

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**



**Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Ηπείρου  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής**

**Πτυχιακή Εργασία**

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα.  
Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**

**Μπούρη Στυλιανή**

**Α.Ε.Μ. : 4201**

**Επιβλέπων μέλος ΔΕΠ: Καραμάνης Κωνσταντίνος**

**Πρέβεζα 2012**

## **Πρόλογος**

Παρατηρώντας το σημερινό οικονομικό περιβάλλον, διακρίνουμε μία συνεχή μεταβολή. Ο ανταγωνισμός είναι διαφορετικός και πιο 'σκληρός' σε σύγκριση με άλλες οικονομικές εποχές. Οι αγορές είναι διεθνείς και οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να επικρατήσουν και να επιβιώσουν καλούνται να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες-ανάγκες της ζήτησης οι οποίες διαρκώς εξελίσσονται. Η πρόοδος κάθε οικονομίας εξαρτάται από τις εκάστοτε επιχειρήσεις και την ικανότητά τους να καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς, να προσφέρουν επιτυχημένα προϊόντα και υπηρεσίες. Έτσι, οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να επικρατήσουν στην ανταγωνιστική αγορά στρέφονται στην εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, καθώς οδηγεί στη δημιουργία προϊόντων, που ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες ανάγκες της ζήτησης.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι αρχικά η ανάλυση των μορφών της καινοτομίας, τα εμπόδια κατά την ανάπτυξή της, οι παράγοντες που την επηρεάζουν και την ενισχύουν. Παρουσιάζονται δύο παραδείγματα επιχειρησιακής καινοτομίας στον Ελλαδικό χώρο, που δραστηριοποιούνται και στις διεθνείς αγορές, και παρατίθενται τα συμπεράσματα από τις μελέτες περίπτωσης.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Καραμάνη Κωνσταντίνο, Επίκουρο Καθηγητή του Τμήματος Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής του ΤΕΙ Ηπείρου, για την αμέριστη εμπιστοσύνη και τη βοήθεια που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της πτυχιακής εργασίας. Ακόμη θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Γιώργο και Ελένη, για την συμπαράσταση και το κουράγιο που μου δίνουν αυτά τα χρόνια.

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**

**ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ.....</b>	<b>5</b>
1.1 Εισαγωγή .....	5
<b>2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ .....</b>	<b>8</b>
2.1 Ορισμός της Καινοτομίας.....	8
2.2 Μορφές της Καινοτομίας.....	9
2.3 Πηγές της Καινοτομίας.....	12
2.4 Βήματα της διαδικασίας της Καινοτομίας .....	14
2.5 Εμπόδια Ανάπτυξης της Καινοτομικής Δραστηριότητας.....	18
2.5.1 Εσωτερικά Εμπόδια Ανάπτυξης της Καινοτομικής Δραστηριότητας. .	19
2.5.2 Εξωτερικά Εμπόδια Ανάπτυξης της Καινοτομικής Δραστηριότητας..	21
2.5.3 Οικονομικοί Παράγοντες που Επιβραδύνουν την Καινοτομική Δραστηριότητα .....	23
2.6 Οικονομικοί Παράγοντες που Ενισχύουν την Καινοτομική Δραστηριότητα .....	24
2.7 Πηγές Χρηματοδότησης Καινοτομικής Δράσης.....	28
<b>3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ .....</b>	<b>45</b>
3.1 Μεθοδολογία Ανάλυσης της Μελέτης Περίπτωσης.....	45
<b>4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ.....</b>	<b>49</b>
4.1 Μελέτη Περίπτωσης ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.....	49
4.1.1 Ο κλάδος των Φυτικών Καλλυντικών-Ανταγωνισμός .....	49
4.1.2 Δραστηριότητα της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.....	51
4.1.3 Ιστορική Αναδρομή της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. ....	52
4.1.4 Επενδύσεις της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. ....	57
4.1.5 Μορφές Χρηματοδότησης των Δραστηριοτήτων της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. .	59
4.1.6 Στόχος και Αρχές της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. ....	60
4.1.7 Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.....	61
4.1.8 Αθέμιτος Ανταγωνισμός και Ευκαιρίες .....	64
4.2. Μελέτη Περίπτωσης Easy Jet.....	66
4.2.1 Ο Κλάδος των Αερομεταφορών-Ανταγωνισμός .....	66
4.2.2 Δραστηριότητα της Easy Jet .....	67

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**

4.2.3 Ιστορική Αναδρομή-Πληροφορίες για την Easy Jet .....	67
4.2.4 Καινοτομίες της Easy Jet .....	72
4.2.4 Παρουσία της Easy Jet στην Ελλάδα.....	74
4.2.5 Αποστολή της Easy Jet.....	75
4.2.6 Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες της Easy Jet .....	76
4.2.7 Ανταγωνισμός και Ευκαιρίες .....	77
<b>5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ .....</b>	<b>79</b>
5. Συμπεράσματα .....	79
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>85</b>
Βιβλιογραφία .....	85

## 1. Κεφάλαιο Πρώτο

### 1.1 Εισαγωγή

Η καινοτομία αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικότητας και μπορεί να εφαρμοσθεί σε όλα τα στάδιά της. Η ανάπτυξη μιας καινοτόμου ιδέας είναι το κλειδί για την κατάκτηση μεγάλων μεριδίων των αγορών, για τη δημιουργία αξίας, για τη δημιουργία πλούτου, για την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, για την βελτίωση της προσαρμοστικότητας στο επιχειρηματικό περιβάλλον, για την αύξηση της παραγωγικότητας. Βέβαια, για να θεωρηθεί επιτυχημένη η ολοκλήρωση της καινοτομίας στην πράξη και να αποδώσει θετικά αποτελέσματα απαιτείται η τήρηση μιας συντονισμένης και μεθοδευμένης διαδικασίας.

Η καινοτομία ορίζεται ως η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία ή στην ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων διαδικασιών και μπορεί να έχει διάφορες μορφές. Μια πρώτη διάκριση είναι σε τεχνολογική και μη. Η τεχνολογική καινοτομία διακρίνεται με βάση το πεδίο εφαρμογής ή την έκτασή της. Με βάση το πεδίο εφαρμογής διακρίνεται σε καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας και αναφέρεται σε νέα ή βελτιωμένα προϊόντα και σε καινοτομία νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας. Με βάση την έκταση της η καινοτομία διακρίνεται σε καινοτομία οριακή, η οποία σχετίζεται με τη βελτίωση των χαρακτηριστικών των υπαρχόντων προϊόντων ή διαδικασιών και σε καινοτομία ριζική, η οποία αφορά την εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά ή νέων διαδικασιών στην παραγωγή της επιχείρησης. Η μη τεχνολογική καινοτομία διακρίνεται σε οργανωτική καινοτομία και σε καινοτομία εμπορίας. Η μη τεχνολογική καινοτομία σχετίζεται με οργανωτικές και διοικητικές καινοτομίες για την υλοποίηση προηγμένων τεχνικών διοίκησης.

Η πηγή προέλευσης της καινοτομίας μπορεί να είναι είτε το εσωτερικό είτε το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι προερχόμενες καινοτομίες από το εσωτερικό περιβάλλον είναι ευδιάκριτες πρώτα από τους ανθρώπους

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

της επιχείρησης ή του κλάδου. Εσωτερικές πηγές προέλευσης αποτελούν: α) το απρόσμενο, β) η δυσαρμονία, γ) οι ανάγκες επεξεργασίας και δ) οι αλλαγές στον κλάδο και στη δομή της αγοράς. Οι εξωτερικές πηγές αφορούν αλλαγές που συμβαίνουν εκτός της επιχείρησης ή του κλάδου και σχετίζονται με α) τα δημογραφικά στοιχεία ή τις δημογραφικές αλλαγές, β) τις αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις και στο νόημα και γ) τη νέα γνώση, επιστημονική και μη επιστημονική.

Στην επιτυχία της καινοτομίας δεν αρκεί μόνο να είναι πρωτότυπη η ιδέα, αλλά σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η διαδικασία ανάπτυξης που ακολουθείται από την εταιρεία. Οι ενέργειες των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι συντονισμένες και να στηρίζονται στα ακόλουθα τέσσερα βήματα, τα οποία είναι η γένεση της καινοτόμου ιδέας, η αξιολόγησή της, ο σχεδιασμός της καινοτομίας και τέλος η εφαρμογή της.

Βέβαια, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις επιχειρήσεων που έρχονται αντιμέτωπες με αρκετά εμπόδια στην ανάπτυξη και υιοθέτηση των καινοτόμων ιδεών τους. Υπάρχει μεγάλος αριθμός εμποδίων τόσο ενδοεπιχειρησιακών όσο και εξωεπιχειρησιακών που λειτουργούν αρνητικά σ' αυτή την προσπάθεια των επιχειρήσεων. Τέτοιου είδους εμπόδια είναι η ανεπαρκής χρηματοδότηση, η έλλειψη ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού, το ακατάλληλο εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης, ο φόβος για αποτυχημένα αποτελέσματα, οι οικονομικοί παράγοντες, το νομικό και κανονιστικό περιβάλλον.

Για την αντιμετώπιση όλων των παραπάνω εμποδίων απαιτείται η διαμόρφωση κατάλληλου επιχειρησιακού κλίματος, η απόκτηση από τις επιχειρήσεις οργανωτικής κουλτούρας, η επιλογή κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και η προώθηση της συνεχούς κατάρτισης του, η δημιουργία ευνοϊκού φορολογικού συστήματος για τις καινοτομίες και η παροχή κονδυλίων για την ανάπτυξή τους. Επίσης, θα πρέπει να γίνουν γνωστές οι εναλλακτικές πηγές χρηματοδότησης των καινοτόμων ιδεών, οι οποίες προέρχονται είτε από εθνικούς είτε από ευρωπαϊκούς πόρους.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Στον ελλαδικό επιχειρηματικό τομέα η ανάπτυξη της καινοτομίας βρίσκει ανταπόκριση και τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων που εφάρμοσαν καινοτόμες ιδέες είναι εμφανή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα Ελλήνων επιχειρηματιών είναι ο Γεώργιος Κορρές, με την εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. και ο Στέλιος Χατζηγιάννου, με την εταιρεία EASY JET. Η ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. δραστηριοποιείται στη δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων που βασίζονται στην ελληνική φύση και η EASY JET στον τομέα των υπηρεσιών προσφέροντας αεροπορικά εισιτήρια χαμηλού ναύλου. Οι δύο αυτές εταιρείες διαφοροποιήθηκαν από τις άλλες εταιρείες ίδιου αντικειμένου και κατάφεραν να επεκταθούν στην ελληνική και ξένη αγορά αυξάνοντας κατακόρυφα τα κέρδη τους.

Στα κεφάλαια του δεύτερου και τρίτου μέρους που ακολουθούν γίνεται διεξοδικότερη ανάλυση των όσων παρατέθηκαν παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα στο δεύτερο κεφάλαιο ορίζεται αναλυτικά η έννοια της καινοτομίας και γίνεται διάκριση της έννοιας σε σχέση με άλλους συναφείς όρους, παρουσιάζονται οι διάφορες μορφές της καινοτομίας και οι πηγές από όπου προέρχεται. Στη συνέχεια παρατίθενται τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας από τη σύλληψη της καινοτομικής ιδέας μέχρι την εφαρμογή της. Αναλύονται οι βασικότεροι παράγοντες που εμποδίζουν την ανάπτυξη καινοτομίας στις ελληνικές επιχειρήσεις και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη και ενίσχυση εφαρμογής των καινοτομιών. Στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται οι βασικότερες πηγές χρηματοδότησης των καινοτομιών. Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθεται η μέθοδος ανάλυσης των μελετών περίπτωσης. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται δύο περιπτώσεις επιτυχημένων Ελλήνων επιχειρηματιών, που στήριξαν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων τους στην υλοποίηση καινοτόμων ιδεών. Οι μελέτες αυτές είναι ενδεικτικές και χρησιμοποιήθηκαν για να δείξουν την επιτυχημένη πορεία τους ακολουθώντας τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας παρά όλα τα εμπόδια. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα από την παραπάνω ανάλυση.

## 2. Κεφάλαιο Δεύτερο

### 2.1 Ορισμός της Καινοτομίας

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση της έννοιας της καινοτομίας θα γίνει μία αναφορά σε μερικούς από τους ορισμούς που έχουν αναπτυχθεί. Ένας πρώτος ορισμός της καινοτομίας είναι: **η καινοτομία ορίζεται ως η χρήση της γνώσης με σκοπό την μετατροπή των νέων ιδεών σε νέα προϊόντα-υπηρεσίες και την ανάπτυξη νέων και βελτιωμένων διαδικασιών.** Στη διαδικασία της καινοτομίας χρησιμοποιούνται νέες ή ήδη υπάρχουσες δεξιότητες και γνώσεις με στόχο την υλοποίηση προϊόντων και διαδικασιών που θα αυξήσουν την αποδοτικότητα και τα κέρδη της επιχείρησης (Σ.Β.Ε.Ε., 2006, σελ.7).

Η καινοτομία προέρχεται από το λατινικό *innovare*, που σημαίνει "να κάνεις κάτι καινούριο" (*Φυτώριο ιδεών φοιτητών Πανεπιστημίων, Unistep Plus*).

Μία καινοτομία ορίζεται ως: «Κάθε ιδέα, τρόπος παρουσιάσεως ή εργαλείο που είναι νέο, με την έννοια ότι τα χαρακτηριστικά του είναι διαφορετικά από κάποια προηγούμενα» (*Φυτώριο ιδεών φοιτητών Πανεπιστημίων, Unistep Plus*).

Η καινοτομία κατά τα διάφορα λεξικά είναι: «Η δράση για εισαγωγή νεωτερισμού ή ένα πράγμα που εισάγεται ως νεωτερισμός» (*Φυτώριο ιδεών φοιτητών Πανεπιστημίων, Unistep Plus*).

Κατά μία άλλη οικονομική άποψη, καινοτομία είναι η εισαγωγή μίας νέας μεθόδου παραγωγής που μειώνει το κόστος ή ενός νέου προϊόντος προτιμότερου από ένα παλιό (*Φυτώριο ιδεών φοιτητών Πανεπιστημίων, Unistep Plus*).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Ο όρος καινοτομία συνδέεται τόσο με τη διαδικασία όσο και με το αποτέλεσμα. Η καινοτομία συνίσταται στην παραγωγή, την αφομοίωση και την εκμετάλλευση με επιτυχία των νέων επιτευγμάτων στον οικονομικό και κοινωνικό τομέα. Η καινοτομία μπορεί να αναφέρεται σε ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία, σε μια μέθοδο παραγωγής ή διανομής, ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιείται, επίσης σε αλλαγές στη διαχείριση, στην οργάνωση της εργασίας και τις συνθήκες εργασίας καθώς και τις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού. Η καινοτομία ωστόσο, μπορεί να αφορά σε μια βελτίωση του προϊόντος ή της υπάρχουσας διαδικασίας παραγωγής.

Ο όρος καινοτομία πολλές φορές ταυτίζεται λανθασμένα με την έννοια της εφεύρεσης. Και αυτό γιατί η καινοτομία δεν αναφέρεται μόνο στη γέννηση νέων ιδεών, όπως η εφεύρεση αλλά αποτελεί μία συνολική διαδικασία που εμπεριέχει και την πρακτική εφαρμογή των νέων ιδεών (Γεωργαντά Ζωή, 2003,σελ.48). Επίσης η καινοτομία δεν αποτελεί τεχνολογικό επίτευγμα, γιατί η τεχνολογία συνήθως αποτελεί το μέσο για την ανάπτυξη και την εφαρμογή των νέων ιδεών.

### 2.2 Μορφές της Καινοτομίας

Η καινοτομία μπορεί έχει διάφορες μορφές. Αρχικά διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: α) στην τεχνολογική και β) στη μη τεχνολογική καινοτομία.

Στην τεχνολογική καινοτομία περιλαμβάνονται όλες οι επιστημονικές, τεχνολογικές, οικονομικές, οργανωτικές και εμπορικές δραστηριότητες μιας επιχείρησης που αποσκοπούν σε ενέργειες προκειμένου να αυξήσει την αποδοτικότητά της και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητάς της (Εγχειρίδιο OSLO, 2000, σελ.73).

Γενικά, επικρατεί η άποψη ότι η τεχνολογική καινοτομία παρατηρείται μόνο στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας π.χ. πληροφορικής, αυτοκινήτων. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει, αντίθετα η τεχνολογική καινοτομία μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε κλάδο ανεξαρτήτως μεγέθους. Επίσης, η καινοτομία

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

υλοποιείται σε κύριες, δευτερεύουσες αλλά και βοηθητικές δραστηριότητες της επιχείρησης (Σ.Β.Ε.Ε., 2006, σελ.21).

