



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΜΣ: ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

# **ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΠΗΓΕΣ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Σταύρος Αγορίτσης

Επιβλέπουσα: Επίκουρος καθηγήτρια Βικτωρία-Μαρία Μπέλλου

ΒΟΛΟΣ

2016

### **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Βόλος, Ιανουάριος 2016

## *Ευχαριστίες*

*Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Μπέλλου Βικτώρια για την εμπιστοσύνη της ανάθεσης του θέματος, την εμπιστοσύνη και σεβασμό που έδειξε απέναντι στις πρωτοβουλίες μου και την αμέριστη κατανόηση που έδειξε απέναντι στα απροσδόκητα –θετικά και αρνητικά- συμβάντα που προέκυψαν κατά τη διάρκεια της έρευνας και της συγγραφής αυτής της μελέτης.*

*Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους διδάσκοντες του ΠΜΣ για το μεγάλο όγκο αξιοποιήσιμης γνώσης που μου μετέδωσαν στο νέο για μένα αυτό αντικείμενο σπουδών. Πολλά ευχαριστώ οφείλω στους συμφοιτητές μου, απόφοιτους τους Τμήματος Οικονομικών Σπουδών για τις πολύτιμες παρατηρήσεις τους και τη βοήθεια τους κατά τη διάρκεια της έρευνας για τις ανάγκες αυτής της μελέτης.*

*Τέλος, ευχαριστώ την οικογένειά μου για τη στήριξη και την υπομονή τους όταν το πρόγραμμα γινόταν δύσκολο και τους αφιερώνω αυτή τη μελέτη.*

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περιεχόμενα Πινάκων	6
Περιεχόμενα Διαγραμμάτων	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	8
ABSTRACT	9
<b>Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή</b>	10
1.1 Γενικά	10
1.2 Σκοπός της μελέτης	12
<b>Κεφάλαιο 2: Ικανότητα καινοτομίας</b>	13
2.1 Η καινοτομία	13
2.2 Ικανότητα καινοτομίας	15
2.3 Παράγοντες καθορισμού ικανότητας καινοτομίας	18
2.3.1 Οργανωσιακό κλίμα	18
2.3.2 Οργανωσιακή γνώση	20
2.3.3 Οργανωσιακή μάθηση	22
2.3.4 Οργανωσιακή στρατηγική	25
2.3.5 Προσανατολισμός επιχείρησης απέναντι στην αγορά	26
2.3.6 Καινοτομικότητα επιχείρησης	29
<b>Κεφάλαιο 3: Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις</b>	32
3.1 Ορισμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων	32
3.2 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ευρωπαϊκή Ένωση	32
3.3 Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα	35
<b>Κεφάλαιο 4: Η καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>	38
<b>Κεφάλαιο 5: Μεθοδολογία</b>	47
5.1 Μεθοδολογία Έρευνας	47
5.2 Εργαλεία μέτρησης	48
<b>Κεφάλαιο 6: Εμπειρικά αποτελέσματα</b>	51
6.1 Προφίλ δείγματος	51
6.2 Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των δημιουργούμενων εννοιών	58
6.3 Έλεγχος συσχετίσεων Spearman (Nonparametric correlations)	60

6.4 Έλεγχος συσχετίσεων $X^2$ (Crosstabulation)	61
6.5 Πραγματοποίηση μη παραμετρικού ελέγχου Mann-Witney	68
<b>Κεφάλαιο 7: Συμπεράσματα, Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα</b>	74
7.1 Συμπεράσματα	74
7.2 Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	77
Βιβλιογραφία	80
Παράρτημα Α	89
Βιβλίο κωδικοποίησης	97

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1:</b> Στατιστικά στοιχεία επιχειρήσεων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα κατά τα έτη 2004-2010	37
<b>Πίνακας 2:</b> Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των δημιουργούμενων εννοιών	58
<b>Πίνακας 3:</b> Έλεγχος συσχετίσεων Spearman	60
<b>Πίνακας 4:</b> Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας- οργανωσιακού κλίματος	62
<b>Πίνακας 5:</b> Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας- οργανωσιακής γνώσης	63
<b>Πίνακας 6:</b> Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας-οργανωσιακής μάθησης	64
<b>Πίνακας 7:</b> Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας- οργανωσιακής στρατηγικής	65
<b>Πίνακας 8:</b> Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας- προσανατολισμού επιχείρησης απέναντι στην αγορά	65
<b>Πίνακας 9:</b> Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας- καινοτομικότητας	66
<b>Πίνακας 10:</b> Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος- καινοτομικότητας	67
<b>Πίνακας 11:</b> Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος- ικανότητας καινοτομίας	68
<b>Πίνακας 12:</b> Αποτελέσματα τεστ Mann-Witney με βάση τον μέσο όρο των παραγόντων ικανότητας καινοτομίας	69
<b>Πίνακας 13:</b> Αποτελέσματα τεστ Mann-Witney μεταξύ καινοτομικότητας της επιχείρησης και ικανότητας καινοτομίας	71
<b>Πίνακας 14:</b> Αποτελέσματα τεστ Mann-Witney μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος- καινοτομικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος-ικανότητα καινοτομίας	72

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

<b>Διάγραμμα 1:</b> Χαμόγελο αξίας	44
<b>Διάγραμμα 2:</b> Φύλο του δείγματος	51
<b>Διάγραμμα 3:</b> Ηλικία του δείγματος	51
<b>Διάγραμμα 4:</b> Έτη επαγγελματικής εμπειρίας του δείγματος	52
<b>Διάγραμμα 5:</b> Έτη κατοχής επιχείρησης/ απασχόλησης σε αυτή	53
<b>Διάγραμμα 6:</b> Έτη λειτουργίας επιχείρησης	53
<b>Διάγραμμα 7:</b> Κλάδος δραστηριοποίησης του δείγματος	54
<b>Διάγραμμα 8:</b> Αριθμός εργαζομένων	55
<b>Διάγραμμα 9:</b> Αριθμός προϊόντων/ υπηρεσιών των επιχειρήσεων του δείγματος	55
<b>Διάγραμμα 10:</b> Αριθμός νέων προϊόντων/ υπηρεσιών τα τελευταία τρία έτη	56
<b>Διάγραμμα 11:</b> Ύπαρξη εξαγωγικής δραστηριότητας	57
<b>Διάγραμμα 12:</b> Κύκλος εργασιών τα τελευταία τρία έτη	57

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί μία προσέγγιση στην έννοιας της ικανότητας καινοτομίας, των παραγόντων που την καθορίζουν και στο αν τελικά η καινοτομία δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από ιδιαιτερότητες που σχετίζονται με τις δομές τους, την επάρκεια πόρων και το εν γένει μικρό τους μέγεθος. Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητο να διερευνηθεί αν και πως καινοτομούν και αν η καινοτομία καθαυτή τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για το λόγο αυτό διεξήχθη εμπειρική έρευνα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην περιοχή της Μαγνησίας. Η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε ήταν η χρήση ερωτηματολογίων και η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε μέσω μη παραμετρικών ελέγχων. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που διαθέτουν οργανωσιακό κλίμα, γνώση και μάθηση που προσανατολίζονται στην καινοτομία τείνουν να είναι ικανές να καινοτομήσουν. Τέλος, φάνηκε ότι η ικανότητα καινοτομίας επηρεάζεται και από την καινοτομικότητα της επιχείρησης.

Λέξεις κλειδιά: Μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ικανότητα καινοτομίας, καινοτομία

**Κωδικοί JEL:** C12, O32, L16, O31



## **ABSTRACT**

This study approaches the concept of innovation capability, its determinants and whether innovation leads to the creation of competitive advantage in Small-Medium enterprises (SMEs). SMEs are characterized by the differences in their structure comparing to the big ones, their limited resources and their small size. Thus, it is of great importance to investigate if SMEs innovate, how they accomplish innovation and whether innovation itself is adequate to create competitive advantage. In order to investigate this, empirical research in SMEs was conducted in the region of Magnesia. The deployed research methodology was the use of questionnaires and the results' analysis was carried out with the use of non parametric tests. The findings show that SMEs which have organizational climate, knowledge and learning oriented towards innovation tend to be capable of innovation. Finally, the findings show that innovation capability is being determined by the company's innovativeness as well.

Keywords: SMEs, competitive advantage, innovation capability, innovation

JEL Classification: C12, O32, L16, O31

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

## 1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Είναι πλέον αδιαμφισβήτητο ότι η έννοια της καινοτομίας έχει εισαχθεί στο εσωτερικό των επιχειρήσεων καθώς η ανάπτυξη και υιοθέτησή της πολλές φορές γίνεται σκοπός για τις επιχειρήσεις. Η καινοτομία είναι επιπλέον ένας τρόπος ανάπτυξης της επιχείρησης, αλλά αποτελεί επίσης και έναν παράγοντα επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Vukonić *et al.*, 2012). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο απώτερος σκοπός όλων των επιχειρήσεων σε όποιον κλάδο και αν αυτές δραστηριοποιούνται, όμως το σημαντικότερο είναι η διατήρηση του και η μετατροπή του σε ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τις διαδικασίες εκείνες των επιχειρήσεων που μπορούν να τους ενισχύσουν την αποδοτικότητα τους και την κερδοφορία τους, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει να έχουν ως απώτερο σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, που θα πρέπει να είναι ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων (Barney, 1991; Weerawardena και Sullivan-Mort, 2001).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιδιώκουν στον ίδιο βαθμό με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις να καινοτομήσουν και να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Υπάρχουν αρκετές έρευνες που έχουν λάβει χώρα και εξετάζουν το παραπάνω θέμα (Gassmann και Keupp, 2007; Roberts και Amit, 2003; Scozzi *et al.*, 2005). Φαίνεται λοιπόν, ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι δυνατό να διαθέτουν ικανότητα καινοτομίας και μέσω αυτής ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ίσως με κάποιους περιορισμούς (Rhee *et al.*, 2010; O'Donnell *et al.*, 2002). Ενδεικτικά, οι περιορισμοί απορρέουν από την φύση της μικρομεσαίας επιχείρησης, δεδομένου ότι στο εσωτερικό της δεν υπάρχουν σαφώς καθορισμένες διαδικασίες και η χρηματοοικονομική τους θέση συχνά δεν είναι ισχυρή. Ωστόσο, όταν η μικρομεσαία επιχείρηση καταφέρει να επενδύσει στο ανθρώπινο δυναμικό και στην γνώση των εργαζομένων της, μπορεί να καινοτομήσει και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συχνά με πολύ καλύτερα αποτελέσματα ακόμη και από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που ανταγωνίζεται (Lawson και Samson, 2001).

Η παρούσα μελέτη διερευνά την έννοια της ικανότητας καινοτομίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων τους παράγοντες που την καθορίζουν και το αν τελικά επιτυγχάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται τόσο η έννοια της καινοτομίας, όσο και αυτή της ικανότητας καινοτομίας. Η καινοτομία είναι η κινητήριος δύναμη για τις επιχειρήσεις που

επιθυμούν να ανανεώσουν τα υπάρχοντα προϊόντα ή να βασιστούν σε αυτά για να δημιουργήσουν νέα προϊόντα που θα τις κάνει να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους (Shu-hsien Liao *et al.*, 2010). Η ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης ορίζεται ως η ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες της αγοράς, δηλαδή τους καταναλωτές καθώς επίσης και η ικανότητα εφαρμογής κατάλληλων τεχνολογιών στις διαδικασίες ώστε να παραχθούν αυτά τα προϊόντα (Adler και Shenbar, 1990). Ωστόσο, η ικανότητα καινοτομίας είναι μια δύσκολη διαδικασία διότι η επιχείρηση προκειμένου να καινοτομήσει θα πρέπει να διαθέτει επαρκείς πόρους στην παραγωγή, να επενδύει σε διαδικασίες έρευνας και ανάπτυξης και φυσικά στους ανθρώπινους πόρους. Στην συνέχεια πραγματοποιείται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα καινοτομίας των επιχειρήσεων και διαμορφώνονται κάποιες θεωρητικές υποθέσεις. Το οργανωσιακό κλίμα φαίνεται ότι επηρεάζει την ικανότητα καινοτομίας. Προκειμένου μια επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να καινοτομεί θα πρέπει να διαθέτει οργανωσιακό κλίμα το οποίο να προσανατολίζεται στην καινοτομία, πράγμα που σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει επιθυμούν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις και να αναλαμβάνουν ρίσκα προκειμένου να καινοτομήσουν (Menguc και Auh, 2010). Η οργανωσιακή γνώση και η οργανωσιακή μάθηση θεωρούνται επίσης σημαντικοί παράγοντες ικανότητας καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Μια επιχείρηση προκειμένου να καινοτομήσει θα πρέπει να διαθέτει εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, καθώς επίσης και να φροντίζει για την επιπλέον επαγγελματική του κατάρτιση ((Delgado-Verde *et al.*, 2011; Keskin, 2006). Τέλος, ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων απέναντι στην αγορά και η στρατηγική τους είναι παράγοντες που καθορίζουν την καινοτομία, αφού αν μια επιχείρηση δεν επιθυμεί και δεν ακολουθεί συγκεκριμένες στρατηγικές δεν θα καινοτομήσει (Verhees και Meulenbergh, 2004). Επίσης, αναλύεται η σχέση της καινοτομικότητας της επιχείρησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ από τις μέχρι τώρα έρευνες έχει αποδειχθεί ότι η καινοτομία είναι άρρηκτα συνδεδασμένη με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναλύεται η έννοια και η σημαντικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στην πλειονότητα τους, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τον πυρήνα της οικονομίας μιας χώρας. Στην περίπτωση τόσο της Ευρώπης όσο και της Ελλάδας, οι περισσότερες επιχειρήσεις είναι μικρομεσαίες. Στην περίπτωση της Ελλάδας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε σχέση με παλαιότερα χρόνια είναι λιγότερες, καθώς επίσης μειωμένος είναι και ο ετήσιος κύκλος εργασιών τους και ο αριθμός των εργαζομένων.

Το τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας πραγματεύεται την σχέση της καινοτομίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε ποιο βαθμό οι τελευταίες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω αυτής. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι το ίδιο ικανές να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω της καινοτομίας, διότι διαθέτουν περιορισμένους πόρους και μπορούν να τους χρησιμοποιήσουν πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τις επιχειρήσεις που διαθέτουν πολλούς πόρους. Βέβαια για κάποιους ερευνητές η έλλειψη πόρων αποτελεί ένα κίνδυνο για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ο οποίος δεν θα τους επιτρέψει να αναπτύξουν ένα καινοτόμο προϊόν. Συνεχίζοντας, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα να αναπτύξουν ένα καινοτόμο προϊόν, ιδίως ένα τεχνολογικό προϊόν, καθώς έχουν την δυνατότητα να διαχέουν την εξειδικευμένη γνώση μεταξύ των εργαζομένων που απαιτείται για την παραγωγή του (Santarelli και Sterlacchini, 1990; Bougrain και Haudeville, 2002).

Στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας, αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας και τα εργαλεία μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν για την διεξαγωγή της έρευνας, ενώ στο έκτο κεφάλαιο παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας ως προς τον έλεγχο των υποθέσεων. Τα ευρήματα της έρευνας έδειξαν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που διαθέτουν οργανωσιακό κλίμα, οργανωσιακή γνώση και οργανωσιακή μάθηση που προσανατολίζονται στην καινοτομία, τείνουν να είναι ικανές να καινοτομήσουν. Τέλος, φάνηκε ότι η ικανότητα καινοτομίας επηρεάζεται από την καινοτομικότητα της επιχείρησης.

## **1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ**

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της έννοιας της ικανότητας καινοτομίας, των παραγόντων που την καθορίζουν και το αν τελικά η καινοτομία οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, τόσο σε παγκόσμιο επίπεδο ανασκοπώντας τη διεθνή βιβλιογραφία όσο και στον ελλαδικό χώρο συγκρίνοντας τη βιβλιογραφία με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας. Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνδέεται άρρηκτα στη διεθνή βιβλιογραφία με την ύπαρξη καινοτομίας της επιχείρησης αλλά και με την καινοτομικότητα που διαθέτει. Τα παραπάνω αποτελούν σημαντικά στοιχεία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, προκειμένου αυτές να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Στην παρούσα έρευνα επιχειρείται να επιβεβαιωθεί η υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που προέρχεται από την ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

### 2.1 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Στη σημερινή εποχή, ο αυξημένος ανταγωνισμός, οι συνεχείς οικονομικές αναταραχές, η αλλαγή και η αβεβαιότητα έχουν «υποχρεώσει» τους οργανισμούς να ενσωματώσουν την καινοτομία στην στρατηγική τους (Keskin, 2006).

Η καινοτομία έχει πολλούς ρόλους. Ως κινητήριο δύναμη, κατευθύνει τις επιχειρήσεις σε φιλόδοξα μακροπρόθεσμα εγχειρήματα. Επίσης, οδηγεί στην ανανέωση των κλαδικών και βιομηχανικών δομών και βρίσκεται πίσω από την ανάδυση νέων τομέων οικονομικής δραστηριότητας. Εν συντομία, η καινοτομία είναι η ανανέωση και μεγέθυνση της «γκάμας» προϊόντων και υπηρεσιών και σχετικών αγορών· η καθιέρωση νέων μεθόδων παραγωγής, προμήθειας και διανομής· η εισαγωγή αλλαγών στη διοίκηση, στον οργανισμό και στις εργασιακές συνθήκες και τις ικανότητες των εργαζομένων (E.E., 1995).

Η καινοτομία ως έννοια επιδέχεται πλέον του ενός ορισμού. Στην βιβλιογραφία, ένας από τους πιο συχνά απαντώμενους ορισμούς είναι ο εξής: Η δημιουργία, η αποδοχή και η εφαρμογή νέων ιδεών, διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών (Thompson, 1965). Η καινοτομία μπορεί επίσης να οριστεί ως η ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύξει προϊόντα για να καλύψει τις ανάγκες της αγοράς, να χρησιμοποιεί την υπάρχουσα τεχνολογία για να αναπτύξει προϊόντα και να αποκτήσει νέες τεχνολογίες για να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες (Shu-hsien Liao *et al.*, 2010). Πλέον η καινοτομία γίνεται αντιληπτή ως μία καίριας σημασίας δραστηριότητα η οποία αφορά όλον τον οργανισμό και καθορίζει την οργανωσιακή του συμπεριφορά (Martinez-Roman *et al.*, 2011). Η καινοτομία αναφέρεται σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες. Σε αρκετές μελέτες δίνεται έμφαση σε προϊόντα και υπηρεσίες που είναι «νέα για την επιχείρηση» κυρίως επειδή οι καινοτομίες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι συχνά διαφοροποιήσεις προϊόντων που βασίζονται σε νέες και διαφορετικές εισροές (Verhees και Meulenbergh, 2004).

Ωστόσο, όπως είναι πλέον γνωστό και επισημαίνεται στην διεθνή βιβλιογραφία, επιδίωξη των επιχειρήσεων είναι η ανάπτυξη και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας αλλά και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ η καινοτομία είναι ένας βασικός παράγοντας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το θέμα της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων αποτελεί σε μεγάλο βαθμό θέμα συζήτησης μεταξύ των managers, των πολιτικών και των ακαδημαϊκών. Η παγκοσμιοποίηση και οι αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία τα τελευταία

χρόνια έχουν δημιουργήσει νέες προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, τις βιομηχανίες και τις χώρες.

Η έννοια της ανταγωνιστικότητας σχετίζεται με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στην θέση υπεροχής που έχει μια επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (Vuković *et al.*, 2012). Η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων είναι η ικανότητα της επιχείρησης να σχεδιάζει, να παράγει και να πουλά προϊόντα ανώτερα από αυτά που προσφέρουν οι ανταγωνιστές, όπου η ανωτερότητα μπορεί να αξιολογηθεί από διάφορους παράγοντες, όπως η τιμή, η ποιότητα, η τεχνολογική πρόοδος κ.α. Επομένως, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκύπτει από το εσωτερικό τους (Vuković *et al.*, 2012).

Οι εσωτερικές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν να εξεταστούν μέσω μιας στατικής ή μιας δυναμικής προσέγγισης. Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη προσέγγιση εστιάζει στους πόρους και στα περιουσιακά στοιχεία στην βάση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης (Vuković *et al.*, 2012). Η δεύτερη προσέγγιση αναφέρεται στις διαδικασίες διαχείρισης που μετατρέπουν και αναπτύσσουν αυτά τα περιουσιακά στοιχεία έτσι ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη επίδοση της επιχείρησης. Η προσέγγιση που βασίζεται στις ικανότητες, τονίζει την δυναμική συνιστώσα της ανταγωνιστικότητας (Vuković *et al.*, 2012). Ενώ οι πόροι των επιχειρήσεων αποτελούν την βάση των επιχειρηματικών ικανοτήτων, οι δυνατότητες αντιπροσωπεύουν τον τρόπο που οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τους πόρους τους (Teece, *et al.*, 1997). Έτσι, οι δυναμικές ικανότητες είναι αυτές που μετατρέπουν τους πόρους σε νέες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεδομένου ότι είναι οι διαδικασίες που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν νέους πόρους και να δημιουργήσουν νέες και καινοτόμες μορφές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επιπλέον, όπως αναφέρει ο Bristow (2005), η ανταγωνιστικότητα χρησιμοποιείται συνήθως αναφορικά με την απόδοση των επιχειρήσεων. Σήμερα, ως αποτέλεσμα των αλλαγών στο παγκόσμιο οικονομικό σύστημα που σχετίζονται με την αυξανόμενη σημασία των αναδυόμενων οικονομιών, υπάρχουν πολλές διαφορετικές απόψεις σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν και διαμορφώνουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Depperu, 2005). Όμως, η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης εξαρτάται από τον καθορισμό των βασικών αρμοδιοτήτων της και τη δυνατότητα της να τις αναπτύξει. Έτσι, είναι σημαντικός ο καθορισμός της σωστής στρατηγικής από την πλευρά της επιχείρησης. Τέλος, είναι σημαντικό να τονιστεί η σχέση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας, αφού η σωστή στρατηγική της επιχείρησης είναι σημαντική καθώς μπορεί να αναδείξει τα

πλεονεκτήματα της επιχείρησης και να της προσδώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε διεθνές επίπεδο (Chang Moon και Peery, 1995).

## **2.2. ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

Στα παραπάνω υποφώσκει το ερώτημα, γιατί κάποιες επιχειρήσεις είναι πιο καινοτόμες από άλλες; Ή αν διατυπωθεί αλλιώς το ερώτημα, γιατί κάποιες επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη ικανότητας καινοτομίας από άλλες; Η ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί μπορεί να γίνει αντιληπτή ως η δυναμική της για καινοτόμα αποτελέσματα. Τότε αυτή εξαρτάται από τους πόρους και τις δυνατότητες που κατέχει η επιχείρηση εφόσον της επιτρέπουν να εξερευνεί και να εκμεταλλεύεται ευκαιρίες (Neely *et al.*, 2001).

Η έννοια της ικανότητας καινοτομίας επιχειρεί να δώσει την απάντηση στο παραπάνω ερώτημα. Στην βιβλιογραφία συναντώνται πλέον του ενός ορισμού για την έννοια αυτή. Σύμφωνα με τους Adler και Shenbar (1990) η ικανότητα καινοτομίας ορίζεται ως η ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων που ικανοποιούν τις ανάγκες τις αγορές· η ικανότητα εφαρμογής κατάλληλων τεχνολογιών στις διαδικασίες ώστε να παραχθούν αυτά τα προϊόντα· η ικανότητα ανάπτυξης και υιοθέτησης νέων προϊόντων και διαδικασιών που να ικανοποιούν τις μελλοντικές ανάγκες· και η ικανότητα ανταπόκρισης σε τυχαίες τεχνολογικές δραστηριότητες και μη αναμενόμενες ευκαιρίες που δημιουργούνται από τους ανταγωνιστές. Κατά άλλους, η ικανότητα καινοτομίας ορίζεται ως η ικανότητα μίας επιχείρησης να κινητοποιεί τη γνώση και τους εργαζομένους και να τη συνδυάζει με σκοπό να παράγει νέα γνώση που έχει ως αποτέλεσμα την καινοτομία (Kogut και Zander, 1992). Ο Un (2002) επισημαίνει πως η ικανότητα καινοτομίας είναι δυναμική και εμπεριέχει την αλληλεπίδραση μεταξύ της εσωτερικής γνώσης μίας επιχείρησης και των αναγκών της αγοράς. Οι Romijn και Albaladejo (2002) θεωρούν πως σχετίζεται με την οργανωσιακή γνώση και άλλες ικανότητες που απαιτούνται ώστε να βελτιωθούν υπάρχοντα προϊόντα και διαδικασίες και να αναπτυχθούν νέα. Επίσης ορίζεται ως το σύνολο των ικανοτήτων και γνώσης που απαιτούνται ώστε να απορροφηθούν, να εμπεδωθούν και βελτιωθούν αποτελεσματικά οι υπάρχουσες τεχνολογίες και να δημιουργηθούν νέες (Lall, 1992).

Η ικανότητα καινοτομίας είναι πολύ σημαντική για την εξασφάλιση της απόδοσης αλλά και την επιβίωση μίας επιχείρησης. Αυτό γιατί οι αγορές πλέον χαρακτηρίζονται από μικρούς κύκλους ζωής προϊόντος και υψηλό ρυθμό εισαγωγής νέων προϊόντων (Tamer Cavusgil *et al.*, 2003; Slater *et al.*, 2014). Τα τελευταία χρόνια πολλοί ερευνητές με πλήθος

ερευνών προσπάθησαν να διερευνήσουν την ικανότητα καινοτομίας και να προσδιορίσουν τους παράγοντες που οδηγούν στην καινοτομία και επιτρέπουν στην επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική.

Ειδικότερα, όπως αναφέρουν οι Guan *et al.* (2006), η ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης μεταξύ άλλων εξαρτάται από την αρμονία των επιμέρους τμημάτων που λειτουργούν στο εσωτερικό της επιχείρησης, της ικανότητας της επιχείρησης να αναγνωρίζει τις ευκαιρίες, της οργανωσιακής κουλτούρας, του οργανωσιακού μηχανισμού, τις μεθόδους του management. Η ικανότητα στρατηγικού προγραμματισμού είναι η ικανότητα της επιχείρησης να κατανοήσει όλα τα είδη των εξωτερικών σχέσεων και να εγκλιματιστεί στο εξωτερικό περιβάλλον. Τα παραπάνω συναινούν με τις απόψεις των Yam *et al.* (2011), ενώ συμπληρώνουν ότι το σύστημα καινοτομίας μιας επιχείρησης μπορεί να οριστεί ως μια διαδραστική διαδικασία που περιλαμβάνει την παραγωγή, την υιοθέτηση, την εφαρμογή και την ενσωμάτωση νέων ιδεών και πρακτικών στην επιχείρηση. Το κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτού του συστήματος είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να παράγουν, να διαχέουν και να χρησιμοποιούν καινοτομίες που έχουν οικονομική αξία, δηλαδή να δημιουργούν και να αναπτύσσουν την τεχνολογική καινοτομία της επιχείρησης. Όπως έχει υποστηριχθεί οι επιχειρήσεις που διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα τεχνολογικής καινοτομίας είναι σε θέση να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής απόδοσης και αποτελεσματικότητας (Adler και Shenbar, 1990).

Ωστόσο, η ικανότητα καινοτομίας μιας επιχείρησης δεν είναι μόνο η ικανότητα της να δημιουργεί νέα προϊόντα και υπηρεσίες αλλά και να τα εισάγει με τον κατάλληλο τρόπο στην αγορά. Επίσης, η ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης είναι και η ικανότητα της να χρησιμοποιεί καταλλήλως τις γνώσεις του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να τις χρησιμοποιεί για να δημιουργήσει νέες γνώσεις με αποτέλεσμα να δημιουργείται η καινοτομία (Çakar και Ertürk, 2010). Έτσι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων που καινοτομούν μπορεί να προέρχεται από το υψηλής ποιότητας ανθρώπινο δυναμικό που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν με βάση της ποιότητα και την καινοτομία (Çakar και Ertürk, 2010). Οι διαδικασίες που ακολουθεί η επιχείρηση για να καινοτομήσει μπορούν να χωριστούν στις γνωστικές διαδικασίες, δηλαδή στο πώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν και διατηρούν την τεχνογνωσία, στις οργανωτικές διαδικασίες, δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις καθώς και στον τρόπο που συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις και στις οικονομικές διαδικασίες, δηλαδή στο πώς οι επιχειρήσεις καθορίζουν τα εσωτερικά τους κίνητρα για να εξασφαλίσουν την καινοτομία και να πετύχουν τους τελικούς στόχους τους (Varis και Littunen, 2010).



Η καινοτομία βασίζεται επίσης στον εκ νέου συνδυασμό των πόρων, των δεξιοτήτων και των άλλων ενσώματων και ασώματων στοιχείων. Είναι ένας συνδυασμός της τεχνογνωσίας που υπάρχει, στο κεφάλαιο και στους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού. Έτσι, ο προσανατολισμός στην καινοτομία εξαρτάται από τους καινοτόμους ανθρώπους που διαθέτουν μεγαλύτερη δημιουργική ικανότητα και υψηλότερου βαθμού γνώσεις. Οι άνθρωποι με πολλές γνώσεις έχουν την ικανότητα να κρατούν την απόσταση μεταξύ της πραγματικότητας και του οράματος της επιχείρησης και μέσω των γνώσεων τους πραγματοποιούν το όραμα της επιχείρησης μέσω της καινοτομίας. Σε αντίθεση με τα παραπάνω άτομα, τα άτομα με λιγότερες δεξιότητες δεν βοηθούν στην δημιουργία καινοτομίας, με αποτέλεσμα να εξασθενεί η ατομική πρωτοβουλία και να δημιουργείται σύγχυση στο εσωτερικό της επιχείρησης (Garcia-Morales *et al.*, 2007).

Η ικανότητα των επιχειρήσεων να καινοτομήσουν εκτός από δύσκολη είναι και μια πολύπλοκη διαδικασία. Προκειμένου να αξιολογηθεί η ικανότητα καινοτομίας μιας επιχείρησης θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη αρκετοί διαφορετικοί παράγοντες, όπως η ικανότητα της επιχείρησης για έρευνα και ανάπτυξη, η ικανότητα της για λήψη της καινοτομίας, η ικανότητα του τμήματος marketing, η κλαδική ικανότητα και τέλος η ικανότητα του κεφαλαίου. Η ικανότητα του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης βοηθά την επιχείρηση να χρησιμοποιήσει πολλές νέες τεχνολογίες όταν αναπτύσσει νέα τεχνολογικά επιτεύγματα (Beaver και Prince, 2002). Η βιομηχανική ικανότητα αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να μετατρέπει τα αποτελέσματα του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης σε προϊόντα τα οποία ανταποκρίνονται στις ανάγκες της αγοράς. Η ικανότητα του marketing δείχνει την ικανότητα της επιχείρησης να δημοσιοποιεί και να πουλά τα προϊόντα με βάση τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες των πελατών και των καταναλωτών με τρόπο καλύτερο από αυτόν των ανταγωνιστών της (Guan και Ma, 2003). Για παράδειγμα, μια επιχείρηση που διαθέτει εξαιρετική ικανότητα έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να μην έχει τα ίδια επίπεδα ικανότητας για παραγωγή και για ποιότητα. Από αυτά λοιπόν είναι προφανές ότι η καινοτομία εξαρτάται από τα σύνθετα περιβάλλοντα των επιχειρήσεων (Wang *et al.*, 2008).

