του επίπλου	1,58

B) Αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών του κλάδου των επιχειρήσεων επίπλου της Θεσσαλίας

Ο παράγοντας της ικανοποίησης των πελατών που αγοράζουν προϊόντα επίπλου αποτελεί πρωταρχικό μέλημα του management και του marketing των επιχειρήσεων αυτών, καθώς ο στόχος αυτών δεν θα πρέπει να είναι απλά η πώληση μόνο προϊόντων στους τωρινούς καταναλωτές, αλλά ιδιαίτερα στους μελλοντικούς. Ο πιο ασφαλής τρόπος εξασφάλισης μελλοντικών αγοραστών είναι το γεγονός οι τωρινοί να μιλούν με καλά λόγια για το έπιπλο που προμηθεύτηκαν. Όταν μια επιχείρηση πουλά ανταγωνιστικά προϊόντα καλής ποιότητας και τιμής είναι μεγάλες πιθανότητες αύξησης των πωλήσεων της στο μέλλον. Το ποσοστό της αβεβαιότητας μπορεί να μειωθεί εντελώς αν γίνεται συνεχής έρευνα του βαθμού ικανοποίησης των πελατών (Πίνακας 4.2.8).

Πίνακας 4.2.8 : Αξιολόγηση της ικανοποίησης των πελατών των επιχειρήσεων επίπλου (βαθμολογία 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα)

<i>Ερώτηση</i>	<i>Μέση βαθμολογία</i>
Οι στόχοι και οι στρατηγικές μας χαράσσονται με βάση την ικανοποίηση των πελατών	4,60
Η ανταγωνιστική στρατηγική μας βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών των πελατών	4,40
Ελέγχουμε συχνά ότι εξυπηρετούμε τις ανάγκες των πελατών μας	4,36
Η ικανοποίηση των πελατών μετριέται συστηματικά και συχνά	4,30
Τα ανώτερα διευθυντικά μας στελέχη επισκέπτονται τακτικά σημαντικούς πελάτες	3,80
Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στις υπηρεσίες μετά την πώληση	3,80
Η επιχειρησιακή στρατηγική στοχεύει στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας των πελατών	3,14

Υπάρχουν αρκετοί τρόποι διαπίστωσης της ικανοποίησης των πελατών, όπως η επίσκεψη ανωτέρων στελεχών επιχειρήσεων χονδρικής πώλησης στους σημαντικότερους πελάτες, σε τακτά χρονικά διαστήματα και η συμπλήρωση κάποιου ερωτηματολογίου. Στις επιχειρήσεις λιανικής πώλησης θα μπορούσε μια τηλεφωνική επικοινωνία αμέσως μετά την παράδοση του προϊόντος, αλλά και ύστερα από 15 ή 30 ημέρες αν ο βαθμός ικανοποίησης παραμένει ο ίδιος. Βέβαια όταν μιλάμε για ικανοποίηση των πελατών δεν εξετάζονται μόνο οι παράγοντες της ποιότητας και της τιμής του προϊόντος, αλλά και οι ανθρώπινοι παράγοντες όπως της συμπεριφοράς υπαλλήλων, του κλίματος εμπιστοσύνης κ.ά.

Γ) Αξιολόγηση της επιχειρηματικότητας των Θεσσαλικών επιχειρήσεων επίπλου

Η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία των Θεσσαλικών επιπλαστικών επιχειρήσεων είναι γνωστή και με μακρά παράδοση. Μπορούν και προσαρμόζονται γρήγορα στις σύγχρονες απαιτήσεις, αλλάζοντας ακόμη και τις μεθόδους παραγωγής επίπλων ή εισάγοντας και χρησιμοποιώντας και νέα υλικά (προϊόντα). Στόχος των περισσότερων επιχειρήσεων επίπλου αποτελεί η επίτευξη επιθετικής αύξησης των πωλήσεων, ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερο μερίδιο στην τοπική κατ' αρχή και στην εθνική και διεθνή αγορά στη συνέχεια και στο τέλος αν μπορούν να κυριαρχήσουν (Πίνακας 4.2.9).

Πίνακας 4.2.9 : Αξιολόγηση της επιχειρηματικότητας των επιχειρήσεων επίπλου
(βαθμολογία 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα)

Ερώτηση	Μέση βαθμολογία
Είμαστε περισσότερο καινοτόμοι από τους ανταγωνιστές μας στον τρόπο που αποφασίζουμε τι μεθόδους να χρησιμοποιήσουμε για την επίτευξη των στόχων μας	4,60
Είμαστε περισσότερο καινοτόμοι από τους ανταγωνιστές μας στον τρόπο που εισάγουμε νέες μεθόδους παραγωγής ή άλλες διαδικασίες	4,44
Η επιχείρησή μας είναι πολύ συχνά η πρώτη που εισάγει νέα προϊόντα τεχνολογίες κά	4,22
Η επιχείρησή μας παίρνει πρωτοβουλίες που αναγκάζουν τους ανταγωνιστές μας να αντιδρούν	4,11
Στόχος μας είναι να πετύχουμε επιθετική αύξηση των πωλήσεων, ώστε να κυριαρχήσουμε στην αγορά	4,00
Έχουμε την τάση να αναλαμβάνουμε projects υψηλού ρίσκου	2,88
Προσπαθούμε να «χτυπήσουμε» όλη την αγορά	2,78

Δ) Αξιολόγηση της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων των Θεσσαλικών επιχειρήσεων επίπλου

Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση αποτελούν τη σπονδυλική στήλη της και καμία πρωτοβουλία, επιχειρηματικότητα ή καινοτομία δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς τη στήριξή τους. Οι επιχειρήσεις επίπλου της Θεσσαλίας δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην άποψη του εργαζόμενου στο αντικείμενο της εργασίας του και λαμβάνεται σοβαρά υπόψη από τη διεύθυνση για την τελική λήψη των αποφάσεων και την υλοποίηση των στόχων. Για το σκοπό αυτό γίνονται τακτικές συναντήσεις των

εργοδοτών με τους εργαζόμενους, καθώς μέσα από αυτές μπορεί να γίνει και καλύτερη αξιολόγηση τους.

Ακόμη οι εν λόγω επιχειρήσεις θεωρούν την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των εργαζομένων τους επένδυση και όχι ως δαπάνη και για το σκοπό αυτό δεν φείδονται είτε να δίνουν άδειες στους υπαλλήλους τους, είτε να επιχορηγούν τέτοιους σκοπούς (Πίνακας 4.2.10).

Πίνακας 4.2.10 : Αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων επίπλου (βαθμολογία 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα)

<i>Ερώτηση</i>	<i>Μέση βαθμολογία</i>
Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο διεξάγουμε έρευνα για να αξιολογήσουμε τη στάση και τις απόψεις των εργαζομένων για το αντικείμενο εργασίας τους	3,78
Υπάρχουν τακτικές αξιολογήσεις προσωπικού, όπου συζητάμε τα ανάγκες των υπαλλήλων μας	3,60
Έχουμε τακτικές συναντήσεις με τους υπαλλήλους μας	3,60
Η εκπαίδευση και μάθηση των υπαλλήλων θεωρείται επένδυση και όχι δαπάνη	3,44
Η μάθηση θεωρείται από την επιχείρησή μας ως βασική αρχή για βελτίωση	3,27

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος της δεύτερης έρευνας διαπιστώνουμε τις απόψεις των επιχειρήσεων της Θεσσαλίας σχετικά με την αγορά. Τα κυριότερα προβλήματα τους κατά τη λειτουργία των επιχειρήσεων είναι ο σχεδιασμός προϊόντος και η εξεύρεση προσωπικού. Ενώ υπάρχουν αυτά τα προβλήματα οι επιχειρήσεις είναι θετικές σχετικά με τις προοπτικές τους όμως δεν έχουν την ίδια αισιοδοξία και για τον κλάδο.

Αυτό που έχουν διαπιστώσει οι Θεσσαλικές επιχειρήσεις ξύλου – επίπλου είναι ότι οι πελάτες ζητούν όλο και καλύτερη ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν. Αυτή η ζήτηση τις οδήγησε να χαράξουνε τους στόχους και τις στρατηγικές τους σύμφωνα με την ικανοποίηση των πελατών. Όλα αυτά συμβάλουν και στο να έχουν ανεπτυγμένη επιχειρηματικότητα και καινοτομία.