Η τεχνολογική καινοτομία εμφανίζεται με δύο μορφές: α) την καινοτομία προϊόντος ή υπηρεσίας και β) την καινοτομία διαδικασίας. Η διάκριση αυτή πραγματοποιείται με βάση το πεδίο εφαρμογής της καινοτομίας από την επιχείρηση.

Καθοριστικός παράγοντας για να θεωρηθεί ένα προϊόν ή μια διαδικασία ως τεχνολογική καινοτομία είναι να αποτελούν νέα για την επιχείρηση που τα υλοποιεί, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι είναι νέα και για τις υπόλοιπες (Εγχειρίδιο OSLO, 2000, σελ.62).

Η καινοτομία προϊόντος αναφέρεται στην εισαγωγή στην αγορά ενός νέου ή σημαντικά βελτιωμένου σε σχέση με τα βασικά του χαρακτηριστικά ή με αυτά των προϊόντων που προϋπήρχαν, τις τεχνικές προδιαγραφές, το ενσωματωμένο λογισμικό ή άλλα μη υλικά συστατικά. Από την εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά η καινοτομία θεωρείται υλοποιημένη (Εγχειρίδιο OSLO, 2000,σελ.61).

Η τεχνολογική καινοτομία διαδικασίας ορίζεται ως η υιοθέτηση από την επιχείρηση νέων ή σημαντικά βελτιωμένων διαδικασιών, οι οποίες αφορούν την παραγωγή ή την διανομή. Τέτοιες διαδικασίες αναφέρονται στην αλλαγή του εξοπλισμού, στην οργάνωση της παραγωγής, σε αλλαγές στους ανθρώπινους πόρους ή στο συνδυασμό όλων των παραπάνω (Πιπερόπουλος, 2007,σελ.23).

Η καινοτομία που αφορά τη βελτίωση των τεχνικών και λειτουργικών χαρακτηριστικών των υπάρχοντων προϊόντων ή των διαδικασιών ονομάζεται οριακή καινοτομία. Με αυτή την καινοτομία επιτυγχάνεται η αναβάθμιση σε σημαντικό βαθμό των προϊόντων και των χειριστικών λειτουργιών, έτσι ώστε να υπάρχει καλύτερη αποδοτικότητα ή χαμηλότερο κόστος (Πιπερόπουλος, 2007,σελ.23).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Η καινοτομία στην οποία χρησιμοποιείται νέα τεχνολογία προκειμένου να εισαχθεί στην αγορά ένα νέο προϊόν ή μία νέα διαδικασία, με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά καλείται ριζική (Πιπερόπουλος, 2007,σελ.23).

Οι δραστηριότητες τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών μιας επιχείρησης μπορεί να είναι επιτυχείς, ανακληθείσες ή συνεχιζόμενες σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Όταν μία επιχείρηση υλοποιήσει νέα ή βελτιωμένα τεχνολογικά προϊόντα ή διαδικασίες, τότε έχει προβεί σε επιτυχείς δραστηριότητες και ανήκει στην κατηγορία των επιχειρήσεων τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών. Ανακληθείσες είναι οι δραστηριότητες της επιχείρησης που δεν ολοκληρώνονται για την υλοποίηση του νέου ή βελτιωμένου προϊόντος ή διαδικασίας. Αυτό μπορεί να συμβεί εξαιτίας της εμφάνισης δυσκολιών ή πώλησης της ιδέας ή της τεχνολογίας σε κάποια άλλη επιχείρηση. Και τέλος όταν οι εργασίες της επιχείρησης βρίσκονται σε εξέλιξη καλούνται συνεχιζόμενες. Στην περίπτωση που μία επιχείρηση εμφάνισε ανακληθείσες δραστηριότητες ή εμφανίζει συνεχιζόμενες δραστηριότητες στο τέλος της εξεταζόμενης περιόδου δεν θεωρείται επιχείρηση τεχνολογικής καινοτομίας προϊόντων και διαδικασιών (Εγχειρίδιο OSLO, 2000,σελ.79).

Στη δεύτερη κατηγορία καινοτομίας, τη μη τεχνολογική ανήκουν δύο καινοτομικές δραστηριότητες: α) η οργανωτική καινοτομία και β) η καινοτομία εμπορίας. Οι μη τεχνολογικές καινοτομίες σχετίζονται με οργανωτικές και διοικητικές καινοτομίες για την υλοποίηση προηγμένων τεχνικών διοίκησης. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο του OSLO στη μη τεχνολογική καινοτομία ανήκουν όλες οι δραστηριότητες καινοτομίας που δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως τεχνολογικές. Αυτές δηλαδή που δεν αναφέρονται σε υλοποιημένα τεχνολογικώς νέα ή βελτιωμένα προϊόντα και διαδικασίες.

Η οργανωτική καινοτομία είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων ή σημαντικών μεταβολών των μεθόδων, όσον αφορά τη δομή ή τη διοίκηση της επιχείρησης, που αποσκοπούν στη βελτίωση της χρήσης των γνώσεων στην επιχείρηση, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή της

αποτελεσματικότητας των ροών εργασίας. Στην περίπτωση που αυτές οι αλλαγές οδηγήσουν σε μετρήσιμες αλλαγές στην απόδοση μιας επιχείρησης, είτε στην παραγωγικότητα είτε στις πωλήσεις τότε ανήκουν στην κατηγορία των τεχνολογικών καινοτομιών (*Εγχειρίδιο OSLO, 2000, σελ.73*).

Η καινοτομία εμπορίας είναι η εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων σχεδίων ή μεθόδων πώλησης που αποσκοπούν στην αύξηση της ελκυστικότητας των αγαθών και των υπηρεσιών ή στην είσοδο σε νέες αγορές (*Εγχειρίδιο OSLO, 2000, σελ.73*).

### **2.3 Πηγές της Καινοτομίας**

Μία καινοτομία θεωρείται επιτυχημένη όταν δημιουργείται μετά από έρευνα, για την ικανοποίηση των προσδοκιών και των αναγκών των πελατών. Έτσι, ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει πάντα ως στόχο να προσφέρει νέες ιδέες και διαφορετικές αξίες για νέες και διαφορετικές ικανοποιήσεις. Και για την πραγματοποίηση αυτού η πιο σωστή πρακτική είναι η εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών που παρουσιάζονται εντός και εκτός της επιχείρησης. Οι πηγές προέλευσης των καινοτομικών ευκαιριών είναι εσωτερικές και εξωτερικές (*Πιπερόπουλος, 2007,σελ.39*).

Οι εσωτερικές πηγές βρίσκονται μέσα στην ίδια την επιχείρηση ή στον κλάδο που ανήκει αυτή και έτσι είναι παρατηρήσιμες πρώτα από τους ανθρώπους της επιχείρησης ή του κλάδου. Οι εσωτερικές πηγές προέλευσης είναι τέσσερις: α) το απρόσμενο, β) η δυσαρμονία, γ) οι ανάγκες επεξεργασίας και δ) οι αλλαγές στον κλάδο και στη δομή της αγοράς (*Καρβούνης Σ., 1995, σελ.655-660*).

α) Τα απροσδόκητα συμβάντα είναι εκείνα που οδηγούν πολλές φορές τις επιχειρήσεις σε ευκαιρίες καινοτομιών. Παρουσιάζουν το μικρότερο ρίσκο με το λιγότερο κόπο. Μια απρόσμενη επιτυχία, ένα απρόσμενο σφάλμα ή ένα εξωτερικό γεγονός προσφέρουν τις πιο ασφαλείς καινοτομίες. Η εκμετάλλευση τέτοιων γεγονότων προκαλεί θεαματικά αποτελέσματα.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

β) Η δυσαρμονία που μπορεί να προκύψει μεταξύ της πραγματικής κατάστασης και της προσδοκώμενης μπορεί να κατευθύνει προς λύσεις που καταλήγουν σε καινοτομίες. Η δυσαρμονία διακρίνεται σε:

- Δυσαρμονία ανάμεσα στις οικονομικές πραγματικότητες κάποιου βιομηχανικού κλάδου.
- Δυσαρμονία ανάμεσα στην πραγματικότητα κάποιου βιομηχανικού κλάδου και στις θεωρίες που την περιβάλλουν.
- Δυσαρμονία ανάμεσα στις προσπάθειες κάποιου βιομηχανικού κλάδου και στις αξίες ή προσδοκίες των πελατών του.
- Εσωτερική δυσαρμονία στο ρυθμό ή στη λογική μιας διαδικασίας (Καρβούνης Σ., 1995, σελ.656-657).

γ) Σημαντική πηγή προέλευσης της καινοτομίας θεωρείται και αυτή που βασίζεται στη λειτουργική ανάγκη. Οι ανάγκες που εμφανίζονται στις διαδικασίες μιας επιχείρησης χαρακτηρίζονται από σαφήνεια και έχουν ως αφετηρία τη δουλειά που πρέπει να γίνει. Η ύπαρξη αναγκών συμβάλλει καθοριστικά στην ολοκλήρωση μιας υφιστάμενης διαδικασίας. Έτσι, η σωστή εκμετάλλευση μιας ανάγκης μπορεί να δημιουργήσει μία καινοτομική ευκαιρία (Πιπερόπουλος, 2007, σελ.41)

δ) Υπάρχει η πεποίθηση ότι η δομή της αγοράς παραμένει σταθερή και δεν παρουσιάζει μεταβολές. Ωστόσο συχνά παρατηρούνται μη αναμενόμενες αλλαγές, οι οποίες δημιουργούν ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που πρέπει να τις εκμεταλλεύονται, προκειμένου να επιβιώσουν. Οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να προβλέπουν τέτοιου είδους αλλαγές και να υλοποιούν καινοτομίες. Δεν είναι λίγα τα παραδείγματα επιχειρήσεων στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως, που καινοτόμησαν μέσω αυτού του τρόπου και παρουσίασαν θεαματικά κέρδη.

Οι εξωτερικές πηγές αφορούν αλλαγές που συμβαίνουν εκτός της επιχείρησης ή του κλάδου και σχετίζονται με α) τα δημογραφικά στοιχεία ή τις

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

δημογραφικές αλλαγές, β) τις αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις και στο νόημα και γ) τη νέα γνώση, επιστημονική και μη επιστημονική (Καρβούνης Σ., 1995, σελ.660-662).

α) Στοιχεία που αφορούν τον πληθυσμό όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, το μέγεθός του, η εργασία του, το εισόδημά του συμβάλλουν καθοριστικά στις αποφάσεις των επιχειρήσεων για την παραγωγή των προϊόντων τους (Πιπερόπουλος, 2007, σελ.41). Οι αλλαγές που συμβαίνουν σ' αυτά τα στοιχεία συνήθως προβλέπονται, και δημιουργούνται τα κατάλληλα καινοτόμα προϊόντα με τα οποία εξυπηρετούνται οι ανάγκες του πληθυσμού.

β) Με την πάροδο των χρόνων παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στις αντιλήψεις των ανθρώπων, οι οποίες δημιουργούν καινοτόμες ευκαιρίες στους επιχειρηματίες. Αλλαγές στον τρόπο σκέψης και λειτουργίας σε θέματα που τους αφορούν καθιστά άμεσα απαραίτητη τη δράση των επιχειρηματιών.

γ) Η εμφάνιση της νέας γνώσης δημιουργεί καινοτομίες, οι οποίες κατέχουν εξέχουσα θέση λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Οι καινοτομίες αυτές διαφέρουν σε σχέση με όλες τις άλλες, καθώς παρουσιάζουν υψηλά ποσοστά αποτυχίας, μεγάλη χρονική διάρκεια προετοιμασίας και δυσκολία όσον αφορά την πρόβλεψη (Πιπερόπουλος, 2007, σελ.42).

### 2.4 Βήματα της διαδικασίας της Καινοτομίας

Μία καινοτόμα ιδέα προκειμένου να έχει επιτυχημένη ανάπτυξη πρέπει να ακολουθεί μία συγκεκριμένη διαδικασία. Η διαδικασία αυτή αναφέρεται στα βήματα που ακολουθεί η επιχείρηση για να υλοποιήσει την καινοτόμα επιχειρηματική της ιδέα. Η καινοτομική διαδικασία αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιχείρηση, γιατί καθορίζει την επιβίωση και ανάπτυξή της. Τα βήματα της καινοτομικής διαδικασίας που ακολουθούν οι πετυχημένες επιχειρήσεις περιλαμβάνουν: α) την γένεση της καινοτόμας ιδέας, β) την αξιολόγηση της ιδέας, γ) τον σχεδιασμό της καινοτομίας και δ) την εφαρμογή της καινοτομίας (ΕΟΜΜΕΧ, 2009 σελ. 29).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Παρακάτω ακολουθεί ανάλυση των τεσσάρων βημάτων της καινοτομικής διαδικασίας.

α) Γένεση ιδέας. Μία καινοτόμος ιδέα μπορεί να προκύψει από οπουδήποτε και να αφορά οτιδήποτε. Επομένως, κάθε πρόκληση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να αξιοποιείται από την επιχειρηματική ομάδα. Αυτό που θα πρέπει να καταπολεμηθεί από την επιχείρηση είναι η απραξία και ο φόβος, καθότι αναστέλλουν την εκμετάλλευση των ευκαιριών που δημιουργούν καινοτομίες (EOMMEX, 2009 σελ.30).

Για τη γέννηση καινοτόμων ιδεών απαραίτητα στοιχεία αποτελούν η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας και της φαντασίας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό κρίνεται σκόπιμο να καταρριφθούν ορισμένοι μύθοι που επικρατούν όπως: όσο πιο έξυπνος είναι κάποιος τόσο πιο δημιουργικός. Επίσης, θα πρέπει να απομακρυνθεί το εγωιστικό στοιχείο γιατί προκαλεί καθυστέρηση στην ανάπτυξη της καινοτομίας. Ένα άλλο στοιχείο που δημιουργεί αναστολές είναι ο φόβος για την αποτυχία και το άγνωστο. Και τέλος, το πνεύμα θα πρέπει να είναι ανοιχτό προς τον πειραματισμό για το λόγο ότι η ύπαρξη μιας επιχειρηματικής ιδέας μπορεί να αξιοποιηθεί από τις ανταγωνιστικές δυνάμεις στην περίπτωση που δημιουργηθούν δισταγμοί (EOMMEX, 2009 σελ.30-31).

Επίσης, η διαμόρφωση του κατάλληλου επιχειρηματικού κλίματος συμβάλλει καθοριστικά στη δημιουργία καινοτόμων ιδεών. Ο επιχειρηματίας θα πρέπει να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες, έτσι ώστε να εκφράζονται ελεύθερα ιδέες, χωρίς περιορισμούς και από κάθε άνθρωπο. Αρκετές καινοτόμες ιδέες έχουν προέλθει από ανθρώπους που εμφάνιζαν στη συμπεριφορά τους αναρχία και δεν ανήκαν στην επιχειρηματική ομάδα. Ακόμη απαραίτητη είναι η προαγωγή του ομαδικού πνεύματος και του πνεύματος συνεργασίας με τους πελάτες της και τις άλλες επιχειρήσεις (EOMMEX, 2009 σελ.31).

β) Αξιολόγηση ιδέας. Είναι σημαντικό αρχικά να καταγράφονται όλες οι ιδέες ανεξάρτητα από το αν φαίνεται ότι κάποιες από αυτές δεν θα έχουν

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

θετική κατάληξη. Μπορεί μια ιδέα τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο να μην είναι χρήσιμη, αλλά μελλοντικά να μετατραπεί σε καινοτομία με θεαματικά αποτελέσματα (Σ.Β.Ε.Ε., 2006, σελ.22-23). Η επιχειρηματική ιδέα δεν αρκεί να είναι μόνο πρωτοποριακή αλλά απαιτείται να είναι ρεαλιστική, δηλαδή να έχει η επιχείρηση τους κατάλληλους πόρους και τις ικανότητες ώστε να την υλοποιήσει. Επίσης, να είναι συμφέρουσα, δηλαδή να εξυπηρετεί κάποια ανάγκη της αγοράς, να είναι δύσκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές και να εξασφαλίζει ικανοποιητικά περιθώρια κέρδους. Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητο από την επιχείρηση να αξιολογήσει την ιδέα, να διαγνώσει τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες της, τις ευκαιρίες που θα δημιουργηθούν από την υιοθέτηση της καινοτομίας αλλά και τις απειλές που θα προκύψουν από την μη υιοθέτησή της.

Μετά τη διαπίστωση ότι η ιδέα είναι ρεαλιστική πρέπει η επιχείρηση να αξιολογήσει αν συμφέρει οικονομικά, δηλαδή αν θα εξασφαλίσει κέρδη για την επιχείρηση, είτε βραχυχρόνια είτε μακροχρόνια και πότε θα αποσβεστεί αυτή η επένδυση.