Ένα σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να καινοτομήσουν είναι η αβεβαιότητα και η ανάληψη ρίσκου, διότι δεν έχουν την δυνατότητα να γνωρίσουν εκ των προτέρων το αποτέλεσμα. Δεν είναι σε θέση να γνωρίζουν ούτε ποια μέσα θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν ώστε να το επιτύχουν και δεν μπορούν να προβλέψουν την επιτυχία ή όχι του προϊόντος ή της υπηρεσίας (Assink, 2006). Βέβαια, η επιτυχία και το μέγεθος των πωλήσεων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό δεν μπορεί να προβλεφθεί εκ των προτέρων είτε η επιχείρηση καινοτομεί είτε όχι. Οι επιχειρήσεις που φαίνεται να

αντιμετωπίζουν το παραπάνω πρόβλημα είναι κυρίως οι επιχειρήσεις που ασχολούνται με την τεχνολογία καθώς δεν μπορούν να προσδιορίσουν το μέγεθος της επιτυχίας και των πωλήσεων (Assink, 2006).

Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό γιατί είναι τόσο δύσκολο να αναπτυχθεί ικανότητα καινοτομίας σε μία επιχείρηση. Η ικανότητα καινοτομίας αφορά στην αξία που παράγεται και στις μοναδικές ικανότητες και πόρους οι οποίοι τελικά αποτελούν το θεμέλιο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για αυτό απαιτείται μία ενδεδειγμένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με σκοπό να αναγνωριστούν τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά τα οποία είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη ικανότητας καινοτομίας (Slater *et al.*, 2014). Οι παράγοντες που εξετάζονται στο επόμενο κεφάλαιο είναι αυτοί που έχουν διαπιστωθεί στην βιβλιογραφία ως οι πιο σημαντικοί.

## **2.3 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

### **2.3.1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ**

Το οργανωσιακό κλίμα περιγράφεται ως οι κοινές αξίες και παραδοχές που καθοδηγούν την συμπεριφορά σε μια επιχείρηση. Τόσο σε προσωπικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο, πιστεύεται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς έχει σημαντική επίδραση στην σχέση μεταξύ των εργαζομένων και των διευθυντών τους (Çakar και Ertürk, 2010). Η κουλτούρα μιας επιχείρησης λαμβάνεται ως ένα σύνολο κανόνων και διαδικασιών που καθοδηγούν τα μέλη της σχετικά με το τι πρέπει να πράξουν και με ποιον τρόπο σε διάφορες καταστάσεις (Leskovar-Spacapan και Bastic, 2007). Εάν ένας εργαζόμενος νιώθει ευχάριστα στο εργασιακό του περιβάλλον είναι πιο πιθανό να αναπτύξει νέες ιδέες. Έτσι, όταν ο εργαζόμενος ταιριάζει με την κουλτούρα της επιχείρησης, είναι πιο πιθανό να αναπτύξει μια καινοτομία. Επιπλέον, στην διεθνή βιβλιογραφία υπογραμμίζεται η μεγάλη σημασία της κουλτούρας καθώς θεωρείται ένας από τους σημαντικούς καθοριστικούς παράγοντες καινοτομίας (Çakar και Ertürk, 2010; Leskovar-Spacapan και Bastic, 2007).

Προκειμένου μια επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική και να καινοτομήσει θα πρέπει να διαθέτει ένα οργανωσιακό κλίμα που να προσανατολίζεται στην καινοτομία. Ένα οργανωσιακό κλίμα που προσανατολίζεται στην καινοτομία δείχνει ότι το περιβάλλον εργασίας αντιμετωπίζει προκλήσεις, είναι δημιουργικό και λαμβάνει ρίσκα (Chen *et al.*, 2010). Μια επιχείρηση με καλή διαχείριση της γνώσης μπορεί να μην είναι σε θέση να ενισχύσει την καινοτομία της, εάν δεν διαθέτει ένα καινοτόμο οργανωσιακό κλίμα που θα

επιδιώκει να ενσωματώνονται οι γνώσεις των εργαζομένων στα προϊόντα (Chen *et al.*, 2010). Κατά την περίοδο της ανάπτυξης νέων προϊόντων, οι επιχειρήσεις που διαθέτουν οργανωσιακό κλίμα που να προσανατολίζεται στην καινοτομία, θα παροτρύνουν τους εργαζομένους να αναλάβουν ρίσκα, ώστε να μετατρέψουν τις δύσκολες δραστηριότητες σε γνώσεις για τα νέα προϊόντα. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι όχι μόνο θα ανταλλάξουν ή θα μοιραστούν τις γνώσεις τους, αλλά θα αναζητήσουν νέες και διαφορετικές προσεγγίσεις για να εργαστούν (Chen *et al.*, 2010).

Συνεχίζοντας, τα υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας και τυποποίησης φαίνεται να σχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα καινοτομίας. Η εφευρετικότητα μειώνεται σε επιχειρήσεις με πολύπλοκα συστήματα οργάνωσης, αφού η γραφειοκρατία μειώνει την δημιουργική δραστηριότητα. Έτσι, οι επιχειρήσεις που διαθέτουν πολύπλοκα συστήματα ελέγχου φαίνεται να έχουν χαμηλότερα ποσοστά εφευρετικότητας και επομένως καινοτομίας (Çakar και Ertürk, 2010). Με βάση λοιπόν τα παραπάνω φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις προκειμένου να σημειώνουν υψηλά ποσοστά καινοτομίας θα πρέπει να έχουν την κατάλληλη δομή, να αποφεύγουν τα περίπλοκα συστήματα ελέγχου ώστε να εκμηδενίζεται ο κίνδυνος της μη εφαρμογής της καινοτομίας (Adhocracy) (Menguc και Auh, 2010). Εκτός του ότι είναι ένας σημαντικός παράγοντας καινοτομίας, το οργανωσιακό κλίμα της επιχείρησης παρουσιάζει σημαντικές σχέσεις και με άλλα σημαντικά χαρακτηριστικά. Έτσι, επιδρά σημαντικά στο πώς αλληλεπιδρούνται οι εργαζόμενοι της επιχείρησης (Slater *et al.*, 2014).

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να απορροφούν την καινοτομία στην οργανωσιακή κουλτούρα και στις διαδικασίες management. Η οργανωσιακή κουλτούρα βρίσκεται στο επίκεντρο της καινοτομίας. Η κουλτούρα επηρεάζει σημαντικά την δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσω των διαδικασιών της επιχείρησης. Στην περίπτωση που μια επιχείρηση επιθυμεί να τροποποιήσει τον προσανατολισμό της, ή ακόμη και μια καινοτομία, θα πρέπει να αλλάξει στοιχεία της οργανωσιακής της κουλτούρας (Dobni, 2008).

Τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας μιας επιχείρησης, δηλαδή οι αξίες και οι πεποιθήσεις καθώς και οι αναμενόμενες συμπεριφορές που προκύπτουν από αυτά, επηρεάζουν την ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης με δύο τρόπους, μέσω της κοινωνικοποίησης και μέσω των βασικών αξιών, παραδοχών και πεποιθήσεων (Dobni, 2008). Έτσι, μια κουλτούρα που υποστηρίζει την καινοτομία εμπεριέχει συμπεριφορές που εκτιμούν την δημιουργικότητα, την ανάληψη ρίσκου, την ελευθερία, την ομαδική εργασία, την επικοινωνία και τον σεβασμό. Θα περίμενε κανείς ότι αυτές οι συμπεριφορές είναι θεμιτές και φυσιολογικές και ότι αυτές μπορούν να ενσωματωθούν στο εσωτερικό της επιχείρησης (Dobni, 2008). Επίσης θα περίμενε κανείς ότι μια τέτοια νοοτροπία θα απορρίψει τις

πρακτικές και τις συμπεριφορές που εμποδίζουν την καινοτομία, όπως η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα και ο έλεγχος (Dobni, 2008).

Από τα παραπάνω προκύπτει η πρώτη υπόθεση:

***H<sub>1</sub>. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση το κλίμα της επιχείρησης.***

### **2.3.2 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΓΝΩΣΗ**

Στο εσωτερικό περιβάλλον μίας επιχείρησης, ως παράγοντας που καθορίζει την ικανότητα καινοτομίας της, η γνώση που εισάγουν οι επιχειρηματίες και οι εργαζόμενοι και η οποία προέρχεται από προηγούμενη εμπειρία τους, βρίσκεται σε υψηλή προτεραιότητα (Romijn και Albaladejo, 2002). Ο λόγος που η γνώση θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους πόρους σε μία επιχείρηση είναι ότι είναι μοναδική και αμίμητη. Συνεπώς οι επιχειρήσεις που παράγουν και χρησιμοποιούν γνώση γρήγορα και αποτελεσματικά είναι ικανές να καινοτομούν πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη επιτυχία (Tamer Cavusgil *et al.*, 2003).

Στον παράγοντα της γνώσης της επιχείρησης πολύ σημαντικό ρόλο παίζει ο διαμοιρασμός αυτής. Ο διαμοιρασμός γνώσης μπορεί να οριστεί ως μία κοινωνική αλληλεπίδραση που εμπεριέχει την ανταλλαγή γνώσης, εμπειριών και ικανοτήτων μεταξύ των εργαζομένων σε ολόκληρη την επιχείρηση (Delgado-Verde *et al.*, 2011). Η διαδικασία διαμοιρασμού γνώσης μπορεί να γίνει αντιληπτή ως η διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι ανταλλάζουν απόψεις και σκέψεις και από κοινού δημιουργούν νέα γνώση. Άλλωστε, ο διαμοιρασμός γνώσης δημιουργεί ευκαιρίες για μεγιστοποίηση της ικανότητας της επιχείρησης να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της και να δημιουργεί λύσεις και ικανότητες που τελικά οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Lin, 2007).

Επιπλέον, ο διαμοιρασμός γνώσης αναφέρεται τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και οργανισμού. Όσον αφορά στο άτομο, ο διαμοιρασμός γνώσης είναι η συνομιλία με τον συνάδελφο με σκοπό μία εργασία να γίνει πιο καλά, πιο γρήγορα ή πιο αποτελεσματικά (Lin, 2007; Calantone *et al.*, 2002). Για τον οργανισμό, ο διαμοιρασμός γνώσης είναι η σύλληψη, η οργάνωση και η μεταφορά γνώσης βασισμένης στην εμπειρία, η οποία διαχέεται μέσα στην επιχείρηση και καθίσταται διαθέσιμη από όλους εντός της επιχείρησης. Στη βιβλιογραφία έχει αποτυπωθεί πως ο διαμοιρασμός της γνώσης είναι απαραίτητος καθώς κινητοποιεί τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την απόδοση σε όρους καινοτομίας και να μειώσουν τις πλεονάζουσες προσπάθειες μάθησης (Lin, 2007; Calantone *et al.*, 2002). Μία επιχείρηση

μπορεί να προωθήσει επιτυχώς μία κουλτούρα διαμοιρασμού γνώσης όχι μόνο με την ενσωμάτωση της στην στρατηγική της αλλά επίσης αλλάζοντας τη συμπεριφορά των εργαζομένων προωθώντας τον πρόθυμο και συνεχή διαμοιρασμό γνώσης (Lin, 2007).

Στη βιβλιογραφία αναγνωρίζεται η ύπαρξη διαφορετικών επιρροών στις δραστηριότητες διαμοιρασμού γνώσης των εργαζομένων όπως είναι οι ατομικοί, οι οργανωσιακοί και οι τεχνολογικοί παράγοντες. Αναφορικά με την ατομική διάσταση, η βιβλιογραφία συμφωνεί πως ο διαμοιρασμός της γνώσης εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του ατόμου (Lin, 2007). Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά αυτά σχετίζονται με την εμπειρία, τις αξίες, την παρακίνηση και τα πιστεύω των ατόμων. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται να μοιραστούν γνώση όταν πιστεύουν ότι αυτή η συμπεριφορά «αξίζει τον κόπο» και μπορεί να βοηθήσει τους συναδέλφους τους. Ως εκ τούτου, η προσδοκία των ατομικών ωφελειών μπορεί να ωθήσει τους εργαζομένους να μοιράζονται τη γνώση με τους συναδέλφους τους (Lin, 2007).

Όσον αφορά στην οργανωσιακή διάσταση, το κλίμα σε μία επιχείρηση διαμορφώνεται με τέτοιο τρόπο ώστε η επιχείρηση να ενσωματώνει αποτελεσματικά τα οφέλη μίας κουλτούρας που υποστηρίζει την καινοτομία (Delgado-Verde *et al.*, 2011). Στο πλαίσιο του διαμοιρασμού γνώσης, το κλίμα στην επιχείρηση είναι αποφασιστικής σημασίας παράγοντας. Το σύστημα ανταμοιβών όταν είναι συνδεδεμένο με το διαμοιρασμό γνώσης, το κλίμα ανοιχτής [sic] ηγεσίας και η υποστήριξη από τη διοίκηση αποτελούν κρίσιμα στοιχεία της διαδικασίας διαμοιρασμού γνώσης (Lin, 2007). Τέλος, σχετικά με την τεχνολογική διάσταση, τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά για την κωδικοποίηση, ολοκλήρωση και διάχυση της γνώσης της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η χρήση εφαρμογών ομαδικής εργασίας, εσωτερικών δικτύων, βάσεων δεδομένων κλπ. για την επικοινωνία και το διαμοιρασμό γνώσης υπήρξε αντικείμενο πολλών ερευνών (Lin, 2007).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν επαρκή στοιχεία για τη σχέση μεταξύ γνώσης και ικανότητας καινοτομίας. Αναλυτικότερα, η ικανότητα μίας επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τη γνώση μπορεί να καθορίσει το επίπεδο της οργανωσιακής της καινοτομίας, όπως είναι γρηγορότερη επίλυση προβλημάτων και βελτιωμένη ανταπόκριση στη νέα πληροφορία (Delgado-Verde *et al.*, 2011). Η συλλογή γνώσης μπορεί να είναι παράγοντας κλειδί για την επιτυχημένη ολοκλήρωση καινοτόμων προσπάθειών μιας επιχείρησης. Η παραγωγή νέων ιδεών και η βελτίωση των προϊόντων μίας επιχείρησης λόγω της καλύτερης ικανότητας απορρόφησης, μπορεί να βελτιώσει την καινοτομικότητά της. Πιο συγκεκριμένα, μία εταιρεία με επάρκεια στη συλλογή και ενσωμάτωση της γνώσης είναι πιο πιθανό να είναι μοναδική

και δύσκολο από τους ανταγωνιστές της να τη μιμηθούν και ως εκ τούτου έχει τη δυνατότητα να διατηρήσει υψηλά επίπεδα ικανότητας καινοτομίας (Lin, 2007).

Οι γνώσεις μπορεί είναι είτε φανερές είτε κρυφές. Οι φανερές γνώσεις είναι η επιστημονική ειδίκευση που έχει ο εργαζόμενος και μπορεί να μεταφερθεί από επιχείρηση σε επιχείρηση. Οι κρυφές γνώσεις είναι αυτές που αποκτώνται στο εσωτερικό της επιχείρησης και είναι δύσκολο να μεταφερθούν από μια επιχείρηση σε μια άλλη. Έτσι οι επιχειρήσεις που δημιουργούν και χρησιμοποιούν γνώσεις αποτελεσματικά είναι ικανές να καινοτομούν γρήγορα και επιτυχώς (Biloslavo, 2005). Επομένως, είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να δημιουργούν τις λεγόμενες «κρυφές» γνώσεις προκειμένου να είναι ικανές να καινοτομούν (Tamer *et al.*, 2013).

Από τα παραπάνω, σε αυτήν την μελέτη αναμένεται διαφοροποίηση της ικανότητας καινοτομίας με βάση τη γνώση που παράγεται και διαχέεται εντός μίας επιχείρησης και διατυπώνεται η παρακάτω υπόθεση:

***H2. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη γνώση σε μία επιχείρηση.***

### **2.3.3 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΜΑΘΗΣΗ**

Στη βιβλιογραφία υπάρχει σύμπτωση απόψεων πως η καινοτομία είναι στενά συνδεδεμένη με την οργανωσιακή μάθηση (Calantone *et al.*, 2002). Οι ερευνητές έχουν καταλήξει στο ότι η οργανωσιακή μάθηση είναι συνδεδεμένη με νέα γνώση, η οποία είναι καίριας σημασίας για την ικανότητα καινοτομίας μίας επιχείρησης αλλά και για την απόδοσή της. Μία επιχείρηση που δίνει έμφαση στη μάθηση είναι πιθανό να κατέχει την τελευταία λέξη της τεχνολογίας που οδηγεί σε μεγαλύτερη ικανότητα καινοτομίας τόσο σε προϊόντα όσο και σε διαδικασίες (Calantone *et al.*, 2002). Οι επιχειρήσεις που προσελκύουν εργαζομένους υψηλού μορφωτικού επιπέδου με υψηλή ειδίκευση, και που προσφέρουν συνεχιζόμενη μάθηση για την επαγγελματική τους κατάρτιση κάνουν πιο δύσκολο το έργο των ανταγωνιστών τους να τους μιμηθούν και να οικειοποιηθούν εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Η προσέλκυση και η διατήρηση υψηλής ποιότητας τεχνικού και επιστημονικού προσωπικού θεωρείται μια σημαντική στρατηγική καινοτομίας, ιδιαίτερα για τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας (Branzei και Vertinsky, 2006).

Ο προσανατολισμός ενός οργανισμού στη μάθηση σχετίζεται με τη επιθυμία του να δημιουργεί και να χρησιμοποιεί γνώση ώστε να βελτιώσει το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα. Αυτό εμπεριέχει την απόκτηση και το διαμοιρασμό πληροφοριών σχετικά με

τις ανάγκες των πελατών, τις αλλαγές στην αγορά, τις ενέργειες των ανταγωνιστών όπως επίσης και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών για τη δημιουργία νέων προϊόντων που υπερέχουν έναντι αυτών των ανταγωνιστών. Ο προσανατολισμός στη μάθηση καθορίζει τι είδους πληροφορία συλλέγεται και πως μεταφράζεται, αξιολογείται και διαμοιράζεται (Calantone *et al.*, 2002).

Η μάθηση προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή αλληλεπίδραση και την παρατήρηση του περιβάλλοντος. Σε σχέση με την καινοτομία, η μη σταθερή ζήτηση των καταναλωτών, η τεχνολογική αναταραχή και η ανταγωνιστική αβεβαιότητα αποτελούν κύριους παράγοντες του περιβάλλοντος (Calantone *et al.*, 2002). Συνεπώς, ένας οργανισμός προσανατολισμένος στη μάθηση μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα καινοτομίας του με τρεις τρόπους. Πρώτον, ένας τέτοιος οργανισμός είναι πιο πιθανό να είναι αφοσιωμένος στην καινοτομία, να έχει τεχνολογία αιχμής και να τη χρησιμοποιεί σε καινοτομίες. Είναι πιο πιθανό να έχει την ικανότητα να δημιουργήσει και να «μαρκετάρει» ένα επαναστατικό προϊόν. Δεύτερον, ο οργανισμός αυτός είναι μάλλον απίθανο να χάσει ευκαιρίες που ανέκυψαν από αναδυόμενες ανάγκες της αγοράς επειδή έχει τη γνώση και την ικανότητα να κατανοήσει και να προβλέψει τις ανάγκες των καταναλωτών (Calantone *et al.*, 2002). Αυτό σημαίνει πως μία επιχείρηση πρέπει να δώσει ιδιαίτερη βαρύτητα στην πλήρη κατανόηση των εκφρασμένων και μη αναγκών των καταναλωτών. Τα νέα προϊόντα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες των πελατών ώστε να επιτευχθεί η ελαχιστοποίηση του ρίσκου. Τρίτον, ένας οργανισμός αφοσιωμένος στη μάθηση είναι πιθανό να έχει μεγαλύτερη ικανότητα καινοτομίας από ότι οι ανταγωνιστές του. Ένα χαρακτηριστικό ενός τέτοιου οργανισμού είναι ότι παρακολουθεί στενά τις κινήσεις των ανταγωνιστών του στην αγορά. Κατανοεί τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και μαθαίνει όχι μόνο από τις επιτυχίες του αλλά και από τις αποτυχίες του. Όλα τα παραπάνω συνεισφέρουν σε μία υψηλή ικανότητα καινοτομίας (Calantone *et al.*, 2002).

Στον κόσμο του αυξημένου ανταγωνισμού και των μεταβαλλόμενων τεχνολογικών αλλαγών, η παραγωγή και η διάδοση καινοτομιών βασίζονται ολοένα και περισσότερο στις νέες τεχνολογικές γνώσεις που παράγονται όχι μόνο από τις εσωτερικές υπηρεσίες του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, αλλά και από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με εξωτερικές πηγές καινοτομίας (Yam *et al.*, 2011). Ως εκ τούτου, ένα σημαντικό συστατικό της καινοτομίας είναι η ικανότητα της επιχείρησης να εκμεταλλεύεται και να χρησιμοποιεί τις τεχνολογικές γνώσεις που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον. Έτσι, οι επενδύσεις στην γνώση από την πλευρά των επιχειρήσεων μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης και αν οι επιχειρήσεις κατορθώσουν να τις

ενισχύσουν με την πάροδο του χρόνου, θα μπορέσουν να αναπτύξουν τα επίπεδα μάθησης τους αποκτώντας εξωτερικές βάσεις γνώσεων (Yam *et al.*, 2011).

Η μάθηση σε έναν οργανισμό προέρχεται από τη συσσώρευση της μάθησης των ατόμων. Οι εργαζόμενοι σε μία επιχείρηση μπορεί να ανανεώνονται ή να αλλάζουν θέσεις και συνεπώς ο διαμοιρασμός της εσωτερικής γνώσης σε μία επιχείρηση είναι απαραίτητη για να αποφευχθεί η απώλεια της πληροφορίας. Ακόμα και αν μία επιχείρηση έχει τη μάθηση ως προτεραιότητα, η μάθηση θα είναι περιορισμένη χωρίς τη συσσώρευση γνώσης (Calantone *et al.*, 2002). Η προσπάθεια για οργανωσιακή μάθηση έχει ως σκοπό την βελτίωση των υφιστάμενων γνώσεων, των δεξιοτήτων και διαδικασιών. Στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι διαχειριστές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην διαμόρφωση της ανάπτυξης της επιχείρησης και η διαδικασία μάθησης πρέπει να συνδέεται στενά με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Borch και Madsen, 2007).

Πιο συγκεκριμένα, για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η οργανωσιακή μάθηση είναι μία διαδικασία που συντελείται στον εργασιακό χώρο και ως εκ τούτου είναι χαμηλότερου επιπέδου στυλ μάθησης που εμπεριέχει τη χρήση της υπάρχουσας γνώσης ώστε να βελτιώσει την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Όμως το στυλ αυτό μάθησης επιτρέπει αυξημένη ευελιξία και προσαρμοστικότητα (Keskin, 2006). Η διαδικασία μάθησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αφορά την ανάπτυξη των υφιστάμενων διαδικασιών προκειμένου να επιτευχθεί η καινοτομία. Επιπλέον, η οργανωσιακή μάθηση είναι ένας μηχανισμός παροχής βοήθειας στην επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων αλλά αποτελεί σημαντική βοήθεια στην εξέλιξη της (García-Morales *et al.*, 2007).

Έτσι, οι επιχειρήσεις που καινοτομούν, συνδέουν την οργανωσιακή γνώση με την οργανωσιακή μάθηση καθώς και την γνώση για τα προϊόντα, τις διαδικασίες, τις τεχνολογίες και τις ικανότητες προκειμένου να βοηθήσουν στην διατήρηση της καινοτομίας. Αυτές οι επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν την καινοτομία ως μια διαδικασία που χρησιμοποιεί πόρους και έχει αβέβαια αποτελέσματα, αλλά την αντιλαμβάνονται ως ένα τρόπο δημιουργίας νέων γνώσεων και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lawson και Samson, 2001). Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω, δημιουργείται η παρακάτω υπόθεση:

***H<sub>3</sub>. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη μάθηση σε μία επιχείρηση.***



### **2.3.4 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η καινοτομία είναι ένα βασικό στρατηγικό εργαλείο για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα σύνθετα περιβάλλοντα που έχουν περιγραφεί παραπάνω. Επίσης, η καινοτομία είναι μία αναγκαιότητα για μακροπρόθεσμη επιτυχία, ανάπτυξη και αειφόρο απόδοση και επιβίωση. Για αυτό το λόγο οι επιχειρήσεις αποδέχονται την καινοτομία ως στρατηγική αναγκαιότητα και όχι ως στρατηγική επιλογή. Έτσι η καινοτομία γενικά θεωρείται παράγων κλειδί για τον ανταγωνισμό σε πολλές αγορές (Akman και Yilmaz, 2008).

Η στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων συνδράμει σε καινοτόμα προϊόντα και διαδικασίες επιτυχώς. Η σύνδεση μεταξύ καινοτομίας και στρατηγικής είναι σημαντική για την αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας. Η στρατηγική είναι καθοριστική για την διάρθρωση των πόρων, των προϊόντων, των διαδικασιών και των συστημάτων με στόχο η επιχείρηση να προσαρμόζεται στα διάφορα περιβάλλοντα. Απαιτεί οι επιχειρήσεις να παίρνουν αποφάσεις σχετικά με το ποιες εργασίες θα επιτελούνται σε ποια αγορά. Μία επιτυχημένη καινοτομία χρειάζεται συγκεκριμένο στρατηγικό προσανατολισμό (Sarkees και Hulland, 2009). Χωρίς στρατηγική προσανατολισμένη στην καινοτομία δεν μπορεί να υπάρξει ικανότητα καινοτομίας και επιτυχία της καινοτομίας. Η στρατηγική προσανατολισμένη στην καινοτομία καθορίζει τον τρόπο και τον βαθμό στον οποίο μία επιχείρηση χρησιμοποιεί την καινοτομία για την υλοποίηση της στρατηγικής της και τη βελτίωση της απόδοσής της (Akman και Yilmaz, 2008).

Οι στρατηγικές της επιχείρησης που είναι προσανατολισμένες στην καινοτομία μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις κατηγορίες, την στρατηγική που εστιάζει στο ανθρώπινο κεφάλαιο, την στρατηγική που εστιάζει στην ανάπτυξη του προϊόντος, την στρατηγική που εστιάζει στην ανάπτυξη της αγοράς και την στρατηγική που εστιάζει στην ανάπτυξη των διαδικασιών (Branzei και Vertinsky, 2006). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου δίνει την δυνατότητα στην επιχείρηση να αυξήσει την απόδοση της. Οι επιχειρήσεις που λειτουργούν και αναπτύσσονται με εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, είναι πιθανότερο να καινοτομήσουν. Η στρατηγική ανάπτυξης του προϊόντος έγκειται στις προσπάθειες μιας επιχείρησης να καινοτομήσουν στον τεχνολογικό τομέα. Οι στρατηγικές για ανάπτυξη της αγοράς αντανακλούν τις αγορές που εξυπηρετούνται από τις επιχειρήσεις και η επιδίωξη τους να βρουν νέα κανάλια διανομής του προϊόντος (Branzei και Vertinsky, 2006). Οι νεότερες επιχειρήσεις φαίνεται να είναι πιο ικανές να επεκταθούν σε γεωγραφικά, σε αντίθεση με τις παλαιότερες που αναπτύσσονται σε τοπικό επίπεδο. Τέλος, η στρατηγική ανάπτυξης

διαδικασιών είναι ουσιαστικά οι προσπάθειες της επιχείρησης να εντείνει την καινοτομία με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας καθώς και της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών παραγωγής. Οι παραπάνω στρατηγικές όπως έχει αποδειχθεί μπορούν να εφαρμοστούν κατά τον ίδιο τρόπο τόσο από μεγάλες όσο και από μικρομεσαίες επιχειρήσεις που επιθυμούν να καινοτομήσουν (Branzei και Vertinsky, 2006).

Στην διεθνή βιβλιογραφία υποστηρίζεται ότι οι επιχειρήσεις με καθορισμένες στρατηγικές έχουν καλύτερες επιδόσεις και είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν καινοτομίες. Ωστόσο, στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι στρατηγικές είναι πιθανό να μην είναι σαφώς καθορισμένες αλλά η ικανότητα τους να παράγουν και να αναπτύσσουν καινοτομίες είναι πιθανή (Salavou *et al.*, 2004). Η βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις δείχνει ότι είναι περισσότερο διατεθειμένες να χρησιμοποιήσουν καινοτόμα προϊόντα ως μέσο για μια ανταγωνιστική στρατηγική. Δεδομένου ότι δεν έχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές για να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό λόγω μεγέθους, όπως το να διαφοροποιηθούν ή να επενδύσουν σε νέα έργα, είναι πιο πιθανό να αναζητήσουν καινοτόμες μορφές τεχνολογίας που οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις δεν μπορούν να προσφέρουν. Συχνά η καινοτομία και οι καινοτόμες μορφές τεχνολογίας είναι οι μόνο τρόποι να νικήσουν τον ανταγωνισμό (Salavou *et al.*, 2004). Έτσι, στην έρευνα του Terziovski (2010), φάνηκε ότι ενώ οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όντως δεν διαθέτουν τόσο καθορισμένες στρατηγικές καινοτομίας όσο οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις αλλά είναι λιγότερο δυνατό να αναπτύξουν καινοτομίες αν δεν είναι προσανατολισμένες σε αυτές σε σχέση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Βασιζόμενοι λοιπόν στα παραπάνω δημιουργείται η τέταρτη υπόθεση:

***H<sub>4</sub>. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση.***

### **2.3.5 ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ**

Ο προσανατολισμός μίας επιχείρησης απέναντι στην αγορά ως έννοια δείχνει την εφαρμογή ενός σχεδίου marketing μέσω ανάκτησης πληροφορίας σχετικά με την αγορά, διάχυση αυτής της πληροφορίας στον οργανισμό και ανταπόκριση του οργανισμού σε αυτήν την πληροφορία εφαρμόζοντας μία στρατηγική marketing (Keskin, 2006). Ο προσανατολισμός της επιχείρησης απέναντι στην αγορά είναι ουσιαστικά μια επιχειρηματική φιλοσοφία, μια κουλτούρα που απαιτεί λειτουργικότητα από την καινοτομία, καθώς μπορεί

να επηρεάσει την γενικότερη απόδοση της επιχείρησης. Ιδανικά, ο προσανατολισμός απέναντι στην αγορά ευθυγραμμίζεται με την καινοτομία και αντιστρόφως (Merrilees *et al.*, 2011).

Ο προσανατολισμός μίας επιχείρησης απέναντι στην αγορά δείχνει κατά πόσο η επιχείρηση είναι καλύτερη και διαφορετική από τους ανταγωνιστές της και συνήθως αυτό επιτυγχάνεται με τη συνδρομή της καινοτομίας (Akman και Yilmaz, 2008). Ο προσανατολισμός της επιχείρησης απέναντι στην αγορά αντιπροσωπεύει την επιχειρηματική κουλτούρα ή την συμπεριφορά των επιχειρήσεων που οδηγεί σε ανώτερες αποδόσεις διότι ενθαρρύνει δραστηριότητες καινοτομίας. Η καινοτομία είναι ένας σημαντικός παράγοντας για την απόδοση των επιχειρήσεων και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αφού ο θετικός προσανατολισμός προς την αγορά είναι πολλές φορές συνάρτηση της καινοτομικότητας της επιχείρησης (Gassmann και Keupp, 2007).

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι ο προσανατολισμός μίας επιχείρησης απέναντι στην αγορά έχει θετική επίδραση στην απόδοσή της (Lu και Beamish, 2001). Οι επιχειρήσεις που φαίνεται να είναι πιο αποδοτικές, δηλαδή έχουν υψηλά επίπεδα κερδοφορίας, έχουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και υψηλά μερίδια αγοράς είναι εκείνες που προσανατολίζονται στην καινοτομία και στην ποιότητα καθώς και στην ικανοποίηση των πελατών (Aragón-Sánchez και Sánchez-Marín, 2005). Αυτή η σχέση επιβεβαιώνεται για τις μεγάλες εταιρείες αλλά και για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Στην διεθνή βιβλιογραφία γίνεται λόγος για την επίδραση του προσανατολισμού της επιχείρησης απέναντι στην αγορά στην απόδοση της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται στην αγορά έχουν ανώτερη συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών για την αγορά που επιτρέπουν στην επιχείρηση να έχουν πλήρη επίγνωση της μεταβαλλόμενης αγοράς (Leskovar-Spacapan και Bastic, 2007). Αυτό παρέχει μια ανώτερη γνώση των αναγκών των πελατών, του δυναμικού της αγοράς και του ανταγωνισμού. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό στην αγορά αναλαμβάνουν περισσότερα ρίσκα λόγω της καλύτερης γνώσης των αναγκών στην αγορά, σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που δεν προσανατολίζονται στην αγορά (Leskovar-Spacapan και Bastic, 2007). Σε αυτό το πλαίσιο, στη βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί θεωρίες και έχει ερευνηθεί η σχέση μεταξύ προσανατολισμού της επιχείρησης απέναντι στην αγορά και την καινοτομία. Ωστόσο, η βιβλιογραφία έχει εστιάσει περισσότερο σε μεγάλες επιχειρήσεις και λιγότερο σε μικρομεσαίες, οι οποίες καινοτομούν διαφορετικά από τις μεγάλες (Verhees και Meulenberg, 2004).