4.2.4 Συμπεράσματα

Οι πλειοψηφία των επιχειρήσεων είναι ομόρρυθμες ή ατομικές. Όσον αφορά το προσωπικό ένα μικρό ποσοστό είναι απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ και οι πλειοψηφία τους απασχολείται στην παραγωγή.

Όσον αφορά τον ποιοτικό έλεγχο το θετικό που προέκυψε από την έρευνα είναι ότι μόνο το 1/3 των επιχειρήσεων δεν τον εφαρμόζει. Όμως ο έλεγχος αυτός, όπου γίνεται, είναι κυρίως οπτικός και δεν υπάρχει εργαστηριακός. Η εφαρμογή του ποιοτικού ελέγχου είναι προσφέρει το δεύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις μετά από την εξυπηρέτηση πελατών. Διαπιστώνουμε, λοιπόν, ότι η επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη σημασία του. Όπως ήταν αναμενόμενο από τα παραπάνω η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν εφαρμόζουν ISO 9000 αλλά έχουν τη διάθεση να εφαρμόσουν.

Έχοντας αντιληφθεί οι επιχειρήσεις της Θεσσαλίας την αξία που προσφέρει στο προϊόν η ποιότητα, ένα ποσοστό 54,4 % έχουν αρχίσει να κάνουν εκπαίδευση των εργαζομένων τους σε θέματα ποιότητας κυρίως μέσα στην επιχείρηση. Η κατηγορία των εργαζομένων στην οποία γίνεται κυρίως η εκπαίδευση είναι τα στελέχη διοίκησης.

Η δεύτερη έρευνα μας έδωσε τη δυνατότητα να διαπιστώνουμε τις απόψεις των επιχειρήσεων της Θεσσαλίας σχετικά με την αγορά. Τα προβλήματα που τους απασχολούν κυρίως τους είναι ο σχεδιασμός προϊόντος και η εξεύρεση προσωπικού. Το πρόβλημα του σχεδιασμού προϊόντος μας δείχνει τη σπουδαιότητα της πρώτης έρευνας, παρατηρούμε ότι δυσκολεύονται να καινοτομήσουν. Ενώ υπάρχουν αυτά τα προβλήματα οι επιχειρήσεις είναι θετικές σχετικά με τις προοπτικές τους όμως δεν έχουν την ίδια αισιοδοξία και για τον κλάδο.

Οι Θεσσαλικές επιχειρήσεις ξύλου – επίπλου έχουν αντιληφθεί ότι οι πελάτες ζητούν όλο και καλύτερη ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν και οι ανάγκες και οι απαιτήσεις τους αλλάζουν γρήγορα. Αυτή η ζήτηση τις οδήγησε να χαράξουν τους στόχους και τις στρατηγικές τους σύμφωνα με την ικανοποίηση των πελατών.

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ. ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΕΡΕΥΝΩΝ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

5.1 Σύγκριση των δύο ερευνών

Σε αυτή την υποενότητα θα συγκρίνουμε τα κοινά αποτελέσματα που υπήρχαν από τις δύο έρευνες και να διαπιστώσουμε αν και που υπάρχει ταύτιση ή αντίφαση .

1. Παρατηρήσαμε από την έρευνα που πραγματοποιήσαμε ότι ένα από τα κυριότερα προβλήματα των Θεσσαλικών επιχειρήσεων επίπλου είναι ο σχεδιασμός προϊόντων, ο οποίος αποτελεί σημαντική παράμετρο της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων για τον συγκεκριμένο κλάδο. Οι επιχειρήσεις της Θεσσαλίας παρόλο που έχουνε αντιληφθεί τη σημασία της καινοτομίας δυσκολεύονται να αξιοποιήσουνε τις δυνατότητες τους ώστε να οδηγηθούνε στην διαρκή και συστηματική ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Οι ανεπάρκειες αυτής της επιχειρηματικής πολιτικής είναι εμφανείς και στις εξαγωγές. Διότι για να πραγματοποιήσουν εξαγωγές, σε ένα διεθνοποιημένο και πειστικό περιβάλλον, πρέπει να διαθέτουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η καινοτομία τους δίνει αυτή τη δυνατότητα.
2. Η εξεύρεση κατάλληλου προσωπικού είναι το επόμενο μεγάλο πρόβλημα των επιχειρήσεων. Το διαπιστώνουμε και από τις δύο έρευνες. Παρόλο που αντιμετωπίζουν αυτό το πρόβλημα οι επιχειρήσεις του κλάδου ξύλου – επίπλου δεν προσπαθούνε να βρουνε διεξόδους σε συνεργασία με άλλους φορείς και τα εκπαιδευτικά ιδρύματα.
3. Μια αντίφαση που παρατηρήσαμε ανάμεσα στις δύο έρευνες είναι ότι στην πρώτη οι επιχειρήσεις πιστεύουν ότι ο κλάδος τους δεν είναι απαιτητικός σε τεχνολογία με ποσοστό 75% ενώ στη δεύτερη το 50% έχουν την αντίληψη

ότι η τεχνολογία στον κλάδο του επίπλου αλλάζει γρήγορα. Η αντίφαση αυτή υποδηλώνει ότι οι επιχειρήσεις του κλάδου δεν παρακολουθούν συστηματικά και με επάρκεια τις εξελίξεις του κλάδου διεθνώς.

4. Διαπιστώνουμε ότι οι στόχοι και οι στρατηγικές των επιχειρήσεων χαράσσονται με βάση την ικανοποίηση των πελατών. Οι επιχειρήσεις του κλάδου που ερευνάμε, στις περιπτώσεις που καινοτομούν αυτό γίνεται σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς.
5. Οι επιχειρήσεις θέτουν ως στόχο την ενίσχυση της μάθησης (ατομικής και συλλογικής) σε μεγάλο ποσοστό διότι θεωρούνε την μάθηση εκπαίδευση και όχι δαπάνη. Ενώ θέτουνε αυτό το στόχο οι εργαζόμενοι δεν πραγματοποιούν επιπρόσθετες σπουδές και δεν επενδύουν αρκετό χρόνο τους στη μάθηση και στην παρακολούθηση σεμιναρίων. Αυτό είναι αποτέλεσμα της μη ύπαρξης ανοιχτής επικοινωνίας και κουλτούρας μάθησης στις επιχειρήσεις. Διότι από τις επιχειρήσεις που ερευνήσαμε το 70% πιστεύουν ότι μερικές φορές υπάρχει επικοινωνία του προσωπικού με τη διεύθυνση.

5.2 Προτάσεις

5.2.1 Προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα στην προσπάθειά τους να καινοτομήσουν. Έχουν ελλείψεις στην οργάνωση τη επιχειρηματικής λειτουργίας τους και στον τρόπο σύλληψης, σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικής.