γ) Σχεδιασμός καινοτομίας. Στο τρίτο βήμα του σχεδιασμού καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο θα υλοποιηθεί η ιδέα. Προγραμματίζονται όλες οι απαραίτητες ενέργειες από την επιχείρηση και απεικονίζονται σε κατάλληλα διαγράμματα. Αυτή η απεικόνιση θεωρείται απαραίτητη, γιατί με αυτό τον τρόπο η επιχειρηματική ομάδα έχει μια γενική εικόνα του εγχειρήματός της και μπορεί να προβεί σε διορθώσεις αν χρειάζονται (EOMMEX, 2009, σελ.38).

Στη συνέχεια γίνεται χρονοπρογραμματισμός αυτών των ενεργειών στο σύνολο, αλλά και κάθε μίας ξεχωριστά. Επίσης, γίνεται κατανομή της κάθε ενέργειας στα άτομα της επιχείρησης με βάση την εμπειρία και την εξειδίκευσή τους, έτσι ώστε να μειωθεί ο συνολικός χρόνος του έργου (EOMMEX, 2009, σελ. 39).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο χρονοπρογραμματισμός δεν είναι στατικός, αλλά ανά τακτά χρονικά διαστήματα υποβάλλεται σε αλλαγές.

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**

δ) Εφαρμογή ιδέας. Το τελευταίο βήμα περιλαμβάνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή της ιδέας και αποτελεί το πέρασμα από τη θεωρία στην πράξη. Για την επιτυχημένη ανάπτυξη της καινοτομίας απαιτείται μια σειρά από ενέργειες. Μία από αυτές είναι η αποτύπωση της καινοτόμου ιδέας σε κείμενο όπου καταγράφονται όλα τα χαρακτηριστικά και οι στόχοι της απλά και ξεκάθαρα. Επίσης, η ανάθεση της επίβλεψης για την ανάπτυξη της καινοτομίας σε ένα συγκεκριμένο άτομο, το οποίο θα είναι υπεύθυνο και θα έχει αυξημένο ενδιαφέρον για την πετυχημένη υλοποίησή της και τέλος ο έλεγχος της προόδου των εργασιών κατά τακτά χρονικά διαστήματα (EOMMEX, σελ.41).

Το ερώτημα που γεννάται σε πολλές επιχειρήσεις είναι αν θα πρέπει να αναπτύξουν την καινοτομία μόνες τους ή να την αναθέσουν σε κάποιον τρίτο. Αυτή η σκέψη δημιουργείται για το λόγο ότι η ανάπτυξη της καινοτομίας σε ήδη υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες και πολύ περισσότερο η ανάπτυξη νέων καινοτομικών προϊόντων και υπηρεσιών απαιτεί ιδιαίτερες ικανότητες και πόρους από την επιχείρηση.

Την επιχείρηση τη συμφέρει να αναλάβει μόνη της την ανάπτυξη της καινοτομίας στην περίπτωση που η καινοτομία συνδέεται άμεσα με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης. Επίσης η καινοτομία προϋποθέτει και αλλαγές στην παραγωγική δραστηριότητα. Όμως στην περίπτωση αυτή αποφεύγονται τα κόστη μεταφοράς και υπάρχει έλεγχος της παραγωγής.

Στην αντίθετη όμως περίπτωση που δεν συνδέεται η καινοτομία με την κύρια δραστηριότητα της επιχείρησης και όταν η απαίτηση σε πόρους, εξειδικευμένο προσωπικό και χρόνο είναι μεγάλη προτιμάται η ανάθεση σε τρίτους (EOMMEX, σελ.41-42).

Μετά την ανάπτυξη της καινοτομίας επιβάλλεται και η πιλοτική εφαρμογή της, έτσι ώστε να ελεγχθούν τα χαρακτηριστικά, η ποιότητα, η απόδοση, τυχόν αδυναμίες για να υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης τους (EOMMEX, 2009, σελ.42).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Τέλος, μετά από όλα αυτά τα βήματα και τις διορθωτικές ενέργειες, στις οποίες μπορεί να υποβληθεί η επιχείρηση προχωράει στην παραγωγή της καινοτομίας και στη διάθεση του προϊόντος στην αγορά.

Για την επιτυχημένη διάθεση του προϊόντος στην αγορά η επιχείρηση πρέπει να εφαρμόσει ένα μελετημένο σχέδιο μάρκετινγκ. Απαιτείται να επιλέξει προσωπικό με εξειδικευμένες γνώσεις στο κομμάτι της προώθησης και να εξασφαλίσει ότι όλοι οι εμπλεκόμενοι στο έργο συγκλίνουν με τους στόχους της. Ακόμη να εξασφαλίσει ότι οι προδιαγραφές του προϊόντος, η τιμολογιακή πολιτική, η επικοινωνιακή στρατηγική που θα ακολουθήσει είναι καλά καθορισμένα (EOMMEX, 2009, σελ.42).

### **2.5 Εμπόδια Ανάπτυξης της Καινοτομικής Δραστηριότητας**

Η καινοτομία πολλές φορές έρχεται αντιμέτωπη με εμπόδια που άλλοτε δυσκολεύουν και άλλοτε δεν επιτρέπουν την ολοκλήρωση της εφαρμογής της. Εμπόδια που σχετίζονται με τον συντονισμό των προσπαθειών, την αβεβαιότητα, τους ανθρώπινους πόρους, τη χρηματοδότηση, το νομικό και κανονιστικό περιβάλλον θεωρούνται υπεύθυνα για τη μη επιτυχημένη διαδικασία μιας καινοτομίας. Τα εμπόδια ανάπτυξης της καινοτομίας διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες. Έτσι, υπάρχουν τα εσωτερικά εμπόδια και είναι αυτά που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων και αφορούν τον φόβο για αποτυχία, την παραδοσιακή δομή - μικρό μέγεθος, την εσωστρέφεια, τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού, το εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης, τα εξωτερικά εμπόδια και είναι αυτά που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον και αφορούν την αναποτελεσματική κατανομή των δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία, το νομικό και κανονιστικό περιβάλλον και τέλος τα εμπόδια που οφείλονται στους οικονομικούς παράγοντες (Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995).

### **2.5.1 Εσωτερικά Εμπόδια Ανάπτυξης της Καινοτομικής Δραστηριότητας**

Τα εμπόδια που αφορούν το εσωτερικό της επιχείρησης αναλύονται ως εξής:

#### 1. Φόβος για αποτυχία

Στην απόφαση για την υιοθέτηση μιας καινοτομίας ένα εμπόδιο είναι ο φόβος για την αποτυχία. Οι επιχειρήσεις διατηρούν μια αρνητική στάση προς το επιχειρηματικό ρίσκο, εξαιτίας των περιορισμένων οικονομικών πόρων που διαθέτουν. Ο κίνδυνος για το άγνωστο προκαλεί ανασφάλεια και αποθάρρυνση. Ο κίνδυνος μπορεί να μειωθεί όταν οι αποφάσεις στηρίζονται τόσο σε πρακτικές που προτείνονται από δοκιμασμένα θεωρητικά πλαίσια και μοντέλα, όσο και σε κατάλληλα επεξεργασμένες πληροφορίες (Σ.Β.Ε.Ε., 2006, σελ.8).

#### 2. Παραδοσιακή δομή - Μικρό μέγεθος

Η διατήρηση της παραδοσιακής δομής των επιχειρήσεων δημιουργεί προβλήματα στην ανάπτυξή τους. Πολλές επιχειρήσεις ακολουθούν τα παλαιά πρότυπα δομής, πιστές στον οικογενειακό χαρακτήρα. Σ' αυτές τις περιπτώσεις όλες οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων συγκεντρώνονται σε λίγα άτομα ή και σε ένα, με αποτέλεσμα να μην δημιουργούνται ευκαιρίες που προωθούν τη δημιουργικότητα. Επίσης, το παραδοσιακό μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων δεν καλλιεργεί το ομαδικό κλίμα το οποίο ενισχύει τις καινοτομίες (EOMMEX, 2009, σελ.27).

#### 3. Εσωστρέφεια

Ο εσωστρεφής χαρακτήρας των επιχειρήσεων λειτουργεί αρνητικά στην ανάληψη καινοτόμων δραστηριοτήτων. Η εσωστρέφεια απομονώνει τις επιχειρήσεις και τις αποτρέπει από συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια και γενικά πηγές που θα τις βοηθήσουν για

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

την δημιουργία καινοτομικών επιτευγμάτων. Γενικά, οι συνεργασίες αντισταθμίζουν την ανεπάρκεια σε πόρους αφού συμβάλλουν στην απόκτηση πολλαπλών οφελών όπως: η πρόσβαση σε νέες αγορές, η μεταβίβαση τεχνογνωσίας και πρακτικών, το μικρότερο κόστος και ρίσκο, λόγω της κατανομής αυτών σε περισσότερες από μία επιχειρήσεις (EOMMEX,2009, σελ.27).

### 4. Οι ανθρώπινοι πόροι

Οι ανθρώπινοι πόροι συμβάλλουν καθοριστικά στην επιτυχία αλλά και στην αποτυχία μιας καινοτομικής δραστηριότητας. Σε πολλές επιχειρήσεις παρατηρείται έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού στις καινοτομίες, γεγονός που επιβραδύνει τις προσπάθειες της. Αυτό οφείλεται στην αδυναμία του προσωπικού που ευθύνεται για την κατάρτιση των ανθρώπων να προσαρμόσει τη διδασκαλία με τα δεδομένα ενός εξελισσόμενου κόσμου.

Επίσης, η δια βίου εκπαίδευση δεν είναι αρκετά διαδεδομένη, αν και τα τελευταία χρόνια γίνονται σημαντικές προσπάθειες προώθησης. Βέβαια παρόλο που πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν ότι με την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης μπορούν να αναπτύξουν το προσωπικό τους, δεν το επιχειρούν γιατί θέτουν ως προτεραιότητα άλλες επενδύσεις πιο αποδοτικές κατά τη γνώμη τους (Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995, 36-37).

Ακόμη, η ελλιπής πληροφόρηση του προσωπικού των επιχειρήσεων σε θέματα τεχνολογίας και σε θέματα αγοράς ασκεί μεγάλη επιρροή (Εγχειρίδιο OSLO, 2000,σελ.93). Αυτό παρουσιάζεται για το λόγο ότι στα εκπαιδευτικά ιδρύματα δίνεται προτεραιότητα στις ακαδημαϊκές γνώσεις. Οι τεχνικές γνώσεις θεωρούνται γνώσεις χωρίς ιδιαίτερη αξία και αυτό επιβεβαιώνεται από την αντίληψη που επικρατεί σχετικά με τους τεχνικούς κλάδους, ότι είναι κλάδοι που φοιτούν αυτοί που αποτυγχάνουν αλλού. Επίσης, η κατάρτιση των καθηγητών σε επιστημονικά επιτεύγματα είναι ανεπαρκής (Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995, σελ.37). Και τέλος το εκπαιδευτικό σύστημα δεν δίνει ευκαιρίες για τη διενέργεια προσωπικών

ερευνών και πειραματισμών, έτσι ώστε να συμβάλει στην απόκτηση βασικών γνώσεων.

#### 5. Το εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης

Στην καινοτομία δημιουργούνται εμπόδια όταν η επιχείρηση που αναλαμβάνει την υλοποίηση της δεν διακατέχεται από κατάλληλο εσωτερικό κλίμα. Η επικράτηση καταστάσεων που προκαλούν αναστάτωση σε μια επιχείρηση δεν οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα η έλλειψη επικοινωνίας και έντονων διαφωνιών μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και των λοιπών στελεχών, το μη ομαδικό πνεύμα, η αδιαφορία προς την καινοτομία είναι παράγοντες που αποτελούν εμπόδιο στην ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων (Σ.Β.Ε.Ε., 2006, σελ.18).

### **2.5.2 Εξωτερικά Εμπόδια Ανάπτυξης της Καινοτομικής Δραστηριότητας**

Εκτός από τα εσωτερικά εμπόδια που συναντά η επιχείρηση στις καινοτομικές της προσπάθειες, υπάρχουν και εμπόδια προερχόμενα από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης τα οποία αναλύονται παρακάτω:

#### 1. Αναποτελεσματική κατανομή δαπανών σε έρευνα και τεχνολογία.

Όσον αφορά τους εξωτερικούς παράγοντες η ύπαρξη κακού συντονισμού σε μία χώρα επηρεάζει καθοριστικά την καινοτομική προσπάθεια. Αυτό σημαίνει ότι η αναποτελεσματική κατανομή των δαπανών στην έρευνα και στην τεχνολογία δυσχεραίνει την ανάπτυξη και την εφαρμογή της καινοτομίας. Η έρευνα και η ανάπτυξη αποτελούν τις πιο βασικές συνιστώσες της καινοτομίας και αυτό που παρατηρείται είναι ότι στη χώρα μας αλλά και Ευρωπαϊκά υπάρχει ανεπαρκής οικονομική προσπάθεια. Το μερίδιο του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος που δεσμεύεται γι' αυτές τις ενέργειες είναι σημαντικά μικρότερο σε σχέση με άλλες ανταγωνίστριες χώρες (Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995, σελ.34). Γι' αυτό και οι

προσπάθειες της χώρας θα πρέπει να στραφούν στην ανάπτυξη της έρευνας και της τεχνολογίας μέσω της βελτίωσης της κατανομής των δαπανών.

Επίσης, ο διασκορπισμός των προσπαθειών προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις. Όταν τα χρηματικά ποσά δεν επικεντρώνονται σε ορισμένους τομείς προτεραιότητας, αλλά διασκορπίζονται σε πολλούς τομείς τότε δεν σημειώνονται σημαντικοί πρόοδοι σε κανέναν από αυτούς. Έτσι θα πρέπει να δίνεται προτεραιότητα στον τομέα της έρευνας και συγκέντρωση των κονδυλίων για την προώθηση της καινοτομίας (*Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995, σελ.34*).

## 2. Το νομικό και κανονιστικό περιβάλλον.

Η καινοτομία προωθείται όταν το νομικό και κανονιστικό περιβάλλον είναι ευνοϊκό και επαρκές. Στοιχεία που δείχνουν ότι υπάρχει ανεπάρκεια είναι το υψηλό κόστος της έκδοσης και της διατήρησης των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, με αποτέλεσμα να μην γίνεται σωστή εκμετάλλευση των κανόνων που εξασφαλίζουν την προστασία και τη διάδοση της καινοτομίας. Επίσης, πολλές φορές τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας δεν είναι αποτελεσματικά. Δεν παρέχεται η κατάλληλη προστασία στους καινοτόμους επιχειρηματίες και σε περίπτωση διαφοράς τα έξοδα και οι δικαστικοί αγώνες μπορεί να είναι υψηλά. Γι' αυτό και η προσφυγή σε αίτηση για την κατοχύρωση της ευρεσιτεχνίας είναι μειωμένη. Ακόμη, πολλοί επιχειρηματίες δεν γνωρίζουν τα κέρδη που μπορούν να αποκομίσουν από την εξασφάλιση του διπλώματος (*Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995, σελ.48*).

Επιπρόσθετα, το νομικό και κανονιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων όταν χαρακτηρίζεται από υπερβολικές διοικητικές διατυπώσεις εμποδίζει την καινοτομική διαδικασία. Η πολυπλοκότητά του επιφέρει υψηλές επιπλέον δαπάνες και αποτελεί ανασταλτικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν τη δημιουργικότητά τους, βλάπτοντας κατ' αυτό τον τρόπο την αποτελεσματικότητά τους. Δεν είναι λίγος και ο φόρτος εργασίας που απαιτείται με την ύπαρξη ενός πολύπλοκου νομικού καθεστώσ (*Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995, σελ.47*).

### **2.5.3 Οικονομικοί Παράγοντες που Επιβραδύνουν την Καινοτομική Δραστηριότητα**

Σημαντική αρνητική επίδραση ασκούν στην καινοτομική δραστηριότητα οι οικονομικοί παράγοντες. Τέτοιοι παράγοντες είναι το υπερβολικά υψηλό κόστος, η έλλειψη πηγών χρηματοδότησης, η πολύ μεγάλη περίοδος απόσβεσης της καινοτομίας και ένα μη ευνοϊκό φορολογικό περιβάλλον (*Εγχειρίδιο OSLO, 2000,σελ.92-93*).

Συγκεκριμένα οι καινοτομικές δραστηριότητες απαιτούν υψηλά κονδύλια για την υλοποίηση και εφαρμογή τους. Απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις, ειδικευμένο προσωπικό, υψηλή τεχνολογία. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν τη δυνατότητα να αντεπεξέλθουν σε τέτοιου είδους επενδύσεις και γι' αυτό το λόγο είναι περιορισμένες.