Ο προσανατολισμός μίας επιχείρησης απέναντι στην αγορά γίνεται επίσης αντιληπτός ως την απόκτηση πληροφορίας που αφορά την επιχείρηση στο σύνολο της από την αγορά, τη διάχυση της και την ανταπόκριση της επιχείρησης σε αυτήν την πληροφορία (Kohli *et al.*, 1993). Η ανταπόκριση αντανακλά το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση προσαρμόζει τις πρακτικές marketing στην πληροφορία που ήρθε από την αγορά. Ένα καινοτόμο προϊόν μπορεί να είναι η πιο κατάλληλη απόκριση στην πληροφορία προερχόμενη από την αγορά. Αυτός είναι ο λόγος που επιχειρείται εστίαση στη σχέση μεταξύ προσανατολισμού της επιχείρησης απέναντι στην αγορά και καινοτομίας (Verhees και Meulenber, 2004). Ο προσανατολισμός της επιχείρησης απέναντι στην αγορά διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που ο οργανισμός καθορίζει τις δομές και τις δραστηριότητες της. Οι επιχειρήσεις που έχουν ταχεία ανταπόκριση στις αλλαγές και υιοθετούν την καινοτομία βρίσκονται σε πλεονεκτική θέση όσον αφορά στην αναγνώριση και τον εντοπισμό νέων ευκαιριών και ιδεών. Οι επιχειρήσεις αυτές ψάχνουν συνεχώς στην αγορά για νέα προϊόντα, υπηρεσίες και τεχνολογίες, ενώ τείνουν να επενδύουν περισσότερο στην έρευνα και ανάπτυξη, καθώς και στο marketing. Μπορούν επίσης να επικεντρωθούν περισσότερο στις νέες ευκαιρίες και στην ανάπτυξη του προϊόντος (Verhees και Meulenber, 2004; Aragón-Sánchez και Sánchez-Marín, 2005).

Οι δεδομένοι πόροι και δυνατότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν αντίκτυπο στον προσανατολισμό τους απέναντι στην αγορά. Ωστόσο, είναι αμφίβολο αν η σχέση μεταξύ του προσανατολισμού της επιχείρησης απέναντι στην αγορά και της ικανότητας καινοτομίας μπορούν να γενικευτούν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Keizer *et al.*, 2002). Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι πόροι για την απόκτηση πληροφοριών από την αγορά είναι περιορισμένοι και συνήθως δεν υπάρχει χώρος για έναν ειδικό στο marketing. Στην πραγματικότητα, η απόκτηση της εν λόγω πληροφορίας στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις γίνεται έμμεσα και στηρίζεται σε δευτερογενή στοιχεία (κλαδικές εφημερίδες και περιοδικά, έρευνα στον τομέα, συνέδρια κλπ.) ή από προσωπικές επαφές (πελάτες, προμηθευτές και αρμόδιες υπηρεσίες) (Verhees και Meulenber, 2004).

Όταν μία μικρομεσαία επιχείρηση εισάγει στην αγορά ένα διαφοροποιημένο προϊόν στην εγχώρια αγορά, μπορεί να αξιοποιήσει την προερχόμενη από την αγορά πληροφορία πολύ πιο αποτελεσματικά. Οι πληροφορίες από τους προμηθευτές και συνεργάτες είναι επίσης πολύ σημαντικές για μία μικρομεσαία επιχείρηση ώστε να επιτευχθεί καινοτομία στις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες (Verhees και Meulenber, 2004). Η διάχυση της προερχόμενης από την αγορά πληροφορίας σε μία μικρομεσαία επιχείρηση έχει επίσης ιδιαιτερότητες καθώς ο ιδιοκτήτης είναι αυτός που παίρνει τις βασικές αποφάσεις. Παρόλα

αυτά, η διάχυση της πληροφορίας στους εργαζομένους μπορεί να λειτουργεί ως παρακίνηση σε αυτούς. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που διοικούνται από τους ιδιοκτήτες τους ανταποκρίνονται με ευελιξία στην προερχόμενη από την αγορά πληροφορία κυρίως επειδή οι αποφάσεις δεν ακολουθούν γραφειοκρατικά μονοπάτια και επίσης ο ιδιοκτήτης έχει τη δυνατότητα να δει τη συνολική εικόνα της επιχείρησης –από την παραγωγή έως το marketing. Από την άλλη πλευρά, οι αντιδράσεις τους περιορίζονται στους τεχνικούς και οικονομικούς πόρους που διαθέτουν (Verhees και Meulenbergh, 2004; Leskovar-Spacapan και Bastic, 2007).

Με βάση τα παραπάνω διαμορφώνεται η Πέμπτη υπόθεση:

***H5. Η ικανότητα καινοτομίας μίας επιχείρησης διαφοροποιείται με βάση τον προσανατολισμό αυτής απέναντι στην αγορά.***

### **2.3.6 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

Η καινοτομικότητα μίας επιχείρησης αναφέρεται στο κατά πόσο αυτή είναι ανοιχτή σε νέες ιδέες ως χαρακτηριστικό της κουλτούρας της (Calantone *et al.*, 2002). Σε μία μικρομεσαία επιχείρηση, η καινοτομικότητα εμπεριέχει την πρόθεση του ιδιοκτήτη να μάθει και να εφαρμόσει καινοτομίες τόσο στις εισροές όσο και στις εκροές της επιχείρησης. Η υψηλή καινοτομικότητα σε μία μικρομεσαία επιχείρηση δε σημαίνει ότι ο ιδιοκτήτης της είναι καινοτόμος σε όλους τους τομείς (Verhees και Meulenbergh, 2004). Κάθε άτομο έχει τη δική του δημιουργικότητα και το δικό του στυλ στη λήψη αποφάσεων, το οποίο μπορεί να διαφέρει από το προσαρμοστικό στυλ στο καινοτόμο. Όσοι ακολουθούν το προσαρμοστικό στυλ προτιμούν να κάνουν τα πράγματα καλύτερα αξιοποιώντας αποδεκτές θεωρίες, πολιτικές και θεωρήσεις. Οι καινοτόμοι προτιμούν να κάνουν τα πράγματα διαφορετικά, να παραβλέπουν τις υπάρχουσες λύσεις και θεωρήσεις (Verhees και Meulenbergh, 2004).

Η ικανότητα καινοτομίας εξαρτάται επίσης και από τις πολιτικές που υιοθετούνται από τις διευθυντικές πολιτικές. Η υιοθέτηση καινοτομιών και η ανάπτυξη τους στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εξαρτώνται τόσο από εξωτερικές παραμέτρους, δηλαδή από το ποσοστό τεχνολογικής ανάπτυξης στην αγορά, όσο και από εσωτερικές δηλαδή από παραμέτρους που σχετίζονται με τον χαρακτήρα των επιχειρηματιών. Τόσο το γνωστικό υπόβαθρο του επιχειρηματία, όσο και οι προδιαθέσεις για αλλαγές μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση στην δημιουργία καινοτομιών (Marcati *et al.*, 2008). Οι επιχειρηματίες με

δημιουργικό και γνωστικό υπόβαθρο διαθέτουν μεγαλύτερη ικανότητα δημιουργίας καινοτόμων ιδεών, υψηλότερα επίπεδα αντοχής στους κινδύνους και υψηλότερα επίπεδα ευελιξίας σε σχέση με εκείνους που δεν διαθέτουν γνώσεις και διάθεση για αλλαγές. Αυτοί λοιπόν οι εσωτερικοί παράγοντες ευνοούν την άμεση υιοθέτηση καινοτομιών και παροτρύνουν την διάδοση των καινοτομιών μεταξύ μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Marcati *et al.*, 2008). Αναδιατυπώνοντας, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τις γνώσεις σε ένα αποτελεσματικό περιβάλλον με καλά οργανωμένες διαδικασίες και καλή γνώση της αγοράς. Επομένως μπορούμε να αντιληφθούμε πόσο σημαντική είναι η έννοια της οργάνωσης για μια επιχείρηση, διότι η οργάνωση είναι η τεχνική δομή που είναι υπεύθυνη για την διαθεσιμότητα των πόρων και της τεχνολογίας (Zawislak *et al.*, 2012).

Όπως προαναφέρθηκε, οι περιορισμένοι πόροι και δυνατότητες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συχνά δεν τους επιτρέπουν να διατηρούν δικό τους τμήμα έρευνας και ανάπτυξης. Πολλές καινοτομίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων βασίζονται σε έτοιμες τεχνολογίες, ιδέες και/ή πόρους που προσφέρονται από τους προμηθευτές τους. Ως αποτέλεσμα, οι νέες εισροές είναι πολύ σημαντικές πηγές καινοτομίας για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Verhees και Meulenbergh, 2004). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις όμως μπορούν να οργανωθούν σε δίκτυα και συνεταιρισμούς ή ομάδες και να μπορέσουν να εφαρμόσουν προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης τα οποία θα αποτελέσουν βάση για καινοτομίες. Σε αυτήν την περίπτωση, η ικανότητα των επιχειρήσεων να συνεργάζονται είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία τέτοιων προγραμμάτων. Επίσης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες παράγουν διαφοροποιημένα προϊόντα μπορούν να καινοτομούν προσαρμόζοντας τα προϊόντα στις ανάγκες του πολύ μικρού τμήματος αγοράς που εξυπηρετούν (Verhees και Meulenbergh, 2004).

Στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν πολύ χαμηλά επίπεδα εμπειρογνωμοσύνης και διαχείρισης. Η εφαρμογή εταιρικών στρατηγικών από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αυξάνει την πιθανότητα καινοτομίας της επιχείρησης, ενώ η εφαρμογή νέων οργανωτικών δομών αυξάνει ακόμη περισσότερο την ικανότητα καινοτομίας των επιχειρήσεων. Όπως υποστηρίζουν οι Radas και Bozic (2009), οι σημαντικές αλλαγές στην αισθητική εμφάνιση και στον σχεδιασμό του προϊόντος αυξάνουν τα επίπεδα εισαγωγής νέων καινοτομιών στην επιχείρηση.

Η καινοτομικότητα είναι η απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να διατηρήσει μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ειδικότερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιήσουν την καινοτομικότητα για να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς ενδέχεται να διαθέτουν περιορισμένους πόρους (Rhee *et al.*, 2010). Η καινοτομικότητα

της επιχείρησης είναι η ικανότητα της επιχείρησης να εισάγει κάποια νέα προϊόντα ή διαδικασίες, καθώς επίσης αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας της επιχείρησης. Υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που επηρεάζουν την καινοτομικότητα. Ένας από αυτούς είναι η οργανωσιακή μάθηση που είναι ενσωματωμένη στην οργανωσιακή κουλτούρα. Ο βαθμός καινοτομικότητας λοιπόν μιας επιχείρησης μπορεί να προσδιοριστεί από τον βαθμό που η επιχείρηση χρησιμοποιεί τις γνώσεις της προκειμένου να καινοτομήσει (Rhee *et al*, 2010).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν πιο εύκολα να καινοτομήσουν μέσω συνεργασιών σύμφωνα με τον Mohannak (2007), και αυτό διότι μέσα από την διαδικασία της συνεργασίας αναπτύσσουν νέες δεξιότητες, γνώσεις, ικανότητες, προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι, η έμφαση δίνεται στην καινοτομία και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δημιουργούν ανταγωνιστικούς προσανατολισμούς μέσω των στρατηγικών συνεργασίας καθώς επίσης έχουν την δυνατότητα να αναπτύσσουν, να εφαρμόζουν και να διαχέουν με καλύτερο τρόπο την καινοτομία.

Αναλόγως, διαμορφώνεται η ακόλουθη υπόθεση:

***H<sub>6</sub>. Η καινοτομικότητα μίας επιχείρησης διαφοροποιείται βάση της ικανότητας καινοτομίας.***

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

### **3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

Σύμφωνα με τη σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2003/361/ΕΚ), στο άρθρο 1 ορίζεται η επιχείρηση και στο άρθρο 2 γίνεται η διάκριση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ως επιχείρηση θεωρείται κάθε μονάδα, ανεξάρτητα από τη νομική της μορφή, που ασκεί οικονομική δραστηριότητα, ως τέτοιες νοούνται ιδίως οι μονάδες που ασκούν βιοτεχνική ή άλλη δραστηριότητα, ατομικά ή οικογενειακά, προσωπικές εταιρείες ή ενώσεις προσώπων που ασκούν τακτικά μια οικονομική δραστηριότητα.

Με βάση τον αριθμό των απασχολούμενων και τα οικονομικά όρια, οι επιχειρήσεις κατηγοριοποιούνται ως εξής:

1. Η κατηγορία των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αποτελείται από επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους και των οποίων ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ.
2. Στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ.
3. Στην κατηγορία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από δέκα εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατομμύρια ευρώ.

### **3.2 ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΈΝΩΣΗ**

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαμορφώνουν τον κορμό της οικονομίας μίας χώρας. Στην Ε.Ε. καταγράφονται 21.2 εκατομμύρια μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αντιστοιχούν στο 99.8% όλων των επιχειρήσεων, το 66.8% της συνολικής απασχόλησης και το 57.9% της συνολικής προστιθέμενης αξίας που παράγεται. Οι 21.2 εκατομμύρια μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ε.Ε. βοηθούν στην ανάπτυξη της αγοράς εργασίας απασχολώντας 88.8



εκατομμύρια ανθρώπους το 2013. Επίσης, παρήγαγαν €3.66 τρις σε προστιθέμενη αξία, που αντιστοιχεί στο 28% του ΑΕΠ της Ε.Ε. (E.C., 2014).

Όπως αναφέρει ο Hyz (2011), ο τομέας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ευρώπη διαθέτει κάποιες δυναμικές, όπως την ισχυρή δυναμική των επιχειρήσεων, ένα αυξανόμενο επίπεδο εκπαίδευσης στους ιδιοκτήτες τους, την αυξανόμενη διεθνοποίηση του εμπορίου, τις άμεσες ξένες επενδύσεις, τις στρατηγικές συμμαχίες και τις δυνατότητες δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας. Ωστόσο, υπάρχουν και κάποιες αδυναμίες όπως την έλλειψη στρατηγικών marketing, το γεγονός ότι η χαμηλή παραγωγικότητα της εργασίας οδηγεί σε υψηλό μισθολογικό κόστος καθώς επίσης και τα υψηλά ποσοστά δανείων.

Στα νέα μέλη της Ε.Ε. έχει παρατηρηθεί ότι έχουν υψηλό αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων με την Λιθουανία και την Σλοβακία έχουν την μεγαλύτερη αύξηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων από όλες τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες το 2007. Ο τομέας της λιανικής φαίνεται ότι είναι ο τομέας που περιλάμβανε τις περισσότερες ευρωπαϊκές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ενώ ακολουθούν ο κλάδος των κατασκευών και της μεταποίησης (Erixon, 2009). Ωστόσο, έχει παρατηρηθεί μια μεγάλη αύξηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ε.Ε. στον τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας, του φυσικού αερίου, γεγονός που αντανakλά την αυξανόμενη οικονομική δραστηριότητα στον τομέα της στέγασης και της ιδιωτικοποίησης των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας (Erixon, 2009).

Παρόλα αυτά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ε.Ε. αντιμετωπίζουν δυσκολίες, κυρίως οικονομικής φύσης. Η προστιθέμενη αξία που παράχθηκε το 2013 ήταν μόλις 1% πάνω από τα επίπεδα του 2008. Ταυτόχρονα, η απασχόληση στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις το έτος 2013 ήταν 2.6% χαμηλότερη από τα επίπεδα του 2008. Η απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων διαφέρει σημαντικά αναλόγως του μεγέθους, του τομέα και το κράτος – μέλος που βρίσκεται. Αναφορικά με το μέγεθος, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις υπέφεραν τη μεγαλύτερη πτώση σε νούμερα και εργαζομένους κατά τα χρόνια της κρίσης. Όσον αφορά στον τομέα, χαρακτηριστικά αναφέρονται οι τομείς των κατασκευών και της μεταποίησης που το 2013 είχαν χάσει 21.7% και 2.9% αντίστοιχα της παραγόμενης προστιθέμενης αξίας τους σε σχέση με το 2008. Ελάχιστες μικρομεσαίες επιχειρήσεις και σε λίγα κράτη – μέλη κατάφεραν το 2013 να αυξήσουν την επίδοσή τους σε προ της κρίσης επίπεδα (E.C., 2014).

Ο ρυθμός ανάπτυξης της παραγόμενης προστιθέμενης αξίας από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιβραδύνθηκε εκ νέου κατά το 2013 πέφτοντας στο 1.1% το 2013 από 1.5% το 2012 και 4.2% το 2011. Αυτή η επιβράδυνση δείχνει μία θετική αλλά αδύναμη οικονομική ανάπτυξη και μειούμενο πληθωρισμό στην οικονομία της Ε.Ε. Αντιθέτως, ο αριθμός των

μικρομεσαίων επιχειρήσεων και η απασχόληση το 2013 έπεσαν κατά 0,9% και 0,5% αντίστοιχα έχοντας ήδη σημειώσει πτώση το 2012 (E.C., 2014).

Σχετικά με την απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ε.Ε., μεταξύ 2012 και 2013 μόνο ένας περιορισμένος αριθμός κρατών – μελών σημείωσε θετικές τάσεις. Χαρακτηριστικά αναφέρονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Λιθουανία, Λετονία, Μάλτα και Ρουμανία σημείωσαν καλύτερη απόδοση σε αριθμό επιχειρήσεων, απασχόληση και προστιθέμενη αξία με οφέλη άνω του 3%. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε Γερμανία, Εσθονία, Δανία, Λουξεμβούργο και Σουηδία επίσης κατέγραψαν θετικές τάσεις αλλά μικρότερους ρυθμούς ανάπτυξης (μεταξύ 0,5% και 3%). Η θέση της Ελλάδας βρίσκεται στην ομάδα των κρατών – μελών που σημείωσαν πτώση στα νούμερα τους με το ρυθμό ανάπτυξης να βρίσκεται κάτω από το -3% (E.C., 2014).

Η πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ε.Ε. δεν έχουν ανακάμψει πλήρως από την ύφεση και η απόδοση τους σε όρους αριθμού επιχειρήσεων, προστιθέμενης αξίας και απασχόλησης και το 2013 βρίσκονται ακόμα σε επίπεδα χαμηλότερα του 2008. Η Ελλάδα κατατάσσεται στην ομάδα των πλέον αδύναμων να ανακάμψουν με το επίπεδο της παραγόμενης προστιθέμενης αξίας το 2013 να βρίσκεται στο -38% σε σχέση με το 2008 (E.C., 2014).

Όσον αφορά στο επιχειρηματικό περιβάλλον για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ε.Ε., έχει σημειωθεί παραλλακτικότητα μεταξύ των χωρών. Ειδικότερα, η εξεύρεση πελατών καταγράφεται ως πρόβλημα για περισσότερες από το 50% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε 15 χώρες, που αυτό αντιστοιχεί στο 71% όλων των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ε.Ε.. Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση θεωρείται επίσης ένα πολύ σημαντικό πρόβλημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Σλοβακία (70%), την Ελλάδα (61%), την Κύπρο (62%), την Ιταλία (50%) και την Ισπανία (50%) αλλά τα παραπάνω αντιστοιχούν σε ένα σχετικά μικρό ποσοστό (32%) των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Ε.Ε.. Παρομοίως, η διαθεσιμότητα εξειδικευμένων εργαζομένων αποτελεί πρόβλημα για πάνω από τις μισές μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε επτά χώρες αλλά αντιστοιχεί επίσης σε σχετικά χαμηλό ποσοστό (24%) των μικρομεσαίων επιχειρήσεων της Ε.Ε.. Λαμβάνοντας υπ' όψη το μέγεθος της οικονομίας κάθε κράτους – μέλους, η κατάταξη των προβλημάτων αλλάζει αλλά η εξεύρεση πελατών παραμένει το πιο σημαντικό πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ε.Ε. (E.C., 2014).

### **3.3 ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Λαμβάνοντας υπ' όψη τα προαναφερθέντα, ο οικονομικός και κοινωνικός ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι πολύ πιο σημαντικός στα λιγότερο ανεπτυγμένα κράτη – μέλη. Στην Ελλάδα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις προσφέρουν σχεδόν το σύνολο της απασχόλησης στον ιδιωτικό τομέα. Είναι ωστόσο πιθανό ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Ελλάδας, όπως ενδεχομένως και άλλων λιγότερο ανεπτυγμένων χωρών, να είναι δομικά διαφορετικές από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Βόρειας Ευρώπης και για αυτό να απαιτούν ειδική προσέγγιση βασισμένη σε αυτές τις διαφορές (Liargovas, 1998).

Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην απασχόληση προέρχεται από το γεγονός ότι αξιοποιούν την ένταση εργασίας και όχι κεφαλαίου. Η Ελλάδα έχει το μεγαλύτερο αριθμό επιχειρήσεων ανά κάτοικο μεταξύ των χωρών της Ε.Ε. Επιπλέον, η συμμετοχή των πολύ μικρών επιχειρήσεων στην απασχόληση ανέρχεται στο 61% και αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό μεταξύ των κρατών – μελών της Ε.Ε.. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ο επιχειρηματίας είναι συνήθως ιδιοκτήτης, διευθυντής και συχνά και εργαζόμενος (Liargovas, 1998).

Το μικρό μέγεθος των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορεί να εξηγηθεί από το μικρό κατά κεφαλή ΑΕΠ, τον αδύναμο εξαγωγικό προσανατολισμό, τη χαμηλή πληθυσμιακή πυκνότητα και το μικρό μέγεθος της χώρας. Το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων της χώρας δημιουργεί προβλήματα, πολλά από τα οποία σχετίζονται με τη χρηματοδότηση των επενδύσεων τους. Αυτά τα προβλήματα οφείλονται στο περιορισμένο αρχικό κεφάλαιο, την περιορισμένη πρόσβαση σε κεφάλαια και μακροχρόνιες πιστώσεις, η οποία προκύπτει από τα προβλήματα ρευστότητας λόγω καθυστερούμενων πληρωμών και δυσκολεύουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις περισσότερο από ότι τις μεγάλες. Αναφορικά με τον τραπεζικό δανεισμό, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπολείπονται σε σχέση με τις μεγάλες με υψηλότερα επιτόκια στον βραχυπρόθεσμο δανεισμό που απαιτείται συχνά ως κεφάλαιο κίνησης (Liargovas, 1998).

Η δημοσιονομική πολιτική της Ελλάδας και συγκεκριμένα τα προγράμματα λιτότητας των οποίων ο σκοπός είναι η μείωση του ελλείμματος του ευρύτερου δημόσιου τομέα οδηγούν σε λιγότερες δημόσιες επενδύσεις και έργα υποδομών. Αυτό πιθανόν να οδηγεί σε μικρότερη ανάπτυξη νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επιπλέον, οι αυξήσεις στη φορολογία και τις ασφαλιστικές εισφορές αυξάνουν κατά πολύ το λειτουργικό κόστος για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η δημοσιονομική πολιτική και τα χρηματοδοτικά προβλήματα

που επηρεάζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν εμποδίσει τη διαμόρφωση σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ τράπεζας και μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Liargovas, 1998).

Το πολύ μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων στην Ελλάδα περιορίζει τη δυνατότητά τους σε έρευνα και ανάπτυξη. Τα μεγάλα προβλήματα ρευστότητας, η έλλειψη πόρων και η δυσκολία στη χρηματοδότηση επενδύσεων δεν μπορούν να υποστηρίξουν δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης (Liargovas, 1998).

Επιπροσθέτως, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από την παθητική τους στρατηγική marketing. Λιγότερες από τις μισές ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν εξαγωγική δραστηριότητα και πολύ λίγες έχουν άλλης μορφής επιχειρηματική δραστηριότητα με άλλες χώρες. Οι επιχειρήσεις που εξάγουν έχουν προφίλ παθητικού πωλητή και ως εκ τούτου η πρωτοβουλία για κάποια επιχειρηματική κίνηση επαφίεται στον πελάτη. Συνεπώς, η έλλειψη πιο ενεργητικών στρατηγικών marketing συνιστά εμπόδιο στη διεθνοποίηση ακόμα και στους τομείς που παραδοσιακά ήταν πιο εξωστρεφείς (Liargovas, 1998).

Ένα άλλο δομικό χαρακτηριστικό των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η σχέση τους με την μαύρη οικονομία. Η σχέση αυτή αντιπροσωπεύει μία στρατηγική επιβίωσης μέσω της αποφυγής φόρων, τη μη καταβολή ασφαλιστικών εισφορών (μαύρη εργασία) και τη μη συμμόρφωση με τη νομοθεσία εν γένει. Το πρόβλημα για αυτές τις επιχειρήσεις είναι ότι είναι σχεδόν αδύνατο για αυτές να απευθυνθούν σε ξένες αγορές εφόσον αυτές απαιτούν ένα συγκεκριμένο επίπεδο «νομιμότητας». Έτσι, οι επιχειρήσεις που επιβιώνουν με αυτόν τον τρόπο αντιμετωπίζουν πολύ περισσότερες δυσκολίες στη διεύρυνση των δραστηριοτήτων τους σε σχέση με τις καθόλα νόμιμες επιχειρήσεις (Liargovas, 1998).

Στην Ελλάδα, η έλλειψη σε μαζικές επενδύσεις, σε εσωτερικό εκμοντερνισμό και σε πολλές περιπτώσεις σε καινοτόμο συμπεριφορά μειώνουν τις δυνατότητες. Ο μικρότερος κύκλος ζωής των νέων τεχνολογιών και προϊόντων που παρατηρείται σήμερα, λειτουργεί ως ένας επιπλέον περιοριστικός παράγοντας στη διαδικασία διεθνοποίησης των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Συνεπώς είναι ορατός ο κίνδυνος οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να μείνουν πίσω στο υπερανταγωνιστικό σύγχρονο περιβάλλον (Liargovas, 1998).

Στον πίνακα που ακολουθεί (Πίνακας 1), φαίνονται τα στατιστικά στοιχεία για τον αριθμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς και τον κύκλο εργασιών τους για τα έτη 2004 έως 2010. Στην πρώτη στήλη απεικονίζεται ο αριθμός των εργαζομένων, στην δεύτερη στήλη ο κύκλος εργασιών και στην τρίτη στήλη ο αριθμός των επιχειρήσεων. Παρατηρείται λοιπόν ότι σε σχέση με το 2004 ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων το 2010 είναι σχεδόν ίδιος, ο κύκλος εργασιών τους κυμαίνεται στα ίδια επίπεδα, δηλαδή περίπου στα 110

δισεκατομμύρια και ο αριθμός των εργαζομένων κυμαίνεται γύρω στους 730.000. Ωστόσο φαίνεται ότι ο μεγαλύτερος αριθμός μικρομεσαίων επιχειρήσεων που σημείωσαν τα υψηλότερα κέρδη ήταν κατά το έτος 2008, όπου ο αριθμός των επιχειρήσεων ήταν 30.000 και ο κύκλος εργασιών τους ήταν σχεδόν 142 δισεκατομμύρια. Το σημαντικότερο συμπέρασμα που μπορεί να εξαχθεί από τον παρακάτω πίνακα όμως είναι ότι κατά το έτος που ξέσπασε η τρέχουσα οικονομική κρίση, δηλαδή το 2008, μέχρι το 2010, ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μειώθηκε κατά 3.000, ο αριθμός των εργαζομένων μειώθηκε κατά 108.000 και ο κύκλος εργασιών μειώθηκε αντιστοίχως κατά 30 δισεκατομμύρια. Παρόμοιες μειώσεις υπήρξαν και στο σύνολο των επιχειρήσεων κατά τα έτη αυτά, αφού ο αριθμός των επιχειρήσεων μειώθηκε κατά 300, ο αριθμός των απασχολούμενων μειώθηκε κατά 180.000 και ο κύκλος εργασιών κατά 90 δισεκατομμύρια.

**Πίνακας 1:** Στατιστικά στοιχεία επιχειρήσεων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα κατά τα έτη 2004-2010

Έτος	Μικρομεσαίες επιχειρήσεις			Σύνολο επιχειρήσεων		
	Αριθμός απασχολούμενων	Κύκλος εργασιών	Αριθμός επιχειρήσεων	Αριθμός απασχολούμενων	Κύκλος εργασιών	Αριθμός επιχειρήσεων
<b>2010</b>	727.438	109.272.360.098,36	27.013	2.976.557	309.445.803.004,42	967.542
<b>2009</b>	792.664	125.403.048.884,07	28.948	3.095.335	344.207.618.534,13	967.601
<b>2008</b>	835.165	141.974.040.902,83	30.066	3.170.958	398.958.857.892,75	967.856
<b>2007</b>	780.633	131.708.608.633,92	27.288	3.060.325	360.956.489.820,26	949.107
<b>2006</b>	814.466	113.005.145.106,22	29.737	3.014.818	314.389.294.687,18	927.870
<b>2005</b>	745.159	91.195.930.685,00	26.969	2.854.224	261.660.907.097,55	898.204
<b>2004</b>	732.943	99.184.033.646,22	25.645	2.608.942	277.834.701.526,50	902.631

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ, 2015

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ

### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ

### ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ

Η καινοτομία εμπεριέχει την εμπορική εκμετάλλευση νέων ιδεών (Neely *et al.*, 2001). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον το οποίο χαρακτηρίζεται από τη γρήγορη αλλαγή. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον η ικανότητα καινοτομίας είναι καίριας σημασίας καθώς είναι το κλειδί στην απόκτηση δυναμικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Romijn και Albaladejo, 2002). Πολλές επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό διατηρούν χαμηλότερες τιμές βασιζόμενοι στα πλεονεκτήματα κόστους, είτε δημιουργούν εξειδικευμένα προϊόντα ή υπηρεσίες, είτε παρέχουν στους καταναλωτές περισσότερες πληροφορίες και επιλογές είτε διατηρούν διαπροσωπικές σχέσεις (Mitchell και Coles, 2003).

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα νοείται η μοναδική θέση που κατέχει μία επιχείρηση και αναπτύσσεται *vis-à-vis* με τους ανταγωνιστές της. Η πλήρης κατανόηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει μία σύνθετη και πολυδιάστατη απεικόνιση όλων των σημείων που πλεονεκτεί ή μειονεκτεί μία επιχείρηση σε σχέση με τους ανταγωνιστές της (O'Donnell *et al.*, 2002). Ο Barney (1991), ορίζει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως την κατάσταση κατά την οποία μια επιχείρηση αναπτύσσει μια ξεχωριστή στρατηγική σε διαφορετικό χρόνο από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές της. Ως βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, νοείται επίσης η δυνατότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει μια ξεχωριστή στρατηγική σε διαφορετικό χρόνο από τους ανταγωνιστές της, καθώς επίσης και στην αδυναμία των ανταγωνιστών αυτών να αντιγράψουν την στρατηγική αυτή (Barney, 1991). Οι Weerawardena και Sullivan-Mort (2001), υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργώντας νέους τρόπους για την διεξαγωγή δραστηριοτήτων της αλυσίδας αξίας, προκειμένου παρέχει αξία υψηλού επιπέδου στους πελάτες τους, πράγμα που συνίσταται ως πράξη καινοτομίας. Συνοψίζοντας προκύπτουν τα παρακάτω: Η καινοτομία και η διαδικασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι συνδεδεμένα. Η καινοτομία μπορεί να αναπτυχθεί σε οποιαδήποτε λειτουργία που δημιουργεί αξία στην επιχείρηση. Όλα τα είδη των καινοτομιών μπορούν να δημιουργήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δύσκολο να διατηρηθεί, εκτός και αν στηρίζεται σε δυναμικές ικανότητες που είναι δύσκολο να αντιγραφούν (Fosfuri και Tribo, 2008). Οι

δυναμικές ικανότητες ενσωματώνονται στις οργανωτικές διαδικασίες και επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, να ανανεώσουν τους πόρους τους, να μπορέσουν να μορφοποιηθούν και να προσαρμοστούν και τελικά να επιτευχθεί ένα ανταγωνιστικών πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών (Fosfuri και Tribo, 2008).