Απαιτείται μεγάλης διάρκειας, συστηματική ερευνητική δουλειά, από την πλευρά των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ώστε να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να εδραιώσουν μια κουλτούρα μάθησης, δημιουργικότητας και καινοτομικότητας. Στο πλαίσιο αυτό θα μπορούσαμε να προτείνουμε τα ακόλουθα θεματικά πεδία:

1. Ίσως είναι σημαντικό να σχεδιασθεί ένα ερωτηματολόγιο διάγνωσης στοιχείων μιας εταιρικής κουλτούρας γνώσης, διαρκούς μάθησης και συστηματικής παραγωγής καινοτομιών. Αφενός μεν θα πρέπει να διερευνηθεί ποια είναι τα στοιχεία μιας τέτοιας κουλτούρας, αν είναι μετρήσιμα, με ποιο τρόπο μπορούν να συντεθούν και να δημιουργήσουν συνέργιες τέτοιες που να οδηγούν στην δημιουργία ενός οργανισμού μάθησης ο οποίος θα ανανεώνει διαρκώς το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Αφετέρου θα πρέπει τα στοιχεία αυτά να αποτυπωθούν σε ένα ερωτηματολόγιο που να μπορεί να αξιοποιηθεί από τις επιχειρήσεις ως εργαλείο σύγκρισης και αξιολόγησης ώστε να βελτιώσουν τη θέση τους και να διαμορφώσουν την δική τους εταιρική τους κουλτούρα.
2. Όπως προέκυψε από την επαφή μας με τις Ελληνικές επιχειρήσεις αλλά και από την παρούσα έρευνα, οι περισσότερες έχουν ως στόχο τους την καινοτομία αλλά δεν μπορούν να την ενσωματώσουνε στο κλίμα της επιχείρησης με συστηματικό τρόπο. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει κατά πόσο και με ποιο τρόπο, μπορεί η επιχειρηματική πρακτική, που γεννά συχνά ευφυείς καινοφανείς ιδέες να ενταχθεί σε μια φιλοσοφία και μια μεθοδολογία συστηματικής προσπάθειας για καινοτομία, χωρίς να χάσει της φρεσκάδα της και της οξυδέρκειά της.
3. Η ανασκόπηση της διεθνούς βιβλιογραφίας μας υποδεικνύει ότι, αν μια επιχείρηση θέλει να έχει μια επιτυχημένη πορεία μέσα στο χρόνο, θα πρέπει να συνδέει διαρκώς τις καθημερινές λειτουργίες και δραστηριότητες της με τη στρατηγική της. Θα έπρεπε, κατά τη γνώμη μας, να σχεδιασθεί και να διενεργηθεί μια

έρευνα που να διερευνά συστηματικά και σε βάθος όλες τις παραμέτρους διαμόρφωσης της στρατηγικής των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς και τον τρόπο διάχυσής της στους ανθρώπους και τις λειτουργίες αυτών.

5.2.2 Προτάσεις άσκησης πολιτικής

Οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλά προβλήματα στην προσπάθειά τους να καινοτομήσουν. Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων της συγκεκριμένης έρευνας προκύπτουν οι ακόλουθες προτάσεις άσκησης πολιτικής από την πλευρά των υπεύθυνων για αυτό αρχών.

1. Απαιτείται η σχεδίαση και εφαρμογή μιας σειράς μέτρων και κινήτρων τα οποία θα στοχεύουν στην ανάπτυξη των καινοτομικών ικανοτήτων των επιχειρήσεων με τρόπο που θα αποδίδει μόνιμα αποτελέσματα. Οι διαφορετικές ταχύτητες με τις οποίες κινούνται οι ελληνικές επιχειρήσεις δείχνει εύγλωττα ότι μόνο ένα μικρό κλάσμα αυτών αξιοποιεί τις διάφορες πολιτικές για την καινοτομία με τρόπο που να επιφέρει μόνιμα θετικά αποτελέσματα.
2. Είναι απαραίτητο να διαχυθούν οι έννοιες της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας στο ευρύτερο κοινό και κυρίως σε όσους εργάζονται σε πανεπιστήμια και ερευνητικούς οργανισμούς, καθώς και σε μεγάλες επιχειρήσεις. Η ενίσχυση της έμφυτης τάσης του ανθρώπου για δημιουργία, ιδιαίτερα στους χώρους που προαναφέραμε, είναι πιθανό θα οδηγήσει στη δημιουργία δικτύων επιχειρήσεων με αλληλοσυμπληρούμενους ρόλους. Η δημιουργία τέτοιων δικτύων θα οδηγήσει στην ισόρροπη ανάπτυξη μικρών και μεγάλων επιχειρήσεων και στη συνεχή ενίσχυση της καινοτομικότητας όλων των συνεργαζόμενων μερών.
3. Οι επιχειρήσεις είναι απαραίτητο να εφαρμόσουν μια σειρά κινήτρων προς τους υπαλλήλους τους ώστε να πραγματοποιούν ότι είναι καλύτερο για την επιχείρηση. Η ενίσχυση της μάθησης σε θέματα ανάπτυξης νέων προϊόντων θα οδηγήσει σε ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων που έμεναν ανεκμετάλλευτες. Για να προτείνουν νέες ιδέες οι εργαζόμενοι είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα κλίμα ανοιχτής επικοινωνίας με τη διεύθυνση το οποίο πρέπει να αναπτυχθεί.
4. Απαιτείται η εφαρμογή εργαστηριακού έλεγχου παρόλο που είναι θετικό ότι πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον οπτικό έλεγχο. Αυτό που διαπιστώσαμε από την έρευνα είναι ότι ο ποιοτικός έλεγχος που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις της Θεσσαλίας τις προσφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το

συγκεκριμένο πλεονέκτημα είναι σημαντικό να το αναπτύξουν οι επιχειρήσεις του κλάδου ξύλο – έπιπλο με την εφαρμογή εργαστηριακού έλεγχου. Η πολιτεία πρέπει να δημιουργήσει κίνητρα για να πραγματοποιήσουν οι επιχειρήσεις τον εργαστηριακό έλεγχο, ακόμα και να το απαιτήσει χρηματοδοτώντας τις επιχειρήσεις.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

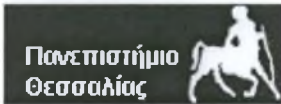
1. Isidre March-Chorda, A. Gunasekaran, Begona Lloria-Aramburo (2002) Product development process in Spanish SMEs: an empirical research, *Techovation* 22 301-312.
2. Rodney McAdam, John McClelland (2002) Sources of new product ideas and creativity practices in the UK textile industry, *Technovation* 22 113-121.
3. A.M. Sanchez, M.P. Perez (2003) Flexibility in product development: a survey of practices and its product's technological complexity, *Technovation* 23 139-145
4. Cooper RG. (1998) Product leadership: creating and launching superior new products, Perseus Book
5. Frederic Tomala, Oliver Senechal (2004) Innovation management: a synthesis of academic and industrial points of view, *International Journal of Project Management* 22 281-287
6. Hongyi Sun, Chung Wing (2003) Critical success factors for new product development in Hong Kong toy industry, *Technovation*
7. Janez Kusar, Joze Duhovnik, Janez Grum, Marko Starbek (2004) How to reduce new product development time, *Robotics and Computer-Integrated Manufacturing* 20 1-15
8. Xueli Huang, Geoffrey N. Soutar, Alan Brown (2004) Measuring new product success: an empirical investigation of Australian SMEs, *Industrial Marketing Management* 33 117-123
9. Tierney P., Farmer S., Graen G. (1999) An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships, *Personnel Psychology* 52, 591-620
10. Majaro S (1988) *Managing Ideas for Profit*, McGraw-Hill, Maiden-head
11. Cook P. (1998) The creativity advantage – is your organization the leader of the pack? *Industrial and Commercial Training* 30, 179-184
12. Andrews J. (1996) Creative ideas take time: business practices that help product managers cope with time pressure, *Journal of Product and Brand Management* 5, 6-18

13. Rickards T. (1985) *Stimulating Innovation: A Systems Approach*, Pinter, London
14. Gordon G.L., Schoenbachler D.D., Kaminski P.F., Brouchous K.A. (1997) New product development: Using the salesforce to identify opportunities, *Journal of Business and Industrial Marketing* 12 (1), 33–50.
15. Millson M. et al. (1992) A survey of major approaches for accelerating new product development, *Journal of Product Innovation Management* 9, 53–69.
16. Droge C. et al. (2000) The ability to minimize the timing of new product development and introduction: an examination of antecedent factors in the North American automobile supplier industry, *Journal of Product Innovation Management* 17, 24–40.
17. Cooper R., Kleinschmidt E. (1995) Benchmarking the firm's critical success factors in new product development, *Journal of Product Innovation Management* 12, 374–391.
18. Atahuene K., Evangelista F. (2000) Cross-functional influence in new product development: an exploration study of marketing and R&D perspectives, *Management Science* 46, 1269–1284.
19. Ali A., Krapfel R., LaBahn D. (1995) Product innovation and entry strategy: impact on cycle time and break-even time. *Journal of Product Innovation Management* 12, 54–69.
20. Craig A., Hart S. (1992) Where to now in new product development research? *European Journal of Marketing*, 26(11), 1 – 49.
21. Liberatone M, Stylianou AC (1995) Expert support systems for new product development decision making: a modeling framework and applications, *Manage Sci* 41,126–1316.
22. Xuereb JM (1991) Une redefinition du processus d'innovation, *Revue française de gestion*, juin–juillet–aout, 96–104.
23. Gaillard JM (1999) Processus d'innovation, gestion de projet et marketing: quelles complementarités dans la recherche et développement? In: 3th congrès international de génie industriel, Montreal, Quebec, 1749–58.
24. Loillier T (1999) La réalité des équipes projets d'innovation en France, *La cible*, 14–18.
25. Muammer Ozer (2003) Factors which influence decision making in new product evaluation, *European Journal of Operational Research*