Επίσης, η έλλειψη κατάλληλων πηγών χρηματοδότησης εμποδίζει τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν τις καινοτομικές τους προσπάθειες, γιατί όπως αναφέρθηκε παραπάνω απαιτούνται σημαντικά κεφάλαια για τέτοιες δραστηριότητες. Η μη ύπαρξη κρατικών επιδοτήσεων, η περιορισμένη ή και η μη εκχώρηση τραπεζικών δανείων δυσκολεύει την ανάληψη ρίσκων από τις επιχειρήσεις. Η ανυπαρξία αυτών των πηγών υφίσταται διότι η αβεβαιότητα επιτυχίας αυτών των προσπαθειών είναι μεγάλη. Η χρηματοδότηση είναι το μεγάλο εμπόδιο για την καινοτομία που αναφέρουν συχνότερα οι επιχειρήσεις, οποιοδήποτε και αν είναι το μέγεθός τους και σε όλους τους τομείς. Συνήθως η προσφυγή στην εξωτερική χρηματοδότηση που αφιερώνεται στην καινοτομία γίνεται για την κάλυψη της εκπαίδευσης, την εγκατάσταση υποδομών και την έρευνα (*Εγχειρίδιο OSLO, 2000,σελ. 93*).

Για την απόσβεση της καινοτομίας απαιτείται μεγάλο χρονικό διάστημα. Η επιχείρηση που θα προβεί σε καινοτομικές δραστηριότητες αναγκάζεται να δεσμεύσει μεγάλα χρηματικά κεφάλαια. Το ρίσκο που αναλαμβάνεται είναι μεγάλο με αμφίβολη την επιτυχία, γι' αυτό και τις περισσότερες φορές η απόσβεση της επένδυσης απαιτεί πολύ χρόνο. Έτσι, για πολλές επιχειρήσεις

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

ο παράγοντας χρόνος είναι ανασταλτικός με αποτέλεσμα να προτιμούν να δεσμεύσουν κεφάλαια σε άλλες δραστηριότητες, που θεωρούν ότι θα τις αποφέρουν άμεσα και σίγουρα κέρδη (*Εγχειρίδιο OSLO, 2000, σελ. 93*).

Τέλος, οι καινοτομικές προσπάθειες εμποδίζονται όταν το φορολογικό περιβάλλον δεν είναι ευνοϊκό τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα φυσικά πρόσωπα. Η έλλειψη φορολογικών κινήτρων για τις άυλες επενδύσεις και η ύπαρξη κινήτρων για την ακίνητη περιουσία, την κατανάλωση και τις κερδοσκοπικές επενδύσεις δημιουργούν σημαντικά προβλήματα στις επιχειρήσεις που προσπαθούν να αναπτυχθούν (*Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995, σελ.45*). Συμπερασματικά, η φορολογία θεωρείται σημαντικός παράγοντας για την καινοτομία, γιατί οι φορολογικοί κανόνες και οι διαδικασίες επηρεάζουν τη φορολογική συμπεριφορά των επιχειρήσεων και των ατόμων. Έτσι η παροχή κινήτρων μέσω της φορολογίας προωθεί σημαντικά τις επιχειρήσεις για την ανάληψη καινοτόμων δραστηριοτήτων.

### **2.6 Οικονομικοί Παράγοντες που Ενισχύουν την Καινοτομική Δραστηριότητα**

Η ανάλυση των εμποδίων της καινοτομικής δραστηριότητας καθιστά απαραίτητη την μελέτη των παραγόντων που πρέπει να ενισχυθούν για την ανάπτυξή της. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με το επιχειρηματικό κλίμα, την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, τη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων, την έρευνα και την ανάπτυξη, τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων, το φορολογικό σύστημα (*EOMMEX, 2009, σελ.46-51*).

Η διαμόρφωση του κατάλληλου επιχειρηματικού κλίματος αποτελεί τον κυριότερο παράγοντα ενίσχυσης και αυτό γιατί η εσωτερική κατάσταση της επιχείρησης χαρακτηρίζει και τα αποτελέσματά της. Συνεπώς κύριο μέλημα της επιχείρησης για την επίτευξη ευνοϊκού εσωτερικού κλίματος θα πρέπει να είναι η διατήρηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των ανώτερων στελεχών, καθώς και μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης. Αυτή η επιδίωξη έχει ως στόχο την ανταλλαγή απόψεων,

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

γνώσεων, προβληματισμών για τη δημιουργία καινοτόμων ιδεών. Ακόμη απαιτείται στενή επαφή μεταξύ της επιχείρησης και των πελατών της για τον εντοπισμό των αναγκών τους και την άμεση ικανοποίησή τους (EOMMEX,2009, σελ.46).

Επίσης, απαραίτητο είναι να γίνεται σωστή επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να υπάρχουν άτομα στην επιχείρηση με διαφορετικές γνώσεις και δεξιότητες. Αυτή η ποικιλομορφία και ο αποτελεσματικός συνδυασμός τους δημιουργεί πολλές πιθανότητες προώθησης της καινοτομίας (EOMMEX, 2009, σελ.27).

Αναγκαίος είναι και ο προσανατολισμός της επιχείρησης προς την ανάπτυξη και την ανάληψη ρίσκων. Η επιχείρηση θα πρέπει να δραστηριοποιείται προς στόχους που αυξάνουν την αποδοτικότητά της και γενικότερα συμβάλλουν στην ανάπτυξή της. Δηλαδή, δεν θα πρέπει να ενδιαφέρεται μόνο για την προσωρινή επιβίωσή της, αλλά να θέτει στόχους που αποσκοπούν στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξή της. Γι' αυτό το λόγο σκόπιμη είναι η ανάληψη ρίσκων. Επίσης, θα πρέπει να αναπτύσσονται συστήματα για τη μέτρηση των αποτελεσμάτων και τη σύγκρισή τους με τους αναληφθέντες στόχους (EOMMEX, 2009, σελ.47).

Τέλος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι δεκτικές στις νέες ιδέες και να προσαρμόζουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες. Δηλαδή, δεν θα πρέπει να δείχνουν αρνητικότητα σε καινούργιες τεχνολογίες, αλλά ούτε δισταγμό. Αντίθετα χρειάζεται εγρήγορη και ενσωμάτωση κάθε νέας τεχνολογικής διαδικασίας στις δικές της, έτσι ώστε να δημιουργούνται προϋποθέσεις για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών (EOMMEX, 2009, σελ.47).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τους κανόνες της επιχείρησης με τους οποίους το εργατικό δυναμικό σκέφτεται και ενεργεί. Αυτό σημαίνει ότι η κουλτούρα έχει μια γενικότερη έννοια που αφορά όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και την αποτελεσματικότητά τους. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από την καινοτομική

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

κουλτούρα για να καταφέρει να αναπτύξει καινοτόμες ιδέες (EOMMEX, 2009, σελ.49).

Η καινοτομική κουλτούρα πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά όπως:

- Πειραματισμός και η διερεύνηση.

Η επιχείρηση θα πρέπει να έχει ανήσυχο πνεύμα και να μην διστάζει να πειραματίζεται. Ο πειραματισμός και η διερεύνηση της δίνει τη δυνατότητα να οδηγείται σε πιο γρήγορες ανακαλύψεις που θα έχουν θετικά αποτελέσματα (EOMMEX, 2009, σελ.49).

- Αποδοχή των αποτυχιών και ενθάρρυνση των εργαζομένων για λήψη πρωτοβουλιών.

Όταν μία επιχείρηση δραστηριοποιείται στον τομέα των καινοτομιών είναι πολύ πιθανό να μην έχει μόνο επιτυχίες αλλά και αποτυχίες. Εκείνο που θα πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι ότι αποδεκτές πρέπει να γίνονται και οι αποτυχίες, γιατί προσφέρουν μοναδική γνώση στις επιχειρήσεις που προσπαθούν να καινοτομήσουν (Margaret A. White, Garry D. Bruton, 2010, σελ.171). Αυτή η γνώση μπορεί να βοηθήσει τη μελλοντική της ανάπτυξη καθώς θα έχει συνειδητοποιήσει τις δραστηριότητες που θα πρέπει να αποφύγει σε ένα μελλοντικό εγχείρημα, με αποτέλεσμα να προβεί πιο εύκολα στη δημιουργία της καινοτομίας. Επίσης η επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει την αντίληψη στον εργαζόμενο ότι δεν είναι ένοχος σε μια αποτυχία, αλλά θα πρέπει να συνεχίζει να προτείνει ιδέες ακόμη και μετά από μια τέτοια κατάσταση.

- Εκχώρηση αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους και αναγνώριση των προσπαθειών τους.

Για την ενίσχυση της καινοτομίας η επιχείρηση πρέπει να δείχνει ιδιαίτερη προσοχή στους εργαζόμενους. Σημαντικό είναι τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης να εκχωρούν πολλά από τα καθήκοντά τους στους

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

εργαζόμενους, ώστε να νιώθουν παραγωγικοί αλλά και για να αξιοποιούνται οι δυνατότητές τους. Επίσης η επιβράβευση και η αποδοχή τους είναι ο καλύτερος τρόπος για να αισθάνονται ασφαλείς. Κάτω από αυτές τις συνθήκες δημιουργούνται προϋποθέσεις για την υλοποίηση καινοτόμων ιδεών (EOMMEX, 2009, σελ. 50).

Η ποιότητα και η ποσότητα της καινοτομίας μπορεί επίσης, να βελτιωθεί με την ανάπτυξη της αρχικής κατάρτισης των νέων αλλά και με την παροχή συνεχούς κατάρτισης στους εργαζόμενους. Αρχικά πρέπει να δοθεί μέριμνα ώστε να ενταχθεί στα σχολεία το επιχειρηματικό και καινοτόμο πνεύμα στους νέους. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί με τη διδασκαλία εκπαιδευτικών προγραμμάτων που αφορούν τη λειτουργία μιας επιχείρησης, της αγοράς, την τεχνολογία, τις διαδικασίες πειραματισμών και τρόπους δημιουργικότητας. Επίσης, πρέπει να καταβληθούν προσπάθειες για κατάργηση των προκαταλήψεων για τα τεχνικά επαγγέλματα. Επιπρόσθετα, στην ανάπτυξη της καινοτομίας θα συμβάλλει καθοριστικά η ενίσχυση της συνεχούς κατάρτισης στις επιχειρήσεις σε θέματα τεχνολογίας και ανάπτυξης και γενίκευσης των κύκλων κατάρτισης στην καινοτομία (Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995, σελ.57-58).

Απαραίτητη δράση είναι η επίτευξη προσπαθειών για την ύπαρξη καλύτερου προσανατολισμού της έρευνας και της ανάπτυξης προς την καινοτομία. Η έρευνα και η ανάπτυξη αποτελεί το επίκεντρο της καινοτομίας και οι μορφές που μπορεί να πάρει είναι ποικίλες. Έρευνα και ανάπτυξη μπορεί να πραγματοποιηθεί για την ανακάλυψη νέων τεχνολογιών, για την καλύτερη κατανόηση της τεχνολογίας που χρησιμοποιείται, για την κατανόηση των τεχνολογιών παραγωγής και την κατανόηση των ερευνητικών αποτελεσμάτων. Οι παραπάνω ενέργειες μπορούν να επιτευχθούν κατά κύριο λόγο με την αύξηση του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος που προορίζεται για έρευνα και ανάπτυξη, με την ενθάρρυνση των επιχειρήσεων για στροφή προς την έρευνα, με την αύξηση του ποσοστού των δημοσίων δαπανών που ευνοούν τις άυλες επενδύσεις και την καινοτομία (Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995, σελ.56).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Αυτό που αποτελεί σημαντικό θέμα επίλυσης για την τόνωση της καινοτομίας είναι η εξεύρεση χρηματικών κονδυλίων. Η περιορισμένη ύπαρξη κεφαλαίων δυσχεραίνει την ανάπτυξη των καινοτόμων δραστηριοτήτων, γι' αυτό το λόγο είναι ανάγκη να εμπλακούν κρατικοί, τραπεζικοί και ασφαλιστικοί οργανισμοί στη διαδικασία παροχής κεφαλαίου (*Ν.Κωνσταντόπουλος, 1983, σελ.34*). Το κράτος θα πρέπει να ενισχύει τις επιχειρήσεις με τη χορήγηση επιδοτήσεων. Επίσης, να ενθαρρυνθεί η σχέση μεταξύ τραπεζών και επιχειρηματιών, έτσι ώστε να χορηγούν μακροπρόθεσμα δάνεια με μεγαλύτερη ευκολία και να αναπτυχθούν μηχανισμοί εξασφάλισης του κινδύνου που συνδέεται με τη καινοτομία, λόγω της αβεβαιότητας στην απόδοση.

Αναγκαία είναι η κρατική παρέμβαση και στη βελτίωση του φορολογικού συστήματος προκειμένου να ενισχυθεί η καινοτομία. Οι δραστηριότητες του κράτους μπορούν να επικεντρωθούν στη δημιουργία ευνοϊκών φορολογικών συστημάτων για την καινοτομία και τα κεφάλαια. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να υπάρχει ισότητα ως προς τη φορολογική αντιμετώπιση μεταξύ των άυλων και υλικών επενδύσεων, φορολογικές ελαφρύνσεις στις επιχειρήσεις και στους ιδιώτες για στροφή προς καινοτομίες και προστασία των κεφαλαίων που επενδύονται σε τέτοιες δραστηριότητες (*Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, 1995, σελ.61*).

### **2.7 Πηγές Χρηματοδότησης Καινοτομικής Δράσης**

Το θέμα της εξεύρεσης επαρκών χρηματικών κονδυλίων και της τακτικής παροχής οικονομικών πόρων με σκοπό την ολοκλήρωση και εφαρμογή καινοτομικών ιδεών είναι μία πολύ σημαντική διεργασία. Σήμερα, η παγκόσμια συγκυρία είναι εξαιρετικά δύσκολη για την εύρεση χρηματοδότησης, καθώς συντρέχουν αρκετοί λόγοι που την εμποδίζουν. Οι λόγοι που καθιστούν δύσκολη τη χρηματοδότηση των καινοτόμων ιδεών είναι ότι γενικά το παγκόσμιο χρηματοπιστωτικό σύστημα έχει κλονισθεί ιδιαίτερα, υπάρχει αβεβαιότητα χρήσης του κεφαλαίου, δεσμεύονται μακροχρόνια οικονομικοί πόροι, που θα μπορούσαν να απασχοληθούν σε άλλες

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

παραγωγικές διαδικασίες και υπάρχει μεγάλη ευθύνη για την διάθεση και τη διαχείριση των κεφαλαίων. Παρ' όλα αυτά, μια φρέσκια και καινοτόμα επιχειρηματική ιδέα, πάντα μπορεί να βρει υποστηρικτές προς οικονομική στήριξη.

Έτσι, κρίνεται σκόπιμο οι επιχειρήσεις να γνωρίζουν τις δυνατές πηγές χρηματοδότησης των καινοτόμων προσπαθειών τους και τον τρόπο επιλογής τους. Οι πηγές χρηματοδότησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες: στις ίδιες και στις ξένες. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται: τα προσωπικά κεφάλαια του επιχειρηματία ή της επιχειρηματικής ομάδας, τα κεφάλαια σποράς, τα κεφάλαια από ιδιώτες επενδυτές και τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (*EOMMEX, 2009, σελ.62*).

- Τα προσωπικά κεφάλαια του επιχειρηματία ή της επιχειρηματικής ομάδας αποτελούν την πιο σημαντική πηγή χρηματοδότησης. Τα πλεονεκτήματα αυτής της κατηγορίας των ιδίων πόρων είναι ότι θεωρείται φτηνό χρήμα, η απόκτησή του είναι γρήγορη, δεν υπάρχουν απειλές αποπληρωμής και υποδηλώνει δέσμευση στους υπόλοιπους δανειστές. Τα αρνητικό, όμως με τα προσωπικά κεφάλαια είναι ότι το ποσό τους είναι περιορισμένο και ανεπαρκές για την κάλυψη καινοτόμων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων.