Όπως προαναφέρθηκε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων είναι συνδυασμός πολλών παραγόντων και έχει αντίκτυπο στην κερδοφορία και στο μερίδιο αγοράς των επιχειρήσεων που καινοτομούν (Jenssen, 2003). Οι Miozzo και Dewick (2002), στην έρευνα τους υποστήριξαν ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν καινοτομίες και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν είναι σαφής η δομή της ιδιοκτησίας, όταν έχουν δημιουργηθεί θεσμοί εντός της επιχείρησης για να διευκολυνθεί η διάδοση των νέων διαδικασιών και πρακτικών μεταξύ των διάφορων τμημάτων και όταν αναπτύσσονται μακροχρόνιες σχέσεις μεταξύ των επιχειρήσεων με άλλες επιχειρήσεις με εξωτερικές πηγές γνώσης.

Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προϋποθέτει την ικανότητα μίας επιχείρησης να συγκρίνει τη θέση της με αυτή των ανταγωνιστών της (O'Donnell *et al.*, 2002). Επίσης, για τον καθορισμό της στρατηγικής μίας επιχείρησης είναι απαραίτητο ο λήπτης των αποφάσεων της επιχείρησης να είναι ικανός να αναγνωρίσει τους ανταγωνιστές της επιχείρησης (Porter, 1991). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συχνά συναρτάται με τις δομές της αγοράς, τα προϊόντα, τους πελάτες, τη στρατηγική και την επικοινωνία. Χρησιμοποιείται επίσης για να περιγράψει την πλεονεκτική θέση της επιχείρησης που προκύπτει από την παροχή υψηλής αξίας στον πελάτη ή από τα σχετικά χαμηλά κόστη και τον αντίκτυπο στο μερίδιο αγοράς. Παρόλο που καμία από τις ανωτέρω προσεγγίσεις δεν μπορεί να περιγράψει τι ακριβώς είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο συνδυασμός τους μπορεί, περιγράφοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τη θέση της επιχείρησης στην αγορά και το πώς κερδήθηκε. Οι πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι πόροι και οι ικανότητες μίας επιχείρησης. Αυτές οι πηγές λειτουργούν ως δομικά χαρακτηριστικά ή τροχιοδείκτες σε πλεονέκτημα που προκύπτει από το κόστος ή τη διαφοροποίηση (O'Donnell *et al.*, 2002).

Αντιθέτως, υπάρχουν και πολλοί ερευνητές που έχουν υποστηρίξει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων δεν προέρχεται μόνο από την καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, όπως υποστηρίζουν οι Kandampully και Duddy (1999), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν θα πρέπει να προέρχεται τόσο από την τεχνολογική καινοτομία όσο από τον πρωταρχικό ρόλο της επιχείρησης, δηλαδή η ικανοποίηση των πελατών της. Έτσι, η

καινοτομία θα πρέπει να προέρχεται από τον προσανατολισμό της επιχείρησης προς τον πελάτη. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα μπορούσαν εστιάσουν στην καινοτομία των υπηρεσιών τους, μέσω των οποίων η επιχείρηση αναλαμβάνει την υποχρέωση να αλλάξει την φιλοσοφία της, τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες της, προκειμένου να προστεθεί αξία στο αποτέλεσμα της υπηρεσίας προς όφελος του καταναλωτή (Kandampully και Duddy ,1999). Η δημιουργία μιας τέτοιας καινοτομίας, απαιτεί την ικανότητα της σύνθετης φύσης των αναγκών των πελατών και την αναγνώριση της αξίας που αποδίδεται στο προϊόν και στις προσφερόμενες υπηρεσίες.

Μια από τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις είναι και οι δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης που χρησιμοποιούνται κατά την διαμόρφωση και την ανάπτυξη των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους (Russo και Perrini, 2010). Ειδικότερα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις φαίνεται ότι καινοτομούν περισσότερο χρησιμοποιώντας δράσεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, αφού οι τελευταίες δεν δημοσιοποιούν τις δράσεις τους στα ενδιαφερόμενα μέρη, στους προμηθευτές κ.τ.λ. (Russo και Perrini, 2010).

Οι διεθνείς συνεργασίες μπορούν να συντελέσουν στην διατήρηση και επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων έχουν συχνά την μορφή της ανάθεσης των εργασιών από μια εταιρία σε μια άλλη. Ο λόγος που οι επιχειρήσεις αναθέτουν σε μια άλλη επιχείρηση ένα μέρος της παραγωγής είναι γιατί θέλουν να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος παραγωγής (MacCormack *et al.*, 2007). Όσες επιχειρήσεις ακολούθησαν την παραπάνω τακτική συχνά οδηγήθηκαν στην αποτυχία, ενώ αντιθέτως οι επιτυχημένες επιχειρήσεις ήταν αυτές που ζήτησαν από τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις να εισάγουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους στην παραγωγή, με έμφαση στα προϊόντα πρώτης γραμμής. Οι επιχειρήσεις που απέτυχαν στις πέραν των συνόρων τους συνεργασίες τους δεν έλαβαν υπόψη τους τις παρακάτω παραμέτρους: Δεν έλαβαν σοβαρά υπόψη τους τον στρατηγικό ρόλο της συνεργασίας, αλλά ενδιαφέρθηκαν μόνο για την μείωση του κόστους της παραγωγής. Δεν οργάνωσαν αποτελεσματικά την συνεργασία, αφού είχαν ως γνώμονα ότι οι συνεργάτες θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως προμηθευτές. Και τέλος, δεν έκαναν μακροπρόθεσμες επενδύσεις για την ανάπτυξη των δυνατοτήτων συνεργασίας (MacCormack *et al.*, 2007).

Συχνά, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιο καινοτόμες από τις μεγάλες παρόλο που η υλοποίηση μιας καινοτομίας παίρνει περισσότερο χρόνο κυρίως λόγω έλλειψης ή περιορισμένων πόρων. Οι ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων συνήθως παίρνουν πρωτοβουλίες και αναλαμβάνουν μεγαλύτερα ρίσκα. Συνεπώς, οι μικρές, δυναμικές



επιχειρήσεις έρχονται στο προσκήνιο ως η βασική πηγή καινοτομίας (Akman και Yilmaz, 2008).

Συγκρινόμενες με τις μεγάλες εταιρείες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι μη γραφειοκρατικοί οργανισμοί και πιο ευέλικτοι. Ο ιδιοκτήτης συχνά είναι αυτός που παίρνει τις αποφάσεις και τα κίνητρα και οι στόχοι του είναι λιγότερο σαφή σε σχέση με αυτά των managers σε μεγάλες εταιρείες (Verhees και Meulenbergh, 2004). Τα πληροφοριακά συστήματα που χρησιμοποιούνται είναι σχετικά πιο απλά. Συχνά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λειτουργούν με λιγότερη εξειδίκευση σε σχέση με τις μεγαλύτερες κυρίως επειδή δεν υπάρχει χώρος για εξειδικευμένο προσωπικό. Για παράδειγμα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις σπάνια κατοχυρώνουν ευρεσιτεχνίες και εμπορικά σήματα. Παρόλα αυτά, ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τους πόρους και τη στρατηγική διοίκηση να αναπτύξουν νέες ικανότητες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα μέσω της ευελιξίας τους να εξυπηρετούν πολύ μικρά τμήματα τις αγορές με ειδικές απαιτήσεις (Verhees και Meulenbergh, 2004).

Τα τελευταία χρόνια έχουν λάβει χώρα πολλές έρευνες που προσπαθούσαν να αναλύσουν τις επιδράσεις των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον κλάδο της καινοτομίας (Dahl και Moreau, 2002). Φάνηκε λοιπόν, ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν μεγάλη ικανότητα στην σωστή και αποτελεσματική χρήση των εξωτερικών δικτύων, καθώς επίσης έχουν τη δυνατότητα να δημιουργούν έξυπνες συμμαχίες λόγω της μεγάλης επιχειρηματικής πείρας των επιχειρηματιών και της γνώσης των επιθυμιών των πελατών. Ωστόσο, η εφαρμογή της καινοτομίας δεν αποτελεί μια εύκολη διαδικασία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Όπως αναφέρουν οι Massa και Testa (2008), η δυσκολία αυτή έγκειται στις ουσιαστικές διαφορές που προκύπτουν ανάμεσα στους επιχειρηματίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των εμπλεκόμενων θεσμικών φορέων. Μεταξύ τους υπάρχουν διαφορές όχι μόνο για την εφαρμογή της καινοτομίας, αλλά ακόμη και για τον ορισμό της και το πόσο αποτελεσματική είναι αυτή στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αυτά τα αντικρουόμενα συμφέροντα των επιχειρηματιών και θεσμικών φορέων είναι σημαντικά και βοηθούν στην κατανόηση της δυσκολίας εφαρμογής της καινοτομίας από τις επιχειρήσεις, πόσο μάλλον από τις μικρομεσαίες.

Συνεχίζοντας, οι Santarelli και Sterlacchini (1990) υποστηρίζουν ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τείνουν να αναπροσαρμόζουν τα προϊόντα τους, χωρίς να δημιουργούν νέα καινοτόμα προϊόντα. Οι καινοτομίες που εφαρμόζονται από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι τις περισσότερες φορές στοιχειώδης και η εισαγωγή και ανάπτυξη τους δεν προϋποθέσουν στις περισσότερες περιπτώσεις μεγάλη έρευνα στον τομέα της έρευνας και

ανάπτυξης όπως περιγράφηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Έχει αναπτυχθεί η άποψη ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να καινοτομούν πολύ πιο εύκολα σε σχέση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, διότι έχουν καθορισμένες τις βασικές αρμοδιότητες τους, χρησιμοποιούν καλύτερα τις νέες τεχνολογίες, δημιουργούν στρατηγικές συμμαχίες και αναπτύσσουν καλύτερη σχέση με τους εργαζομένους τους (Acs και Preston, 1997). Ενώ οι μεγάλες επιχειρήσεις δαπανούν περισσότερους πόρους στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παράγουν σχεδόν διπλάσιες ποσότητες καινοτομίας ανά εργαζόμενο, αλλά φαίνεται ότι οι τελευταίες δεν έχουν τη δυνατότητα να οικειοποιηθούν και να διαχειριστούν τις αποδόσεις και τα έσοδα από τις καινοτομίες (Acs και Preston, 1997).

Η καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει διερευνηθεί σε σχέση με την επιχειρηματικότητα. Σε αυτήν την περίπτωση με τον όρο *επιχειρηματίας* νοείται το άτομο που δημιουργεί συνδυασμούς και βλέπει πώς να ικανοποιήσει ανικανοποίητες ανάγκες ή σκέφτεται πιο αποτελεσματικά μέσα για πράγματα που ήδη γίνονται καθώς δεν υπάρχει γενικά αποδεκτός ορισμός για τον όρο (Verhees και Meulenbergh, 2004). Ο όρος *επιχειρηματικότητα*, εδώ, ανταποκρίνεται στην αναγνώριση και εκμετάλλευση μίας ευκαιρίας και στην ανάπτυξη ενός πολύ μικρού τμήματος της αγοράς. Σε αυτήν την κατεύθυνση αναγνωρίζονται πέντε διαστάσεις: Η αυτονομία, η ανάληψη ρίσκου, η προνοητικότητα, η ανταγωνιστικότητα και η καινοτομικότητα (Verhees και Meulenbergh, 2004).

Η βιβλιογραφία που καλύπτει το θέμα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σχετικά περιορισμένη. Ένας από τους βασικούς λόγους είναι πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις συχνά προκύπτει τυχαία ως αποτέλεσμα λειτουργικών συγκυριών. Η διαδικασία επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αναγνώρισης των κύριων ικανοτήτων και πόρων της επιχείρησης και της διαχείρισης αυτών με στόχο την πλεονεκτική θέση στην αγορά είναι δύσκολο ακόμη και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Δεδομένων των συχνά αναφερόμενων χαρακτηριστικών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως είναι οι περιορισμένοι πόροι, η αβεβαιότητα της αγοράς, η εξυπηρέτηση μικρών τμημάτων της αγοράς και το παθητικό marketing, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι μάλλον απίθανο να ακολουθήσουν τα περιγραφόμενα μοντέλα της στρατηγικής διοίκησης (O'Donnell *et al.*, 2002). Όπως αναφέρουν οι Aragón-Sánchez και Sánchez-Marín (2005), οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιο ευέλικτες και μπορούν να έχουν καλύτερα να προσαρμόζονται στις αλλαγές και τις υιοθετούν με βέλτιστο τρόπο λόγω του ευέλικτου εσωτερικού περιβάλλοντος τους.

Οι Gassmann και Keupp (2007), μετά από ενδελεχή έρευνα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, συμπέραναν ότι ένα σημαντικό στοιχείο του

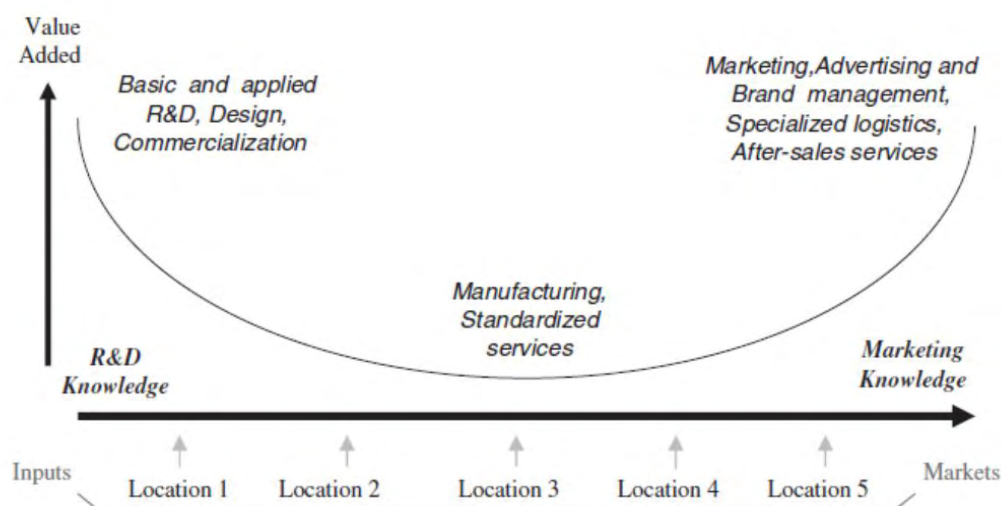
ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η ικανότητα των επιχειρήσεων να αναπτύσσουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες εντατικά και όχι σταδιακά. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να βελτιώνουν τις υφιστάμενες τεχνολογίες και να αναπτύσσουν μιας εξειδικευμένη γνώση της διαδικασίας και στην συνέχεια να τα αξιοποιούν, αντί να καινοτομούν μόνο με ένα προϊόν ή υπηρεσία και έπειτα να χάνουν την ικανότητα τους να διατηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα (Roberts και Amit, 2003). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν επίσης κάποια επιπλέον πλεονεκτήματα λόγω του μεγέθους τους. Οι μικρές επιχειρήσεις έχουν συνήθως καλύτερη εσωτερική επικοινωνία σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις, καθώς επίσης φαίνεται ότι οι μέσες ικανότητες του τεχνικού προσωπικού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι μεγαλύτερες και με μικρότερο κόστος. Εν ολίγοις, η καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι τόσο αποδοτική όσο και αποτελεσματική (Scozzi *et al.*, 2005).

Παραπάνω αναφέρθηκαν αρκετές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (Bougrain και Haudeville, 2002). Η πληροφόρηση, η γνώση και η αβεβαιότητα επηρεάζουν επίσης το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, η πληροφόρηση είναι το σημαντικότερο στοιχείο του ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων (Keh *et al*, 2007). Παρόλα αυτά η πολυπλοκότητα των πληροφοριών καθιστά την ενημέρωση των επιχειρήσεων δύσκολη. Λόγω της έλλειψης οικονομικών πόρων, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συχνά βρίσκονται σε μειονεκτική θέση ως προς την ικανότητα τους να συγκεντρώσουν τις πληροφορίες (Bougrain και Haudeville, 2002). Τα δίκτυα μπορούν να βοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να συγκεντρώσουν πιο εύκολα τις ροές των πληροφοριών, ενισχύοντας της ανταγωνιστικότητας τους και παρέχοντας τους πηγές τεχνικής βοήθειας και στρατηγικών επιλογών. Η γνώση είναι επίσης πολύ σημαντική για τον τομέα της καινοτομίας, αφού είναι ενσωματωμένη στην προσωπική γνώση των τεχνικών και επιστημονικών παραγόντων και είναι ικανοί να χρησιμοποιούν και να μεταφέρουν την γνώση σε διαφορετικούς τομείς (Argote και Ingram, 2000). Η αβεβαιότητα είναι επίσης ένα στοιχείο που αποθαρρύνει τις επιχειρήσεις να καινοτομήσουν. Η αβεβαιότητα έχει πολλές πηγές όπως η γραφειοκρατία, αφού οι επιχειρήσεις δεν έχουν τις απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για την έναρξη της καινοτομίας με αποτέλεσμα να αποθαρρύνονται (Bougrain και Haudeville, 2002).

Οι δραστηριότητες μιας επιχείρησης είναι αυτές που αναδεικνύονται όταν δημιουργείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι δραστηριότητες αυτές απαρτίζουν την αλυσίδα αξίας, η οποία περιλαμβάνει την διαχείριση πρώτων υλών, την παραγωγική δραστηριότητα, την διαχείριση των έτοιμων προϊόντων, τις υπηρεσίες marketing και τις

υπηρεσίες μετά την πώληση του προϊόντος (Mudambi, 2008). Η έννοια της αξίας αναφέρεται στην αξιολόγηση ενός αγαθού. Ωστόσο στο πλαίσιο της ανάπτυξης και καινοτομίας των επιχειρήσεων, η έννοια αυτή έχει διευρυνθεί για την καλύτερη κάλυψη των διάφορων οφελών και προοπτικών που μπορούν να προσφέρουν τα αγαθά. Έτσι η διαδικασία παραγωγής αξίας από την πλευρά της επιχείρησης, περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δραστηριότητες που παρέχουν μεγαλύτερη ωφέλεια για τον πελάτη (Konsti-Laakso *et al.*, 2012). Έχει διαπιστωθεί ωστόσο, ότι η προστιθέμενη αξία βρίσκεται στα άκρα της αλυσίδας αξίας, δηλαδή στο τμήμα που αφορά τις δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης και τις δραστηριότητες που υποστηρίζονται από την γνώση του marketing, όπως το marketing, τη διαφήμιση και το εμπορικό σήμα, τις πωλήσεις και τις υπηρεσίες μετά τις πωλήσεις (Mudambi, 2008). Το μοτίβο της προστιθέμενης αξίας μπορεί να αναπαρασταθεί σε μια καμπύλη η οποία ονομάζεται «χαμόγελο αξίας» (Διάγραμμα 1). Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν και συνδυάζουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των γεωγραφικών θέσεων που βρίσκονται καθώς και των δικών τους πόρων και ικανοτήτων να μεγιστοποιήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Στο κάθετο μέρος του χαμόγελου αξίας μετράται η προστιθέμενη αξία που κερδίζεται, ενώ στο οριζόντιο μέρος αναπαριστά τις θέσεις. Ωστόσο, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων, καθώς τα πλεονεκτήματα των γεωγραφικών θέσεων θα πρέπει να αντισταθμίζονται με τα κόστη των επιχειρήσεων (Mudambi, 2008).

**Διάγραμμα 1: Χαμόγελο αξίας**



Πηγή: Mudambi, 2008

Επιπροσθέτως, δεν είναι βέβαιο ότι οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι καλύτερες από τις μικρομεσαίες στην ανάπτυξη της καινοτομίας. Η ευελιξία και η ιδιαιτερότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μπορούν να θεωρηθούν ως τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά για την επιτάχυνση της καινοτομίας, όμως ελάχιστες από αυτές έχουν τη δυνατότητα να διαχειριστούν την καινοτομία, πράγμα που ενθαρρύνει την συνεργασία με άλλες επιχειρήσεις (Lee *et al.*, 2010). Οι συνεργασίες μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων θα πρέπει να πραγματοποιούνται λόγω της πιθανής έλλειψης πόρων και δυνατοτήτων στον τομέα της κατασκευής, της διανομής, του marketing και της εκτεταμένης χρηματοδότησης του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης, οι οποίες είναι σημαντικές για την μετατροπή των εφευρέσεων σε προϊόντα ή διαδικασίες (Lee *et al.*, 2010).

Μια καινοτομία έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την σχέση πελατών και προμηθευτών, γιατί ενισχύει την αρμοδιότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά όσον αφορά στην εκπλήρωση των απαιτήσεων της αγοράς και την βελτίωση των σχέσεων τους. Οι προμηθευτές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ολοένα και περισσότερο προσπαθούν να εμπλέξουν τους πελάτες τους για την ανάπτυξη δραστηριοτήτων και αντιστρόφως (Ngugi *et al.*, 2010).

Η εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών ή επιχειρηματικών μοντέλων μπορούν να βοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ξεχωρίσουν και να είναι ανταγωνιστικές. Με αυτό τον τρόπο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από την υψηλή εμπιστοσύνη των αγοραστών στο σήμα και της μειωμένης ευαισθησίας των τιμών ως αποτέλεσμα της μοναδικότητας της καινοτομίας (Rosenbusch *et al.*, 2011). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα μπορέσουν με αυτόν τον τρόπο να ανταγωνιστούν με επιτυχία ακόμη και μεγαλύτερες από αυτές επιχειρήσεις, αφού με την προσφορά ιδιαίτερα καινοτόμων προϊόντων, θα μπορέσουν να αποφύγουν τον ανταγωνισμό των τιμών. Έτσι, η καινοτομία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καταφέρνει να θέτει φραγμούς που εμποδίζουν την είσοδο ανταγωνιστών στην αγορά, η θέση της εταιρίας στον κλάδο ενισχύεται και η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε πολύ υψηλές αποδόσεις (Rosenbusch *et al.*, 2011).

Οι επιχειρήσεις που παρακολουθούν τις ανάγκες των πελατών τους τείνουν να βελτιώνουν την δημιουργικότητα και την παραγωγή νέων ιδεών ενισχύοντας τις οργανωτικές καινοτομίες της επιχείρησης. Μια βαθιά κατανόηση των πελατών, όπως οι αγοραστικές συνήθειες, η ψυχосύνθεση και ο τρόπος ζωής, μπορούν να βοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να δημιουργήσουν καλύτερη τμηματοποίηση της αγοράς και να βρουν νέες εξειδικευμένες αγορές. Με τις πληροφορίες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να αξιολογήσουν τις επιλογές τους, να προσδιορίσουν τις πιο κερδοφόρες ευκαιρίες και έτσι να

ελέγξουν την αβεβαιότητα σε κάποιο βαθμό. Με βάση λοιπόν όλα τα παραπάνω, διαμορφώνονται οι παρακάτω υποθέσεις:

*H<sub>7</sub>. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης διαφοροποιείται με βάση την καινοτομικότητα της επιχείρησης.*

*H<sub>8</sub>. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης διαφοροποιείται με βάση την ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης.*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 5.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ως μεθοδολογία της έρευνας ακολουθήθηκε η χρήση ερωτηματολογίων. Το ερωτηματολόγιο «είναι ένας ορθολογικά δομημένος κατάλογος ερωτημάτων, στα οποία οι ερωτώμενοι μπορούν, ελεύθερα μεν αλλά στερεότυπα να δώσουν τις δικές τους απαντήσεις». Ο σχεδιασμός ενός ερωτηματολογίου επιτυγχάνεται με την τήρηση των βασικών τεχνικών αρχών, με την εμπειρία του σχεδιαστή και με το ταλέντο του σχεδιαστή (Τηλικίδου, 2004). Επιπλέον, το ερωτηματολόγιο δεν λογίζεται ως ακολουθία ερωτήσεων όπου συμπληρώνονται προτάσεις και σκέψεις, αλλά ως «ένα επιστημονικό εργαλείο που η λειτουργία του είναι η μέτρηση, βασισμένο σε κανόνες κατά την διάρκεια της δημιουργίας του ώστε να καλύπτονται ορισμένες προδιαγραφές» (Τομάρας, 2006). Η σχεδίαση ενός ερωτηματολογίου συνίσταται σε δύο φάσεις, στον προσδιορισμό των πληροφοριών, όπου προσδιορίζονται οι ακριβείς πληροφορίες που ο σχεδιαστής θέλει να αποκομίσει από την έρευνα, και στην σύνταξη του ερωτηματολογίου όπου σχεδιάζονται οι ερωτήσεις που θέλουν να απαντηθούν από τους ερωτώμενους.

Προκειμένου να καταγραφούν, να επεξεργαστούν και τελικά να αξιοποιηθούν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων γίνεται χρήση της κλίμακας Likert. Η κλίμακα Likert χρησιμοποιείται ευρέως στην εμπειρική έρευνα για την αποτύπωση και μέτρηση αντιλήψεων σχετικά με μία πρόταση/ερώτηση συνοδεύοντας τη με διαβαθμισμένες απαντήσεις κλειστού τύπου (Jamieson, 2004). Συνήθως, παρατίθενται πέντε επιλογές απαντήσεων, από το 1 έως το 5 σε μία από τις παρακάτω ομάδες επιλογών: (α) «Διαφωνώ», «Μάλλον διαφωνώ», «Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», «Μάλλον συμφωνώ», «Συμφωνώ» και (β) «Καθόλου σημαντικό», «Μικρής σημασία», «Μέτρια σημαντικό», «Μεγάλης σημασίας», «Πολύ σημαντικό» (Jamieson, 2004; Allen και Seaman, 2007). Μέσω αυτών των απαντήσεων, ο συμμετέχων/αξιολογητής καλείται να σημειώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με την εκάστοτε πρόταση. Ωστόσο, συχνά η βιβλιογραφία τάσσεται υπέρ των 7 απαντήσεων ή του άρτιου αριθμού απαντήσεων (Jamieson, 2004).

Όσον αφορά στον αριθμό των απαντήσεων, η 5βάθμια κλίμακα προσφέρει το πλεονέκτημα της απλότητας και ευκολίας και οι συμμετέχοντες διαβάζουν όλη τη λίστα των πιθανών απαντήσεων, η οποία είναι πιο μακροσκελής στην περίπτωση της 7βάθμιας κλίμακας. Η ανάγνωση περισσότερων επιλογών έχει περιορισμένη πρακτικότητα για τον συμμετέχοντα καθώς η περιγραφή της κάθε θέσης/απάντησης γίνεται πολύ περιγραφική και συχνά ο τελευταίος διαβάζει μόνο τις δύο ακραίες θέσεις. Ωστόσο, στην περίπτωση της

10βάθμιας κλίμακας, οι συμμετέχοντες αξιοποιούν την εξοικείωση τους με την αντίστοιχη, ευρέως χρησιμοποιούμενη 10βάθμια κλίμακα βαθμολόγησης. Παρόλα αυτά, στη βιβλιογραφία επιβεβαιώνεται η λήψη εγκυρότερων αποτελεσμάτων και καλύτερα στατιστικά αξιοποιήσιμη πληροφορία από τις κλίμακες μεγαλύτερες των πέντε βαθμίδων. (Dawes, 2008).

Στην προκείμενη έρευνα έλαβαν μέρος 26 ιδιοκτήτες ή προϊστάμενοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων, δηλαδή επιχειρήσεων που απασχολούν από 1 έως 250 εργαζομένους, ενώ έλαβε χώρα στην ευρύτερη περιοχή της Μαγνησίας. Τα ερωτήματα αποτελούνται από κλειστού τύπου ερωτήσεις και κωδικοποίηση διαβάθμισης από το 1 έως το 5. Χρησιμοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert καθώς βασική επιδίωξη ήταν η μεγαλύτερη συμμετοχή μέσω της παράδοσης ενός γενικά απλού ερωτηματολογίου στους συμμετέχοντες, λαμβάνοντας υπόψη το προφίλ και την ιδιότητα των τελευταίων και τις συνθήκες του κοινωνικού, πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας.

Ο τρόπος εκτίμησης και σύγκρισης των σχέσεων μεταξύ των απαντήσεων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 22, την καταμέτρηση συχνοτήτων με βάση τις απαντήσεις και την εξαγωγή των ποσοστών και του εύρους των απαντήσεων τα οποία παρουσιάζονται διαγραμματικά. Η ομαδοποίηση των απαντήσεων έγινε ανά κλάσεις και υπολογίσθηκαν συγκεκριμένα περιγραφικά στατιστικά χαρακτηριστικά όπως ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση. Έπειτα πραγματοποιούνται συσχετίσεις μεταξύ μεταβλητών, προκειμένου να εξαχθούν πιο σαφή αποτελέσματα. Τέλος, πραγματοποιούνται ο έλεγχος συσχετίσεων  $\chi^2$  και το μη παραμετρικό τεστ Mann-Witney, προκειμένου να επιβεβαιωθούν ή όχι οι αρχικές συσχετίσεις.

## **5.2 ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ**

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας απαρτίζεται από οκτώ ομάδες ερωτήσεων και αποτελεί συνδυασμό διάφορων εμπειρικών ερευνών που είχαν ως αντικείμενο την μέτρηση παραγόντων που στη βιβλιογραφία φαίνεται να επηρεάζουν την ικανότητα καινοτομίας αλλά και την έννοια της ικανότητας καινοτομίας καθαυτή καθώς και τη σύνδεση τους με το ενδεχόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Ειδικότερα, η πρώτη ομάδα ερωτήσεων αφορά τον οργανωσιακό κλίμα της επιχείρησης, όπως αυτό μετρήθηκε στην έρευνα των Scott και Bruce (1994). Οι παραπάνω ερευνητές προκειμένου να μετρήσουν το επίπεδα του οργανωσιακού κλίματος στις επιχειρήσεις, έθεσαν ερωτήσεις



στους συμμετέχοντες αναφορικά με την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, με την δεκτικότητα των αλλαγών, με την ενθάρρυνση της καινοτομίας από το σύστημα ανταμοιβών, με την αναγνώριση της καινοτομίας κ.α.. Σε αυτό το εργαλείο μέτρησης αξιοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και όπου 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Η δεύτερη ομάδα ερωτήσεων αφορά την οργανωσιακή γνώση της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν για την συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων βασίστηκαν στην έρευνα του Lin (2007), ενώ ενδεικτικά κάποιες ερωτήσεις της έρευνας του αφορούσαν την ενθάρρυνση των εργαζομένων να μοιράζονται τις γνώσεις με τους συναδέλφους τους κ.α.. Σε αυτό το εργαλείο μέτρησης αξιοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και όπου 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Η τρίτη ομάδα ερωτήσεων αφορούσε την οργανωσιακή μάθηση της επιχείρησης, ενώ οι ερωτήσεις της βασίστηκαν στην έρευνα των Garcia-Morales *et al.* (2006). Στην έρευνα τους, οι Garcia-Morales *et al.* (2006), μέτρησαν την οργανωσιακή μάθηση της επιχείρησης ενώ κάποιες ερωτήσεις αφορούσαν την απόκτηση της κρίσιμης και σχετικής γνώσης τα τελευταία τρία χρόνια κ.α.. Σε αυτό το εργαλείο μέτρησης αξιοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και όπου 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Η στρατηγική αγοράς της επιχείρησης είναι το θέμα της τέταρτης ομάδας του ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις της βασίστηκαν στην έρευνα του Harris (2000), όπου μέτρησε τη στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση στην αγορά, ενώ κάποιες ενδεικτικές ερωτήσεις αφορούσαν την σημαντικότητα της στρατηγικής για την επίτευξη ανώτατης ποιότητας κ.α.. Σε αυτό το εργαλείο μέτρησης αξιοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Καθόλου σημαντικό και όπου 5= Πολύ σημαντικό.