26. Sanders N.R., Manrodt K.B. (1994) Forecasting practices in US corporations: Survey results, *Interfaces* 24 (2), 92–100.
27. Robert J. Thomas (1993) *New Product Development : Managing and Forecasting for Strategic Success*
28. Zairi M., Whymark J. (2000) The transfer of best practices : how to built a culture of benchmarking and continuous learning – part 1, *An International Journal*, Vol. 7, 146-167
29. Beadle I., Searstone K. (1995) An investigation into the use of benchmarking within quality programmers, *Total Quality Management* 509-512
30. Rosenthal S.R. (1992) Effective product design and development – how to cut lead time and increase customer satisfaction, *Business one Irwin* 21-30
31. Wilson C.C. (1995) *Superior Product Development: Managing the Process for Innovative Products: A Product Management Book for Engineering and Business Professionals*, Blackwell Publishers, London
32. Bowen H.K., Clark K.B., Holloway C.A., Kent H., (1994) *The Perpetual Enterprise Machine: Seven Keys to Corporate Renewal Through Successful Product and Process Development*, Oxford University Press, New York
33. McGrath M.E. (1996) *Setting the Pace in Product Development: A Guide to Product and Cycle-Time Excellence*, Butterworth-Heinemann, Woburn, MA.
34. Smith P.G., Reinertsen D.G., Smith R.T. (1995) *Developing Products in Half the Time*, Van Nostrand Reinhold, New York
35. Rosenau M.D., Moran J.J. (1993) *Managing the Development of New Products: Achieving Speed and Quality Simultaneously through Multifunctional Teamwork*, Van Nostrand Reinhold, New York
36. Himmelfarb P.A. (1992) *Survival of the Fittest: New Product Development During the 90's*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
37. Patrick J. (1997) *How to Develop Successful New Products*, NTC Business Books, NTC Publications, Oxon
38. Kuczarski T.D. (1992) *Managing New Products: The Power of Innovation*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
39. Zirger B.J., Maidique M. (1990) A model of new product development: an empirical test. *Management Science* 36, 867–883
40. Markides C. (1997) Strategic innovation, *Sloan Management Review* 38 (3).

41. Barnett CH.A., Ghoshal S. (1991) La estructura matricial, mas que un modo de organizar, es una manera de pensar y dirigir, Harvard Deusto Business Review April, 107–116
42. Brown S.L., Eisenhardt K.M. (1995) Product development: past research, present findings, and future directions. Academy of Management Review 20 (2), 343–378
43. Gupta A.K., Wilemon D.L. (1990) Accelerating the development of technology-based new products, California Management Review winter, 24–42
44. Kaplan N. (1960) Some organizational factors affecting creativity, In: Creativity and Problem Solving, Sage, New York
45. Cooper R. (1998) Benchmarking New Product Performance: Results of the Best Practices Study, European Management Journal Vol. 16, 1-17
46. Bakouros Y.L. (2003) The Basics of Innovation Management Techniques, Innomat, University of Thessaly
47. Booth D. (1995) Benchmarking – the essential phase of preparation, Total Quality Management: Proceedings of the First World Congress, Chapman & Hall, London, 493-496
48. Whiting R. (1991) Benchmarking: Lessons from the Best-in-Class, Electronic Business, Vol.17, 128-134

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α
(Πρώτο Ερωτηματολόγιο)



INNOSUPPORT – Σύστημα Καινοτόμων Μεθόδων Επίλυσης Προβλημάτων για Επιχειρήσεις μέσω Διαδικτύου

Ερωτηματολόγιο

Σκοπός

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να εντοπίσει επιχειρήσεις, από τις χώρες που συμμετέχουν στο Πρόγραμμα InnoSupport, οι οποίες θα συμμετέχουν πιλοτικά στην ανάπτυξη του τελικού προϊόντος. Οι συνεντεύξεις με τις επιχειρήσεις θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη των Καινοτόμων Μεθόδων και στον έλεγχο αυτών ενώ οι ίδιες επιχειρήσεις θα αποτελέσουν «καλές πρακτικές» για την αξιολόγηση και την διάδοση των αποτελεσμάτων του Προγράμματος.

Συγκεκριμένα, κύριος στόχος των συνεντεύξεων είναι η συνεργασία με επιχειρήσεις ώστε να:

- επιτευχθεί καλύτερη ενημέρωση τους για το Πρόγραμμα InnoSupport
- διερευνηθεί πως οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τις διαδικασίες καινοτομίας
- εντοπισθούν μεθοδολογίες που δεν έχουν περιληφθεί στο τελικό αποτέλεσμα
- εντοπισθούν οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιήσουν τα αποτελέσματα του Προγράμματος InnoSupport.

Οδηγίες

Προτείνεται τα ερωτηματολόγια να συμπληρωθούν με προσωπικές συνεντεύξεις με το διοικητικό προσωπικό των επιχειρήσεων ώστε να αποφευχθούν παρανοήσεις και άστοχες απαντήσεις. Επιπλέον, η προσωπική επαφή με τα διοικητικά στελέχη θα δώσει την ευκαιρία για καλύτερη παρουσίαση του Προγράμματος και ανάπτυξη μιας μελλοντικής συνεργασίας με την επιχείρηση.

Θα πρέπει όμως να διευκρινιστεί πως τα ζητούμενα στοιχεία θα παραμείνουν εμπιστευτικά και δεν θα είναι διαθέσιμα για τρίτους. Επίσης, τα αποτελέσματα θα μελετηθούν κωδικοποιημένα και η εταιρία θα παρουσιάζεται με έναν αύξοντα αριθμό (GR1, GR 2 κλπ) και όχι με την επωνυμία της.

Σε περίπτωση που πιστεύετε πως υπάρχουν ερωτήσεις που δεν συμπεριλαμβάνονται στο παρόν ερωτηματολόγιο μπορείτε να τις ρωτήσετε και να τις συμπληρώσετε ως επιπλέον κείμενο.

Ορισμός

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ορίζεται ως η ανάπτυξη, η εισαγωγή και η εφαρμογή μιας νέας και χρήσιμης ιδέας στην επιχείρηση και στην αγορά. Η καινοτομία μπορεί να σχετίζεται με προϊόντα, διαδικασίες παραγωγής, υπηρεσίες, μάρκετινγκ και τρόπους διανομής, τομείς που σχετίζονται με χρηματοδότηση, αποκλειστικά τη διαχείριση καθώς επίσης τη δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό διευκολύνει τον διαχωρισμό της καινοτομίας για κοινωνικούς/ οργανωτικούς σκοπούς (π.χ. εισαγωγή ευέλικτου κανονισμού για το ωράριο εργασίας, ενός νέου συστήματος καθορισμού αμοιβών ή συστημάτων αξιολόγησης κλπ) από την τεχνολογική καινοτομία η οποία αφορά συνήθως διεργασίες και την καινοτομία προϊόντων ή/ και υπηρεσιών.