Τα κεφάλαια σποράς (*Seed capital*), χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη μιας ιδέας, τη δημιουργία ενός αρχικού προϊόντος και τη διεξαγωγή πρωταρχικών προσπαθειών εμπορευματοποίησής του. Πρόκειται για μορφή χρηματοδότησης, κατάλληλη για τη στήριξη πολύ νέων επιχειρήσεων (περίπου 1 έτους λειτουργίας), οι οποίες δεν έχουν αναπτύξει κάποιο προϊόν ή υπηρεσία σε εμπορική κλίμακα. Η σύσταση της ομάδας διοίκησης (*management team*) μπορεί να βρίσκεται σε εξέλιξη ή να έχει μόλις πραγματοποιηθεί. Τα κεφάλαια σποράς παρέχονται συνήθως από ιδιώτες επενδυτές (*Business Angels*), και αποτελούν ολοένα και περισσότερο τη βασική πηγή χρηματοδότησης εκκίνησης δραστηριοτήτων νέων επιχειρήσεων (χρηματοδότηση αρχικού σταδίου) (*Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης, 2003*).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Οι ιδιώτες επενδυτές (Business Angels), που συχνά αναφέρονται ως άγγελοι αποτελούν μια κοινή πηγή προκαταρκτικής χρηματοδότησης. Οι επιχειρηματικοί άγγελοι είναι επιτυχημένα στελέχη, σύμβουλοι και επιχειρηματίες, που συνεργάζονται με μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μετέχοντας σε αυτές με μικρά κεφάλαια καθώς και με εμπειρία και γνώσεις. Αντικειμενικός σκοπός της «συμμαχίας» αυτής είναι η ανάπτυξη των επιχειρήσεων αυτών με την προσθήκη νέων οικονομικών πόρων και γνώσης στον τομέα της διοίκησης προς το κοινό όφελος όλων των συμμετεχόντων (Κούτσικος Παναγιώτης, 2007). Από την άλλη πλευρά, οι εταιρείες είναι κυρίως νέες επιχειρήσεις που παρέχουν καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες και χαρακτηρίζονται από δυναμική και προοπτική. Δεν αποκλείονται βέβαια και ήδη δοκιμασμένες μικρές επιχειρήσεις που έχουν μία επιτυχή ή σταθερή παρουσία στην αγορά και τους λείπει μια ώθηση για να αναπτυχθούν περισσότερο και να περάσουν σε ένα υψηλότερο επίπεδο αποτελεσμάτων. Ο θεσμός των επιχειρηματικών αγγέλων, μπορεί να χαρακτηριστεί και σαν το "Venture Capital" (Κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου) των πολύ μικρών επιχειρήσεων, το οποίο θα αναλυθεί παρακάτω, κυρίως αυτών που έχουν από 1 έως 10 άτομα προσωπικό. Το σχήμα που λειτουργεί είναι παρόμοιο με αυτό των "Venture Capitals", με τις εξής δύο διαφορές: α) τα επενδυόμενα κεφάλαια είναι μικρότερα (της τάξεως των € 100.000 - 150.000) και β) οι διαδικασίες εκτίμησης του κινδύνου γίνεται από την πλευρά του "Business Angel" περισσότερο με την «επιχειρηματική διαίσθησή του» και με κριτήρια και διαδικασίες όχι τόσο αυστηρές όσο αυτές των "Venture Capitals". Ο θεσμός αυτός χαρακτηρίζεται από την ευελιξία με την οποία λειτουργεί και σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί ανταγωνιστικό προϊόν προς τα Venture Capitals.

Αντίθετα, στην περίπτωση των νέων, ελπιδοφόρων και με προοπτικές επιχειρηματικών ιδεών, έρχεται να καλύψει ένα κενό που υπάρχει στην χρηματοδότηση των επιχειρήσεων. Αυτών ,δηλαδή που οι τράπεζες διστάζουν εν μέρει να χρηματοδοτήσουν, λόγω του ότι δεν έχουν να επιδείξουν ακόμα επιτυχή αποτελέσματα, αλλά και που έχουν μικρά μεγέθη

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

για να απασχολήσουν τις εταιρείες Venture Capitals. Το ίδιο συμβαίνει και με παλαιότερες επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν ήδη δώσει το στίγμα τους στην αγορά και στις οποίες, περισσότερο από κεφάλαια, εισρέει γνώση και εμπειρία από την πλευρά του επιχειρηματικού συμβούλου, στην διαχείριση σημαντικών παραμέτρων που συμμετέχουν στην πορεία της εταιρείας.

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι στηρίζουν την απόφασή τους για επένδυση σε διάφορους παράγοντες όπως στην αγορά, αν είναι αναπτυσσόμενη, ανταγωνιστική, αν έχει υψηλό κόστος προώθησης και διανομής. Επίσης, στο προϊόν ή στην υπηρεσία, αν είναι δηλαδή διαφορετικό και αν ικανοποιεί ανάγκες στην αγορά, στην εμπειρία και τη γνώση του επιχειρηματία και στη χρηματοδότηση, δηλαδή στο λόγο που ζητούνται τα χρήματα και πως θα χρησιμοποιηθούν.

Οι επιχειρηματικοί άγγελοι παρουσιάζουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα για τις ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις τα οποία αναφέρονται παρακάτω. Βασικό πλεονέκτημα των επιχειρηματικών αγγέλων είναι ότι αποτελούν πηγή κεφαλαίων και υπηρεσιών συμβουλευτικής υποστήριξης στα αρχικά στάδια ανάπτυξης της εταιρείας. Έτσι με την παροχή των κατάλληλων συμβουλευτικών υπηρεσιών ισχυροποιείται η θέση της εταιρείας. Και για τον επενδυτή, αποτελούν ευκαιρία για υψηλές αποδόσεις από την επένδυση στα αρχικά στάδια ανάπτυξης μιας ΜΜΕ.

Στα μειονεκτήματα των επιχειρηματικών αγγέλων περιλαμβάνεται η αναγκαία πώληση τμήματος των μετοχικών μεριδίων της επιχείρησης στην εταιρεία. Ορισμένες εταιρείες δείχνουν απροθυμία να δεχτούν εξωτερικούς επενδυτές, με αποτέλεσμα να μην θεωρούν αυτόν τον τρόπο χρηματοδότησης ικανοποιητικό (Κούτσικος Παναγιώτης, 2007).

Τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital) είναι μία μορφή χρηματοδότησης που πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο. Στην Ελλάδα συναντάται για πρώτη φορά στις αρχές της δεκαετίας του 1990.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Ανταποκρίνεται στις ανάγκες δυναμικών εταιρειών που αναπτύσσονται με γρήγορους ρυθμούς και χρειάζονται κεφάλαια για να χρηματοδοτήσουν την ανάπτυξη και την επέκτασή τους, διατηρώντας όμως υγιή πάντα κεφαλαιακή διάρθρωση. Η χρηματοδότηση μέσω "Venture Capital" επιτυγχάνεται είτε μέσω της συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο των εταιριών με αύξηση ή σπανιότερα με εξαγορά τμήματος αυτού είτε με διάφορα άλλα ευέλικτα σχήματα, όπως η έκδοση νέας σειράς προνομιούχων μετοχών ή μετατρέψιμου ομολογιακού δανείου, επιτρέπει δε σχεδόν πάντα στον κύριο μέτοχο να διατηρήσει τον έλεγχο της εταιρίας του.

Η κεφαλαιακή ενίσχυση μίας εταιρίας είναι δυνατή τόσο σε αρχικό στάδιο όσο και σε μεταγενέστερο. Είναι εύλογο ότι το όφελος που προσδοκά ο επενδυτής venture capital είναι υψηλό, πράγμα που δικαιολογεί τον αυξημένο κίνδυνο που αναλαμβάνει για την επένδυσή του.

Ο θεσμός του venture capital έχει οδηγήσει σε εντυπωσιακή ανάπτυξη τις περισσότερες επιχειρήσεις που τον αξιοποίησαν. Ο θεσμός αναπτύσσεται με ταχείς ρυθμούς παγκοσμίως, ενώ παρατηρείται παράλληλα ότι οι εταιρίες που τον χρησιμοποιούν επιτυγχάνουν θεαματικότερα αποτελέσματα από τους ανταγωνιστές τους (*Ένωση Ελληνικών Τραπεζών*).

Στις ξένες πηγές κεφαλαίων περιλαμβάνονται το οικογενειακό κεφάλαιο, το τραπεζικό δάνειο, η μίσθωση (leasing), το Ταμείο Εγγυοδοτήσεων ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ, η νέα Χρηματιστηριακή Αγορά, οι Θερμοκοιτίδες Επιχειρήσεων (Business Incubators), οι επιδοτήσεις, οι οποίες διακρίνεται στις επιδοτήσεις από εθνικούς πόρους και στις επιδοτήσεις από ευρωπαϊκούς πόρους και οι ευρωπαϊκές χρηματοδοτικές πρωτοβουλίες JEREMIE και JASMIN.

Το οικογενειακό κεφάλαιο είναι η πρώτη πηγή χρηματοδότησης δραστηριοτήτων που ζητείται από τους περισσότερους επιχειρηματίες, μετά τα δικά τους κεφάλαια. Θεωρείται καταλληλότερο να χρησιμοποιηθεί ως κεφάλαιο έναρξης και εμφανίζει το πλεονέκτημα της εύκολης εξασφάλισης, καθώς δεν χρειάζονται ιδιαίτερες διαδικασίες απόκτησής του. Η μορφή που

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

μπορεί να πάρει το οικογενειακό κεφάλαιο είναι το δάνειο, το δώρο και η κληρονομιά. Μόνο η μορφή του οικογενειακού δανείου δημιουργεί στον επιχειρηματία την υποχρέωση της αποπληρωμής (*EOMMEX, 2009, σελ.62*).

Ο τραπεζικός δανεισμός είναι σήμερα ο πιο συνηθισμένος τρόπος άντλησης κεφαλαίων για τις επιχειρήσεις. Οι τράπεζες προσφέρουν δύο μεγάλες κατηγορίες δανείων προς τις επιχειρήσεις: τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης και τα μακροπρόθεσμα δάνεια. Τα δάνεια κεφαλαίου κίνησης αποσκοπούν στη βελτίωση της ρευστότητας της επιχείρησης και είναι από τη φύση τους μικρής διάρκειας. Αντίθετα τα μακροπρόθεσμα δάνεια είναι μακράς διάρκειας και περιλαμβάνουν τα δάνεια εγκατάστασης και τα δάνεια επαγγελματικού εξοπλισμού. Το επιτόκιο των μακροπρόθεσμων δανείων είναι συνήθως χαμηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο των δανείων κεφαλαίου κίνησης λόγω ακριβώς της μεγαλύτερης διάρκειας αποπληρωμής του (*Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης και Χρήστος Μ. Λεμονάκης, 2008*).

Για τη λήψη ενός δανείου η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της παράγοντες όπως: η διάρκεια, τα έξοδα, οι απαιτούμενες διασφαλίσεις, το επιτόκιο, η προσφερόμενη περίοδος χάριτος, το ύψος της δόσης και η φορολογική αντιμετώπιση για τον κάθε τύπο δανείου (*Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης και Χρήστος Μ. Λεμονάκης, 2008*). Ο τρόπος εξόφλησης του δανείου είναι ένα θέμα ιδιαίτερης σημασίας για την επιχείρηση, για το λόγο ότι χρειάζεται να γνωρίζει τις ετήσιες υποχρεώσεις της, έτσι ώστε να προγραμματίζει τις ενέργειές της.

Για την εξόφληση του δανείου υπάρχουν διάφοροι τρόποι όπως: α) επιστροφή όλου του ποσού στο τέλος της περιόδου δανεισμού, β) εξόφληση με σταθερές δόσεις κεφαλαίου, οι οποίες καταβάλλονται σε ίσα χρονικά διαστήματα και, γ) εξόφληση με ίσες τοκοχρεολυτικές δόσεις (*Δασκάλου Γεώργιος, 1994, σελ.199*).

Τα τραπεζικά δάνεια παρουσιάζουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα για τους ενδιαφερόμενους φορείς. Τα τραπεζικά δάνεια έχουν το πλεονέκτημα ότι αποτελούν βασική πηγή εισφοράς κεφαλαίων για τις

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

μικρομεσαίες επιχειρήσεις που αναζητούν αναπτυξιακή χρηματοδότηση. Επίσης, παρουσιάζουν το πλεονέκτημα ότι ορισμένα προγράμματα δανειοδότησης προσφέρουν δάνεια χωρίς εγγύηση, διευκολύνοντας έτσι την πρόσβαση των επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων τους.

Είναι συνηθισμένο φαινόμενο να ζητούν οι δανειστές από τις επιχειρήσεις πρόσθετη ασφάλεια ή να εφαρμόζουν τη διαδικασία αξιολόγησης της πιστοληπτικής φερεγγυότητας μέσω της οποίας μπορεί να αποκλειστούν οι νεοσύστατες εταιρείες, που συχνά δεν έχουν τη δυνατότητα παροχής πρόσθετης ασφάλειας και συνεπώς μπορεί να πρέπει να καταβάλουν ένα ασφάλιστρο εγγύησης για να εξασφαλίσουν πίστωση. Λόγω αυτού του μειονεκτήματος οι επιχειρήσεις προσφεύγουν στην αναζήτηση άλλων τρόπων χρηματοδότησης πέρα από τα τραπεζικά δάνεια (*Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Πολιτικής, 2002*).

Η χρηματοδοτική μίσθωση (Leasing) αποτελεί ένα σύγχρονο τρόπο για την επιχείρηση, προκειμένου να αποκτήσει ή να εκσυγχρονίσει τον κεφαλαιουχικό της εξοπλισμό, χωρίς να δαπανά άμεσα δικά της κεφάλαια ή να δανείζεται από τράπεζες. Τα απαιτούμενα ποσά καταβάλλονται από την εταιρεία "leasing", συνήθως θυγατρική τράπεζας, η οποία αγοράζει τον εξοπλισμό σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτει ο επιχειρηματίας και στην συνέχεια τον εκμισθώνει για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα και με συγκεκριμένο μίσθωμα. Όταν ολοκληρωθεί η περίοδος της μίσθωσης η επιχείρηση μπορεί να αγοράσει τον εξοπλισμό με βάση την τιμή που συμφωνήθηκε, είτε να συνεχίσει με νέα μίσθωση (*Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης, 2003*).

Οι δόσεις της μίσθωσης καταβάλλονται ανά μήνα, ανά τρίμηνο ή εξάμηνο, ενώ το επιτόκιο για τον υπολογισμό των δόσεων είναι υψηλότερο από το αντίστοιχο επιτόκιο του κλασικού δανεισμού. Η επιχείρηση συνήθως καλείται να καταβάλει εφάπαξ και ένα ποσό 0,1% έως 1% επί της αξίας της επένδυσης για το διαχειριστικό κόστος. Η περίοδος αποπληρωμής κυμαίνεται ανάλογα με το μίσθιο, συνήθως για εξοπλισμό από τρία έως πέντε χρόνια και

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

για ακίνητα δέκα χρόνια το ελάχιστο, ενώ η χρηματοδότηση μπορεί να φτάσει μέχρι και το 100% της αξίας του παγίου (Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης και Χρήστος Μ. Λεμονάκης, 2008).

Η μίσθωση leasing προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα σε μια επιχείρηση. Αρχικά την προστατεύει από υπέρογκους δανεισμούς. Την απαλλάσσει από το φόρο για τον εξοπλισμό που μισθώνει, αφού το σύνολο των δόσεων αναγνωρίζεται ως λειτουργική δαπάνη που εκπίπτει από τα ακαθάριστα έσοδά της. Επίσης, εξυπηρετεί την επιχείρηση, ώστε να παρουσιάζει καλύτερη εικόνα στις οικονομικές της καταστάσεις, καθώς δεν επηρεάζονται αρνητικά ορισμένοι χρηματοοικονομικοί δείκτες. Και τέλος, δεν χρειάζονται μεγάλες εγγυήσεις όπως στον τραπεζικό δανεισμό, διότι οι διαδικασίες του leasing είναι απλούστερες και ταχύτερες. Παρουσιάζει όμως το μειονέκτημα ότι τα μισθώματα από το leasing επιβαρύνονται με ΦΠΑ, διότι λογίζεται ως παροχή υπηρεσίας (Κωνσταντίνος Ζοπουνίδης και Χρήστος Μ. Λεμονάκης, 2008).

Το Ταμείο Εγγυοδοτήσεων ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ σκοπεύει στη διευκόλυνση της πρόσβασης στο χρηματοπιστωτικό και χρηματοοικονομικό σύστημα της χώρας μας των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων, παρέχοντας εγγυήσεις σε αυτές και καλύπτοντας μεγάλο μέρος των οικονομικών και εμπορικών κινδύνων τους. Η ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ λειτουργεί με την αρχή της κατανομής των κινδύνων μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Με βάση αυτή την αρχή οι προσπάθειές της εστιάζονται στην ενθάρρυνση όλων των ατόμων στο δικαίωμα του "επιχειρείν" με περιορισμό των κοινωνικών συνεπειών στην περίπτωση μιας επιχειρηματικής αποτυχίας. Έτσι, ο κανονισμός της ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ απαγορεύει να βαρύνεται με προσημείωση ή υποθήκη η κατοικία του επιχειρηματία, όταν η ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ παρέχει υπέρ αυτού εγγύηση. Επίσης, η ΤΕΜΠΜΕ εστιάζει στην ικανοποίηση των αναγκών των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων με χαμηλό κόστος και με στόχο τον περιορισμό της τοκογλυφίας και της παραοικονομίας εις βάρος τους (Emerging trends, 2009).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Ωστόσο, η κρίσιμη οικονομική περίοδος που βιώνει η χώρα μας οδήγησε στη σύσταση ενός νέου ταμείου για τη διάσωση και την πρόοδο της, το οποίο αποτελεί μετεξέλιξη του Ταμείου Εγγυοδοτήσεων ΤΕΜΠΜΕ ΑΕ. Το ταμείο αυτό είναι το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης (ΕΤΕΑΝ).