Στη συνέχεια ακολούθησαν οι ερωτήσεις που αφορούσαν στον προσανατολισμό που έχει η επιχείρηση απέναντι στην αγορά, ερωτήσεις όπως «κάνουμε έρευνα στους τελικούς χρήστες τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ώστε να αξιολογήσουμε την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών κ.α. (Kohli *et al.*, 1993). Για την μέτρηση της συγκεκριμένης έννοιας, οι Kohli *et al.* (1993), χρησιμοποίησαν ένα σύνολο 20 ερωτήσεων, οι οποίες αποτελούν ένα από τα πλέον χρησιμοποιούμενα εργαλεία μέτρησης, το MARKOR. Σε αυτό το εργαλείο μέτρησης αξιοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και όπου 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Για την εκτίμηση της ικανότητας καινοτομίας της επιχείρησης χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις της έρευνας των Akman και Yilmaz (2008). Οι ερωτήσεις αυτές μέτρησαν την ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης, με ερωτήσεις όπως «η επιχείρηση μας έχει την κουλτούρα και τη διοικητική ικανότητα που υποστηρίζει και ενθαρρύνει την καινοτομία»

κ.α.. Σε αυτό το εργαλείο μέτρησης αξιοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και όπου 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Οι ερωτήσεις της καινοτομικότητας της επιχείρησης που χρησιμοποιούνται στο ερωτηματολόγιο βασίζονται στην έρευνα του Keskin (2006), ο οποίος για την περάτωση της έρευνας του χρησιμοποίησε ερωτήσεις όπως «η επιχείρηση μας είναι συχνά η πρώτη στην αγορά με νέα προϊόντα και υπηρεσίες», «η επιχείρηση μας είναι δημιουργική στις επιχειρησιακές της μεθόδους» κ.α.. Σε αυτό το εργαλείο μέτρησης αξιοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και όπου 5= Συμφωνώ απόλυτα.

Η τελευταία ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων και οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν σύμφωνα με τις ερωτήσεις της έρευνας των Chen *et al.* (2009), δηλαδή ερωτήσεις όπως «η επιχείρηση μας έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλού κόστους συγκρινόμενη με τους ανταγωνιστές μας», «η επιχείρηση μας κάνει την πρώτη κίνηση σε κάποιους σημαντικούς τομείς και καταλαμβάνει σημαντικής θέσης» κ.α.. Σε αυτό το εργαλείο μέτρησης αξιοποιήθηκε 5βάθμια κλίμακα Likert, όπου 1= Διαφωνώ απόλυτα και όπου 5= Συμφωνώ απόλυτα.

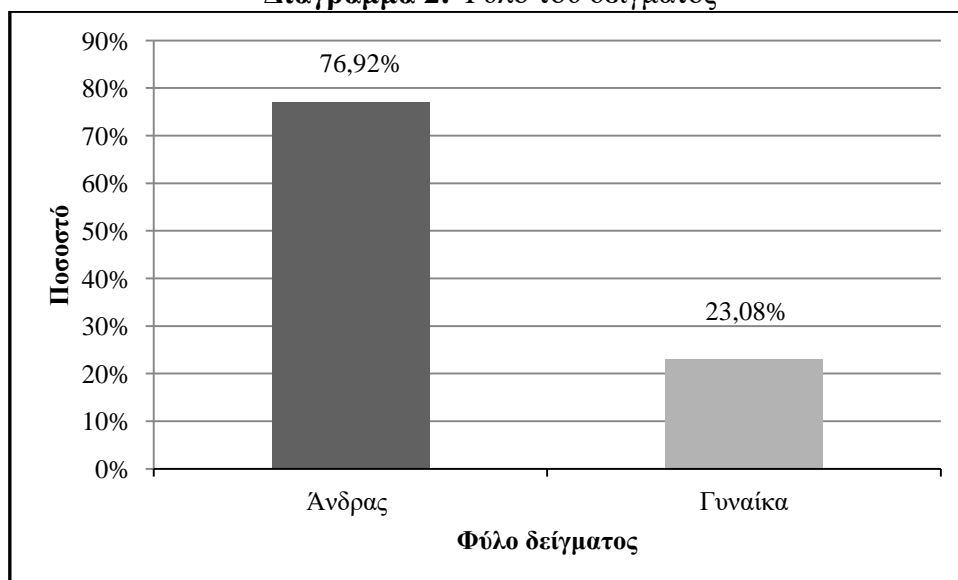
Στο τέλος του ερωτηματολογίου υπάρχουν ερωτήσεις με κάποια δημογραφικά στοιχεία, ενώ μερικά από αυτά όπως ο κύκλος κύκλου εργασιών τα τελευταία τρία χρόνια διερευνώνται και στην διεθνή βιβλιογραφία (Garcia-Morales *et al.*, 2006).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### 6.1 ΠΡΟΦΙΛ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

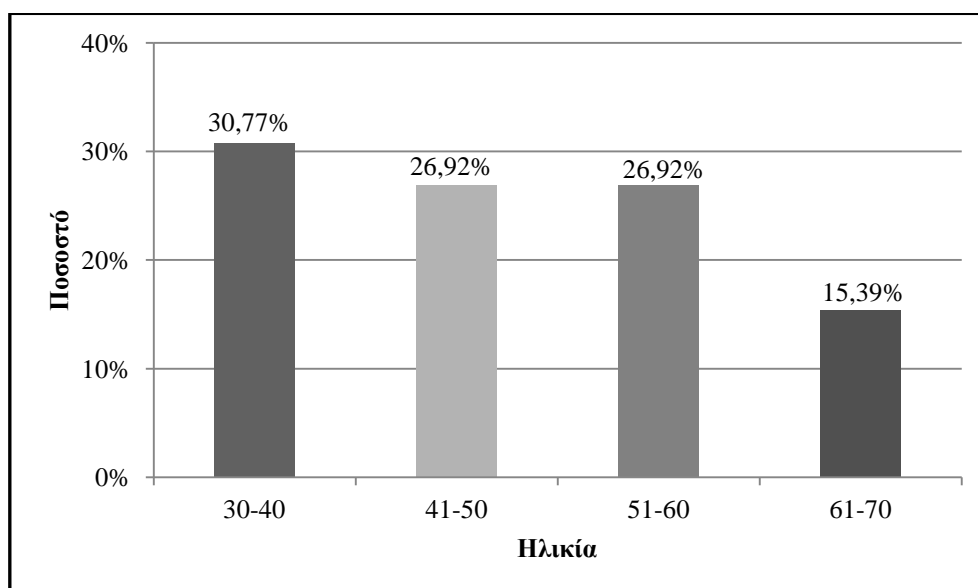
Στην συγκεκριμένη ενότητα πραγματοποιείται παράθεση των βασικών χαρακτηριστικών του δείγματος.

**Διάγραμμα 2: Φύλο του δείγματος**



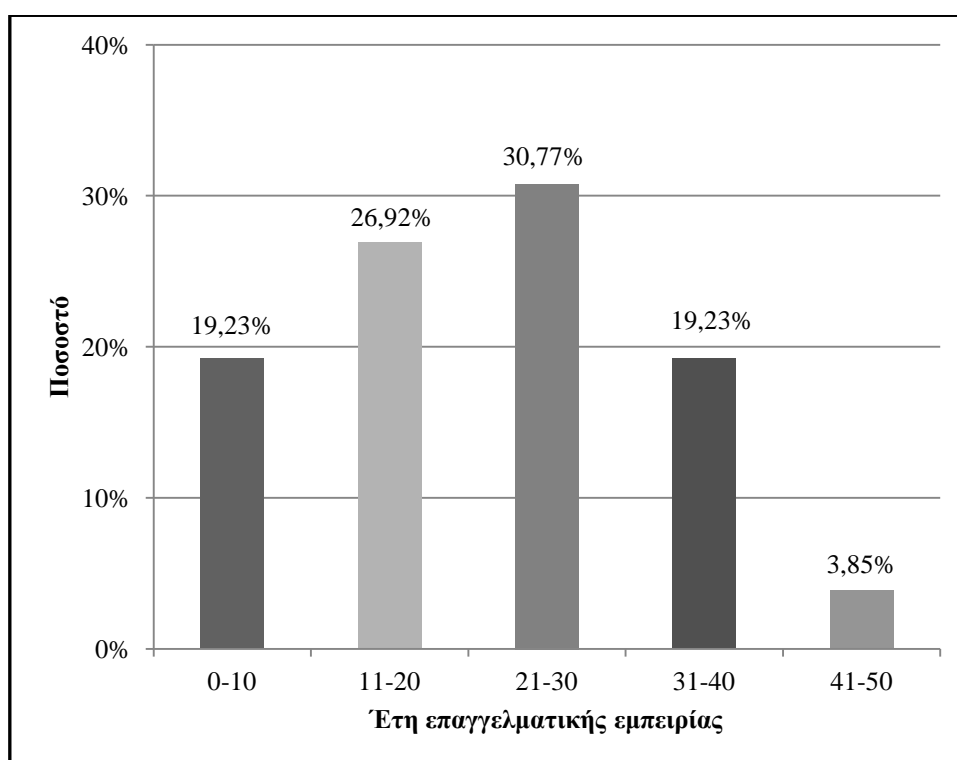
Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα (διάγραμμα 2), Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 26 ιδιοκτήτες ή προϊστάμενοι μικρομεσαίων επιχειρήσεων εκ των οποίων το 76,92% ήταν άντρες και το 23,08% γυναίκες.

**Διάγραμμα 3: Ηλικία του δείγματος**



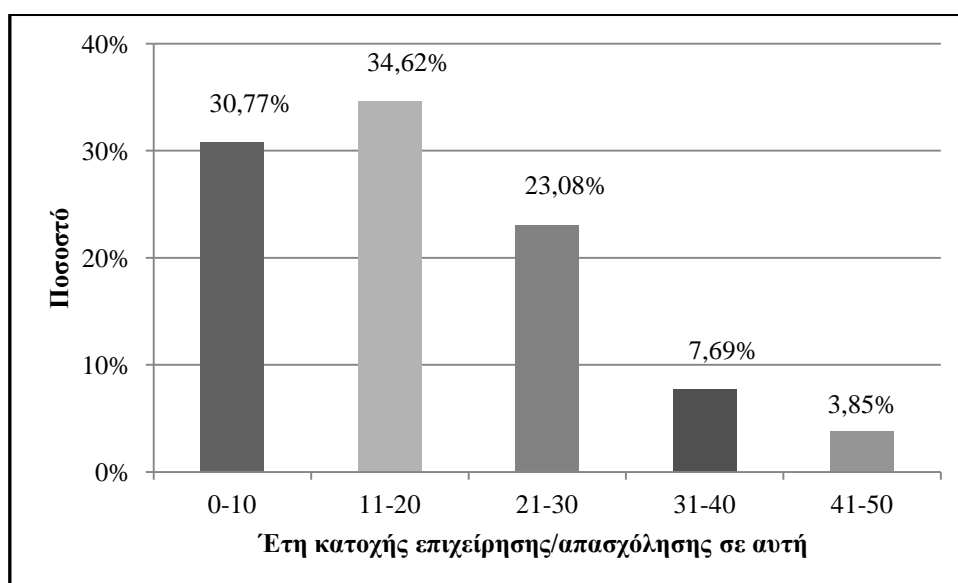
Αναφορικά με την ηλικία τους, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ήταν ηλικίας από 30 ετών έως 70 ετών. Για την καλύτερη απεικόνιση, η ηλικία ομαδοποιήθηκε σε τέσσερις κλάσεις, δηλαδή από 30 έως 40 ετών, από 41 έως 50 ετών, από 51 έως 60 ετών και από 61 έως 70 ετών. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα 2, το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρηματιών είναι ηλικίας 30 έως 40 ετών με ποσοστό 30,77%, ενώ το 26,92% είναι ηλικίας 41 έως 50 ετών. Το ίδιο ποσοστό, δηλαδή 26,92% είχαν και οι επιχειρηματίες ηλικίας 51-60 ετών. Πολύ μικρότερο είναι το ποσοστό των επιχειρηματιών από 61 έως 70 ετών, αφού το ποσοστό τους είναι 15,38% (Διάγραμμα 3).

**Διάγραμμα 4:** Έτη επαγγελματικής εμπειρίας δείγματος



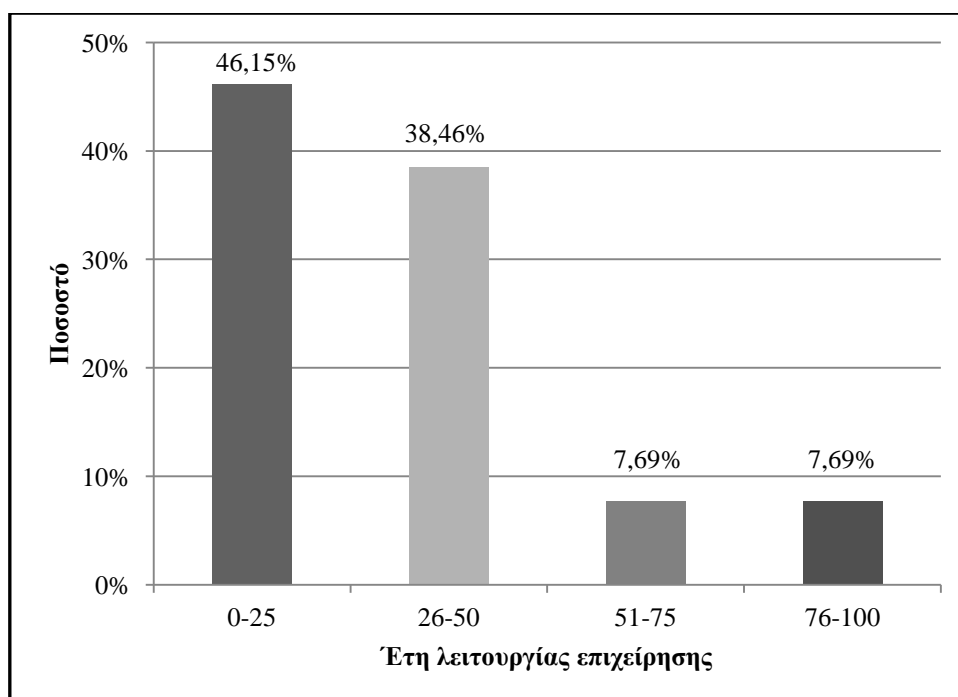
Τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας είναι 21 έως 30 έτη με ποσοστό 30,76%, από 11 έως 20 έτη με ποσοστό 26,92%, από 31 έως 40 με ποσοστό 19,23%, από 0 έως 10 έτη με ποσοστό 19,23% και από 41 έως 50 έτη επαγγελματικής εμπειρίας έχει μόλις το 3,84%. Τα παραπάνω αποτυπώνονται στο διάγραμμα 4, ενώ φαίνεται ότι οι περισσότεροι επιχειρηματίες έχουν σε ποσοστό 57,68% από 11 έως 30 έτη επαγγελματικής εμπειρίας (Διάγραμμα 4).

**Διάγραμμα 5:** Έτη κατοχής επιχείρησης/απασχόλησης σε αυτή του δείγματος



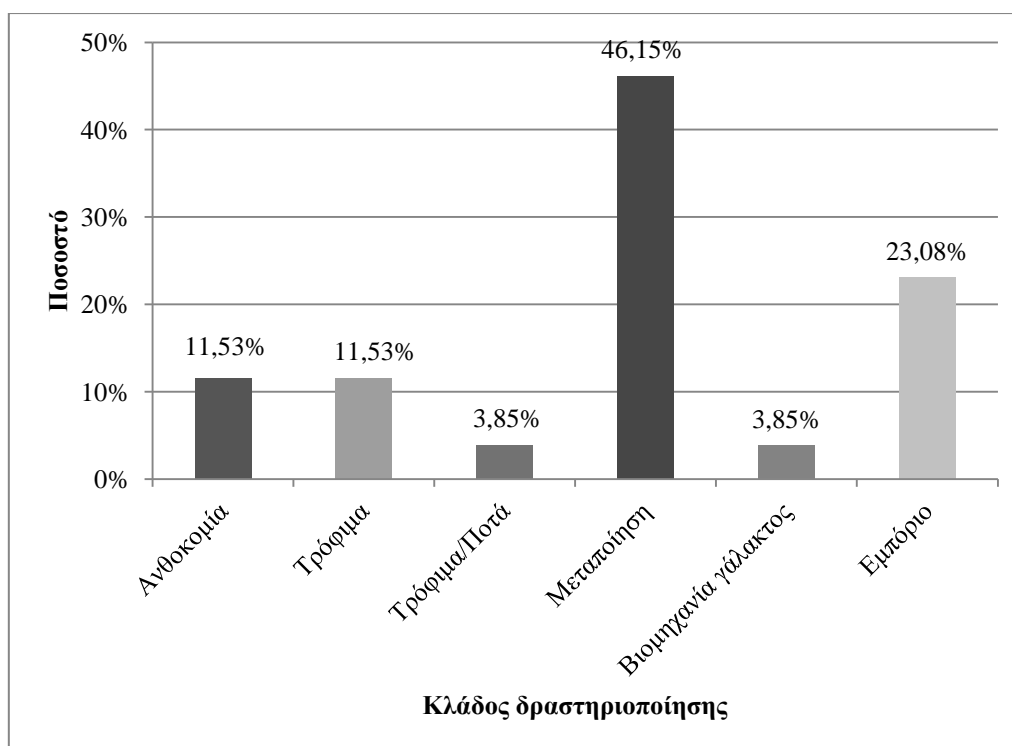
Όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα (Διάγραμμα 5), Οι περισσότεροι επιχειρηματίες κατέχουν ή απασχολούνται στην επιχείρηση από 11 έως 20 χρόνια με ποσοστό 34,61%, από 0 έως 10 χρόνια με ποσοστό 30,76%, από 21 έως 30 χρόνια με ποσοστό 23,07%, από 31 έως 40 χρόνια με ποσοστό 7,69% και από 41 έως 50 χρόνια με ποσοστό 3,84%. Φαίνεται λοιπόν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό κατοχής της επιχείρησης ή της απασχόλησης σε αυτή βρίσκεται στο διάστημα από 0 έως 20 χρόνια με ποσοστό 65,37%.

**Διάγραμμα 6:** Έτη λειτουργίας επιχείρησης



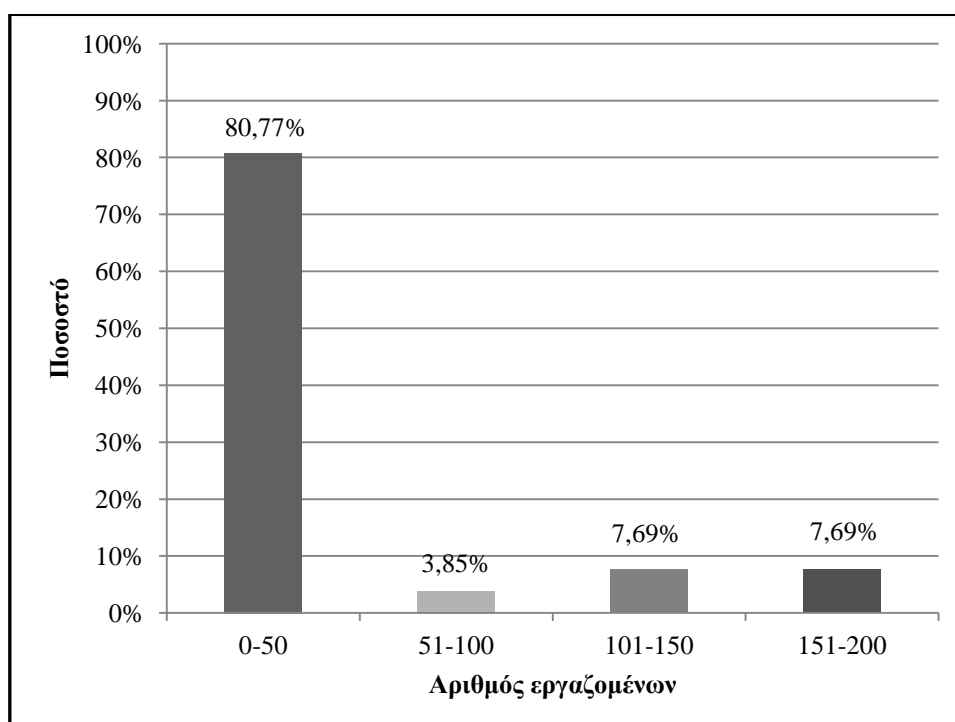
Όπως αποτυπώνεται στο παραπάνω διάγραμμα (Διάγραμμα 6), οι επιχειρήσεις έχουν από 0 έως 25 έτη λειτουργίας σε ποσοστό 46,15%, από 26 έως 50 χρόνια σε ποσοστό 38,46%, από 51 έως 75 χρόνια σε ποσοστό 7,69% και από 76 έως 100 χρόνια σε ποσοστό 7,69%. Παρατηρούμε λοιπόν, ότι ενώ υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις που λειτουργούν από 50 έως 100 χρόνια, το ποσοστό τους (δηλαδή 15,38%) είναι σχετικά μικρό σε σχέση με τις επιχειρήσεις που λειτουργούν από 0 έως 25 χρόνια, αφού το ποσοστό των τελευταίων διαμορφώνεται στο 46,15%.

**Διάγραμμα 7: Κλάδος δραστηριοποίησης του δείγματος**



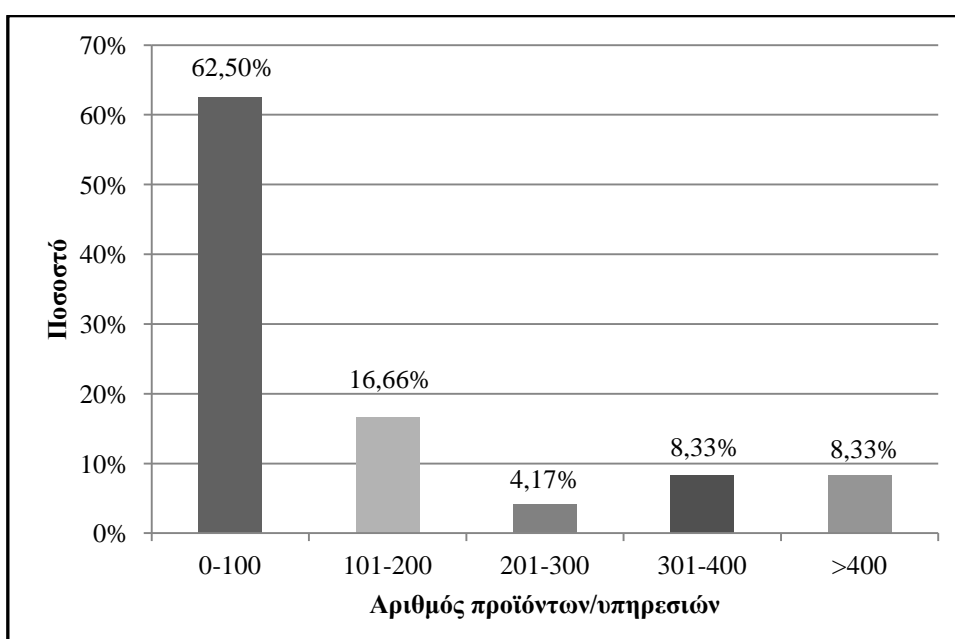
Ο κλάδος δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων, όπως φαίνεται και στο παραπάνω διάγραμμα (Διάγραμμα 7), είναι η μεταποίηση σε ποσοστό 46,15%, έπεται το εμπόριο σε ποσοστό 23,07%, ενώ στο ίδιο ποσοστό βρίσκονται οι κλάδοι της ανθοκομίας και του φαγητού, δηλαδή σε ποσοστό 11,33%. Σε πολύ μικρότερα από τα παραπάνω ποσοστά βρίσκονται οι κλάδοι του φαγητού/ποτού και η βιομηχανία γάλακτος, με ποσοστό 3,8462% έκαστος.

**Διάγραμμα 8:** Αριθμός εργαζομένων



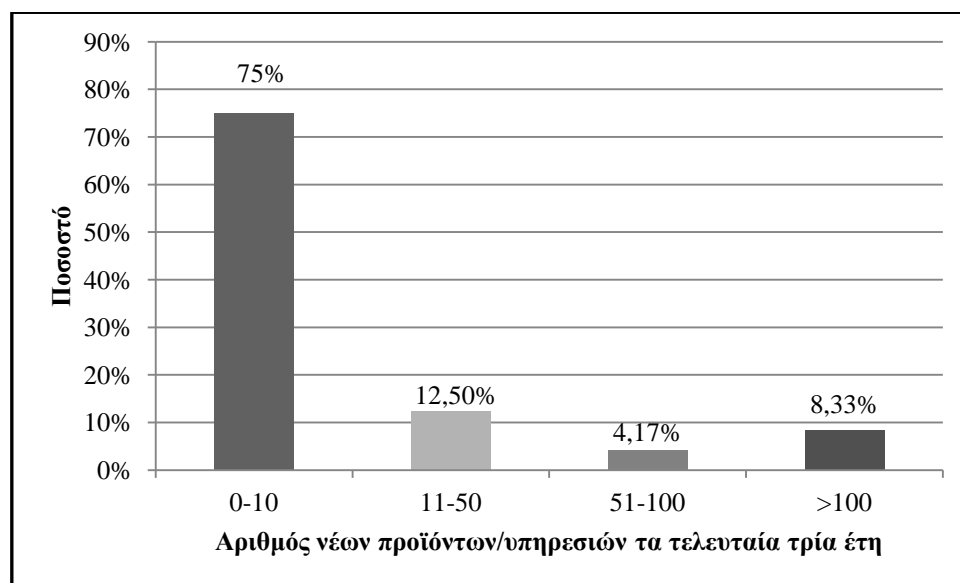
Ο αριθμός εργαζομένων των επιχειρήσεων του δείγματος είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους (80,77%) από 0 έως 50 εργαζόμενοι, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 8. Πολύ μικρότερα ποσοστά έχουν οι επιχειρήσεις που διαθέτουν από 101 έως 150 εργαζομένους και από 151 έως 200 εργαζομένους, ενώ αυτά διαμορφώνονται στο 7,69% του δείγματος για το καθένα. Τέλος, το μικρότερο ποσοστό εμφανίζεται στις επιχειρήσεις που απασχολούν από 51 έως 100 εργαζομένους και το ποσοστό τους είναι 3,85%.

**Διάγραμμα 9:** Αριθμός προϊόντων/υπηρεσιών των επιχειρήσεων του δείγματος



Όπως φαίνεται στο διάγραμμα 9, το 62,5% των επιχειρήσεων του δείγματος διαθέτουν από 0 έως 100 προϊόντα ή υπηρεσίες, ενώ ακολουθεί το 16,66% των επιχειρήσεων που διαθέτουν από 101 έως 200 προϊόντα ή υπηρεσίες. Στο ίδιο ποσοστό, δηλαδή στο 8,33% βρίσκονται οι επιχειρήσεις που διαθέτουν από 301 έως 400 προϊόντα ή υπηρεσίες και εκείνες που παράγουν άνω των 401 προϊόντα ή υπηρεσίες. Το μικρότερο ποσοστό συγκεντρώνουν οι επιχειρήσεις που διαθέτουν από 201 έως 300 προϊόντα ή υπηρεσίες. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι ο μεγαλύτερος αριθμός προϊόντων ή υπηρεσιών που παρατηρήθηκε από τις απαντήσεις του δείγματος ήταν 10.000 προϊόντα και υπηρεσίες αλλά πρόκειται για επιχειρήσεις που έχουν και εμπορική δραστηριότητα.

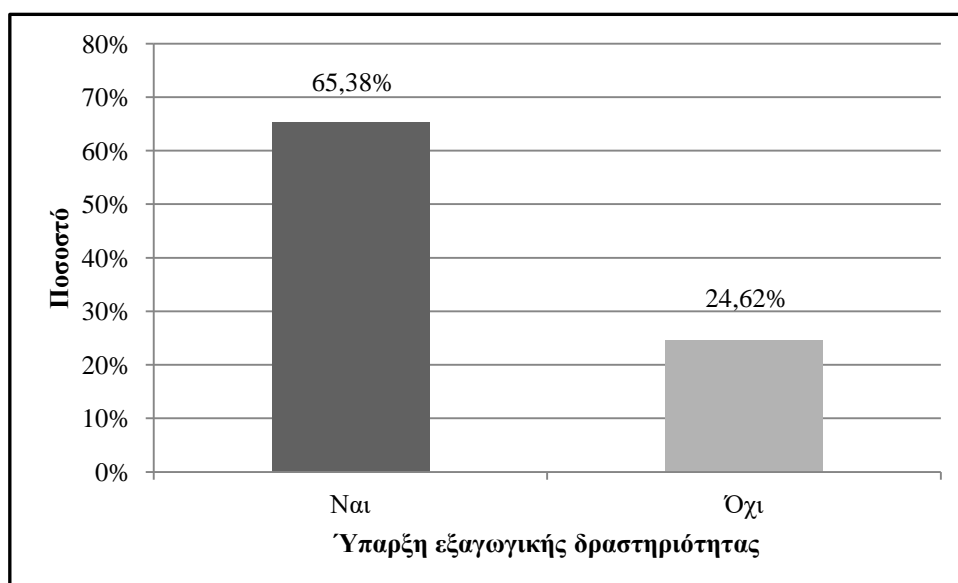
**Διάγραμμα 10: Αριθμός νέων προϊόντων/υπηρεσιών τα τελευταία τρία έτη**



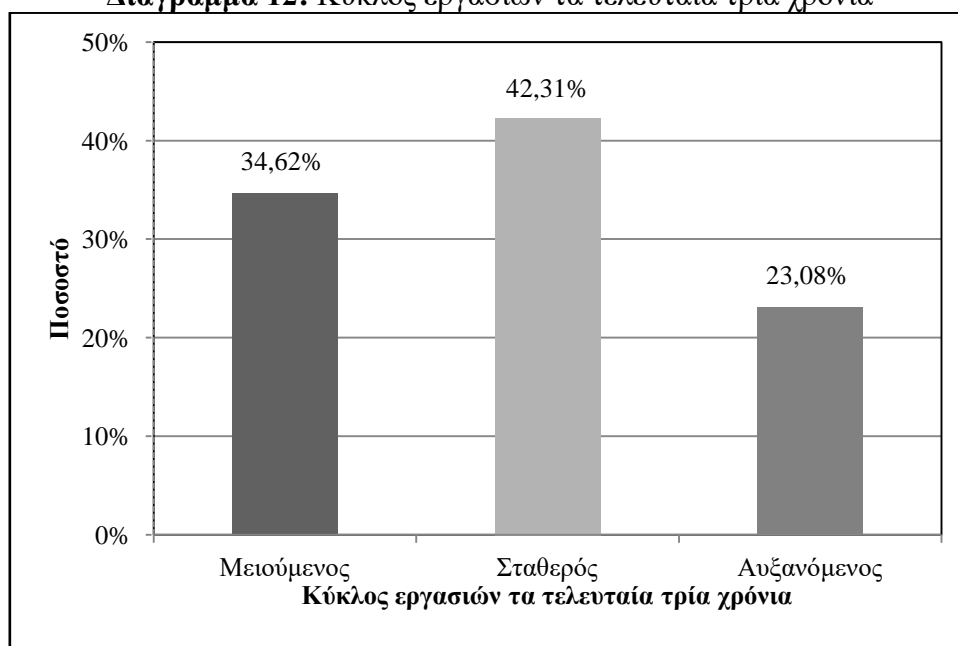
Αναφορικά με τον αριθμό των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που παρήγαγαν ή διέθεσαν οι επιχειρήσεις τα τελευταία τρία χρόνια, όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα (Διάγραμμα 10), οι περισσότερες επιχειρήσεις παρήγαγαν από 0 έως 10 προϊόντα ή υπηρεσίες σε ποσοστό 75%, ενώ ακολουθούν εκείνες που παρήγαγαν από 11 έως 50 προϊόντα ή υπηρεσίες με ποσοστό 12,5%. Μικρότερα των παραπάνω ποσοστά συγκέντρωσαν οι επιχειρήσεις που παρήγαγαν από 101 και πάνω προϊόντα ή υπηρεσίες με ποσοστό 8,33% και οι επιχειρήσεις που παρήγαγαν από 51 έως 100 προϊόντα ή υπηρεσίες με ποσοστό 4,17%.