I) Γενικές πληροφορίες για την επιχείρηση

Επωνυμία Επιχείρησης	Κλάδος

Πρόσωπο επικοινωνίας Όνομα Επίθετο	Διεύθυνση Πόλη Ταχ. Κώδικας Χώρα	Τηλέφωνο E-mail

Ποιος ήταν ο μέσος αριθμός εργαζομένων στην επιχείρηση τον περασμένο χρόνο;	
έως 25 εργαζόμενοι	<input type="checkbox"/>
25 με 50 εργαζόμενοι	<input type="checkbox"/>
50 με 100 εργαζόμενοι	<input type="checkbox"/>
100 με 250 εργαζόμενοι	<input type="checkbox"/>
Περισσότεροι από 250 εργαζόμενοι	<input type="checkbox"/>
Ποιος ήταν ο ετήσιος κύκλος εργασιών το 2003;	
έως 5 εκ. €	<input type="checkbox"/>
5 με 10 εκ. €	<input type="checkbox"/>
10 με 20 εκ. €	<input type="checkbox"/>
20 με 40 εκ. €	<input type="checkbox"/>
Περισσότερο από 40 εκ. €	<input type="checkbox"/>

II) Ερωτήσεις που σχετίζονται με την ανάπτυξη και το περιβάλλον της επιχείρησης

2.1 Τα τελευταία πέντε χρόνια ποια εξέλιξη παρατηρείτε σχετικά με:			
Τον αριθμό εργαζομένων	<input type="checkbox"/> μειώθηκε	<input type="checkbox"/> παρέμεινε σταθερός	<input type="checkbox"/> αυξήθηκε
Τον κύκλο εργασιών	<input type="checkbox"/> μειώθηκε	<input type="checkbox"/> παρέμεινε σταθερός	<input type="checkbox"/> αυξήθηκε
Τα κέρδη	<input type="checkbox"/> μειώθηκαν	<input type="checkbox"/> παρέμειναν σταθερά	<input type="checkbox"/> αυξήθηκαν

2.2 Ποια είναι η άποψή σας για το περιβάλλον στο οποίο ανήκει η επιχείρησή σας, λαμβάνοντας υπόψη τα ακόλουθα θέματα; (Επιλέξτε ένα νούμερο ανάλογα προς σε ποια δήλωση ταιριάζει η περίπτωση σας)

Περιβάλλον	1	2	3	4	5	Περιβάλλον
Ο κλάδος είναι πολύ απαιτητικός και αρκετά πολύπλοκος σε τεχνολογία	①	②	③	④	⑤	Ο κλάδος δεν είναι πολύ απαιτητικός σε τεχνολογία
Ο κλάδος μας είναι "εντάσεως γνώσης"/ οι εργαζόμενοί μας είναι ο πιο πολύτιμος πόρος	①	②	③	④	⑤	Ο κλάδος είναι σε μικρό βαθμό "εντάσεως γνώσης"
Δεν υπάρχουν άλλοι ανταγωνιστές στον κλάδο μας	①	②	③	④	⑤	Υπάρχουν πολλοί ανταγωνιστές στον κλάδο μας
Στον κλάδο υπάρχουν συνεχώς νέες καινοτομίες οι οποίες αφορούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και εξελίσσονται γρήγορα	①	②	③	④	⑤	Οι καινοτομίες που αφορούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες στον κλάδο μας δεν είναι συχνό φαινόμενο
Ο κλάδος δεν χαρακτηρίζεται έντονα από κανονισμούς και νομοθεσίες	①	②	③	④	⑤	Υπάρχουν πολύ αυστηροί κανονισμοί και νομοθεσίες στον κλάδο μας
Είναι πολύ εύκολο να βρει κανείς εργαζόμενους με τα κατάλληλα προσόντα στην αγορά εργασίας	①	②	③	④	⑤	Είναι πολύ δύσκολο να βρει κανείς εργαζόμενους με τα κατάλληλα προσόντα στην αγορά εργασίας

2.3 Παρακαλώ σκεφτείτε τον πιο ισχυρό ανταγωνιστή σας: Πώς βλέπετε τη θέση σας συγκρινόμενη με τον ανταγωνιστή σας, όσον αφορά τα ακόλουθα στοιχεία και πώς έχει εξελιχθεί η θέση της επιχείρησή σας τα τελευταία πέντε χρόνια;

Τομείς	Μη σχετικό	Πολύ αδύνατος	Λίγο πιο αδύνατος	Ίσος	Λίγο πιο δυνατός	Πολύ πιο δυνατός
Τεχνολογία-πρότυπα (ικανότητα, γνώση)	○	①	②	③	④	⑤
		①	②	③	④	⑤
Προσόντα εργαζομένων	○	①	②	③	④	⑤
		①	②	③	④	⑤
Καινοτομία στα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Έρευνα& Ανάπτυξη)	○	①	②	③	④	⑤
		①	②	③	④	⑤
Οικονομικοί Πόροι	○	①	②	③	④	⑤
		①	②	③	④	⑤
Μάρκετινγκ/Πωλήσεις	○	①	②	③	④	⑤
		①	②	③	④	⑤
Ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών	○	①	②	③	④	⑤
		①	②	③	④	⑤
Φήμη επιχείρησης και αναγνώριση εμπορικού σήματος	○	①	②	③	④	⑤
		①	②	③	④	⑤
Εξυπηρέτηση πελατών	○	①	②	③	④	⑤
		①	②	③	④	⑤
Τιμή προϊόντων ή υπηρεσιών	○	①	②	③	④	⑤
		①	②	③	④	⑤

III) Ερωτήσεις για την Διαχείριση Καινοτομίας στην Επιχείρηση

Θυμηθείτε – Αρχίσαμε από τον ακόλουθη ιδέα για την διαδικασία της καινοτομίας:

Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ορίζεται ως η ανάπτυξη, η εισαγωγή και η εφαρμογή μιας νέας και χρήσιμης ιδέας στην επιχείρηση και στην αγορά. Η καινοτομία μπορεί να σχετίζεται με προϊόντα, διαδικασίες παραγωγής, υπηρεσίες, μάρκετινγκ και τρόπους διανομής, τομείς που σχετίζονται με χρηματοδότηση, αποκλειστικά τη διαχείριση καθώς επίσης τη δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης. Αυτό διευκολύνει τον διαχωρισμό της καινοτομίας για κοινωνικούς/οργανωτικούς σκοπούς (π.χ. εισαγωγή ευέλικτου κανονισμού για το ωράριο εργασίας, ενός νέου συστήματος καθορισμού αμοιβών ή συστημάτων αξιολόγησης κλπ) από την τεχνολογική καινοτομία η οποία αφορά συνήθως διεργασίες και την καινοτομία προϊόντων ή /και υπηρεσιών.

3.1 Θα θέλαμε να σας ζητήσουμε να αποτιμήσετε τη διαχείριση καινοτομίας στην επιχείρησή σας, λαμβάνοντας υπόψην τους διαφορετικούς τύπους καινοτομίας, χρησιμοποιώντας μια βαθμολογική κλίμακα: 1 που ταυτίζεται με την ανυπαρξία καινοτομιών έως το 5 που ταυτίζεται με την συνεχιζόμενη καινοτομία:

Δεύτερον, να δηλώσετε στην τελευταία στήλη πώς αξιολογείτε την συστηματική προσέγγιση για την εφαρμογή καινοτομίας (προσαρμογές, αλλαγές, βελτίωση, νέα ανάπτυξη), χρησιμοποιώντας την ίδια βαθμολογική κλίμακα από 1=συστηματικά, έως 5= μάλλον αυθόρμητα και περιστασιακά.