Το ΕΤΕΑΝ είναι ένα χρηματοδοτικό ίδρυμα, ένα Ταμείο που παρεμβαίνει στην οικονομία και το χρηματοπιστωτικό σύστημα παρέχοντας ανέσεις ρευστότητας σημαντικού ύψους με στόχο τη στήριξη των επιχειρήσεων. Ο ειδικός αυτός φορέας, που ιδρύεται με τη μορφή ανώνυμης εταιρείας, αναμένεται να λειτουργήσει ως καταλύτης στη ροή κεφαλαίων προς τις επιχειρήσεις, αναβαθμίζοντας και συμπληρώνοντας το υφιστάμενο χρηματοπιστωτικό σύστημα, μοχλεύοντας μέσω ανακυκλούμενων δανείων, εγγυήσεων και αντεγγυήσεων, συνεπενδύσεων και συμμετοχών, συνολικούς πόρους άνω των 2,5 δις € για την επόμενη διετία. Έτσι, η παρέμβαση του ΕΤΕΑΝ μπορεί να δώσει στις ελληνικές επιχειρήσεις πρόσβαση σε χρηματοδότηση και πόρους που σήμερα τους στερεί η χρηματοπιστωτική και χρηματοδοτική εγχώρια αγορά.

Επίσης, με την ίδρυση του ΕΤΕΑΝ, δίνεται η δυνατότητα ενημερωτικής και συμβουλευτικής στήριξης στις επιχειρήσεις, με ιδιαίτερη μάλιστα έμφαση στις μικρομεσαίες και στις καινοτόμες επιχειρήσεις, στις επιχειρήσεις με εξωστρεφή χαρακτήρα ή ακόμη σε εκείνες που παράγουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας.

Τέλος, το ΕΤΕΑΝ θα αξιοποιήσει τις ανάλογες πρακτικές των κρατών - μελών της Ε.Ε. σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Ευρωπαϊκό Ταμείο Επενδύσεων και την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων.

Το ΕΤΕΑΝ θα υλοποιεί και θα διαχειρίζεται τα υφιστάμενα νέα χρηματοδοτικά μέσα, όπως το Ταμείο Επιχειρηματικότητας, το Ταμείο Εξοικονομώ κατ' Οίκον, το Ταμείο Αγροτικής Επιχειρηματικότητας, το Ταμείο Αλιείας. Στη συνέχεια θα υπαχθούν στο ΕΤΕΑΝ τα νέα χρηματοδοτικά εργαλεία που πρόκειται να δημιουργηθούν, όπως το Ταμείο Κοινωνικής

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Οικονομίας. Επιπρόσθετα, το ΕΤΕΑΝ θα ενισχυθεί στο μέλλον με τους πόρους που θα έχουν παραμείνει στα ταμεία των προγραμμάτων JEREMIE και JESSICA, μετά την ολοκλήρωσή τους. Οι πόροι αυτοί θα παραχωρηθούν στο ΕΤΕΑΝ και θα επανεπενδύονται, ανατροφοδοτώντας διαρκώς τη χρηματοδότηση της επιχειρηματικότητας και της αστικής ανάπτυξης (Υπουργείο Περιφερειακής ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας).

Η Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά (ΝΕ.Χ.Α.) που πρόσφατα έχει συσταθεί στην Ελλάδα αποτελεί μια εναλλακτική πηγή από όπου οι επιχειρήσεις μπορούν να αντλήσουν κεφάλαια. Με τη λειτουργία της νέα αγοράς άνοιξε ο δρόμος για την προσέλκυση δυναμικών μικρομεσαίων εταιρειών. Δίνεται η δυνατότητα σε πολλές επιχειρήσεις, οι οποίες χαρακτηρίζονται από έντονη αναπτυξιακή δυναμική και ευοίωνες προοπτικές, άντλησης κεφαλαίων από το ευρύ επενδυτικό κοινό με χαμηλό κόστος δανεισμού, με χαμηλό διαχειριστικό κόστος και ελαστικότερες προϋποθέσεις εισαγωγής σε σχέση με την αγορά του Χ.Α.Α. .

Η εισαγωγή ωστόσο, στη Νέα Χρηματιστηριακή Αγορά ως μορφή χρηματοδότησης δύσκολα βρίσκει εφαρμογή στην περίπτωση νέων επιχειρήσεων, αφού απαραίτητη προϋπόθεση για την εισαγωγή είναι τα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης να ξεπερνούν ένα ορισμένο ύψος (*Emerging trends, 2009*).

Η Θερμοκοιτίδα Επιχειρήσεων (Business Incubator) είναι μία εταιρεία η οποία παρέχει σε νέο-ιδρυόμενες και με προοπτικές γρήγορης ανάπτυξης εταιρείες χρηματοδότηση, χώρους και εξοπλισμό (όπως κτιριακές εγκαταστάσεις, έπιπλα, ηλεκτρονικούς υπολογιστές, τηλεφωνικές συσκευές, πρόσβαση στο internet, κ.λ.π), υπηρεσίες γραμματειακής υποστήριξης, συμβουλευτικές υπηρεσίες και υποστήριξη (όπως σε θέματα φοροτεχνικά, λογιστικά, νομικά, πληροφορικής, εξεύρεσης προσωπικού, κ.λ.π), αλλά και ένα δίκτυο επαφών με πελάτες και προμηθευτές και σε αντάλλαγμα παίρνει ένα ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου και / ή πληρωμές από την νέο ιδρυόμενη εταιρεία.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Συνεπώς, κύρια αποστολή της Θερμοκοιτίδας Επιχειρήσεων είναι να ιδρύσει και να μεγαλώσει την νέα εταιρεία, ώστε αυτή έχοντας αποκτήσει σωστή υποδομή και επαγγελματική προετοιμασία να απευθυνθεί με επιτυχία στις εταιρίες επιχειρηματικού κεφαλαίου για να ζητήσει πλέον, την πρώτη ευμεγέθη επένδυση που θα της επιτρέψει να αναπτυχθεί και να επιβληθεί στην αγορά (*Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, 2006*).

Οι επιδοτήσεις είναι χρηματικά ποσά, τα οποία χορηγούνται στις επιχειρήσεις από κρατικούς φορείς και φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, από την Ευρωπαϊκή Ένωση και από άλλους οργανισμούς, για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Για τη λήψη της επιδότησης απαιτείται αρχικά η διαδικασία της υποβολής αίτησης στην αρμόδια υπηρεσία και στη συνέχεια η έγκρισή της. Μέχρι να διατεθεί το ποσό της επιδότησης στην επιχείρηση απαιτείται αρκετό χρονικό διάστημα και προσπάθεια, στοιχεία τα οποία συνυπολογίζονται ως «κόστος» για την επιχείρηση. Η επιδότηση εμφανίζει το πλεονέκτημα ότι δεν καταβάλλονται τόκοι επί του ποσού και συνήθως δεν υπάρχει απαίτηση για πληρωμή των χορηγούμενων κεφαλαίων, βέβαια με την προϋπόθεση ότι έχουν εκπληρωθεί οι όροι της επιχορήγησης. Σε αρκετές περιπτώσεις για τη λήψη της επιχορήγησης προϋποτίθεται η ταυτόχρονη συμμετοχή του επιχειρηματία στην επένδυση με κάποια ίδα κεφάλαια.

Οι επιδοτήσεις μπορεί να προέρχονται είτε από εθνικούς πόρους είτε από ευρωπαϊκούς. Οι εθνικές επιδοτήσεις διακρίνονται σε τέσσερα είδη: στη λήψη επιχορήγησης, στη λήψη επιδότησης χρηματοδοτικής μίσθωσης (leasing), στη φορολογική απαλλαγή και στην επιδότηση του κόστους δημιουργούμενων θέσεων εργασίας.

- **Επιχορήγηση:** Το δημόσιο αναλαμβάνει την κάλυψη ενός μέρους της επένδυσης μιας επιχείρησης χορηγώντας της ένα σημαντικό κεφάλαιο.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

- **Επιδότηση χρηματοδοτικής μίσθωσης:** Ένας αριθμός δόσεων της χρηματοδοτικής μίσθωσης, στην οποία προέβει η επιχείρηση, για την αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού καλύπτονται από το δημόσιο.

- **Φορολογική απαλλαγή:** Αυτός ο τρόπος επιδότησης αφορά την απαλλαγή της επιχείρησης από την καταβολή φόρου εισοδήματος των μη διανεμόμενων κερδών από το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης που έχουν σχέση με την υλοποίηση επενδυτικού σχεδίου.

- **Επιδότηση κόστους δημιουργούμενων θέσεων εργασίας:** Αναφέρεται στην κάλυψη μέρους του κόστους των θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν για την ολοκλήρωση της επένδυσης (*EOMMEX, 2009*).

Οι επιδοτήσεις από ευρωπαϊκούς πόρους χορηγούνται μέσω των επιχειρησιακών προγραμμάτων και συγκεκριμένα το χρονικό διάστημα που διανύουμε μέσω του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς 2007-2013.

Για το διάστημα 2007-2013 εγκρίθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή ένα σχήμα διαχείρισης όπου ο στρατηγικός σχεδιασμός της χώρας θα υλοποιηθεί μέσα από τομεακά επιχειρησιακά προγράμματα, περιφερειακά και προγράμματα Ευρωπαϊκής Εδαφικής Συνεργασίας.

Τα επιχειρησιακά προγράμματα του ΕΣΠΑ 2007-2013 διαμορφώθηκαν, έτσι ώστε να υλοποιηθούν με το βέλτιστο τρόπο οι στρατηγικές επιλογές της χώρας. Στόχος της Ελλάδας είναι η προώθηση της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, η προώθηση της χρήσης των σύγχρονων τεχνολογιών, η αξιοποίηση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού ως κινητήριας δύναμης για την ανάπτυξη της χώρας.

Πιο συγκεκριμένα στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» (ΕΠΑΝ II) του Υπουργείου Ανάπτυξης για την Περίοδο 2007-2013, συνεχίζονται οι επιτυχημένες δράσεις του ΕΠΑΝ της περιόδου 2000-2006. Ο κεντρικός αναπτυξιακός στόχος του ΕΠΑΝ II είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της εξωστρέφειας των επιχειρήσεων και

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

του παραγωγικού συστήματος, με έμφαση στη διάσταση της καινοτομικότητας.

Ο στόχος αυτός του προγράμματος θα επιτευχθεί με δράσεις που σχετίζονται με την επιτάχυνση της μετάβασης στην οικονομία της γνώσης, την ανάπτυξη της υγιούς, αειφόρου και εξωστρεφούς επιχειρηματικότητας και την ενίσχυση της ελκυστικότητας της Ελλάδας ως τύπου ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας με σεβασμό στο περιβάλλον.

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» θέτει ορισμένες προτεραιότητες και μεταξύ αυτών είναι η προώθηση της καινοτομίας, υποστηριζόμενης από έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη. Η ενίσχυση της έρευνας, της τεχνολογίας και της καινοτομίας αποτελεί βασικό παράγοντα για την αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας και την μετάβαση στην οικονομία της γνώσης (*Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007*).

Άλλη προτεραιότητα του προγράμματος είναι η ενίσχυση της ποιοτικής και εξωστρεφούς επιχειρηματικότητας με στόχο την παραγωγική αναβάθμιση της χώρας προς αγαθά και υπηρεσίες υψηλής προστιθέμενης αξίας, με ανεπτυγμένη ποιότητα βασισμένα στην γνώση και στην καινοτομία (*Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007*).

Επιδίωξη του ΕΠΑΝ II είναι και η βελτίωση του θεσμικού περιβάλλοντος και των βασικών υποστηρικτικών δομών, υποδομών, μηχανισμών και εργαλείων που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, την ενδυνάμωση του ανταγωνισμού και την προστασία του καταναλωτή (*Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007*).

Τέλος, στις προτεραιότητες συμπεριλαμβάνεται η ολοκλήρωση του ενεργειακού συστήματος της Ελλάδας και η ενίσχυση της αειφορίας (*Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007*).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ψηφιακή Σύγκλιση» θέτει ως στόχο την προώθηση της χρήσης των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Η επίτευξη του στρατηγικού στόχου επιτυγχάνεται μέσω των δύο αξόνων προτεραιότητας που θέτει το επιχειρησιακό πρόγραμμα.

Ο πρώτος άξονας προτεραιότητας αναφέρεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας με αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών. Η βελτίωση της παραγωγικότητας εξειδικεύεται περαιτέρω μέσω τεσσάρων ειδικότερων στόχων: την προώθηση της χρήσης Τεχνολογιών Πληροφορικής Επικοινωνιών σε επιχειρήσεις, την παροχή ψηφιακών υπηρεσιών προς τις επιχειρήσεις και βελτίωση της παραγωγικότητας του δημόσιου τομέα με χρήση ΤΠΕ, την ενίσχυση του κλάδου των ΤΠΕ στην οικονομία και την προώθηση της επιχειρηματικότητας σε τομείς που αξιοποιούν τις ΤΠΕ (*Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007*). Ο δεύτερος άξονας αφορά τη βελτίωση της ποιότητας ζωής μέσω της χρήσης ΤΠΕ και της ανάπτυξης ψηφιακών υπηρεσιών δημόσιας διοίκησης για τον πολίτη (*Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007*).

Στο επιχειρησιακό πρόγραμμα «Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού» τονίζεται η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς η ύπαρξη ικανού και ποιοτικού ανθρώπινου δυναμικού συμβάλλει στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και στην προαγωγή της βιώσιμης ανάπτυξης.

Στο πρόγραμμα προσδιορίζονται οι βασικές επιδιώξεις σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό, οι οποίες συνοπτικά εξειδικεύονται:

- Στην προσαρμογή και τη συνεχή αναβάθμιση των γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στη διευκόλυνση της πρόσβασης στην απασχόληση για όλους, με ιδιαίτερη μέριμνα στην προώθηση της απασχόλησης των γυναικών, των νέων και των μακροχρόνια ανέργων.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

- Στην προσαρμογή των συστημάτων δια βίου μάθησης, προώθησης στην απασχόληση, κοινωνικής προστασίας, φροντίδας και υγείας και ψυχικής υγείας, για την αντιμετώπιση των υφιστάμενων και αναδυόμενων αναγκών και την αξιοποίηση των αναπτυξιακών δυνατοτήτων.

- Στην πλήρη ενσωμάτωση του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού σε μια κοινωνία ίσων ευκαιριών και στην αντιμετώπιση του κοινωνικού αποκλεισμού, με την προάσπιση των ατομικών και κοινωνικών δικαιωμάτων και την κοινωνική και εργασιακή ένταξη/επανάταξη των ευπαθών κοινωνικών ομάδων του πληθυσμού αλλά και των χρόνια νοσούντων (*Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007*).

Πέρα από τα ευρωπαϊκά επιχειρησιακά προγράμματα που προωθούνται για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προωθεί μια νέα χρηματοδοτική φιλοσοφία, τη μετάβαση από τις εφάπαξ επιδοτήσεις στην παροχή δανεισμού με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους αλλά και την ανάγκη προσέλκυσης ιδιωτικών κεφαλαίων ως εχέγγυο βιωσιμότητας των αναλαμβανόμενων επενδύσεων.

Στο πλαίσιο της φιλοσοφίας που προωθεί η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, το Υπουργείο Οικονομίας και Οικονομικών σε συνεργασία με τον Όμιλο της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων προωθεί τη δημιουργία μοντέρνων χρηματοδοτικών μηχανισμών κύριο χαρακτηριστικό των οποίων αποτελεί ο πολλαπλασιαστικός χαρακτήρας των διατιθέμενων κεφαλαίων, η αποπληρωμή των οποίων θα οδηγήσει σε επανεπένδυσή τους σε νέες δράσεις (*Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007*).

Οι νέες αυτές χρηματοδοτικές πρωτοβουλίες της Ε.Ε. που στοχεύουν στην αύξηση της καινοτόμου επιχειρηματικότητας είναι: η JEREMIE (Joint European Resources for Micro to Medium Enterprises) και η JASMINE (Joint Action to Support Micro-Finance Institutions in Europe).