**Διάγραμμα 11:** Ύπαρξης εξαγωγικής δραστηριότητας



**Διάγραμμα 12:** Κύκλος εργασιών τα τελευταία τρία χρόνια



Οι περισσότερες επιχειρήσεις φαίνεται ότι έχουν εξαγωγική δραστηριότητα με ποσοστό 65,38% ενώ αυτές που δεν έχουν εξαγωγική δραστηριότητα αποτελούν το 24,62% (Διάγραμμα 11). Τέλος, όπως φαίνεται στο διάγραμμα 12, το 42,31% του δείγματος υποστηρίζει ότι ο κύκλος εργασιών του τα τελευταία τρία χρόνια είναι σταθερός, το 34,62% υποστηρίζει ότι ο κύκλος εργασιών του είναι μειούμενος τα τελευταία τρία χρόνια, ενώ μόλις το 23,08% υποστηρίζει ότι ο κύκλος εργασιών του τα τελευταία τρία χρόνια είναι αυξανόμενος.

## 6.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΩΝ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕΝΩΝ ΕΝΝΟΙΩΝ

**Πίνακας 2:** Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των δημιουργούμενων εννοιών

Ομαδοποιημένες Έννοιες	Μέσος Όρος	Τυπική απόκλιση	Cronbach's a
Οργανωσιακό κλίμα	3,2937	0,55316	0,776
Οργανωσιακή γνώση	4,1731	1,05064	0,926
Οργανωσιακή μάθηση	3,7019	1,11135	0,904
Στρατηγική	4,3769	0,49744	0,861
Προσανατολισμός Αγοράς	3,8135	0,64445	0,866
Ικανότητα καινοτομίας	3,7692	1,1026	0,953
Καινοτομικότητα	3,7692	0,88307	0,793
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	3,5256	0,78979	0,77

Ο παραπάνω πίνακας (Πίνακας 2), παρουσιάζει τις έννοιες που δημιουργήθηκαν από τις επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου καθώς και τον μέσο όρο τους, την τυπική τους απόκλιση και τον συντελεστή αξιοπιστίας τους Cronbach's a. Ο μέσος όρος είναι εύκολα κατανοητός ως προς τον τρόπο υπολογισμού του. Ωστόσο, το μειονέκτημα του είναι ότι είναι πολύ ευαίσθητος, καθώς επηρεάζεται πολύ εύκολα από τις ακραίες τιμές που μπορεί να έχουν οι μετρήσεις μιας μεταβλητής. Από την άλλη πλευρά η τυπική απόκλιση μετρά την απόσταση ή διαφορά της κάθε τιμής των δεδομένων από το συνολικό μέσο. Αν μια κατανομή είναι στενά συγκεντρωμένη γύρω από το μέσο, οι αποκλίσεις θα είναι μικρές (Χάλκος, 2000).

Επιπλέον, ο συντελεστής Cronbach's  $\alpha$ , κυμαίνεται από 0 έως 1 και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να περιγράψει την αξιοπιστία των παραγόντων από ερωτήσεις δύο ή περισσότερων απαντήσεων. Όσο υψηλότερος είναι, τόσο πιο αξιόπιστη είναι η παραγόμενη κλίμακα (Santos, 1999). Όπως ανέφερε ο Nunnally (1978), το 0,7 είναι ένας αποδεκτός συντελεστής αξιοπιστίας. Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 1), η έννοια του οργανωσιακού κλίματος όπως αυτή έχει δημιουργηθεί από τις επιμέρους ερωτήσεις, έχει μέσο όρο 3,2937 και τυπική απόκλιση 0,55216, ενώ ο συντελεστής αξιοπιστίας της Cronbach's  $\alpha$  είναι 0,776. Στην συνέχεια, η έννοια της οργανωσιακής γνώσης έχει μέσο όρο απαντήσεων 4,1731, η τυπική της απόκλιση είναι 1,05064 και ο συντελεστής αξιοπιστίας της είναι 0,926. Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης, έχει μέσο όρο απαντήσεων 3,7019, τυπική απόκλιση 1,11135 και συντελεστή αξιοπιστίας 0,904. Η έννοια της στρατηγικής έχει μέσο όρο απαντήσεων 4,3769, τυπική απόκλιση 0,49744 και συντελεστή αξιοπιστίας 0,861. Η έννοια του προσανατολισμού της αγοράς έχει μέσο όρο 3,8135, τυπική απόκλιση 0,64445 και συντελεστή αξιοπιστίας 0,866. Η έννοια της ικανότητας καινοτομίας από την επιχείρηση, έχει μέσο όρο απαντήσεων 3,7692, τυπική απόκλιση 1,1026 και συντελεστή αξιοπιστίας 0,953. Η προτελευταία έννοια του υποδείγματος της έρευνας, δηλαδή αυτή της καινοτομικότητας της επιχείρησης, έχει μέσο όρο απαντήσεων 3,7692, τυπική απόκλιση 0,88307 και συντελεστή αξιοπιστίας 0,793. Τέλος, η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης, έχει μέσο όρο 3,5256, τυπική απόκλιση 0,78979 και συντελεστή αξιοπιστίας 0,77. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί πως για την επίτευξη του συντελεστή αξιοπιστίας 0,77 στην τελευταία έννοια χρησιμοποιήθηκε η εντολή “if item deleted” στο SPSS και διεγράφη το πρώτο αντικείμενο (item) του εργαλείου. Ο συντελεστής αξιοπιστίας της έννοιας χωρίς την αφαίρεση του αντικειμένου ήταν 0,619.

### 6.3 ΈΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΕΩΝ SPEARMAN (NONPARAMETRIC CORRELATIONS)

**Πίνακας 3:** Έλεγχος συσχετίσεων Spearman

		1	2	3	4	5	6	7	8
Spearman's rho	Οργανωσιακό Κλίμα	-							
	Οργανωσιακή Γνώση	0,401*	-						
	Οργανωσιακή Μάθηση	0,63**	0,607**	-					
	Στρατηγική	0,18	0,213	0,362	-				
	Προσανατολισμός Αγοράς	0,654**	0,509**	0,481*	0,217	-			
	Ικανότητα Καινοτομίας	0,764**	0,555**	0,684**	0,283	0,795**	-		
	Καινοτομικότητα	0,697**	0,312	0,479*	0,122	0,61**	0,782**	-	
	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	0,23	-0,156	0,126	0,374	0,248	0,327	0,358	-
*p<0,05									
**p<0,01									

Ο έλεγχος συσχετίσεων Spearman χρησιμοποιείται για να φανεί αν δύο μεταβλητές συνδιακυμαίνονται, ή αν μια μεταβλητή αυξάνεται και η άλλη μεταβλητή τείνει να αυξηθεί ή να μειωθεί. Στον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 3), πραγματοποιείται έλεγχος συσχετίσεων Spearman μεταξύ των παρατηρούμενων εννοιών σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01 και 0,05. Όπως φαίνεται λοιπόν και από τον πίνακα, το οργανωσιακό κλίμα σχετίζεται θετικά με την ικανότητα καινοτομίας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01, με τον συντελεστή Spearman να ισούται με 0,764 και το  $p=0,00<0,05$ . Επιπλέον, η οργανωσιακή γνώση σχετίζεται με την ικανότητα καινοτομίας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01, με τον συντελεστή Spearman να ισούνται με 0,555 και το  $p=0,003<0,05$ . Η οργανωσιακή μάθηση σχετίζεται επίσης με την ικανότητα καινοτομίας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01, με τον συντελεστή Spearman να ισούται με 0,684 και το  $p=0,00<0,05$ . Η στρατηγική της επιχείρησης, δεν σχετίζεται με την ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης, αφού ο συντελεστής Spearman ισούται με 0,283. Επιπλέον, ο προσδιορισμός της επιχείρησης απέναντι στην αγορά φαίνεται να σχετίζεται με την ικανότητα καινοτομίας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01, αφού ο συντελεστής Spearman ισούνται με 0,795 και το  $p=0,00<0,05$ . Η ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης σχετίζεται επίσης με την καινοτομικότητα της επιχείρησης σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,01, αφού ο

συντελεστής Spearman ισούται με 0,782 και το  $p=0,00<0,05$ . Τέλος, φαίνεται ότι η καινοτομικότητα της επιχείρησης και η ικανότητα καινοτομίας δεν σχετίζονται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, αφού ο συντελεστής Spearman ισούται με 0,358 και 0,327 αντίστοιχα.

#### **6.4 ΈΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ ΜΕΣΩ $\chi^2$ (CROSSTABULATION)**

Η διαδικασία  $\chi^2$  είναι ένας από τους απλούστερους μη παραμετρικούς ελέγχους. Βασίζεται στην ιδέα ελέγχου όλων των δεδομένων και όχι μόνο ενός παράγοντα. Το συγκεκριμένο τεστ εμφανίζεται με σκοπό τον έλεγχο καλής προσαρμογής, τον έλεγχο ανεξαρτησίας και τον έλεγχο ομοιογένειας. Ο πρώτος έλεγχος ελέγχει αν κάποια δεδομένα προσαρμόζονται σε κάποια θεωρητική κατανομή που αναμένεται σύμφωνα με την θεωρία. Ο δεύτερος έλεγχος πραγματοποιείται όταν κάθε τμήμα του δείγματος μπορεί να ταξινομηθεί σε τουλάχιστον δύο κατηγορίες. Τέλος, στον έλεγχο της ομοιογένειας, γίνεται ταξινόμηση με βάση την διαίρεση κάποιου συνόλου σε υποσύνολα σύμφωνα με κάποιο ιδιαίτερο χαρακτηριστικό (Χάλκος, 2000). Στην συγκεκριμένη ενότητα πραγματοποιούνται κάποιοι έλεγχοι μεταξύ των εννοιών του υποδείγματος, προκειμένου να επικυρωθεί η στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους.

Αρχικά, ελέγχθηκε αν υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανότητας καινοτομίας και του οργανωσιακού κλίματος της επιχείρησης (Πίνακας 4). Όπως φαίνεται είναι στατιστικά σημαντική, γιατί  $\text{sig} = 0,024 (<0.05)$ , και άρα η ικανότητα καινοτομίας σχετίζεται με το οργανωσιακό κλίμα και η πρώτη υπόθεση επιβεβαιώνεται (H1. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση το κλίμα της επιχείρησης). Ειδικότερα, φαίνεται ότι στο συγκεκριμένο υπόδειγμα, ο συντελεστής Pearson = 9,479, με 3 βαθμούς ελευθερίας ( $df=3$ ). Επιπλέον στην πρώτη υποσημείωση του πίνακα φαίνεται ότι 6 κελιά (75%), έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη του πέντε, ενώ το ελάχιστο αναμενόμενο είναι 0,92. Ο λόγος πιθανοφάνειας Likelihood Ratio = 11,917 και είναι ένα τεστ ελέγχου καλής προσαρμογής.

Παρακάτω, πραγματοποιήθηκε ομαδοποίηση των απαντήσεων σε δύο ομάδες, στην πρώτη τοποθετούνται οι απαντήσεις που οι τιμές των οποίων είναι κάτω του μέσου όρου ενώ στη δεύτερη αυτές των οποίων οι τιμές είναι άνω του μέσου όρου. Η διαδικασία αυτή ακολουθήθηκε σε όλους τους ελέγχους των εννοιών με τη διαδικασία του  $\chi^2$ .

Ειδικότερα, φαίνεται ότι οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 1=Διαφωνώ απόλυτα και οι απαντήσεις του οργανωσιακού κλίματος που ήταν κάτω του

μέσου όρου (=3,2737) είναι 3 και οι απαντήσεις πάνω από τον μέσο όρο είναι 0. Οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ και οι απαντήσεις του οργανωσιακού κλίματος που ήταν κάτω του μέσου όρου είναι 2 και άνω του μέσου όρου 0. Οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 4=Συμφωνώ εν μέρει και οι απαντήσεις του οργανωσιακού κλίματος που ήταν κάτω του μέσου όρου είναι 6 και άνω του μέσου όρου 7. Τέλος, οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 5=Συμφωνώ απόλυτα και οι απαντήσεις του οργανωσιακού κλίματος που ήταν κάτω του μέσου όρου είναι 1 και άνω του μέσου όρου 7.

**Πίνακας 4:** Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας-οργανωσιακού κλίματος

	Οργανωσιακό κλίμα μ.ο.=3,27		df	Pearson Chi-Square	Likelihood Ratio	p
	<3,27	>3,27				
Ικανότητα καινοτομίας						
Διαφωνώ απόλυτα	11,53%	0%				
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7,69%	0%				
Συμφωνώ εν μέρει	23,07%	26,92%				
Συμφωνώ απόλυτα	3,84%	26,92%				
Σύνολο	46,15%	53,85%				

Στην συνέχεια, ελέγχθηκε αν υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανότητας καινοτομίας και του οργανωσιακής γνώσης της επιχείρησης (Πίνακας 5). Όπως φαίνεται είναι στατιστικά σημαντική, γιατί  $\text{sig} = 0,009 (< 0.05)$ , και άρα η ικανότητα καινοτομίας σχετίζεται με την οργανωσιακή γνώση και η δεύτερη υπόθεση επιβεβαιώνεται (H2. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη γνώση σε μία επιχείρηση). Ειδικότερα, φαίνεται ότι στο συγκεκριμένο υπόδειγμα, ο συντελεστής Pearson=11,556, με 3 βαθμούς ελευθερίας (df=3). Επιπλέον στην πρώτη υποσημείωση του πίνακα φαίνεται ότι 6 κελιά (75%), έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη του πέντε, ενώ το ελάχιστο αναμενόμενο είναι 0,62. Ο λόγος πιθανοφάνειας Likelihood Ratio=14,773 και είναι ένα τεστ ελέγχου καλής προσαρμογής. Ειδικότερα φαίνεται ότι οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 1=Διαφωνώ

απόλυτα και οι απαντήσεις της οργανωσιακής γνώσης που ήταν κάτω του μέσου όρου (=4,1731) είναι 3 και οι απαντήσεις πάνω από τον μέσο όρο είναι 0 (Πίνακας 5).

**Πίνακας 5:** Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας-οργανωσιακής γνώσης

	<b>Οργανωσιακή Γνώση μ.ο.=4,17</b>		<b>df</b>	<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>Likelihood Ratio</b>	<b>p</b>
	<4,17	>4,17				
<b>Ικανότητα καινοτομίας</b>			3	11,556	14,773	0,009
Διαφωνώ απόλυτα	11,53%	0%				
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	0%	7,69%				
Συμφωνώ εν μέρει	19,23%	30,77%				
Συμφωνώ απόλυτα	0%	30,77%				
Σύνολο	30,77%	69,23%				

Οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ και οι απαντήσεις της οργανωσιακής γνώσης που ήταν κάτω του μέσου όρου είναι 0 και άνω του μέσου όρου 2. Οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 4=Συμφωνώ εν μέρει και οι απαντήσεις της οργανωσιακής γνώσης που ήταν κάτω του μέσου όρου είναι 5 και άνω του μέσου όρου 8. Τέλος, οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 5=Συμφωνώ απόλυτα και οι απαντήσεις της οργανωσιακής γνώσης που ήταν κάτω του μέσου όρου ήταν 0 και άνω του μέσου όρου 8 (Πίνακας 5).

**Πίνακας 6:** Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας και οργανωσιακής μάθησης

	<b>Οργανωσιακή Μάθηση μ.ο=3,70</b>		<b>df</b>	<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>Likelihood Ratio</b>	<b>p</b>
	<3,70	>3,70				
<b>Ικανότητα καινοτομίας</b>			3	11,556	14,773	0,009
Διαφωνώ απόλυτα	11,54%	0%				
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	0%	7,69%				
Συμφωνώ εν μέρει	19,23%	30,77%				
Συμφωνώ απόλυτα	0%	30,77%				
Σύνολο	30,77%	69,23%				

Στην συνέχεια, ελέγχθηκε αν υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανότητας καινοτομίας και του οργανωσιακής μάθησης της επιχείρησης (Πίνακας 6). Όπως φαίνεται είναι στατιστικά σημαντική, γιατί  $\text{sig} = 0,009 (<0.05)$ , και άρα η ικανότητα καινοτομίας σχετίζεται με την οργανωσιακή μάθηση και η τρίτη υπόθεση επιβεβαιώνεται (H3. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη μάθηση σε μία επιχείρηση). Ειδικότερα, παρατηρείται ότι στο συγκεκριμένο υπόδειγμα, ο συντελεστής Pearson= 11,556, με 3 βαθμούς ελευθερίας (df=3). Επιπλέον στην πρώτη υποσημείωση του πίνακα φαίνεται ότι 6 κελιά (75%), έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη του πέντε, ενώ το ελάχιστο αναμενόμενο είναι 0,62. Ο λόγος πιθανοφάνειας Likelihood Ratio= 14,773, και είναι ένα τεστ ελέγχου καλής προσαρμογής. Ειδικότερα, φαίνεται ότι οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 1=Διαφωνώ απόλυτα και οι απαντήσεις της οργανωσιακής μάθησης που ήταν κάτω του μέσου όρου (=3,7019) είναι 3 και οι απαντήσεις πάνω από τον μέσο όρο είναι 0. Οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ και οι απαντήσεις της οργανωσιακής μάθησης που ήταν κάτω του μέσου όρου είναι 0 και άνω του μέσου όρου 2. Οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 4=Συμφωνώ εν μέρει και οι απαντήσεις της οργανωσιακής μάθησης που ήταν κάτω του μέσου όρου είναι 5 και άνω του μέσου όρου 8. Τέλος, οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν 5=Συμφωνώ απόλυτα και οι απαντήσεις της οργανωσιακής μάθησης που ήταν κάτω του μέσου όρου ήταν 0 και άνω του μέσου όρου 8.



**Πίνακας 7:** Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας και οργανωσιακής στρατηγικής

	<b>Οργανωσιακή Στρατηγική μ.ο.=4,37</b>		<b>df</b>	<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>Likelihood Ratio</b>	<b>p</b>
	<4,37	>4,37				
<b>Ικανότητα καινοτομίας</b>			3	5,029	5,483	0,17
Μικρής σημασίας	3,84%	7,69%				
Μέτρια σημαντικό	3,84%	3,84%				
Μεγάλης σημασίας	30,77%	19,23%				
Πολύ σημαντικό	3,84%	26,92%				
Σύνολο	42,30%	57,70%				

Έπειτα, ελέγχθηκε αν υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανότητας καινοτομίας και του οργανωσιακής στρατηγικής της επιχείρησης (Πίνακας 7). Όπως φαίνεται δεν είναι στατιστικά σημαντική, γιατί  $\text{sig} = 0,170 (> 0.05)$ , και άρα η ικανότητα καινοτομίας δεν σχετίζεται με την οργανωσιακή στρατηγική και η τέταρτη υπόθεση απορρίπτεται (H4. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση).

**Πίνακας 8:** Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας και προσανατολισμό της επιχείρησης απέναντι στην αγορά

	<b>Προσανατολισμός αγοράς μ.ο.=3,81</b>		<b>df</b>	<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>Likelihood Ratio</b>	<b>p</b>
	<3,81	>3,81				
<b>Ικανότητα καινοτομίας</b>			3	7,13	8,68	0,068
Διαφωνώ απόλυτα	11,53%	0%				
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3,84%	3,84%				
Συμφωνώ εν μέρει	23,07%	26,92%				
Συμφωνώ απόλυτα	3,84%	26,92%				
Σύνολο	42,30%	57,70%				

Στον Πίνακα 8, ελέγχθηκε αν υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανότητας καινοτομίας και του προσανατολισμού της επιχείρησης απέναντι στην αγορά. Όπως φαίνεται δεν είναι στατιστικά σημαντική, γιατί  $\text{sig} = 0,068 (>0.05)$ , και άρα η ικανότητα καινοτομίας δεν σχετίζεται με τον προσανατολισμό της επιχείρησης απέναντι στην αγορά και η πέμπτη υπόθεση απορρίπτεται (H5. Η ικανότητα καινοτομίας μίας επιχείρησης διαφοροποιείται με βάση τον προσανατολισμό αυτής απέναντι στην αγορά).

**Πίνακας 9:** Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ικανότητας καινοτομίας και καινοτομικότητας της επιχείρησης

	Καινοτομικότητα μ.ο.=3,76		df	Pearson Chi-Square	Likelihood Ratio	p
	<3,76	>3,76				
Ικανότητα καινοτομίας						
Διαφωνώ εν μέρει	15,38%	0%				
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7,69%	11,53%				
Συμφωνώ εν μέρει	19,23%	23,07%				
Συμφωνώ απόλυτα	0%	23,07%				
Σύνολο	42,30%	57,70%				

Στη συνέχεια (Πίνακας 9), ελέγχθηκε αν υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανότητας καινοτομίας και της καινοτομικότητας της επιχείρησης. Όπως φαίνεται είναι στατιστικά σημαντική, γιατί  $\text{sig} = 0,019 (< 0.05)$ , και άρα η ικανότητα καινοτομίας σχετίζεται με την καινοτομικότητα και η έκτη υπόθεση επιβεβαιώνεται (H6. Η καινοτομικότητα μίας επιχείρησης διαφοροποιείται βάση της ικανότητας καινοτομίας). Πιο συγκεκριμένα, σε αυτό το υπόδειγμα, ο συντελεστής  $\text{Pearson} = 9,910$ , με 3 βαθμούς ελευθερίας ( $\text{df}=3$ ). Επιπλέον στην πρώτη υποσημείωση του πίνακα φαίνεται ότι 7 κελιά (87,5%), έχουν αναμενόμενη τιμή μικρότερη του πέντε, ενώ το ελάχιστο αναμενόμενο είναι 1,69. Ο λόγος πιθανοφάνειας  $\text{Likelihood Ratio} = 13,537$ , και είναι ένα τεστ ελέγχου καλής προσαρμογής. Ειδικότερα, οι απαντήσεις της καινοτομικότητας που ήταν 2=Διαφωνώ εν μέρει και οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν κάτω του μέσου όρου ( $=3,7692$ ) είναι 4 και οι απαντήσεις

πάνω από τον μέσο όρο είναι 0. Οι απαντήσεις της καινοτομικότητας που ήταν 3=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ και οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν κάτω του μέσου όρου είναι 2 και άνω του μέσου όρου 3. Οι απαντήσεις της καινοτομικότητας που ήταν 4=Συμφωνώ εν μέρει και οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν κάτω του μέσου όρου είναι 5 και άνω του μέσου όρου 6. Τέλος, οι απαντήσεις της καινοτομικότητας που ήταν 5=Συμφωνώ απόλυτα και οι απαντήσεις της ικανότητας καινοτομίας που ήταν κάτω του μέσου όρου ήταν 0 και άνω του μέσου όρου 6.

**Πίνακας 10:** Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και καινοτομικότητας της επιχείρησης

	<b>Καινοτομικότητα μ.ο.=3,76</b>		<b>df</b>	<b>Pearson Chi-Square</b>	<b>Likelihood Ratio</b>	<b>p</b>
	<3,76	>3,76				
<b>Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>			3	2,424	3,203	0,489
Διαφωνώ εν μέρει	7,69%	0%				
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19,23%	19,23%				
Συμφωνώ εν μέρει	19,23%	23,07%				
Συμφωνώ απόλυτα	3,84%	7,69%				
Σύνολο	50%	50%				

Στον Πίνακα 10, ελέγχθηκε αν υπάρχει σχέση μεταξύ της καινοτομικότητας της επιχείρησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως φαίνεται δεν είναι στατιστικά σημαντική, γιατί  $\text{sig} = 0,489 (> 0.05)$ , και άρα η καινοτομικότητα δεν σχετίζεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η έβδομη υπόθεση απορρίπτεται (H7. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης διαφοροποιείται με βάση την καινοτομικότητα της επιχείρησης).

**Πίνακας 11:** Έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ικανότητας καινοτομίας της επιχείρησης

	Ικανότητα καινοτομίας μ.ο.=3,76		df	Pearson Chi-Square	Likelihood Ratio	p
	<3,76	>3,76				
<b>Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</b>			3	3,007	3,726	0,39
Διαφωνώ εν μέρει	7,69%	0%				
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15,35%	23,07%				
Συμφωνώ εν μέρει	15,35%	3,84%				
Συμφωνώ απόλυτα	3,84%	7,69%				
Σύνολο	42,30%	57,70%				

Τέλος, στον Πίνακα 11, ελέγχθηκε αν υπάρχει σχέση μεταξύ της ικανότητας καινοτομίας της επιχείρησης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όπως φαίνεται δεν είναι στατιστικά σημαντική, γιατί  $\text{sig} = 0,390 (> 0.05)$ , και άρα η ικανότητα καινοτομίας δεν σχετίζεται με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η όγδοη υπόθεση απορρίπτεται (H8. το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης διαφοροποιείται με βάση την ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης).

## 6.5 ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΜΗ ΠΑΡΑΜΕΤΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ MANN-WITNEY

Το τεστ Mann-Witney χρησιμοποιεί δύο ανεξάρτητα τυχαία δείγματα, ένα από κάθε υπό εξέταση πληθυσμό και δεν απαιτεί τις υποθέσεις ισότητας των πληθυσμιακών διακυμάνσεων και την υπόθεση της ίδιας μορφής κατανομών από τους πληθυσμούς. Η μόνη προϋπόθεση είναι ότι τα δεδομένα των δύο ανεξάρτητων δειγμάτων είναι τουλάχιστον τακτικής κλίμακας (Χάλκος, 2000).

Προκειμένου να εξεταστεί η ύπαρξη διαφοράς μεταξύ των μέσων της ικανότητας καινοτομίας και του οργανωσιακού κλίματος, της ικανότητας καινοτομίας και της οργανωσιακής γνώσης, της ικανότητας καινοτομίας και της οργανωσιακής μάθησης, της ικανότητας καινοτομίας και της οργανωσιακής στρατηγικής και της ικανότητας καινοτομίας

και του προσανατολισμού της επιχείρησης στην αγορά πραγματοποιήσαμε το τεστ Mann-Witney και τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα (Πίνακας 12).

**Πίνακας 12:** Αποτελέσματα τεστ Mann-Witney με βάση τον μέσο όρο των παραγόντων ικανότητας καινοτομίας

Παράγοντες ικανότητας καινοτομίας	Κάτω του μέσου όρου	Άνω του μέσου όρου	Mann-Witney U	Z <sup>*</sup>	2-tailed Sig.
Οργανωσιακό κλίμα	10,33	16,21	46	-2,282	0,022
Οργανωσιακή γνώση	10,88	14,67	51	-1,362	0,173
Οργανωσιακή μάθηση	10,88	14,67	51	-1,362	0,173
Στρατηγική	10,73	15,53	52	-1,848	0,065
Προσανατολισμός στην αγορά	8,36	17,27	26	-3,424	0,001

Στην πρώτη γραμμή του πίνακα 12 ελέγχεται η υπόθεση:

***H<sub>1</sub>. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση το κλίμα της επιχείρησης.***

Φαίνεται λοιπόν ότι η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τις παρατηρήσεις άνω και κάτω του μέσου όρου του οργανωσιακού κλίματος, αφού το p-value της τυποποιημένης τιμής Z του ελέγχου Mann-Witney είναι στατιστικά σημαντικά για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, αφού η τιμή 2-tailed Sig= 0,022<0,05. Επομένως γίνεται δεκτή η υπόθεση και συνεπώς υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των παρατηρήσεων κάτω του μέσου όρου και άνω του μέσου όρου (M.O.=3,2937).

Στην δεύτερη γραμμή του πίνακα 12 ελέγχεται η υπόθεση:

***H<sub>2</sub>. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη γνώση σε μία επιχείρηση.***

Μετά από την πραγματοποίηση του ελέγχου Mann-Witney, φαίνεται ότι η ικανότητα καινοτομίας δεν διαφοροποιείται με βάση τις παρατηρήσεις άνω και κάτω του μέσου όρου της οργανωσιακής γνώσης της επιχείρησης, αφού το p-value της τυποποιημένης τιμής Z του ελέγχου Mann-Witney δεν είναι στατιστικό για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, αφού η τιμή 2-tailed Sig= 0,173>0,05. Επομένως η υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των παρατηρήσεων κάτω του μέσου όρου και άνω του μέσου όρου (M.O. =4,1731).

Στην τρίτη γραμμή του πίνακα 12 ελέγχεται η υπόθεση:

***H<sub>3</sub>. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη μάθηση σε μία επιχείρηση.***

Από τον έλεγχο Mann-Witney, φαίνεται ότι η ικανότητα καινοτομίας δεν διαφοροποιείται με βάση τις τιμές άνω και κάτω του μέσου όρου της οργανωσιακής μάθησης της επιχείρησης, αφού το p-value της τυποποιημένης τιμής Z του ελέγχου Mann-Witney δεν είναι στατιστικά σημαντικά για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, αφού η τιμή 2-tailed Sig= 0,173>0,05. Επομένως η υπόθεση απορρίπτεται άρα δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των παρατηρήσεων κάτω του μέσου όρου και άνω του μέσου όρου (M.O.=3,7019).

Στην τέταρτη γραμμή του πίνακα 12 ελέγχεται η υπόθεση:

***H<sub>4</sub>. Η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τη στρατηγική που ακολουθεί μία επιχείρηση.***

Από τον έλεγχο Mann-Witney, φαίνεται ότι η ικανότητα καινοτομίας δεν διαφοροποιείται με βάση τις τιμές άνω και κάτω του μέσου όρου της στρατηγικής της επιχείρησης, αφού το p-value της τυποποιημένης τιμής Z του ελέγχου Mann-Witney δεν είναι στατιστικά σημαντικά για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, αφού η τιμή 2-tailed Sig= 0,065>0,05. Η υπόθεση απορρίπτεται και προκύπτει ότι δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των παρατηρήσεων κάτω του μέσου όρου και άνω του μέσου όρου (M.O.=4,3769).

Στην πέμπτη γραμμή του πίνακα 12 ελέγχεται η υπόθεση:

***H<sub>5</sub>. Η ικανότητα καινοτομίας μίας επιχείρησης διαφοροποιείται με βάση τον προσανατολισμό αυτής απέναντι στην αγορά.***

Φαίνεται λοιπόν ότι η ικανότητα καινοτομίας διαφοροποιείται με βάση τις παρατηρήσεις άνω και κάτω του μέσου όρου του προσανατολισμού της επιχείρησης στην αγορά, αφού το p-value της τυποποιημένης τιμής Z του ελέγχου Mann- Witney είναι στατιστικά σημαντικά για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, αφού η τιμή 2-tailed Sig= 0,001<0,05. Η υπόθεση γίνεται δεκτή, άρα υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των παρατηρήσεων κάτω του μέσου όρου και άνω του μέσου όρου (M.O.=3,8135).