	Ανυπαρξία καινοτομίας	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Συνεχής καινοτομική δραστηριότητα	Συστηματική (1=συστηματικά... 5=μάλλον αυθόρμητα και περιστασιακά)
Καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών	①	②	③	④	⑤	
Τεχνικές καινοτομίες ή καινοτομίες στις διαδικασίες	①	②	③	④	⑤	
Οργανωτικές και κοινωνικές καινοτομίες	①	②	③	④	⑤	

3.2 Υπάρχει ή θα υπάρξει ένα συγκεκριμένο έργο/ ενέργεια με στόχο την βελτίωση (καινοτομία) προϊόντων και υπηρεσιών ή με στόχο άλλες καινοτομίες (καινοτομίες σχετικές οργάνωση, υποδομές ή διεργασίες) στην επιχείρησή σας μέσα στους επόμενους 12 μήνες;

Ναι	Όχι
-----	-----

3.2.1 Αν ναι, μπορείτε να δώσετε μια σύντομη περιγραφή αυτού του έργου/ ενέργειας;

--

3.3 Ποιος έχει αναλάβει στην επιχείρησή σας καθήκοντα βελτίωσης (καινοτομίας) προϊόντων ή/ και υπηρεσιών ή καινοτομιών άλλου τύπου (οργανωτική καινοτομία, καινοτομία υποδομών, τεχνολογική καινοτομία ή καινοτομία διεργασίας);

Χρησιμοποιούμε εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες, οι οποίοι κάνουν αυτήν την δουλειά για λογαριασμό μας	
Εξωτερικοί εξειδικευμένοι συνεργάτες συνεργάζονται με το προσωπικό της επιχείρησης για τη διαχείριση αυτών των έργων	
Ειδικευμένες ομάδες εργαζομένων της επιχείρησής μας δουλεύουν σ' αυτά τα έργα	
Όλοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας παρακινούνται και αναμένεται να αναπτύξουν και να υλοποιήσουν νέες ιδέες	

3.4 Ποιες από τις παρακάτω μεθόδους και βοηθητικά μέσα χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη καινοτομιών στην επιχείρησή σας;

	Είναι άγνωστες	Δεν χρησιμοποιούνται ποτέ	Σπάνια χρησιμοποιούνται	Χρησιμοποιούνται μερικές φορές	Χρησιμοποιούνται συχνά	Χρησιμοποιούνται συνεχώς
Οδηγίες για τη διαχείριση έργων, οι οποίες δείχνουν τα στάδια εργασίας που πρέπει ν' ακολουθηθούν	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
SWOT Ανάλυση (Δυνατά Αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς και ευκαιρίες ή απειλές που εκκολάπτονται)	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Βροχή ιδεών και συστηματική καταγραφή (brain storming meetings)	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Προτάσεις για την παρακίνηση και την επιβράβευση των καινοτόμων ιδεών και ενεργειών των εργαζομένων, βάση ανταλλαγής καινοτόμων ιδεών	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ εργαζομένων (συνεδρία, συναντήσεις)	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Ανταλλαγή εμπειριών μεταξύ επιχειρήσεων	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Συγκριτικές αναλύσεις μεταξύ επιχειρήσεων/ Συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking)	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Συστήματα διασφάλισης ποιότητας (ISO 9000, TQM)	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Μελέτη εξειδικευμένης βιβλιογραφίας	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Έρευνες αγοράς πελατών	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Έρευνα για πατέντες και άδειες εκμετάλλευσης δικαιωμάτων (licenses)	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Χρήση τεχνογνωσίας από τρίτους (external know-how)	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Στατιστικά κύκλου εργασιών και οικονομικών δεικτών	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Εσωτερικό σύστημα αναφοράς για τις εξωτερικές πληροφορίες (επαφές με πελάτες, προμηθευτές, παράπονα κτλ)	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Εσωτερικό σύστημα καταγραφής πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον (παράπονα πελατών, γνώμη προμηθευτών, κλπ)	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Οδηγίες για την ανάπτυξη χρηματοδοτικής στρατηγικής	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Οδηγίες για την ανάπτυξη στρατηγικών μάρκετινγκ	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤
Άλλες	<input type="radio"/>	①	②	③	④	⑤

3.5 Πώς αξιολογείτε γενικά τις ικανότητες της επιχείρησης να χρησιμοποιεί συστηματικά μεθοδολογίες με στόχο την καινοτομία;

Πολύ καλές	καλές	μέτριες	μάλλον ελλιπείς	ανεπαρκείς
①	②	③	④	⑤

3.6 Υπάρχουν περιπτώσεις, στις οποίες παρατηρήσατε έλλειψη πληροφοριών ή βοηθητικών μέσων, όσον αφορά τις ακόλουθες ενέργειες;

Πώς να αναλύσετε ένα πρόβλημα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο;	
Πώς να προχωρήσετε για την ανεύρεση μιας πιθανής λύσης του προβλήματος με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο;	
Πώς να πάρετε μια ορθή απόφαση με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο;	
Πώς να προχωρήσετε για την λήψη απόφασης στην ανάλυση των δυνατών των αδύνατων σημείων καθώς και των ευκαιριών ή απειλών με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο;	

3.7 Σας ενδιαφέρει ή νιώθετε την αναγκαιότητα βελτίωσης των ικανοτήτων της επιχείρησής σας για λήψη ενεργειών στα θέματα υποστήριξης καινοτομίας που προαναφέρθηκαν;

Ναι Όχι

3.8 Σε τι έκταση οι ακόλουθες δηλώσεις ισχύουν για τη επιχείρησή σας;

	1 Ισχύει πλήρως	2	3	4	5 δεν ισχύει καθόλου
Η καινοτομία στην επιχείρηση επικεντρώνεται σε διαφορετικές οργανωτικές μονάδες (π.χ. Έρευνα & Ανάπτυξη / Τμήμα οργάνωσης / Τμήμα ανάπτυξης προσωπικού).	①	②	③	④	⑤
Υπάρχουν διάφορα κίνητρα για τους υπαλλήλους, τα οποία στοχεύουν στην καινοτομία (π.χ. μπόνους, συμμετοχή, έπαινοι, κ.α.)	①	②	③	④	⑤
Για την οργάνωση των διαδικασιών καινοτομίας υπάρχουν διάφορα εργαλεία / μέθοδοι (π.χ. ομάδες έργου, ομάδες εργασίας, συλλογικό προτεινόμενο σχέδιο που ενισχύει και ανταμείβει καινοτομικές ιδέες και δραστηριότητες των υπαλλήλων, κλπ) .	①	②	③	④	⑤
Υπάρχει μία βάση δεδομένων με ιδέες (ή άλλο παρόμοιο σύστημα) το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους τους υπαλλήλους για να εισάγουν τις προτάσεις τους για βελτίωση και το οποίο αξιοποιείται τακτικά) .	①	②	③	④	⑤
Η καινοτομία θεωρείται κύριος στόχος της επιχείρησής.	①	②	③	④	⑤

3.9 Ενδιαφέρεστε να αποκτήσετε περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το πως οργανώνεται το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης το οποίο ενισχύει και ανταμείβει τις καινοτόμες ιδέες και δραστηριότητες των εργαζομένων;

Μεγάλο ενδιαφέρον				Καθόλου ενδιαφέρον
①	②	③	④	⑤

3.10 Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω δηλώσεις ανταποκρίνονται στην κατάσταση της επιχείρησής σας;

	1 ανταποκρίνονται πολύ	2	3	4	5 δεν ανταποκρίνον ται καθόλου
Οι υπάλληλοί μας ενημερώνονται για όλες τις σχετικές αποφάσεις στην επιχείρηση.	①	②	③	④	⑤
Ένας από τους στόχους της επιχείρησής είναι η ενίσχυση της μάθησης (ατομικής και συλλογικής).	①	②	③	④	⑤
Υπάρχει ανοιχτό κουλτούρα επικοινωνίας.	①	②	③	④	⑤
Αν κάποιος ψάχνει για συγκεκριμένες πληροφορίες ξέρει ακριβώς που να τις βρει (συνάδελφοι, βάσεις δεδομένων, αρχεία, κ.λ.π.)	①	②	③	④	⑤
Οι αρμοδιότητες μεταβιβάζονται με συνέπεια.	①	②	③	④	⑤
Οι υπάλληλοι ευχαρίστως δοκιμάζουν καινούρια πράγματα και μεθόδους	①	②	③	④	⑤
Οι υπάλληλοί μας δεν διστάζουν να υποδείξουν διαδικασίες που λειτουργούν	①	②	③	④	⑤

λανθασμένα στην επιχείρηση					
Μαθαίνουμε από τα λάθη μας (τα λάθη αναλύονται και διορθώνονται; Η κερτημένη εμπειρία μεταβιβάζεται σε άλλους)	①	②	③	④	⑤
Οι υπάλληλοι κάνουν επιπρόσθετες σπουδές και επενδύουν αρκετό χρόνο στη μάθηση.	①	②	③	④	⑤

3.11 Αν η επιχείρησή σας δραστηριοποιείται στην διεθνή αγορά ή αν αυτό αποτελεί προοπτική για το άμεσο μέλλον σε ποιες από τις παρακάτω περιοχές πιστεύετε πως έχετε ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση και υποστήριξη;