## JEREMIE

Η πρωτοβουλία JEREMIE (Joint European Resources for Small and Medium-sized Enterprises - Κοινοί ευρωπαϊκοί πόροι για τις πολύ μικρές ως μεσαίες επιχειρήσεις) θα συμβάλλει στην ενίσχυση της ανάπτυξης, της καινοτομίας και της απασχόλησης. Η πρωτοβουλία αναμένεται να οδηγήσει σε καλύτερες συνθήκες και κατάλληλα επίπεδα χρηματοδοτήσεων για την ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων. Μέσω της JEREMIE παρέχεται στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, διαμέσου των εθνικών και περιφερειακών Διαχειριστικών Αρχών τους, η δυνατότητα να χρησιμοποιούν μέρος των ενισχύσεων που λαμβάνουν από τα διαρθρωτικά ταμεία της Ε. Ε., για τη χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) με ίδια κεφάλαια, δάνεια ή εγγυήσεις, μέσω ενός ταμείου ανακυκλούμενων πιστώσεων («Ταμείο Χαρτοφυλακίου»), το οποίο λειτουργεί ως κεντρικός φορέας διοχέτευσης των πόρων (fund of funds) (Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007).

Τα κονδύλια που θα διατεθούν μέσω του JEREMIE θα χρησιμοποιούνται για τη χρηματοδότηση ΜΜΕ που θα κάνουν επενδύσεις. Τέτοιες επενδύσεις μπορεί να περιλαμβάνουν σχέδια για τον εκσυγχρονισμό ή την επέκταση υπαρχουσών επιχειρήσεων (Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007).

Αποδέκτες αυτών των κονδυλίων θα είναι επιλέξιμες επιχειρήσεις οι Μικρές και Μεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 249 εργαζόμενους, έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών μέχρι 50 εκατ. ευρώ ή ισολογισμό ύψους μέχρι 43 εκατ. ευρώ. Επίσης, οι μικρές επιχειρήσεις (με λιγότερους από 50 εργαζομένους και ετήσιος κύκλος εργασιών μικρότερος από 10 εκατ. ευρώ) και πολύ μικρές επιχειρήσεις (λιγότερους από 10 εργαζομένους και ετήσιος κύκλος εργασιών μικρότερος από 2 εκατ. ευρώ), ενώ επιλέξιμες είναι και οι ατομικές και οικογενειακές επιχειρήσεις (Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας, 2007).

### JASMINE

Η κεντρική ιδέα του προγράμματος εντάσσεται στο πλαίσιο της ενίσχυσης και διάδοσης της πρωτοβουλίας των Μικρο-πιστώσεων. Πιο συγκεκριμένα, εντάσσεται στο πλαίσιο της δυνατότητας δανεισμού με ένα ποσό που θα φτάνει τα 25.000 ευρώ με στόχο να ξεκινήσει μια μικρή ιδιωτική επιχείρηση. Εκτός από το δάνειο, ο ενδιαφερόμενος θα έχει στη διάθεσή του τεχνική και συμβουλευτική υποστήριξη από το φορέα χορήγησης του δανείου (*Επιμελητήριο Εύβοιας, 2008*). Το σύστημα, όμως θα λειτουργεί και αντίστροφα. Δηλαδή, οι οργανισμοί (τραπεζικοί και εξω-τραπεζικοί) που θα χορηγούν τα δάνεια αυτά θα μπορούν με τον καιρό να αντιλαμβάνονται άμεσα τις αλλαγές στις αγορές και να κατευθύνουν καλύτερα τους πελάτες τους παρέχοντας όλο και καλύτερες υπηρεσίες (*Επιμελητήριο Εύβοιας, 2008*).

Τα δάνεια που θα χορηγούνται μέσω του προγράμματος JASMINE θα απευθύνονται σε υποψήφιους αυτοαπασχολούμενους, οι οποίοι βρίσκονται σήμερα με εισόδημα κοντά στο όριο της φτώχειας και σε πολύ μικρές επιχειρήσεις. Έτσι, άτομα που έχουν προοπτικές και νέες ιδέες, αλλά δεν έχουν τα απαραίτητα κεφάλαια να τις υλοποιήσουν αποκτούν πλέον πρόσβαση στη χρηματοδότηση δίχως τις απαιτητικές εγγυήσεις που απαιτεί ο δανεισμός από το χρηματοπιστωτικό τομέα (*Επιμελητήριο Εύβοιας, 2008*).

Αποδέκτες των μικρο-πιστώσεων θα είναι οι μικρές και πολύ μικρές ευρωπαϊκές επιχειρήσεις οι οποίες απασχολούν μέχρι εννέα υπαλλήλους και τα άτομα ηλικίας από 15 έως και 64 ετών που ζουν με εισόδημα κάτω από το όριο της φτώχειας. Με άλλα λόγια οι άνεργοι και οι μακροχρόνια άνεργοι και ειδικότερα οι νέοι που ζουν με το επίδομα ανεργίας, άτομα χωρίς ιδιαίτερες δεξιότητες και οι οικονομικοί μετανάστες (*Επιμελητήριο Εύβοιας, 2008*).

### 3. Κεφάλαιο Τρίτο

#### 3.1 Μεθοδολογία Ανάλυσης της Μελέτης Περίπτωσης

Οι μελέτες περίπτωσης ανήκουν στην κατηγορία των ποιοτικών ερευνών και αποτελούν πραγματικές ή υποθετικές ιστορίες που αναφέρονται σε οικονομικά φαινόμενα και μεγέθη, σε σημαντικά πρόσωπα, σε επιχειρηματίες ή επιχειρήσεις. Με την μελέτη περίπτωσης δίνεται η δυνατότητα στον ερευνητή να διερευνήσει ένα φαινόμενο σε βάθος, να έρθει κοντά στο φαινόμενο, επιτρέποντας μια πλούσια περιγραφή και αποκαλύπτοντας την ενδότερη κατασκευή της. Ο σκοπός της μελέτης περίπτωσης είναι η περιγραφή, η ανακάλυψη, ακόμα και ο έλεγχος διαφόρων φαινομένων (*Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Αντζουλάτος Νικόλαος-Ρωμανός*). Έτσι, με την παρουσίαση μιας μελέτης περίπτωσης που αφορά μία επιχειρηματική ιστορία αναδεικνύεται ο τρόπος δράσης της επιχείρησης ή του επιχειρηματία και αποκαλύπτεται ο τρόπος που οδηγήθηκαν στην επιτυχία.

Ενδεικτικά θεματικοί άξονες, οι οποίοι αποτελούν την πηγή για ανάπτυξη μελετών περίπτωσης στην επιχειρηματικότητα είναι οι εξής: ιστορίες πραγματικές ή υποθετικές που εξειδικεύουν οικονομικά μεγέθη και εφαρμογές, ιστορίες επιτυχημένων επιχειρηματιών, παρουσίαση ιστορικών επιχειρήσεων ενός κλάδου (στα πλαίσια μιας τέτοιας μελέτης περίπτωσης παρουσιάζονται επιχειρήσεις που άντεξαν στο χρόνο και ηγούνται ενός κλάδου), καινοτομίες -νέες τεχνολογίες (στην κατηγορία αυτή αναλύονται περιπτώσεις επιχειρήσεων και επιχειρηματιών οι οποίοι στήριξαν την πορεία τους στην ανάπτυξη και εκμετάλλευση καινοτομιών. Επίσης, παρουσιάζονται περιπτώσεις που αξιοποίησαν και αξιοποιούν την νέα τεχνολογία, υποθετικές περιπτώσεις, (σε αυτή την κατηγορία παρουσιάζεται η εικονική -«υποθετική» ιστορία ενός ανθρώπου, η οποία αντλεί θεματολογία και συνδέεται με θεωρία οικονομικού περιεχομένου) και άρθρα σε εφημερίδες -περιοδικά - διαδικτυακοί τόποι (*Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2010*).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Οι μελέτες περίπτωσης αναπτύσσονται και εφαρμόζονται με δύο τρόπους:

1. Γίνεται εφαρμογή των γνώσεων που έχουν παρουσιαστεί στην θεωρία, με στόχο την σύνδεση της θεωρίας με την πράξη.

2. Χρησιμοποιείται όταν δεν έχει παρουσιαστεί ακόμη το σύνολο των θεωρητικών γνώσεων, έτσι ώστε να κεντριστεί η φαντασία των αναγνωστών και να υποκινηθούν προς την γνώση.

Συνήθως, η ανάπτυξη των μελετών περίπτωσης γίνεται με την εφαρμογή της θεωρητικής γνώσης στην πράξη ή/και τη χρήση γνώσεων από διαφορετικά γνωστικά αντικείμενα. Όμως και στις δύο εκδοχές μέσα από την ενδεδειγμένη διερεύνηση της επιμέρους περίπτωσης, εξάγονται συμπεράσματα ή διατυπώσεις για την λειτουργία του «όλου» (Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2010).

Κατά τη σύνταξη της ανάλυσης των μελετών περίπτωσης των επιχειρήσεων ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. και Easy Jet του τετάρτου κεφαλαίου, ακολουθείται η παρακάτω διαδικασία εφαρμόζοντας τη θεωρητική γνώση των προηγούμενων κεφαλαίων:

1. Έρευνα και ανάλυση του ιστορικού και της ανάπτυξης της εταιρείας. Το πρώτο στάδιο είναι διερευνητικό. Περιλαμβάνει την ανάλυση της εταιρείας από την ίδρυσή της και τη μελέτη των πιο κρίσιμων συμβάντων που την οδήγησαν στην ανάπτυξη.

2. Ανάλυση των υλοποιήσεων της εταιρείας. Σε αυτό το στάδιο της ανάλυσης της μελέτης περίπτωσης απαιτείται ο προσδιορισμός και η ανάλυση της δομής και των συστημάτων ελέγχου που χρησιμοποιεί η εταιρεία για να υλοποιήσει τις στρατηγικές της δραστηριότητες. Αξιολογείται η οργανωτική αλλαγή, τα επίπεδα της ιεραρχίας, οι ανταμοιβές των εργαζομένων, οι συγκρούσεις, καθώς και άλλα θέματα που είναι σημαντικά για την εταιρεία που αναλύεται.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

3. Προσδιορισμός του εταιρικού επιπέδου στρατηγικής. Για τον προσδιορισμό του εταιρικού επιπέδου στρατηγικής χρειάζεται εντοπισμός και αξιολόγηση της αποστολής της εταιρείας και των στόχων της. Επίσης, ανάλυση της γραμμής της εταιρείας και των θυγατρικών της, καθώς και των εξαγορών της.

4. Προσδιορισμός των δυνατών και των αδύνατων σημείων της εταιρείας. Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν στο πρώτο στάδιο εντοπίζονται τα σημεία που δημιουργούν στην εταιρεία ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά και οι αδυναμίες της.

5. Συλλογή πληροφοριών για το εξωτερικό περιβάλλον. Αφορά τον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και την αξιολόγηση της επίδρασης των διάφορων παραγόντων πάνω στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

6. Ανάλυση των πορισμάτων. Χρησιμοποιώντας τις πληροφορίες του τέταρτου και πέμπτου βήματος, χρειάζεται να δημιουργηθεί μια αξιολόγηση. Γίνεται σύγκριση των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών της εταιρείας και των εξωτερικών απειλών με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Προσδιορίζεται αν η εταιρεία βρίσκεται σε ισχυρή ανταγωνιστική θέση και αν μπορεί να συνεχιστεί με τον σημερινό ρυθμό της η επιτυχία (*Karen Schweitzer*).

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία ανάλυσης των μελετών περίπτωσης δέχεται ορισμένες κριτικές. Μία από αυτές είναι ότι οι περιπτώσεις που μελετούνται δεν είναι απαραίτητα αντιπροσωπευτικές παρόμοιων περιπτώσεων και για αυτό τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευτούν. Αυτό αντανάκλα μια παρερμηνεία του σκοπού της μελέτης περίπτωσης, ο οποίος είναι να περιγράψει αυτή τη συγκεκριμένη περίπτωση με λεπτομέρειες (*Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Αντζουλάτος Νικόλαος-Ρωμανός*).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Σύμφωνα με τον Eisenhardt (1991), η μελέτη μιας συγκεκριμένης περίπτωσης μπορεί να σχεδιαστεί έτσι ώστε περισσότερες μονάδες ανάλυσης να συγχωνευθούν μέσα στην μελέτη περίπτωσης. Η περίπτωση από μόνη της (π.χ. ένας οργανισμός) μπορεί να παρέχει το χώρο (*το φυσικό πλαίσιο*) αλλά μέσα σε αυτό μπορούν να παρευρίσκονται αρκετές περιπτώσεις του ίδιου φαινομένου. Αντιφατικές παρατηρήσεις από διάφορες μονάδες ανάλυσης μέσα σε μια περίπτωση, μπορούν να δημιουργήσουν θεωρητικές συνθέσεις. Στην ποιοτική έρευνα ο στόχος είναι η σε βάθος μελέτη κοινωνικών φαινομένων μέσα από τις εμπειρίες των κοινωνικών υποκειμένων, έτσι ώστε να διατυπωθούν θεωρητικές θέσεις που να συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση των κοινωνικών διαδικασιών (*Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Αντζουλάτος Νικόλαος-Ρωμανός*).

Ωστόσο, αυτό που ισχύει είναι ότι η παραπάνω διαδικασία ανάλυσης μιας μελέτης περίπτωσης αναπτύσσει την ανεξάρτητη και την αναλυτική σκέψη του ερευνητή, την κρίση και τις αντιλήψεις του αλλά και συμβάλλει στη βελτίωση των γνώσεων του (*Bizwriter, 2006*). Άλλα πλεονεκτήματα της ανάλυσης μιας μελέτης περίπτωσης είναι ότι μαθαίνει στον ερευνητή να αναλύει σύνθετα επιχειρησιακά προβλήματα και βελτιώνει την ικανότητά του στον ορθό προγραμματισμό και την ορθή λήψη των επιχειρησιακών αποφάσεων (*eclass.farm.teithe*).

## 4. Κεφάλαιο Τέταρτο

### 4.1 Μελέτη Περίπτωσης ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.



#### 4.1.1 Ο κλάδος των Φυτικών Καλλυντικών-Ανταγωνισμός

Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με την μελέτη περίπτωσης της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε, αλλά πριν από αυτό θα γίνει μια σύντομη αναφορά στην κατάσταση του κλάδου των καλλυντικών αλλά και πιο συγκεκριμένα στον κλάδο των φυτικών καλλυντικών.

Ο κλάδος γενικά των καλλυντικών χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό στην εγχώρια αγορά. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην παραγωγή ή και εισαγωγή καλλυντικών προϊόντων είναι πολυάριθμες, ενώ μεγάλος είναι και ο αριθμός των εμπορικών σημάτων που κυκλοφορούν στην αγορά. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό που επικρατεί στον κλάδο και να διευρύνουν τα μερίδια που κατέχουν στην αγορά,

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

αρκετές επιχειρήσεις επικεντρώνονται στην κυκλοφορία ολοένα και πιο εξειδικευμένων προϊόντων. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν και τα φυσικά - φυτικά καλλυντικά, η ζήτηση των οποίων παρουσιάζει ανοδική πορεία λόγω της στροφής των καταναλωτών σε πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Οι περισσότεροι καταναλωτές προτιμούν πλέον αθώα καλλυντικά, που δεν επιβαρύνουν με επικίνδυνα χημικά τους οργανισμούς τους.

Η αγορά φυτικών καλλυντικών παρουσιάζει ετήσιο ρυθμό αύξησης της τάξης του 20% σύμφωνα με στοιχεία κύκλων της αγοράς έναντι 3-4% ετήσιας αύξησης των παραδοσιακών καλλυντικών και ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις του κλάδου επεκτείνουν την παρουσία τους στα φυσικά προϊόντα περιποίησης (*Πρωτονοταρίου Μαρίνα, 2009*). Έτσι, τα τελευταία χρόνια λόγω της αυξημένης αγοράς των φυτικών καλλυντικών παρατηρείται μία ιδιαίτερα έντονη ανάπτυξη του ανταγωνισμού μεταξύ αυτών των εταιρειών και πιο συγκεκριμένα εμφανίζεται μεταξύ της Arivita, της Fresh Line, του Masticha Shop, του Mastic Spa, του Κορρές και άλλων.

Την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ των εταιρειών επηρέασε σημαντικά και η διαφήμιση, η οποία παρουσιάζεται όλο και πιο έντονη, με τα περιοδικά να αποτελούν το κύριο μέσο προβολής αυτών και να ακολουθεί η τηλεόραση. Ενδεικτικό της έντασης του ανταγωνισμού και λαμβάνοντας υπόψη τους οριακούς ρυθμούς αύξησης της αγοράς τα τελευταία χρόνια δεν προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι η διαφημιστική δαπάνη του κλάδου αυξάνει την τελευταία τριετία με σχεδόν 9% ετησίως, αγγίζοντας τα 180 εκ. ευρώ (*capital, 2009*).