**Πίνακας 13:** Αποτελέσματα τεστ Mann-Witney μεταξύ καινοτομικότητας της επιχείρησης και ικανότητας καινοτομίας

Ικανότητα καινοτομίας	Κάτω του μέσου όρου	Άνω του μέσου όρου	Mann-Witney U	Z <sup>x</sup>	2-tailed Sig.
Καινοτομικότητα επιχείρησης	10,55	15,67	50	-1,946	0,52

Όπως φαίνεται στον πίνακα 13, πραγματοποιήθηκε έλεγχος Mann-Witney για να ερευνηθεί εάν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ των μέσων όρων της καινοτομικότητας της επιχείρησης και της ικανότητας καινοτομίας. Ειδικότερα, η υπόθεση ελέγχου του προκειμένου τεστ είναι:

***H<sub>6</sub>. Η καινοτομικότητα μίας επιχείρησης διαφοροποιείται βάση της ικανότητας καινοτομίας.***

Μετά από την πραγματοποίηση του ελέγχου Mann-Witney, φαίνεται ότι η καινοτομικότητα της επιχείρησης δεν διαφοροποιείται με βάση τις παρατηρήσεις άνω και κάτω του μέσου όρου της ικανότητας καινοτομίας της επιχείρησης, αφού το p-value της τυποποιημένης τιμής Z του ελέγχου Mann-Witney δεν είναι στατιστικό για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, αφού η τιμή 2-tailed Sig= 0,52>0,05. Επομένως η υπόθεση απορρίπτεται και συνεπώς δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των παρατηρήσεων κάτω του μέσου όρου και άνω του μέσου όρου της ικανότητας καινοτομίας της επιχείρησης (M.O. =3,7692).

**Πίνακας 14:** Αποτελέσματα τεστ Mann-Witney μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος- καινοτομικότητας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος-ικανότητας καινοτομίας

Παράγοντες ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Κάτω του μέσου όρου	Άνω του μέσου όρου	Mann-Witney U	Z <sup>x</sup>	2-tailed Sig.
<b>Καινοτομικότητα επιχείρησης</b>	12,50	14,50	71,500	-0,772	0,440
<b>Ικανότητα καινοτομίας</b>	12,41	14,30	70,500	-0,721	0,471

Στην πρώτη γραμμή του πίνακα 14 ελέγχεται η εξής υπόθεση:

***H<sub>7</sub>. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης διαφοροποιείται με βάση την καινοτομικότητα της επιχείρησης***

Μετά από την πραγματοποίηση του ελέγχου Mann-Witney, φαίνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης δεν διαφοροποιείται με βάση τις παρατηρήσεις άνω και κάτω του μέσου όρου της καινοτομικότητας της επιχείρησης, αφού το p-value της τυποποιημένης τιμής Z του ελέγχου Mann-Witney δεν είναι στατιστικά σημαντικό για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, αφού η τιμή 2-tailed Sig= 0,440>0,05. Η υπόθεση απορρίπτεται και δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των παρατηρήσεων κάτω του μέσου όρου και άνω του μέσου όρου της καινοτομικότητας της επιχείρησης ως προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (M.O. =3,7692).

Τέλος, στην δεύτερη γραμμή του πίνακα 14 ελέγχεται η εξής υπόθεση:

***H<sub>8</sub>. το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης διαφοροποιείται με βάση την ικανότητα καινοτομίας της επιχείρησης.***

Από τον έλεγχο Mann-Witney, φαίνεται ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης δεν διαφοροποιείται με βάση τις τιμές άνω και κάτω του μέσου όρου της ικανότητας καινοτομίας της επιχείρησης, αφού το p-value της τυποποιημένης τιμής Z του ελέγχου Mann-Witney δεν είναι στατιστικά σημαντικό για το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05, αφού η τιμή 2-tailed Sig= 0,471>0,05. Η υπόθεση απορρίπτεται και επομένως δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των παρατηρήσεων



κάτω του μέσου όρου και άνω του μέσου όρου της ικανότητας καινοτομίας της επιχείρησης ως προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ( $M.O.=3,7692$ ).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

### 7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας είναι σημαντικά, καθώς παρά τις ιδιαιτερότητες της κάποια από αυτά τείνουν να επιβεβαιώνουν την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Όπως είδαμε στο πρώτο μέρος της εργασίας, δηλαδή στο θεωρητικό μέρος, η καινοτομία για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι σημαντική και η υιοθέτηση και ανάπτυξη της αποτελεί απώτερη επιδίωξη πολλών επιχειρήσεων όλων των κλάδων. Πράγματι, η επίτευξη καινοτομίας από μια επιχείρηση υποδηλώνει αρχικά ότι έχει ικανότητα καινοτομίας, ενώ η καινοτομία από μόνη της έχει ταυτιστεί με την κερδοφορία της επιχείρησης, την αποδοτικότητα της και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, μέσα από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας φαίνεται ότι η σημαντικότερη επιδίωξη της επιχείρησης δεν θα πρέπει να είναι μόνο η ανάπτυξη μιας καινοτομίας, αλλά η διατήρηση της. Έτσι, η ικανότητα καινοτομίας μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι βιώσιμη.

Βιώσιμη ικανότητα καινοτομίας φαίνεται ότι έχουν οι επιχειρήσεις που διαθέτουν κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Προκειμένου οι επιχειρήσεις να καινοτομήσουν θα πρέπει να διαθέτουν το κατάλληλο οργανωσιακό κλίμα. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ικανότητα καινοτομίας επηρεάζεται από το οργανωσιακό κλίμα, πράγμα που επιβεβαιώνεται και στην διεθνή βιβλιογραφία. Όπως υποστηρίζουν και οι Scott και Bruce (1994), μια επιχείρηση προκειμένου να αναπτύξει μια καινοτομία θα πρέπει να προσανατολίζεται σε αυτή, να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει προκλήσεις και να είναι δημιουργική, κάτι που υποστηρίζεται τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο και από τις έρευνες των Leskovar-Spacapan και Bastic (2007) και των Chen et al. (2010).

Όπως φάνηκε και από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας αλλά και από την εμπειρική έρευνα, η οργανωσιακή γνώση μπορεί να είναι ένας σημαντικός αρωγός στην προσπάθεια της επιχείρησης να καινοτομήσει. Έτσι, τα αποτελέσματα της έρευνας συμπίπτουν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Delgado-Verde *et al.* (2011), των Calantone *et al.* (2002) και Lin (2007), δηλαδή ότι οργανωσιακή γνώση επηρεάζει την ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομήσει, αφού οι επιχειρήσεις που καινοτομούν διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό που ανταποκρίνεται στις νέες πληροφορίες και μπορεί να τις χρησιμοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος της επιχείρησης (Delgado-Verde *et al.*, 2011). Επιπλέον, τα ευρήματα της έρευνας υποδεικνύουν ότι η ικανότητα καινοτομίας μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τον τρόπο που λειτουργούν οι εργαζόμενοι μέσα στην

επιχείρηση. Έτσι, είναι σημαντική η συνεργασία των εργαζομένων και η διάχυση της γνώσης, διότι με αυτόν τον τρόπο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να καινοτομήσουν (Lin, 2007).

Συνεχίζοντας, στην έρευνα διερευνήθηκε η σχέση μεταξύ της ικανότητας καινοτομίας μιας επιχείρησης και της οργανωσιακής της μάθησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ικανότητα καινοτομίας των επιχειρήσεων σχετίζεται κατά πολύ με την οργανωσιακή μάθηση, κάτι που υποστηρίζεται και στις έρευνες των Calantone *et al.* (2002), των Yam *et al.* (2011), των García-Morales *et al.* (2007) και των Borch και Madsen (2007). Φαίνεται λοιπόν ότι οι επιχειρήσεις προκειμένου να είναι σε θέση να καινοτομήσουν θα πρέπει να επενδύουν στην διάχυση της πληροφορίας μεταξύ των εργαζομένων καθώς και στην επιπλέον κατάρτιση των τελευταίων. Η οργανωσιακή μάθηση είναι πολύ σημαντική καθώς μέσω αυτής οι επιχειρήσεις θα μπορέσουν να αναδείξουν περαιτέρω τις δυνάμεις και τα πλεονεκτήματά τους, καθώς και να διορθώσουν τα μειονεκτήματα και τα ελαττώματά τους (Calantone *et al.*, 2002).

Στη σχέση μεταξύ ικανότητας καινοτομίας και στρατηγικής δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη βιβλιογραφία όπου και υπάρχει σαφής σύνδεση των δύο εννοιών. Όπως προαναφέρθηκε στο σχετικό κεφάλαιο, η στρατηγική είναι καθοριστικής σημασίας για την κατανομή των πόρων, τη διάρθρωση των προϊόντων, των διαδικασιών και των συστημάτων ούτως ώστε η επιχείρηση να προσαρμόζεται στα διάφορα περιβάλλοντα. Αποτελεί το πλαίσιο κατά το οποίο οι επιχειρήσεις παίρνουν αποφάσεις σχετικά με το ποιες εργασίες θα επιτελούνται και σε ποια αγορά. Προκειμένου μία καινοτομία να επιτύχει στην αγορά χρειάζεται σαφή στρατηγικό προσανατολισμό (Sarkees και Hulland, 2009). Χωρίς στρατηγική προσανατολισμένη στην καινοτομία δεν μπορεί να υπάρξει ικανότητα καινοτομίας και επιτυχία της καινοτομίας (Akman και Yilmaz, 2008). Στην παρούσα μελέτη ωστόσο η σχέση αυτή δεν επιβεβαιώνεται.

Αν και τα διαθέσιμα στοιχεία δεν είναι επαρκή, η αιτία μπορεί να αναζητηθεί στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Ειδικότερα, όσον αφορά στο εσωτερικό περιβάλλον, μεγάλη βαρύτητα έχουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων όπως αυτά παρατίθενται στο κεφάλαιο 3.5. Δεδομένου ότι η πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων έχουν πολύ μικρό μέγεθος, είναι δυνατό οι ιδιοκτήτες τους ακόμη και να αγνοούν την έννοια της στρατηγικής. Αν και το συγκεκριμένο ενδεχόμενο είναι μάλλον δυσοίωνο, η παθητική στάση μίας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι μάλλον ρεαλιστική καθώς οι περιορισμένοι πόροι και ικανότητες δεν μπορούν να ωθήσουν τις επιχειρήσεις αυτές στο να αποκτήσουν ενεργητικό ρόλο.

Οι αιτίες έλλειψης στρατηγικής, όμως, μπορούν να αναζητηθούν και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Είναι γεγονός ότι το δημοσιονομικό πλαίσιο και η οικονομική πολιτική της Ελλάδας τα τελευταία χρόνια μπορούν να χαρακτηριστούν επιεικώς ως ασταθή μεταφέροντας τεράστια αβεβαιότητα στην αγορά. Ασταθής είναι επίσης και η πολιτική κατάσταση της χώρας, γεγονός που αποτελεί αιτία περαιτέρω οικονομικής αβεβαιότητας. Συνεπώς, όταν υπάρχει ένα τέτοιο εξωτερικό περιβάλλον καθίσταται μάλλον αδύνατος ο καθορισμός οποιασδήποτε στρατηγικής στις μικρομεσαίες αλλά συχνά και στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Όπως υποστηρίζουν οι Verhees και Meulenberg (2004) και οι Aragón-Sánchez και Sánchez-Marín (2005), οι επιχειρήσεις που διαθέτουν σαφή προσανατολισμό προς την αγορά, δηλαδή προσαρμόζονται σύμφωνα με τις ανάγκες της αγοράς και χρησιμοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις πληροφορίες που προέρχονται από αυτή, διαθέτουν ικανότητα καινοτομίας. Ωστόσο, και αυτή η σχέση στην παρούσα έρευνα δεν επιβεβαιώνεται. Η μη επιβεβαίωση αυτής της σχέσης ενδεχομένως οφείλεται στον μικρό αριθμό του δείγματος αλλά ίσως αντανακλά και τη γενικότερη εικόνα της ελληνικής αγοράς. Τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία βρίσκεται σε ύφεση, επομένως η πληροφορία που επιστρέφει σε μία επιχείρηση δεν είναι θετική. Συνεπώς, η προαναφερόμενη προσαρμογή μίας επιχείρησης σε μία επιβραδυνόμενη αγορά δεν μπορεί να είναι άλλη παρά η επιβράδυνση της ίδιας της επιχείρησης.

Η ικανότητα καινοτομίας φαίνεται να επηρεάζεται από την καινοτομικότητα της επιχείρησης, σύμφωνα με την παρούσα έρευνα, κάτι που επιβεβαιώνεται και από προηγούμενες έρευνες (Calantone *et al.*, 2002; Marcati *et al.*, 2008; Radas και Bozic, 2009; Rhee *et al.*, 2010). Έτσι, φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις και οι επιχειρηματίες που είναι πιο ανοιχτοί σε νέες ιδέες και προκλήσεις και λαμβάνουν ρίσκα έχουν περισσότερες πιθανότητες να καινοτομήσουν σε ένα προϊόν. Ωστόσο, στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων προκειμένου να επιτευχθεί καινοτομία, θα πρέπει να δίνεται έμφαση στα διαφοροποιημένα προϊόντα και στην βελτίωση τους (Verhees και Meulenberg, 2004).

Υπάρχουν αρκετές μελέτες που υποστηρίζουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης σχετίζεται με την καινοτομικότητα της και την ικανότητα καινοτομίας των επιχειρήσεων (Miozzo και Dewick, 2002; O'Donnell *et al.*, 2002; Fosfuri και Tribo, 2008). Ωστόσο, στην παρούσα έρευνα δεν επιβεβαιώνονται οι παραπάνω σχέσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας συμπίπτουν με τα αποτελέσματα της έρευνας των Kandampully και Duddy (1999), οι οποίοι υποστήριξαν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων δεν

προέρχεται μόνο από τις καινοτομίες αλλά από τον απώτερο σκοπό της, δηλαδή την ικανοποίηση των πελατών.

Αν και στην παραπάνω αναφορά γίνεται προσπάθεια προσέγγισης της αιτίας που οι σχέσεις δεν επιβεβαιώνονται, στη συγκεκριμένη έρευνα δεν μπορεί να εξαχθεί με βεβαιότητα ανάλογο συμπέρασμα με τα υπάρχοντα στοιχεία. Αν όμως ληφθούν υπόψη παράγοντες όπως το μέγεθος και η κουλτούρα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως αναλύονται στο κεφάλαιο 3.5 τότε ίσως μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η προτεραιότητα των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η κάλυψη των αναγκών των πελατών τους και όχι η καινοτομία. Εφόσον λοιπόν οι επιχειρήσεις δεν εστιάζουν στην καινοτομία, δεν μπορούν να αντλήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα από αυτή.

Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία οδήγησαν σε περιορισμό του κύκλου εργασιών πολλών επιχειρήσεων και το γεγονός αυτό συνηγορεί στο ανωτέρω συμπέρασμα. Ο περιορισμός του κύκλου εργασιών επιβεβαιώνεται στην παρούσα μελέτη καθώς από τις συμμετέχουσες επιχειρήσεις μόλις το 23% καταγράφει αυξανόμενο κύκλο εργασιών τα τελευταία χρόνια.

Συμπερασματικά, τα παραπάνω ευρήματα είναι πολύ σημαντικά και προστίθενται στην υπάρχουσα βιβλιογραφία, αφού υπάρχει μικρός αριθμός ερευνών σχετικά με την ικανότητα καινοτομίας και τους παράγοντες που την επηρεάζουν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι έρευνες γύρω από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να αυξηθούν καθώς στις περισσότερες χώρες και ειδικά στην Ελλάδα, αποτελούν τον κύριο πυρήνα της οικονομικής δραστηριότητας.

Σε αυτό το σημείο όμως πρέπει να τονιστεί ακόμη μία φορά ότι η παρατεταμένη ύφεση των τελευταίων ετών αποτελεί ισχυρό παράγοντα διαμόρφωσης κάθε πτυχής της ελληνικής κοινωνίας και συνεπώς και των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν έντονα το προσωπικό στοιχείο του ιδιοκτήτη τους. Οι ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν πληγεί ανεπανόρθωτα από τις αποφάσεις της πολιτικής ηγεσίας τόσο σε οικονομικό όσο και σε ψυχολογικό/προσωπικό επίπεδο. Τα προαναφερόμενα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη στη διεξαγωγή μία τέτοιας έρευνας καθώς δύνανται να καθορίσουν τα αποτελέσματά της.

## **7.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

Όπως και σε κάθε έρευνα, έτσι και στην παρούσα έρευνα υπάρχουν αρκετοί περιορισμοί, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη για την ερμηνεία των

αποτελεσμάτων της και για την εξαγωγή περαιτέρω συμπερασμάτων. Αρχικά, ως βασικός περιορισμός αυτής της έρευνας καταγράφεται το πολύ μικρό δείγμα. Το γεγονός αυτό συνδέεται άμεσα με τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, η οποία συνέπεσε με την πλέον δύσκολη περίοδο των τελευταίων ετών για τις επιχειρήσεις, αυτή της επιβολής κεφαλαιακών ελέγχων στις ελληνικές τράπεζες. Καθώς η έρευνα απευθυνόταν αποκλειστικά σε ιδιοκτήτες ή προϊσταμένους μικρομεσαίων επιχειρήσεων, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως κατά τη συγκεκριμένη περίοδο βασική προτεραιότητα για τους τελευταίους ήταν η επιβίωση της επιχείρησής τους και η διατήρηση των επιχειρηματικών τους σχέσεων. Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν πληγεί ανεπανόρθωτα από την κρίση της ελληνικής οικονομίας τα τελευταία έξι χρόνια, η οποία είχε ως αποτέλεσμα πολλές εξ αυτών να κλείσουν ή να περιορίσουν σε μεγάλο βαθμό τη δραστηριότητά τους. Συνεπώς, η επιδίωξη καινοτομίας και η ακαδημαϊκή διερεύνησή της δεν αποτελούσε σε καμία περίπτωση προτεραιότητα για τους ιδιοκτήτες ή προϊσταμένους μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια και λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, διαμορφώνονται επιπλέον οι εξής περιορισμοί: Η επιλογή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων περιορίστηκε σε ένα συγκεκριμένο νομό. Αυτό ίσως θέτει κάποιους περιορισμούς στην γενίκευση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας. Η μη επιλογή ενός συγκεκριμένου κλάδου ή ενός αριθμού επιχειρήσεων ανά κλάδο αποτελεί περιορισμό καθώς δε λαμβάνονται υπόψη οι ιδιαιτερότητες κάθε κλάδου. Επίσης, στη βιβλιογραφία καταγράφεται πλήθος άλλων παραγόντων που επηρεάζει την ικανότητα καινοτομίας μια επιχείρησης και οι οποίοι δεν εξετάστηκαν. Ωστόσο, γίνεται αναφορά σε αυτούς τους παράγοντες στις προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος, η μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε ενδεχομένως δεν ήταν επαρκής καθώς στόχος ήταν το μεγαλύτερο δυνατό δείγμα και ως εκ τούτου η διατήρηση της απλότητας ήταν μονόδρομος. Αναμφισβήτητα όμως, τα εμπειρικά αποτελέσματα είναι πολύ σημαντικά και μπορούν να αντισταθμίσουν τους παραπάνω περιορισμούς, καθώς όπως αναφέρθηκε και παραπάνω υπάρχει πολύ μικρός αριθμός ερευνών για την ικανότητα καινοτομίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Κατά αντιστοιχία, σε μελλοντικές έρευνες, αρχικά, θα μπορούσε να ερευνηθεί η ικανότητα καινοτομίας των επιχειρήσεων σε διαφορετικές περιοχές ώστε να είναι πιο αντιπροσωπευτικό το αποτέλεσμα αλλά και να διερευνηθούν περαιτέρω διαφορές μεταξύ αυτών των επιχειρήσεων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον θα είχε η διερεύνηση ενός συγκεκριμένου κλάδου καθώς υπάρχουν μεγάλες διαφορές στον τρόπο προσέγγισης μιας καινοτομίας, όπως η δεκτικότητα της αγοράς στην καινοτομία και οι ιδιαιτερότητες του κλάδου (π.χ. πληροφορική, μεταποίηση τροφίμων).

Επιπλέον, προκειμένου να υπάρχει η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας ίσως θα έπρεπε να ληφθούν υπόψη και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα καινοτομίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως το μορφωτικό επίπεδο των ιδιοκτητών και των εργαζομένων, η χρηματοοικονομική θέση των επιχειρήσεων, η ύπαρξη και το είδος επιχειρηματικών σχέσεων με άλλες εταιρείες και ο βαθμός διεθνοποίησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επίσης, θα ήταν εξαιρετικά ενδιαφέρον να εξεταστεί η ικανότητα καινοτομίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, η οποία συνεργάζεται με άλλες μικρομεσαίες επιχειρήσεις και να συγκριθεί με την ικανότητα καινοτομίας μιας μικρομεσαίας επιχείρησης που δραστηριοποιείται μόνη της.

Όσον αφορά στη μεθοδολογία, μελλοντικά, η διεξαγωγή συνεντεύξεων μπορεί να συνεισφέρει στη διασαφήνιση υποκειμενικών αντιλήψεων και την αποφυγή της προκατάληψης (bias). Τέλος, πρέπει να τονιστεί πως τα ευρήματα μίας τέτοιας έρευνας ενισχύονται αναλόγως του αριθμού συμμετεχόντων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Διεθνής Αρθρογραφία**

Acs, Z. J., & Preston, L. (1997). Small and medium-sized enterprises, technology, and globalization: Introduction to a special issue on small and medium-sized enterprises in the global economy. *Small Business Economics*, **9**(1), 1-6.

Adler, P. S., & Shenbar, A. (1990). Adapting your technological base: the organizational challenge. *Sloan Management Review*, **25** (25-37).

Akman, G., & Yilmaz, C. (2008). Innovative capability, innovation strategy and market orientation: an empirical analysis in Turkish software industry. *International Journal of Innovation Management*, **12**(01), 69-111.

Allen, I. E., & Seaman, C. A. (2007). Likert scales and data analyses. *Quality Progress*, **40**(7), 64-65.

Aragon-Sanchez, A., & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, **43**(3), 287.

Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, **82**(1), 150-169.

Assink, M. (2006). Inhibitors of disruptive innovation capability: a conceptual model. *European Journal of Innovation Management*, **9**(2), 215-233.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, **17**(1), 99-120.

Beaver, G., & Prince, C. (2002). Innovation, entrepreneurship and competitive advantage in the entrepreneurial venture. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, **9**(1), 28-37.

Biloslavo, R. (2005). Use of the knowledge management framework as a tool for innovation capability audit. *International Journal of Innovation and Learning*, **2**(4), 402-424.

Borch, O. J., & Madsen, E. L. (2007). Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. *International Journal of Technoentrepreneurship*, **1**(1), 109-125.



- Branzei, O., & Vertinsky, I. (2006). Strategic pathways to product innovation capabilities in SMEs. *Journal of Business Venturing*, **21**(1), 75-105.T
- Bristow, G. (2005). Everyone's a 'winner': problematising the discourse of regional competitiveness. *Journal of Economic Geography*, **5**(3), 285-304.
- Çakar, N. D., & Ertürk, A. (2010). Comparing innovation capability of small and medium-sized enterprises: examining the effects of organizational culture and empowerment. *Journal of Small Business Management*, **48**(3), 325-359.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, **31**(6), 515-524.
- Chang Moon, H., & Peery Jr, N. S. (1995). Competitiveness of product, firm, industry, and nation in a global business. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, **5**(1), 37-43.
- Chen, C. J., Huang, J. W., & Hsiao, Y. C. (2010). Knowledge management and innovativeness: The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*, **31**(8), 848-870.
- Chen, Y. S., Lin, M. J. J., & Chang, C. H. (2009). The positive effects of relationship learning and absorptive capacity on innovation performance and competitive advantage in industrial markets. *Industrial Marketing Management*, **38**(2), 152-158.
- Dahl, D. W., & Moreau, P. (2002). The influence and value of analogical thinking during new product ideation. *Journal of Marketing Research*, **39**(1), 47-60.
- Dawes, J. G. (2008). Do data characteristics change according to the number of scale points used? An experiment using 5 point, 7 point and 10 point scales. *International journal of market research*, **51**(1).
- Delgado-Verde, M., Martín-de Castro, G., & Emilio Navas-López, J. (2011). Organizational knowledge assets and innovation capability: Evidence from Spanish manufacturing firms. *Journal of intellectual capital*, **12**(1), 5-19.
- Depperu, D., & Cerrato, D. (2005). Analyzing international competitiveness at the firm level: concepts and measures. *Quaderni del Dipartimento di Scienze Economiche e Sociali, Università Cattolica del Sacro Cuore-Piacenza*, **32**.

- Dobni, C. B. (2008). Measuring innovation culture in organizations: The development of a generalized innovation culture construct using exploratory factor analysis. *European Journal of Innovation Management*, **11**(4), 539-559.
- E.C. (1995), *Green Paper on Innovation*, European Commission, DG XIII.
- E.C. (2014). *Annual Report on European SMEs 2013/2014 – A Partial and Fragile Recovery*
- Erixon, F. (2009). SMEs in Europe: taking stock and looking forward. *European view*, **8**(2), 293-300.
- Fosfuri, A., & Tribó, J. A. (2008). Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, **36**(2), 173-187.
- Garcia-Morales, V. J., Llorens-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2006). Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship. *Industrial Management & Data Systems*, **106**(1), 21-42
- García-Morales, V. J., Lloréns-Montes, F. J., & Verdú-Jover, A. J. (2007). Influence of personal mastery on organizational performance through organizational learning and innovation in large firms and SMEs. *Technovation*, **27**(9), 547-568.
- Gassmann, O., & Keupp, M. M. (2007). The competitive advantage of early and rapidly internationalising SMEs in the biotechnology industry: A knowledge-based view. *Journal of World Business*, **42**(3), 350-366.
- Guan, J. C., Yam, R. C., Mok, C. K., & Ma, N. (2006). A study of the relationship between competitiveness and technological innovation capability based on DEA models. *European Journal of Operational Research*, **170**(3), 971-986.
- Harris, L. C. (2000). The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*, **34**(5/6), 598-624.
- Hyz, A. (2011). Small and Medium Enterprises (SMEs) in Greece-Barriers in Access to Banking Services. An Empirical Investigation. *International Journal of Business and Social Science*, **2**(2), 161-165.
- Jamieson, S. (2004). Likert scales: how to (ab) use them. *Medical education*, **38**(12), 1217-1218.

- Jenssen, J. I. (2003). Innovation, capabilities and competitive advantage in Norwegian shipping. *Maritime Policy & Management*, **30**(2), 93-106.
- Kandampully, J., & Duddy, R. (1999). Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships. *Management Decision*, **37**(1), 51-56.
- Keh, H. T., Nguyen, T. T. M., & Ng, H. P. (2007). The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs. *Journal of business venturing*, **22**(4), 592-611.
- Keizer, J., Dijkstra, L., Halman, J.I.M., 2002. Explaining innovative efforts of SMEs. An exploratory survey among SMEs in the mechanical and electrical engineering sector in The Netherlands. *Technovation* **22**, 1–13.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: An extended model. *European Journal of Innovation Management*, **9**(4), 396-417.
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization science*, **3**(3), 383-397.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, 467-477.
- Konsti-Laakso, S., Pihkala, T., & Kraus, S. (2012). Facilitating SME innovation capability through business networking. *Creativity and Innovation Management*, **21**(1), 93-105.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World development*, **20**(2), 165-186.
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. *International journal of innovation management*, **5**(03), 377-400.
- Lee, S., Park, G., Yoon, B., & Park, J. (2010). Open innovation in SMEs—An intermediated network model. *Research policy*, **39**(2), 290-300.
- Leskovar-Spacapan, G., & Bastic, M. (2007). Differences in organizations' innovation capability in transition economy: Internal aspect of the organizations' strategic orientation. *Technovation*, **27**(9), 533-546.

- Liao, S. H., Wu, C. C., Hu, D. C., & Tsui, K. A. (2010). Relationships between knowledge acquisition, absorptive capacity and innovation capability: an empirical study on Taiwan's financial and manufacturing industries. *Journal of Information Science*, **36**(1), 19-35.
- Liargovas, P. (1998). The white paper on growth, competitiveness and employment and Greek small and medium sized enterprises. *Small Business Economics*, **11**(3), 201-214.
- Lin, H. F. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability: an empirical study. *International Journal of manpower*, **28**(3/4), 315-332.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2006). SME internationalization and performance. *Strategic Management Journal*, **22**, 565-586
- MacCormack, A. D., Forbath, T., Brooks, P., & Kalaher, P. (2007). Innovation through global collaboration: A new source of competitive advantage. Division of Research, *Harvard Business School*.
- Marcati, A., Guido, G., & Peluso, A. M. (2008). The role of SME entrepreneurs' innovativeness and personality in the adoption of innovations. *Research Policy*, **37**(9), 1579-1590.
- Martinez-Roman, J. A., Gamero, J., & Tamayo, J. A. (2011). Analysis of innovation in SMEs using an innovative capability-based non-linear model: A study in the province of Seville (Spain). *Technovation*, **31**(9), 459-475.
- Massa, S., & Testa, S. (2008). Innovation and SMEs: Misaligned perspectives and goals among entrepreneurs, academics, and policy makers. *Technovation*, **28**(7), 393-407.
- Menguc, B., & Auh, S. (2010). Development and return on execution of product innovation capabilities: The role of organizational structure. *Industrial marketing management*, **39**(5), 820-831.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, **40**(3), 368-375.
- Miozzo, M., & Dewick, P. (2002). Building competitive advantage: innovation and corporate governance in European construction. *Research policy*, **31**(6), 989-1008.

Mitchell, D., & Coles, C. (2003). The ultimate competitive advantage of continuing business model innovation. *Journal of Business Strategy*, **24**(5), 15-21.

Mohannak, K. (2007). Innovation networks and capability building in the Australian high-technology SMEs. *European Journal of Innovation Management*, **10**(2), 236-251.

Mudambi, R. (2008). Location, control and innovation in knowledge-intensive industries. *Journal of economic Geography*, lbn024.

Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A., & Hii, J. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems*, **12**(2), 114-124.

Ngugi, I. K., Johnsen, R. E., & Erdélyi, P. (2010). Relational capabilities for value co-creation and innovation in SMEs. *Journal of small business and enterprise development*, **17**(2), 260-278.

O'Donnell, A., Gilmore, A., Carson, D., & Cummins, D. (2002). Competitive advantage in small to medium-sized enterprises. *Journal of strategic marketing*, **10**(3), 205-223.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic management journal*, **12**(S2), 95-117.

Radas, S., & Božić, L. (2009). The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. *Technovation*, **29**(6), 438-450.

Rhee, J., Park, T., & Lee, D. H. (2010). Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: Mediation of learning orientation. *Technovation*, **30**(1), 65-75.

Roberts, P. W., & Amit, R. (2003). The dynamics of innovative activity and competitive advantage: The case of Australian retail banking, 1981 to 1995. *Organization Science*, **14**(2), 107-122.

Romijn, H., & Albaladejo, M. (2002). Determinants of innovation capability in small electronics and software firms in southeast England. *Research policy*, **31**(7), 1053-1067.

- Rosenbusch, N., Brinckmann, J., & Bausch, A. (2011). Is innovation always beneficial? A meta-analysis of the relationship between innovation and performance in SMEs. *Journal of business Venturing*, **26**(4), 441-457.
- Russo, A., & Perrini, F. (2010). Investigating stakeholder theory and social capital: CSR in large firms and SMEs. *Journal of Business ethics*, **91**(2), 207-221.
- Salavou, H., Baltas, G., & Lioukas, S. (2004). Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure. *European journal of marketing*, **38**(9/10), 1091-1112.
- Santarelli, E., & Sterlacchini, A. (1990). Innovation, formal vs. informal R&D, and firm size: some evidence from Italian manufacturing firms. *Small Business Economics*, **2**(3), 223-228.
- Santos, J. R. A. (1999). Cronbach's alpha: A tool for assessing the reliability of scales. *Journal of extension*, **37**(2), 1-5.
- Sarkees, M., & Hulland, J. (2009). Innovation and efficiency: It is possible to have it all. *Business horizons*, **52**(1), 45-55.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, **37**(3), 580-607.
- Scozzi, B., Garavelli, C., & Crowston, K. (2005). Methods for modeling and supporting innovation processes in SMEs. *European Journal of Innovation Management*, **8**(1), 120-137.
- Slater, S. F., Mohr, J. J., & Sengupta, S. (2014). Radical product innovation capability: Literature review, synthesis, and illustrative research propositions. *Journal of Product Innovation Management*, **31**(3), 552-566.
- Tamer Cavusgil, S., Calantone, R. J., & Zhao, Y. (2003). Tacit knowledge transfer and firm innovation capability. *Journal of business & industrial marketing*, **18**(1), 6-21.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, **18**(7), 509-533.
- Terziovski, Mile. 2010. Innovation Practice and its Performance Implications in Small and Medium Enterprises (SMEs) in the Manufacturing Sector: A Resource-Based View. *Strategic Management Journal*. **31** (8): pp. 892-902.