Ξένες γλώσσες	
Επάρκεια στον χειρισμό των πολιτισμικών χαρακτηριστικών των επιχειρηματιών- συνεργατών	
Διεθνή Δικαιώματα Ιδιοκτησίας	
Διεθνή ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα	

3.12 Με ποιους συνεργάζεστε στην υλοποίηση των στόχων που σχετίζονται με την βελτίωση/ καινοτομία των προϊόντων και υπηρεσιών ή άλλων καινοτομιών (κοινωνικών/υποδομής, τεχνικών/διαδικασίας); Παρακαλούμε χρησιμοποιήστε την ακόλουθη κλίμακα: 1= ποτέ,.....5= συνεχώς);

	ποτέ ①	σπάνια ②	μερικές φορές ③	συχνά ④	συνεχώς ⑤
με συνεργαζόμενες επιχειρήσεις					
με πελάτες					
με κολλέγια και πανεπιστήμια					
με μη πανεπιστημιακά κέντρα έρευνας και ανάπτυξης					
με εξωτερικά γραφεία συμβούλων – συμβούλους διοίκησης					
με επιμελητήρια και ενώσεις στα πλαίσια της παροχής υποστήριξης από υπουργεία ή άλλους χρηματοδοτικούς φορείς					
με ινστιτούτα εκπαίδευσης					
με ινστιτούτα έρευνας αγοράς					
άλλους					

3.13 Με βάση αυτά που έχετε μάθει για τους στόχους και τα προϊόντα του έργου- INNOSUPPORT, τι πιστεύετε για τη χρησιμότητά του όσον αφορά την επιχείρησή σας;

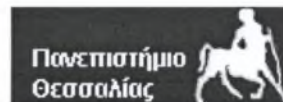
Πολύ χρήσιμο	Χρήσιμο	Όχι πολύ χρήσιμο
--------------	---------	------------------

3.14 Θα θέλατε να δοκιμάσετε τα προϊόντα του Έργου- INNOSUPPORT (χωρίς κόστος)

Ναι	Όχι
-----	-----

Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συνεργασία και την υποστήριξή σας στην προσπάθεια της έρευνάς μας.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β
(Δεύτερο Ερωτηματολόγιο)



Πανεπιστήμιο
Θεσσαλίας

α/α

ΤΕΙ ΛΑΡΙΣΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΞΥΛΟΥ ΚΑΙ ΕΠΙΠΛΟΥ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ

Ημερομηνία// 2003

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Παρακαλούμε απαντήστε με ένα ή περισσότερα X στο αντίστοιχο πλαίσιο ή απαντήστε όπου υπάρχουν τελείες

ΜΕΡΟΣ Α. ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Επωνυμία επιχείρησης / Διακριτικός Τίτλος :
2. Διεύθυνση:
3. Τηλέφωνο FAX.
4. Ηλεκτρονική Διεύθυνση WWW.....
5. Υπεύθυνος:
6. Νομική μορφή επιχείρησης:
7. Έτος ίδρυσης
8. Έτος μετατροπής σε ΑΕ
9. Δραστηριότητες:
10. Συνολικό επενδεδυμένο κεφάλαιο στην επιχείρηση:

- 9.α. Συνολική αξία παγίων.....
- 9.β. Μ.Ο. κύκλου εργασιών 3 ετών (2000,2001, 2002).....
11. Εξαγωγές (ποσοστό επί της παραγωγής)
12. Εξαγωγές (Χώρες)
13. Αριθμός απασχολούμενου προσωπικού
 Συνολικός, Α.Ε.Ι, Τ.Ε.Ι,
 Ι.Ε.Κ, Β' βάθμιας εκπαίδευσης,
 Α' εκπαίδευσης
14. Από το παραπάνω προσωπικό υπάρχει κάποιος με την ειδικότητα του τεχνολόγου ή του σχεδιαστή των προϊόντων σας
 ΝΑΙ ΟΧΙ
15. Στοιχεία προσώπου που απαντάει στο ερωτηματολόγιο (Όνοματεπώνυμο / Διεύθυνση / Θέση στην επιχείρηση / τηλ.).....

ΜΕΡΟΣ Β. ΠΑΡΑΓΩΓΗ – ΠΟΙΟΤΙΚΟΣ

1. Ποια η ετήσια δυναμικότητα παραγωγής για κάθε προϊόν:

ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ	ΠΑΡΑΓΟΜΕΝΗ ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΕΤΗΣΙΩΣ

3. Εφαρμόζετε συγκεκριμένες τεχνικές προδιαγραφές για τα προϊόντα που παράγετε;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

4. Αν ΝΑΙ ποιες;

5. Διαδικασίες Ποιοτικού ελέγχου

A. Πρώτων υλών

B. Προϊόντων

7. Διαδικασίες περιβαλλοντικής προστασίας της επιχείρησης

1. π.χ Χρήση οικολογικών βερνικιών,
2. Σύστημα ανακύκλωσης βερνικιών

7. Είστε ικανοποιημένοι από την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

8. Ποια είναι κατά τη γνώμη σας τα τρία κυριότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησής σας;

- ποιότητα προϊόντων
- τιμή
- εξυπηρέτηση πελατών
- δίκτυο διανομής
- εγγύηση
- άλλο

8. Ποιες είναι οι τρεις κυριότερες αδυναμίες της επιχείρησής σας;

1.
2.
3.

9. Εφαρμόζετε τον ποιοτικό έλεγχο κατά την παραγωγή των προϊόντων σας;

- ΝΑΙ Όχι

11. Πότε γίνεται ο ποιοτικός έλεγχος?

- κατά τη διάρκεια παραγωγής
- Μετά την ολοκλήρωση της παραγωγής
- Άλλο.....

12. Αν ΝΑΙ , τι έλεγχος;

- Οπτικό
- Εργαστηριακό

13. Αν ΟΧΙ, για ποιους λόγους

- Αυξάνεται το κόστος παραγωγής των προϊόντων
- Έλλειψη τεχνολογικού εξοπλισμού

- Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού
- Έλλειψη ενημέρωσης
- Άλλοι λόγοι

14. Αν ΟΧΙ, θα θέλατε να τον εφαρμόσετε στο εγγύς μέλλον

- ΝΑΙ ΟΧΙ

15. Κρίνετε απαραίτητη την ίδρυση και λειτουργία Εργαστηρίου Ελέγχου ποιότητας επίπλων;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

16. Αν ΝΑΙ, θεωρείτε ότι θα πρέπει πιστεύετε ότι το Εργαστήριο αυτό θα πρέπει να ανήκει σε έναν ανεξάρτητο και ευέλικτο φορέα, στελεχωμένο με εξειδικευμένα στελέχη;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

17. Αν ΝΑΙ, πιστεύετε ότι θα πρέπει να γίνεται ποιοτικός έλεγχος:

Στις πρώτες ύλες: ΝΑΙ ΟΧΙ

Στα χημικά πρόσθετα : ΝΑΙ ΟΧΙ

Στα τελικά προϊόντα : ΝΑΙ ΟΧΙ

18. Γνωρίζετε για την ύπαρξη Εργαστηρίου Ελέγχου ποιότητας επίπλων και προϊόντων ξύλου στο Τμήμα Τεχνολογίας και Σχεδιασμού Ξύλου και Επίπλου του ΤΕΙ Λάρισας;

- ΝΑΙ ΟΧΙ

19. Είστε διατεθειμένοι να συνεργαστείτε στο εγγύς μέλλον με το παραπάνω Εργαστήριο για τον έλεγχο της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

20. Εφαρμόζετε το ISO 9000 ή υπόκεισθε σε διαδικασία ελέγχου διασφάλισης ή πιστοποιητικού ποιότητας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

21. Αν ΟΧΙ, θα θέλατε να τον εφαρμόσετε στο εγγύς μέλλον;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

22. Υπάρχουν στον κλάδο σας επιχειρήσεις που κατέχουν πιστοποιητικά ποιότητας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΔΕΝ ΓΝΩΡΙΖΩ

23. Ποια πλεονεκτήματα μπορεί να προσφέρει η διασφάλιση ποιότητας στην επιχείρησή σας;

σταθεροποίηση της ποιότητας

βελτίωση της ποιότητας

μεγαλύτερες πωλήσεις

μείωση κόστους παραγωγής

καλύτερες σχέσεις με τους προμηθευτές

ΑΛΛΟ.....