Thompson, Victor A. "Bureaucracy and innovation." *Administrative science quarterly* (1965): 1-20.

Un, CA (2002). *Innovative capability development in US and Japanese firms. Academy of Management Proceedings 2002 IM E1–E6.*

Varis, M., & Littunen, H. (2010). Types of innovation, sources of information and performance in entrepreneurial SMEs. *European Journal of Innovation Management*, **13**(2), 128-154.

Verhees, F. J., & Meulenbergh, M. T. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of small business management*, **42**(2), 134-154.

Vuković, D., Jovanović, A., & Đukić, M. (2012). Defining competitiveness through the theories of new economic geography and regional economy. *Journal of the Geographical Institute Jovan Cvijic, SASA*, **62**(3), 49-64.

Wang, C. H., Lu, I. Y., & Chen, C. B. (2008). Evaluating firm technological innovation capability under uncertainty. *Technovation*, **28**(6), 349-363.

Weerawardena, J., & Sullivan-Mort, G. (2001). Learning, innovation and competitive advantage in not-for-profit aged care marketing: A conceptual model and research propositions. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, **9**(3), 53-73.

Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P., & Lau, A. K. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, **40**(3), 391-402.

Yam, R. C., Lo, W., Tang, E. P., & Lau, A. K. (2011). Analysis of sources of innovation, technological innovation capabilities, and performance: An empirical study of Hong Kong manufacturing industries. *Research Policy*, **40**(3), 391-402.

Zawislak, P. A., Cherubini Alves, A., Tello-Gamarra, J., Barbieux, D., & Reichert, F. M. (2012). Innovation capability: from technology development to transaction capability. *Journal of technology management & innovation*, **7**(2), 14-27.

## **Ελληνική Αρθρογραφία**

*E.E.(2003) ΣΥΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ της 6ης Μαΐου 2003 σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων*

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

Τηλικίδου Ε. (2004), «Η έρευνα του μάρκετινγκ, θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές», Εκδόσεις Ελληνικά γράμματα, Αθήνα

Τομάρας Π. (2006), «Εισαγωγή στο μάρκετινγκ και την Έρευνα Αγοράς», Εκδόσεις Πέτρος Τομάρας, Αθήνα

Χάλκος, Γ. Ε. (2000). Στατιστική: Θεωρία, εφαρμογές και χρήση στατιστικών προγραμμάτων σε Η/Υ. Τυπωθήτω. Αθήνα



## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**

## Ερωτηματολόγιο



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

Αγαπητέ/ή κύριε/α,

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας. Στόχος της είναι η διερεύνηση της ικανότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να καινοτομούν και να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σας παρακαλώ να αφιερώσετε λίγο χρόνο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί. Οι απαντήσεις σας είναι αυστηρά εμπιστευτικές και δεν πρόκειται να γίνει χρήση αυτών για άλλους σκοπούς πέρα από αυτούς της ερευνητικής μου εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι απολύτως **ανώνυμο** και σε καμία περίπτωση δε θα γίνει σύνδεση με συγκεκριμένα άτομα ή επιχειρήσεις.

**Σας ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή και τον χρόνο σας!**

Σταύρος Αγορίτσης

**ΟΙ ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ**

**Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.**

<b>Διαφωνώ απόλυτα 1</b>	<b>Διαφωνώ εν μέρει 2</b>	<b>Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ 3</b>	<b>Συμφωνώ εν μέρει 4</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα 5</b>
Η δημιουργικότητα ενθαρρύνεται εδώ.				
Η διοίκηση σέβεται τη δυνατότητα των εργαζομένων να λειτουργούν δημιουργικά.				
Στην επιχείρησή μας είναι επιτρεπτή η λύση του ίδιου προβλήματος με διαφορετικό τρόπο από τους εργαζομένους.				
Η κύρια λειτουργία των μελών αυτής της επιχείρησης είναι να ακολουθούν εντολές.				
Στην επιχείρησή μας ένα άτομο μπορεί να έχει πρόβλημα αν είναι διαφορετικός/ή.				
Η επιχείρησή μας μπορεί να περιγραφεί ως ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοζόμενη στην αλλαγή.				
Στην επιχείρησή μας ένα άτομο δεν μπορεί να κάνει κάτι πολύ διαφορετικό χωρίς να προκαλέσει θυμό.				
Ο καλύτερος τρόπος να προοδεύσει κάποιος σε αυτήν την επιχείρηση είναι να σκέφτεται όπως η υπόλοιπη ομάδα.				
Οι άνθρωποι στην επιχείρησή μας αναμένεται να ανταποκρίνονται στα προβλήματα με τον ίδιο τρόπο.				
Η επιχείρησή μας είναι ανοιχτή και δεκτική στην αλλαγή.				
Στην επιχείρησή μας οι προϊστάμενοι παίρνουν τα εύσημα για τις ιδέες των άλλων.				
Στην επιχείρησή μας παραμένουμε πιστοί στους δοκιμασμένους και επαληθευμένους τρόπους.				
Η επιχείρησή μας ενδιαφέρεται περισσότερο για το <i>status quo</i> της παρά για την αλλαγή.				
Διατίθεται άμεση υποστήριξη στην ανάπτυξη νέων ιδεών.				
Στην επιχείρησή μας υπάρχουν επαρκείς πόροι αφιερωμένοι στην καινοτομία.				
Υπάρχει επαρκής χρόνος διαθέσιμος στην αναζήτηση δημιουργικών ιδεών.				
Η έλλειψη χρηματοδότησης για διερεύνηση νέων ιδεών είναι πρόβλημα για την επιχείρησή μας.				
Η έλλειψη προσωπικού περιορίζει την καινοτομία στην επιχείρησή μας.				
Η επιχείρησή μας παρέχει επαρκή χρόνο στην αναζήτηση δημιουργικών ιδεών κατά τη διάρκεια της ημέρας.				
Το σύστημα ανταμοιβών ενθαρρύνει την καινοτομία.				
Η επιχείρησή μας αναγνωρίζει δημοσίως όποιον/α καινοτομεί.				

Το σύστημα ανταμοιβών ευνοεί όποιον/α «δεν ταραξεί τα νερά».					
	1	2	3	4	5
<b>ΟΙ ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΜΑΘΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ</b>					
<b>Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.</b>					
<b>Διαφωνώ απόλυτα 1</b>	<b>Διαφωνώ εν μέρει 2</b>	<b>Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ 3</b>	<b>Συμφωνώ εν μέρει 4</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα 5</b>	
Είναι επωφελές να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να μοιράζονται τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους τους.	1	2	3	4	5
Πάντα υποστηρίζουμε και ενθαρρύνουμε τους εργαζόμενους να μοιράζονται τη γνώση τους με τους συναδέλφους τους.	1	2	3	4	5
Παρέχουμε την απαραίτητη βοήθεια και τους πόρους ώστε οι εργαζόμενοι να μοιράζονται τη γνώση τους.	1	2	3	4	5
Μας αρέσει να βλέπουμε πως οι εργαζόμενοι μοιράζονται τη γνώση τους ευχάριστα με τους συναδέλφους τους.	1	2	3	4	5
Η επιχείρησή μας απέκτησε πολλή και σχετική γνώση τα τελευταία τρία χρόνια.	1	2	3	4	5
Τα μέλη της επιχείρησής απέκτησαν κρίσιμη γνώση και ικανότητες τα τελευταία τρία χρόνια.	1	2	3	4	5
Η απόδοση της επιχείρησής μας επηρεάστηκε από τη νέα γνώση που απέκτησε κατά τα 3 τελευταία χρόνια.	1	2	3	4	5
Η επιχείρησή μας είναι ένας οργανισμός μάθησης.	1	2	3	4	5

<b>ΟΙ ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΣΑΣ</b>					
<b>Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.</b>					
<b>Καθόλου σημαντικό 1</b>	<b>Μικρής σημασίας 2</b>	<b>Μέτρια σημαντικό 3</b>	<b>Μεγάλης σημασίας 4</b>	<b>Πολύ σημαντικό 5</b>	
Πόσο σημαντική για την στρατηγική της επιχείρησής σας είναι...					
Η επίτευξη ανώτατης ποιότητας;	1	2	3	4	5
Το να κάνετε την υπηρεσία/προϊόν μοναδικό;	1	2	3	4	5
Το να παρέχετε εξαιρετικές υπηρεσίες/προϊόντα;	1	2	3	4	5
Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στο σχεδιασμό;	1	2	3	4	5
Η ανάπτυξη εφαρμόσιμων σχεδίων;	1	2	3	4	5
Το χτίσιμο της εικόνας της επιχείρησής;	1	2	3	4	5
Η βελτίωση της κερδοφορίας;	1	2	3	4	5
Η επίτευξη αύξησης πωλήσεων;	1	2	3	4	5
Το χτίσιμο μεριδίου αγοράς;	1	2	3	4	5

Η ευαισθησία στη μεταβολή των τιμών;	1	2	3	4	5
--------------------------------------	---	---	---	---	---

ΟΙ ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΟΝ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ ΠΟΥ ΈΧΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ					
Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.					
Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ εν μέρει 2	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ 3	Συμφωνώ εν μέρει 4	Συμφωνώ απόλυτα 5	
Στην επιχείρησή μας συναντιόμαστε με τους πελάτες μας τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ώστε να εκτιμήσουμε τις μελλοντικές τους ανάγκες σε προϊόντα ή υπηρεσίες.					
Στην επιχείρησή μας συχνά διεξάγουμε μόνοι μας έρευνα αγοράς.					
Είμαστε αργοί στον εντοπισμό των αλλαγών στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.					
Κάνουμε έρευνα στους τελικούς χρήστες τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ώστε να αξιολογήσουμε την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.					
Είμαστε αργοί στον εντοπισμό θεμελιωδών μεταβολών στον κλάδο μας (π.χ. ανταγωνισμός, τεχνολογία, νομοθεσία).					
Σε τακτά χρονικά διαστήματα εκτιμούμε τον ενδεχόμενο αντίκτυπο των αλλαγών στο περιβάλλον (π.χ. νομοθεσία) μας στους πελάτες μας.					
Κάνουμε ενδοεπιχειρησιακές συναντήσεις τουλάχιστον μια φορά το τρίμηνο ώστε να συζητήσουμε τάσεις και εξελίξεις στην αγορά.					
Ο υπεύθυνος μάρκετινγκ στην επιχείρησή μας περνά χρόνο συζητώντας τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών με τους υπεύθυνους άλλων τμημάτων (π.χ. παραγωγής).					
Όταν κάτι σημαντικό συμβαίνει σε έναν βασικό πελάτη, όλη η επιχείρηση το μαθαίνει σύντομα.					
Δεδομένα ικανοποίησης των πελατών διαχέονται σε όλη την επιχείρηση σε τακτική βάση.					
Όταν κάποιο τμήμα/άτομο της επιχείρησης ανακαλύπτει κάτι σημαντικό για έναν ανταγωνιστή αργεί να ειδοποιήσει τα υπόλοιπα τμήματα/άτομα.					
Μας παίρνει πάρα πολύ χρόνο να αποφασίσουμε πως θα ανταποκριθούμε στην αλλαγή τιμής του ανταγωνιστή μας.					
Για κάποιο λόγο τείνουμε να αγνοούμε αλλαγές στις ανάγκες των πελατών.					
Γίνεται εκτίμηση των προσπαθειών ανάπτυξης προϊόντος σε περιοδική βάση ώστε να βεβαιωθούμε ότι συμβαδίζουν με τις επιθυμίες των πελατών μας.					
Ενδοεπιχειρησιακές συναντήσεις γίνονται σε περιοδική βάση ώστε να σχεδιασθεί η αντίδραση στις αλλαγές του περιβάλλοντος.					
Αν ένας βασικός ανταγωνιστής πρόκειται να λανσάρει μια καμπάνια με στόχο τους πελάτες μας, τότε εμείς θα αντιδράσουμε άμεσα.					

Υπάρχει συντονισμός μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
Τα παράπονα των πελατών δεν εισακούγονται στην επιχείρηση μας.	1	2	3	4	5
Ακόμα και αν φτιάχναμε ένα εξαιρετικό πλάνο μάρκετινγκ, πιθανότατα δε θα μπορούσαμε να το εφαρμόσουμε εγκαίρως.	1	2	3	4	5
Όταν ανακαλύπτουμε ότι οι πελάτες θέλουν να τροποποιήσουμε το προϊόν ή την υπηρεσία, οι αρμόδιοι στην επιχείρηση κάνουν συντονισμένη προσπάθεια να το καταφέρουν.	1	2	3	4	5

ΟΙ ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
<b>Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.</b>					
<b>Διαφωνώ απόλυτα 1</b>	<b>Διαφωνώ εν μέρει 2</b>	<b>Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ 3</b>	<b>Συμφωνώ εν μέρει 4</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα 5</b>	
Η επιχείρηση μας έχει την κουλτούρα και τη διοικητική δυνατότητα που υποστηρίζει κι ενθαρρύνει την καινοτομία.	1	2	3	4	5
Στην επιχείρηση μας, η γνώση από διάφορες πηγές χρησιμοποιείται για δραστηριότητες ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών αποτελεσματικά και γρήγορα.	1	2	3	4	5
Η εταιρεία μας είναι ικανή να μετατρέψει αλλαγές στην αγορά (π.χ. αλλαγές στις ανάγκες πελατών, ανταγωνιστικά προϊόντα κλπ.) σε προϊόντα/υπηρεσίες και διαδικασίες το συντομότερο δυνατό.	1	2	3	4	5
Οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση μας υποστηρίζονται και ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε δραστηριότητες όπως ανάπτυξη προϊόντος, βελτίωση διαδικασίας καινοτομίας και παραγωγή νέων ιδεών.	1	2	3	4	5
Οι νέες ιδέες που προέρχονται από πελάτες, προμηθευτές και άλλους τρίτους, εκτιμώνται συνεχώς και γίνεται προσπάθεια να ενσωματωθούν στις δραστηριότητες ανάπτυξης προϊόντος/υπηρεσίας.	1	2	3	4	5
Η επιχείρηση μας μπορεί να ανταποκρίνεται εύκολα και σε μικρό χρονικό διάστημα στις αλλαγές στο περιβάλλον κάνοντας τις κατάλληλες βελτιώσεις και καινοτομίες στα προϊόντα/υπηρεσίες και τις διαδικασίες της.	1	2	3	4	5

**ΟΙ ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ ΣΑΣ**

**Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.**

Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ εν μέρει 2	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ 3	Συμφωνώ εν μέρει 4	Συμφωνώ απόλυτα 5
Η επιχείρηση μας είναι συχνά η πρώτη στην αγορά με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.			12	345
Η επιχείρηση μας συχνά δοκιμάζει καινούριες ιδέες.			12	345
Η επιχείρηση μας αναζητεί νέους τρόπους στη λειτουργία της.			12	345
Η επιχείρηση μας είναι δημιουργική στις επιχειρησιακές της μεθόδους.			12	345
Η εισαγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών έχει αυξηθεί τα τελευταία πέντε χρόνια.			12	345

**ΟΙ ΔΗΛΩΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΚΟΛΟΥΘΟΥΝ ΑΦΟΡΟΥΝ ΣΤΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

**Παρακαλώ κυκλώστε τον αριθμό που αντανακλά καλύτερα την άποψή σας σε κάθε περίπτωση.**

Διαφωνώ απόλυτα 1	Διαφωνώ εν μέρει 2	Ούτε διαφωνώ Ούτε συμφωνώ 3	Συμφωνώ εν μέρει 4	Συμφωνώ απόλυτα 5			
Η επιχείρησή μας έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλού κόστους συγκρινόμενη με τους ανταγωνιστές μας.			1	2	3	4	5
Η επιχείρησή μας έχει καλύτερη διοικητική ικανότητα συγκρινόμενη με άλλους ανταγωνιστές.			1	2	3	4	5
Η κερδοφορία της επιχείρησής είναι καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών μας.			1	2	3	4	5
Η επιχείρησή μας κάνει την πρώτη κίνηση σε κάποιους σημαντικούς τομείς και καταλαμβάνει σημαντική θέση.			1	2	3	4	5

## ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλώ συμπληρώστε τα παρακάτω στοιχεία.  
Βάλτε ένα (x) στο αντίστοιχο τετραγωνάκι.

## ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο:            Άνδρας ☐            Γυναίκα ☐
2. Ηλικία:
3. Έτη επαγγελματικής εμπειρίας:
4. Έτη κατοχής επιχείρησης/απασχόλησης σε αυτή:

## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

1. Έτη λειτουργίας επιχείρησης: .....
2. Κλάδος: .....
3. Αριθμός εργαζομένων: .....
4. Αριθμός προϊόντων/υπηρεσιών: .....
5. Αριθμός νέων προϊόντων/υπηρεσιών τα τελευταία 3 έτη:
6. Υπάρχει εξαγωγική δραστηριότητα:    Ναι ☐            Όχι ☐
7. Ο κύκλος κύκλου εργασιών τα τελευταία 3 έτη είναι:  
      Μειούμενος ☐                    Σταθερός ☐                    Αυξανόμενος ☐

**Σας ευχαριστώ πολύ!**



## **ΒΙΒΛΙΟ ΚΩΔΙΚΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Αριθμός Ερώτησης	Μεταβλητή	Ερώτηση	Κωδικοποίηση
A1	cm1	Η δημιουργικότητα ενθαρρύνεται εδώ.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A2	cm2	Η διοίκηση σέβεται τη δυνατότητα των εργαζομένων να λειτουργούν δημιουργικά.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A3	cm3	Στην επιχείρηση μας είναι επιτρεπτή η λύση του ίδιου προβλήματος με διαφορετικό τρόπο από τους εργαζομένους.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A4	rcm4	Η κύρια λειτουργία των μελών αυτής της επιχείρησης είναι να ακολουθούν εντολές.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
A5	rcm5	Στην επιχείρηση μας ένα άτομο μπορεί να έχει πρόβλημα αν είναι διαφορετικός/ή.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
A6	cm6	Η επιχείρηση μας μπορεί να περιγραφεί ως ευέλικτη και συνεχώς προσαρμοζόμενη στην αλλαγή.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A7	rcm7	Στην επιχείρηση μας ένα άτομο δεν μπορεί να κάνει κάτι πολύ διαφορετικό χωρίς να προκαλέσει θυμό.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
A8	rcm8	Ο καλύτερος τρόπος να προοδεύσει κάποιος σε αυτήν την επιχείρηση είναι να σκέφτεται όπως η υπόλοιπη ομάδα.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
A9	rcm9	Οι άνθρωποι στην επιχείρηση μας αναμένεται να ανταποκρίνονται στα προβλήματα με τον ίδιο τρόπο.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
A10	cm10	Η επιχείρηση μας είναι ανοιχτή και δεκτική στην αλλαγή.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A11	rcm11	Στην επιχείρηση μας οι προϊστάμενοι παίρνουν τα εύσημα για τις ιδέες των άλλων.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
A12	rcm12	Στην επιχείρηση μας παραμένουμε πιστοί στους δοκιμασμένους και επαληθευμένους τρόπους.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
A13	rcm13	Η επιχείρηση μας ενδιαφέρεται περισσότερο για το <i>status quo</i> της παρά για την αλλαγή.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
A14	cm14	Διατίθεται άμεση υποστήριξη στην ανάπτυξη νέων ιδεών.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A15	cm15	Στην επιχείρηση μας υπάρχουν επαρκείς πόροι αφιερωμένοι στην καινοτομία.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A16	cm16	Υπάρχει επαρκής χρόνος διαθέσιμος στην αναζήτηση δημιουργικών ιδεών.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A17	rcm17	Η έλλειψη χρηματοδότησης για διερεύνηση νέων ιδεών είναι πρόβλημα για την επιχείρηση μας.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
A18	rcm18	Η έλλειψη προσωπικού περιορίζει την καινοτομία στην επιχείρηση μας.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
A19	cm19	Η επιχείρηση παρέχει επαρκή χρόνο στην αναζήτηση δημιουργικών ιδεών κατά τη διάρκεια της ημέρας.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A20	cm20	Το σύστημα ανταμοιβών ενθαρρύνει την καινοτομία.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A21	cm21	Η επιχείρηση αναγνωρίζει δημοσίως όποιον/α καινοτομεί.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
A22	rcm22	Το σύστημα ανταμοιβών ευνοεί όποιον/α «δεν ταραάζει τα νερά».	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα

Αριθμός Ερώτησης	Μεταβλητή	Ερώτηση	Κωδικοποίηση
<b>B1</b>	k1	Είναι επωφελές να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να μοιράζονται τις γνώσεις τους με τους συναδέλφους τους.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>B2</b>	k2	Πάντα υποστηρίζουμε και ενθαρρύνουμε τους εργαζόμενους να μοιράζονται τη γνώση τους με τους συναδέλφους τους.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>B3</b>	k3	Παρέχουμε την απαραίτητη βοήθεια και τους πόρους ώστε οι εργαζόμενοι να μοιράζονται τη γνώση τους.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>B4</b>	k4	Μας αρέσει να βλέπουμε πως οι εργαζόμενοι μοιράζονται τη γνώση τους ευχάριστα με τους συναδέλφους τους.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα

Αριθμός Ερώτησης	Μεταβλητή	Ερώτηση	Κωδικοποίηση
<b>Γ1</b>	l1	Η επιχείρηση μας απέκτησε πολλή και σχετική γνώση τα τελευταία τρία χρόνια.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>Γ2</b>	l2	Τα μέλη της επιχείρησης απέκτησαν κρίσιμη γνώση και ικανότητες τα τελευταία τρία χρόνια.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>Γ3</b>	l3	Η απόδοση της επιχείρησης μας επηρεάστηκε από τη νέα γνώση που απέκτησε κατά τα 3 τελευταία χρόνια.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>Γ4</b>	l4	Η επιχείρηση μας είναι ένας οργανισμός μάθησης.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα

Αριθμός Ερώτησης	Μεταβλητή	Ερώτηση	Κωδικοποίηση
<b>Δ1</b>	st1	Η επίτευξη ανώτατης ποιότητας;	1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό
<b>Δ2</b>	st2	Το να κάνετε την υπηρεσία/προϊόν μοναδικό;	1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό
<b>Δ3</b>	st3	Το να παρέχετε εξαιρετικές υπηρεσίες/προϊόντα;	1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό
<b>Δ4</b>	st4	Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στο σχεδιασμό;	1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό
<b>Δ5</b>	st5	Η ανάπτυξη εφαρμόσιμων σχεδίων;	1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό
<b>Δ6</b>	st6	Το χτίσιμο της εικόνας της επιχείρησης;	1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό
<b>Δ7</b>	st7	Η βελτίωση της κερδοφορίας;	1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό
<b>Δ8</b>	st8	Η επίτευξη αύξησης πωλήσεων;	1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό
<b>Δ9</b>	st9	Το χτίσιμο μεριδίου αγοράς;	1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό
<b>Δ10</b>	st10	Η ευαισθησία στη μεταβολή των τιμών;	1=Καθόλου σημαντικό έως 5=Πολύ σημαντικό

Αριθμός Ερώτησης	Μεταβλητή	Ερώτηση	Κωδικοποίηση
E1	markor1	Στην επιχείρησή μας συναντιόμαστε με τους πελάτες μας τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ώστε να εκτιμήσουμε τις μελλοντικές τους ανάγκες σε προϊόντα ή υπηρεσίες.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E2	markor2	Στην επιχείρησή μας συχνά διεξάγουμε μόνοι μας έρευνα αγοράς.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E3	rmarkor3	Είμαστε αργοί στον εντοπισμό των αλλαγών στις ανάγκες και επιθυμίες των πελατών.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
E4	markor4	Κάνουμε έρευνα στους τελικούς χρήστες τουλάχιστον μια φορά το χρόνο ώστε να αξιολογήσουμε την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E5	rmarkor5	Είμαστε αργοί στον εντοπισμό θεμελιωδών μεταβολών στον κλάδο μας (π.χ. ανταγωνισμός, τεχνολογία, νομοθεσία).	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
E6	markor6	Σε τακτά χρονικά διαστήματα εκτιμούμε τον ενδεχόμενο αντίκτυπο των αλλαγών στο περιβάλλον (π.χ. νομοθεσία) μας στους πελάτες μας.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E7	markor7	Κάνουμε ενδοεπιχειρησιακές συναντήσεις τουλάχιστον μια φορά το τρίμηνο ώστε να συζητήσουμε τάσεις και εξελίξεις στην αγορά.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E8	markor8	Ο υπεύθυνος μάρκετινγκ στην επιχείρησή μας περνά χρόνο συζητώντας τις μελλοντικές ανάγκες των πελατών με τους υπεύθυνους άλλων τμημάτων (πχ. παραγωγής).	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E9	markor9	Όταν κάτι σημαντικό συμβαίνει σε έναν βασικό πελάτη, όλη η επιχείρηση το μαθαίνει σύντομα.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E10	markor10	Δεδομένα ικανοποίησης των πελατών διαχέονται σε όλη την επιχείρηση σε τακτική βάση.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E11	rmarkor11	Όταν κάποιο τμήμα/άτομο της επιχείρησης ανακαλύπτει κάτι σημαντικό για έναν ανταγωνιστή αργεί να ειδοποιήσει τα υπόλοιπα τμήματα/άτομα.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
E12	rmarkor12	Μας παίρνει πάρα πολύ χρόνο να αποφασίσουμε πως θα ανταποκριθούμε στην αλλαγή τιμής του ανταγωνιστή μας.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
E13	rmarkor13	Για κάποιο λόγο τείνουμε να αγνοούμε αλλαγές στις ανάγκες των πελατών.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
E14	markor14	Γίνεται εκτίμηση των προσπαθειών ανάπτυξης προϊόντος σε περιοδική βάση ώστε να βεβαιωθούμε ότι συμβαδίζουν με τις επιθυμίες των πελατών μας.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E15	markor15	Ενδοεπιχειρησιακές συναντήσεις γίνονται σε περιοδική βάση ώστε να σχεδιασθεί η αντίδραση στις αλλαγές του περιβάλλοντος.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E16	markor16	Αν ένας βασικός ανταγωνιστής πρόκειται να λανσάρει μια καμπάνια με στόχο τους πελάτες μας, τότε εμείς θα αντιδράσουμε άμεσα.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E17	markor17	Υπάρχει συντονισμός μεταξύ των λειτουργιών της επιχείρησης.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
E18	rmarkor18	Τα παράπονα των πελατών δεν εισακούγονται στην επιχείρησή μας.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
E19	rmarkor19	Ακόμα και αν φτιάχναμε ένα εξαιρετικό πλάνο μάρκετινγκ, πιθανότατα δε θα μπορούσαμε να το εφαρμόσουμε εγκαίρως.	1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα
E20	markor20	Όταν ανακαλύπτουμε ότι οι πελάτες θέλουν να τροποποιήσουμε το προϊόν ή την υπηρεσία, οι αρμόδιοι στην επιχείρηση κάνουν συντονισμένη προσπάθεια να το καταφέρουν.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα

Αριθμός Ερώτησης	Μεταβλητή	Ερώτηση	Κωδικοποίηση
<b>ΣΤ1</b>	incap1	Η επιχείρησή μας έχει την κουλτούρα και τη διοικητική δυνατότητα που υποστηρίζει κι ενθαρρύνει την καινοτομία.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>ΣΤ2</b>	incap2	Στην επιχείρησή μας, η γνώση από διάφορες πηγές χρησιμοποιείται για δραστηριότητες ανάπτυξης προϊόντων/υπηρεσιών αποτελεσματικά και γρήγορα.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>ΣΤ3</b>	incap3	Η εταιρεία μας είναι ικανή να μετατρέψει αλλαγές στην αγορά (π.χ. αλλαγές στις ανάγκες πελατών, ανταγωνιστικά προϊόντα κλπ. ) σε προϊόντα/υπηρεσίες και διαδικασίες το συντομότερο δυνατό.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>ΣΤ4</b>	incap4	Οι εργαζόμενοι στην επιχείρησή μας υποστηρίζονται και ενθαρρύνονται να συμμετέχουν σε δραστηριότητες όπως ανάπτυξη προϊόντος, βελτίωση διαδικασίας καινοτομίας και παραγωγή νέων ιδεών.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>ΣΤ5</b>	incap5	Οι νέες ιδέες που προέρχονται από πελάτες, προμηθευτές και άλλους τρίτους, εκτιμώνται συνεχώς και γίνεται προσπάθεια να ενσωματωθούν στις δραστηριότητες ανάπτυξης προϊόντος/υπηρεσίας.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>ΣΤ6</b>	incap6	Η επιχείρησή μας μπορεί να ανταποκρίνεται εύκολα και σε μικρό χρονικό διάστημα στις αλλαγές στο περιβάλλον κάνοντας τις κατάλληλες βελτιώσεις και καινοτομίες στα προϊόντα/υπηρεσίες και τις διαδικασίες της.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα

Αριθμός Ερώτησης	Μεταβλητή	Ερώτηση	Κωδικοποίηση
<b>Η1</b>	inov1	Η επιχείρησή μας είναι συχνά η πρώτη στην αγορά με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>Η2</b>	inov2	Η επιχείρησή μας συχνά δοκιμάζει καινούριες ιδέες.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>Η3</b>	inov3	Η επιχείρησή μας αναζητεί νέους τρόπους στη λειτουργία της.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>Η4</b>	inov4	Η επιχείρησή μας είναι δημιουργική στις επιχειρησιακές της μεθόδους.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>Η5</b>	inov5	Η εισαγωγή νέων προϊόντων/υπηρεσιών έχει αυξηθεί τα τελευταία πέντε χρόνια.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα

Αριθμός Ερώτησης	Μεταβλητή	Ερώτηση	Κωδικοποίηση
<b>Θ1</b>	ca1	Η επιχείρησή μας έχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χαμηλού κόστους συγκρινόμενη με τους ανταγωνιστές μας.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>Θ2</b>	ca2	Η επιχείρησή μας έχει καλύτερη διοικητική ικανότητα συγκρινόμενη με άλλους ανταγωνιστές.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>Θ3</b>	ca3	Η κερδοφορία της επιχείρησής είναι καλύτερη από αυτή των ανταγωνιστών μας.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα
<b>Θ4</b>	ca4	Η επιχείρησή μας κάνει την πρώτη κίνηση σε κάποιους σημαντικούς τομείς και καταλαμβάνει σημαντική θέση.	1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα

Αριθμός Ερώτησης	Μεταβλητή	Ερώτηση	Κωδικοποίηση
<b>I1</b>	gender	Φύλο	1=Άντρας, 2=Γυναίκα
<b>I2</b>	age	Ηλικία	Ανοιχτή ερώτηση
<b>I3</b>	total_tenure	Έτη επαγγελματικής εμπειρίας	Ανοιχτή ερώτηση
<b>I4</b>	job_tenure	Έτη κατοχής επιχείρησης/απασχόλησης σε αυτή	Ανοιχτή ερώτηση
<b>I5</b>	operating_years	Έτη λειτουργίας επιχείρησης	Ανοιχτή ερώτηση
<b>I6</b>	Industry	Κλάδος	Ανοιχτή ερώτηση
<b>I7</b>	No_of_empl	Αριθμός εργαζομένων	Ανοιχτή ερώτηση
<b>I8</b>	No_of_products	Αριθμός προϊόντων/υπηρεσιών	Ανοιχτή ερώτηση
<b>I9</b>	No_new_products	Αριθμός νέων προϊόντων/υπηρεσιών τα τελευταία 3 έτη	Ανοιχτή ερώτηση
<b>I10</b>	export	Υπάρχει εξαγωγική δραστηριότητα	1=Ναι, 2=Όχι
<b>I11</b>	three_y_turnover	Ο κύκλος κύκλου εργασιών τα τελευταία 3 έτη είναι	1=Μειούμενος, 2=Σταθερός, 3=Αυξανόμενος