24. Γνωρίζετε ποιος είναι ο ρόλος του ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗΣ;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

25. Γίνεται εκπαίδευση των εργαζομένων σας σε θέματα ποιότητας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Εντός επιχείρησης Εκτός επιχείρησης

26. Προωθείται η εξέλιξη των εργαζομένων σας μέσω ειδικών προγραμμάτων εκπαίδευσης / κατάρτισης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

26α. Αν ΝΑΙ σε ποιες κατηγορίες εργαζομένων;

στελέχη διοίκησης

μεσαία στελέχη

ειδικευμένοι εργαζόμενοι / χειριστές μηχανημάτων

ανειδίκευτοι εργαζόμενοι

27. Συμβουλευέστε (πέρα από το επιστημονικό σας προσωπικό) ειδικούς επιστήμονες για την τεχνολογία της παραγωγής, το σχεδιασμό των προϊόντων σας, την κοστολόγηση της παραγωγής, του μάρκετινγκ των προϊόντων σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ΜΕΡΟΣ Γ. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΑΠΟΨΕΙΣ

1. Ιεραρχήστε σε ποιους από τους παρακάτω τομείς αντιμετωπίζετε τα σημαντικότερα προβλήματα κατά τη λειτουργία της επιχείρησής σας

Στην παραγωγική διαδικασία

Στην εξασφάλιση κεφαλαίων

Στην εφαρμογή νέων τεχνολογιών

- Στην εξεύρεση προσωπικού
- Στην οργάνωση των εργασιών και στη διοίκηση
- Στην έλλειψη πληροφόρησης
- Στο σχεδιασμό των προϊόντων
- Στην ποιότητα των πρώτων υλών
- Στη διάθεση των προϊόντων σας

2. Ποιες οι προοπτικές της επιχείρησής σας με βάση τη σημερινή κατάσταση;

- Πολύ θετικές
- Θετικές
- Ίδιες με σήμερα
- Αρνητικές
- Πολύ αρνητικές

3. Ποιες οι προοπτικές του κλάδου σας με βάση τη σημερινή κατάσταση;

- Πολύ θετικές
- Θετικές
- Ίδιες με σήμερα
- Αρνητικές
- Πολύ αρνητικές

4. Ποιοι οι κυριότεροι λόγοι, κατά τη γνώμη σας, που επηρεάζουν θετικά την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων σας; (μέχρι 3 απαντήσεις)

- Εργατικό κόστος
- Ειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- Τεχνολογία παραγωγής
- Οργάνωση της επιχείρησης
- Πρώτες ύλες
- Ενδιάμεσα προϊόντα
- Ανταγωνιστικότητα
- Μέγεθος της επιχείρησης
- Υποδομή (εκτός εργοστασίου)
- Άλλοι λόγοι (σημειώστε τους)

5. Ποιοι οι κυριότεροι λόγοι, κατά τη γνώμη σας, που επηρεάζουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων σας; (μέχρι 3 απαντήσεις)

- Εργατικό κόστος
- Ειδικευμένο εργατικό δυναμικό
- Τεχνολογία παραγωγής
- Οργάνωση της επιχείρησης
- Πρώτες ύλες
- Ενδιάμεσα προϊόντα
- Ανταγωνιστικότητα
- Μέγεθος της επιχείρησης
- Υποδομή (εκτός εργοστασίου)

Άλλοι λόγοι (σημειώστε τους)

- 6. Αξιολογείστε τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων επίπλου (βαθμολογείστε από το 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα)**

Ερώτηση	Βαθμός
Οι πελάτες ζητούν όλο και καλύτερη ποιότητα των προϊόντων που αγοράζουν	
Νέα προϊόντα επίπλου εισάγονται στην αγορά πιο εύκολα απ' ότι στο παρελθόν	
Το INTERNET και το ηλεκτρονικό εμπόριο έχουν σημαντικές συνέπειες στις επιχειρηματικές δραστηριότητες του επίπλου	
Οι ανάγκες, απαιτήσεις, και προσδοκίες των πελατών αλλάζουν γρήγορα	
Η τεχνολογία στον κλάδο του επίπλου αλλάζει γρήγορα	

- 7. Αξιολογείστε την ικανοποίηση των πελατών σας (βαθμολογείστε από το 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα)**

Ερώτηση	Βαθμός
Ελέγχουμε συχνά ότι εξυπηρετούμε τις ανάγκες των πελατών μας	
Οι στόχοι και οι στρατηγικές μας χαράσσονται με βάση την ικανοποίηση των πελατών	
Τα ανώτερα διευθυντικά μας στελέχη επισκέπτονται τακτικά	

σημαντικούς πελάτες	
Η ανταγωνιστική στρατηγική μας βασίζεται στην κατανόηση των αναγκών των πελατών μας	
Η επιχειρησιακή στρατηγική στοχεύει στην αύξηση της προστιθέμενης αξίας προς τους πελάτες	
Η ικανοποίηση των πελατών μετριέται συστηματικά και συχνά	
Ιδιαίτερη προσοχή δίνεται στις υπηρεσίες μετά την πώληση	

8. **Αξιολογείστε την επιχειρηματικότητά σας** (βαθμολογείτε από το 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα)

Ερώτηση	Βαθμός
Είμαστε περισσότερο καινοτόμοι από τους ανταγωνιστές μας στον τρόπο που αποφασίζουμε τι μεθόδους να χρησιμοποιήσουμε για την επίτευξη των στόχων μας	
Είμαστε περισσότερο καινοτόμοι από τους ανταγωνιστές μας στον τρόπο που εισάγουμε νέες μεθόδους παραγωγής ή άλλες διαδικασίες	
Στόχος μας είναι να πετύχουμε επιθετική αύξηση των πωλήσεων, ώστε να κυριαρχήσουμε στην αγορά	
Προσπαθούμε να «χτυπήσουμε» όλη την αγορά	
Έχουμε την τάση να αναλαμβάνουμε projects υψηλού ρίσκου	
Η επιχείρησή μας παίρνει πρωτοβουλίες που αναγκάζουν τους ανταγωνιστές μας να αντιδρούν	
Η επιχείρησή μας είναι πολύ συχνά η πρώτη που εισάγει νέα	

προϊόντα τεχνολογίες κλπ	
--------------------------	--

9. Αξιολογείστε τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησής σας
βαθμολογείστε από το 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα)

Ερώτηση	Βαθμός
Υπάρχουν τακτικές αξιολογήσεις προσωπικού, όπου συζητάμε τα ανάγκες των υπαλλήλων μας	
Έχουμε τακτικές συναντήσεις με τους υπαλλήλους μας	
Τουλάχιστον μια φορά το χρόνο διεξάγουμε έρευνα για να αξιολογήσουμε τη στάση και τις απόψεις των εργαζομένων για το αντικείμενο εργασίας τους	
Οι managers συμφωνούν ότι η ικανότητα της επιχείρησής μας να μαθαίνει αποτελεί το κλειδί για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	
Η εκπαίδευση και μάθηση των υπαλλήλων θεωρείται επένδυση και όχι δαπάνη	
Οι αρχές που διέπουν την επιχείρησή μας περιλαμβάνουν τη μάθηση ως κλειδί για βελτίωση	

10. Αξιολογείστε τη θέση της επιχείρησής σας και το μερίδιο της στην αγορά
επίπλου (βαθμολογείστε από το 1-5, με το 5 σπουδαιότερο παράγοντα)

- Είμαστε η μόνη επιχείρηση στην αγορά
- Κατέχουμε την ηγετική θέση στην αγορά (μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς)
- Κατέχουμε περίπου τη 2^η ή 3^η θέση στο μερίδιο της αγοράς

Κατέχουμε μερίδιο αγοράς μικρότερο από την 3^η θέση

Ημερομηνία// 2003

11. Παρατηρήσεις του ερευνητή



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ



004000074079