Σημειώνεται πως, αν και τα προϊόντα του κλάδου είναι συνδεδεμένα με την ανθρώπινη υγεία και την καλή εξωτερική εμφάνιση, την περίοδο αυτή όπου το διαθέσιμο εισόδημα περιορίζεται, ενδεχομένως οι καταναλωτές να μετατοπίζονται προς φθηνότερα προϊόντα, δηλαδή στα ευρείας κυκλοφορίας. Κατά συνέπεια, τα επόμενα χρόνια οι επιχειρήσεις του κλάδου θα αναμένουν κάμψη στην αγορά των καλλυντικών.

#### **4.1.2 Δραστηριότητα της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.**

Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. που αποτελεί την μελέτη περίπτωσης μας, δραστηριοποιείται στην παραγωγή, διανομή και εμπορία καλλυντικών, φαρμακευτικών ειδών και διαιτητικών προϊόντων. Φιλοσοφία της εταιρείας είναι η παραγωγή προϊόντων χωρίς παράγωγα πετρελαίου και προσθήκη χημικών ουσιών αλλά βασιζόμενα σε ενεργά εκχυλίσματα βοτάνων. Αναλυτικά οι κατηγορίες προϊόντων περιλαμβάνουν:

- Προϊόντα προσώπου. Περιλαμβάνονται προϊόντα που χρησιμοποιούνται για την περιποίηση και τον καθαρισμό του προσώπου όπως ενυδατικές κρέμες, μάσκες προσώπου, κρέμες ματιών, προϊόντα μακιγιάζ κ.λ.π.
- Προϊόντα μαλλιών. Στην κατηγορία αυτή περιέχονται βαφές μαλλιών και προϊόντα για την περιποίηση των μαλλιών όπως σαμπουάν, κρέμες.
- Προϊόντα σώματος. Στην κατηγορία αυτή περιέχονται προϊόντα για την περιποίηση του σώματος όπως αφρόλουτρα και γαλακτώματα, σαπούνια χεριών, σφουγγάρια και αντηλιακά.
- Φαρμακευτικά προϊόντα. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται προϊόντα κατά της κυτταρίτιδας, αντιφθειρικά προϊόντα, εντομοαπωθητικά, σιρόπια για τον βήχα, καραμέλες και ομοιοπαθητικά φάρμακα.
- •Λοιπά προϊόντα. Στη συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται κυρίως τα ξενοδοχειακά προϊόντα, δηλαδή τα «Κορρές Μικρά Φυσικά Προϊόντα», τα προϊόντα μαστίχας, δηλαδή η πλήρης σειρά προϊόντων τα οποία αναπτύχθηκαν σε συνεργασία με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου, τα προϊόντα που αφορούν την υγιεινή του στόματος, όπως οδοντόκρεμες και στοματικά διαλύματα, τα στιγμιαία ροφήματα με φυτικές ίνες, οι μαρμελάδες και λοιπά προϊόντα όπως αιθέρια έλαια, λάδια και προωθητικό υλικό.

#### **4.1.3 Ιστορική Αναδρομή της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.**

Ο Γιώργος Κορρές είναι Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας που ο ίδιος δημιούργησε, «Κορρές Ανώνυμη Εταιρεία - Φυσικά Προϊόντα» με το διακριτικό τίτλο «ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.». Ο Γ. Κορρές σπούδασε στη φαρμακευτική σχολή και μετά το τέλος των σπουδών του το 1989 ξεκίνησε να εργάζεται στο πιο παλιό Ομοιοπαθητικό φαρμακείο στην Ελλάδα (Φαρμακείο Τζιβανίδη), το οποίο και ανέλαβε πλήρως από το 1992.

Από την αρχή επένδυσε στην δημιουργία ενός εργαστηρίου παραγωγής Ομοιοπαθητικών σκευασμάτων στα πρότυπα των πιο σύγχρονων στην Ευρώπη. Αυτή η προσπάθεια έτυχε ευρείας αποδοχής τόσο από τους ομοιοπαθητικούς ιατρούς όσο και τους ασθενείς της ομοιοπαθητικής. Παράλληλα με τα ομοιοπαθητικά σκευάσματα στο φαρμακείο γινόταν η προετοιμασία και ενός μεγάλου εύρους προϊόντων με βότανα.

Το 1996 βασισμένος στην αποδοχή των προϊόντων, στην επιστημονική εμπειρία που είχε αποκτήσει και την πίστη στα προϊόντα που βασίζονται σε φυσικές πρώτες ύλες, θα αποτελέσει έτος σταθμό για τον Γ. Κορρέ, καθώς θα ιδρύσει την εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ ΦΥΣΙΚΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ, με σκοπό τη δημιουργία προϊόντων με βότανα, που να είναι ασφαλή, αποτελεσματικά, ευχάριστα στην παρουσία τους και ταυτόχρονα σε προσιτή τιμή.

Σημαντικό αρωγό σε αυτή την προσπάθεια αποτελεί η τεχνολογία. Συνδυάζοντας τις ιδιότητες των βοτάνων με τις πρόσφατες εξελίξεις στην κοσμητολογία κατάφερε χάρη στο ισχυρό R&D της εταιρείας να δημιουργεί διαρκώς προϊόντα χωρίς παράγωγα πετρελαίου, σιλικόνες, και προπυλενογλυκόλη. Πρόκειται για μια πρωτοποριακή επιλογή, η οποία τόσο από πλευράς σύνθεσης όσο και ποιότητας, κάνει τα φυσικά προϊόντα Κορρέ ξεχωριστά όχι μόνο στην εγχώρια, αλλά ακόμα και στην παγκόσμια αγορά.

Η εταιρεία αρχικά παρήγαγε ένα προϊόν και σήμερα παράγει περισσότερα από πεντακόσια διαφορετικά προϊόντα, συμπεριλαμβανομένων και ειδικών κατηγοριών προϊόντων. Στην Ελλάδα, τα προϊόντα ΚΟΡΡΕ έχουν

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

παρουσία σε περισσότερα από έξι χιλιάδες φαρμακεία ενώ στο εξωτερικό έχουν αποκτήσει σημαντική παρουσία σε τριάντα χώρες στα ράφια επώνυμων αλυσίδων διανομής και λειτουργούν εικοσιεπτά αυτόνομα καταστήματα στις μεγαλύτερες πόλεις του κόσμου. Η εταιρεία έχει επενδύσει στην έρευνα για νέες φόρμουλες και νέα συστατικά όπως και σε νέες τεχνολογίες, οι οποίες συμβάλλουν στη δημιουργία νέων καινοτόμων προϊόντων που βασίζονται στην ελληνική φύση (*Nίνα Μαλανδράκη, 2010*).

Η εταιρεία διαθέτει δύο εργαστήρια έρευνας και ανάπτυξης. Το πρώτο ασχολείται με την ανάπτυξη φυσικών καλλυντικών προϊόντων. Η ομάδα αποτελείται από χημικούς, μηχανικούς και βιολόγους οι οποίοι εστιάζουν στην συνταγογράφηση, στον έλεγχο και στη βιομηχανοποίηση των συνθέσεων. Για το σκοπό αυτό και με το δεδομένο ότι η αγορά του καλλυντικού εξελίσσεται με αλματώση βήματα συνεργάζονται με Πανεπιστημιακά Τμήματα και Ερευνητικά Ινστιτούτα, με οίκους ανάπτυξης τεχνολογίας και πρώτων υλών του εξωτερικού.

Το δεύτερο ασχολείται με την ανάπτυξη βιολογικής καλλιέργειας φυτικών παραγώγων (εκχυλίσματα, αιθέρια έλαια, φυτικά έλαια, κλπ) για χρήση τόσο σε καλλυντικά και τρόφιμα όσο και σε φυτοθεραπευτικά σκευάσματα και συμπληρώματα διατροφής. Στο εργαστήριο απασχολούνται γεωπόνοι και χημικοί οι οποίοι επικεντρώνονται στο προϊόν από την σπορά του μέχρι την δημιουργία της τελικής πρώτης ύλης.

Στην ερευνητική δραστηριότητα της εταιρείας πηγή εμπειρίας και γνώσης αλλά και απαραίτητο εργαλείο για την ανάπτυξη νέων και καινοτόμων προϊόντων αποτελεί η συνεργασία τόσο με τον τομέα

Φαρμακογνωσίας της Φαρμακευτικής Σχολής όσο και άλλων Πανεπιστημιακών τμημάτων αλλά και Ερευνητικών Φορέων.

Η εταιρία του Γ. Κορρέ ακολουθεί μια επιτυχημένη πορεία. Στη συνέχεια γίνεται μια αναφορά στα βήματα που ακολούθησε από την ίδρυσή της. Το 2000 άρχισε η έναρξη προώθησης των προϊόντων Κορρέ στα

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

σημαντικότερα «boutique stores» της Νέας Υόρκης μέσω της εταιρείας LAFCO NY που εδρεύει στις Ηνωμένες Πολιτείες. Παράλληλα, ξεκινά η πώληση των προϊόντων μέσω της ιστοσελίδας «www.beautyjungle.com», τα οποία πολύ σύντομα αναδεικνύονται κατά την αναφερόμενη περίοδο, πρώτα σε πωλήσεις. Τον ίδιο χρόνο η «Γ. Κορρές Μονοπρόσωπη ΕΠΕ» μετατρέπεται σε ανώνυμη Εταιρεία με την επωνυμία «Κορρές Ανώνυμη Εταιρεία - Φυσικά Προϊόντα» και διακριτικό τίτλο «Φυσικά Προϊόντα Κορρέ» (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

Το 2001 τα προϊόντα Κορρές πωλούνταν πλέον στα καταστήματα Harvey Nichols του Λονδίνου. Η συμφωνία αυτή αποτέλεσε την έναρξη συνεργασιών με μεγάλα πολυκαταστήματα όπως τα Liberty, Selfridges, The Conran shop, Le Bon Marche, Galleries Lafayette στην Αγγλία και τη Γαλλία, γεγονός που οδήγησε σε διεύρυνση της αναγνωρισιμότητας των προϊόντων. Επίσης, δημιουργήθηκαν προϊόντα με φυσικές πρώτες ύλες και εκχυλίσματα βοτάνων χωρίς παράγωγα πετρελαίου και σιλικόνες. Διευρύνθηκε η ποικιλία των παραγόμενων προϊόντων και προωθήθηκαν νέα προϊόντα για το σώμα και τα μαλλιά (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

Το 2002 ξεκίνησε η λειτουργία του πρώτου καταστήματος το οποίο πουλά αποκλειστικά προϊόντα Κορρέ στο Chelsea του Λονδίνου. Το κατάστημα έχει ιδρυθεί από τον τοπικό διανομέα των προϊόντων, λειτουργώντας όμως σύμφωνα με τις προδιαγραφές που θέτει η εταιρεία.

Το 2003 απονέμεται στην εταιρεία το βραβείο Ανάπτυξης και Καινοτομίας από τον Πρόεδρο της Δημοκρατίας και την Λέσχη Επιχειρηματικότητας.

Το 2004 πωλούνται τα προϊόντα Κορρές σε περισσότερα καταστήματα στις Ηνωμένες Πολιτείες και στη Βαρκελώνη και ξεκινά η συνεργασία με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου για τη δημιουργία μιας νέας σειράς προϊόντων, με την επωνυμία Korres Greek Flora.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Τον επόμενο χρόνο συνάφθηκε συμφωνία με τον Αναγκαστικό Συνεταιρισμό Κροκοπαγωγών Κοζάνης για την προσθήκη του κρόκου Κοζάνης στη σειρά Korres Greek Flora.

Το 2006 δημιουργήθηκε μια νέα σειρά προϊόντων μακιγιάζ «Κορρές Χρώμα» σε συνεργασία με την ιταλική εταιρεία μακιγιάζ Intercos Italia S.p.A., με βάση τις προδιαγραφές που αναπτύχθηκαν από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης της εταιρείας. Επίσης, υπογράφηκε συμφωνία με επιχειρηματικό όμιλο στην Κίνα. Η συμφωνία αφορά στην διανομή προϊόντων της εταιρείας τόσο σε καταστήματα που πωλούν αποκλειστικά προϊόντα της όσο και σε οριοθετημένα σημεία λιανικής πώλησης, αρχικά στις πόλεις του Πεκίνου και της Σαγκάης. Τέλος, το ίδιο έτος υπογράφηκε συμφωνία για την διείσδυση της εταιρείας στην Ιαπωνική αγορά με έντεκα σημεία πώλησης στο Τόκιο (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

Το 2007 αλλάζει ο διακριτικός τίτλος της εταιρείας στην μορφή που έχει σήμερα και αναφέρθηκε παραπάνω. Από την 12η Απριλίου του 2007 οι μετοχές της διαπραγματεύονται στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Είναι εγγεγραμμένη στο Μητρώο Ανωνύμων Εταιρειών (Μ.Α.Ε.) και η διάρκεια της ορίζεται για 100 χρόνια από την ημερομηνία καταχώρησής της στο Μ.Α.Ε. (*Μαρίνα Δημητρίου, 2008*). Επίσης το 2007 ιδρύθηκε η κατά 100% θυγατρική της εταιρεία «Kings & Queens» και ολοκληρώθηκε η ίδρυση της εταιρείας με την επωνυμία «Προϊόντα Κρόκου Κοζάνης Α.Ε.Β.Ε.» από κοινού με τον Αναγκαστικό Συνεταιρισμό Κροκοπαγωγών Κοζάνης-Π.Ε. και την Capital Connect Venture Partners.

Τον Οκτώβριο του 2009 η ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. προχώρησε στη σύναψη συμφωνίας παροχής άδειας χρήσεως των προϊόντων της, σε δύο θυγατρικές της Johnson & Johnson, για την πώληση και διανομή των εμπορικών σημάτων Κορρές στην Λατινική Αμερική.

Με τη συμφωνία αυτή αποδίδονται δικαιώματα επί των πωλήσεων των προϊόντων Κορρές στην περιοχή της Λατινικής Αμερικής από το 2011 μέχρι το 2019. Το συμφωνημένο ελάχιστο ύψος των δικαιωμάτων που θα

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**

καταβληθούν στην ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. θα ανέλθει στα 6 εκατ. δολ., συμπεριλαμβανομένης της αρχικής αμοιβής ύψους 1,3 εκατ. δολ. που καταβλήθηκε με την υπογραφή της συμφωνίας.

Ο Γ. Κορρές υποστηρίζει ότι με αυτή τη συμφωνία υπάρχουν προοπτικές μεγέθυνσης για την εταιρία και εκτιμά πως θα υπάρξουν πολλαπλές μελλοντικές συνέργιες από τη συγκεκριμένη ενέργεια.

Παρά τον υπερατλαντικό προσανατολισμό, τον οποίο θέτει σε προτεραιότητα για το 2010, έτος προετοιμασίας έως ότου η Johnson & Johnson αναλάβει επισήμως την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων στις ΗΠΑ και στη Λατινική Αμερική, υπογραμμίζει ότι η εταιρεία θα επικεντρωθεί στις μεγάλες ευρωπαϊκές αγορές, στις οποίες διακρίνει σημαντικά μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης (*Κούτρα Πέννυ, 2009*).

#### **4.1.4 Επενδύσεις της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.**

Η εταιρεία αναπτύσσει ένα αξιόλογο επενδυτικό σχέδιο και αξίζει να γίνει αναφορά στις πιο σημαντικές επενδύσεις. Ξεκίνησε το 2003 ένα ευρύ επενδυτικό πρόγραμμα με τα κυριότερα σημεία του να περιλαμβάνουν την αγορά και ανακατασκευή βιομηχανοστασίου στην περιοχή των Οινοφύτων Βοιωτίας. Το κόστος της παραπάνω επένδυσης ανέρχεται στα 4 εκ €. και πραγματοποιήθηκε το 2003 με χρηματοδοτική μίσθωση. Την αγορά, μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης, ειδικών επίπλων παρουσίασης προϊόντων (stands) τα οποία αποστέλλονται και τοποθετούνται στα σημεία πώλησης (κυρίως φαρμακεία), συνολικής αξίας 801 χιλ.€, την αγορά και εγκατάσταση νέου μηχανολογικού εξοπλισμού αξίας 110 χιλ.€.

Το 2004 οι κυριότερες επενδύσεις αφορούν την αγορά νέου μηχανογραφικού συστήματος διαχείρισης αποθήκης (WMS), κόστους 58 χιλ.€, τις εργασίες για τη διαμόρφωση των νέων εγκαταστάσεων, κόστους

54 χιλ.€, την αγορά, μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης, επίπλων παρουσίασης προϊόντων (stands), συνολικής αξίας 30 χιλ.€.

Κατά την οικονομική χρήση του 2005, η εταιρεία συνέχισε να επενδύει τόσο στην ολοκλήρωση των εργασιών των νέων εγκαταστάσεων όσο και στην περαιτέρω ενίσχυση-αναβάθμιση του μηχανολογικού και μηχανογραφικού εξοπλισμού της. Οι κυριότερες επενδύσεις για την προαναφερόμενη χρήση περιελάμβαναν: τη δημιουργία μονάδας επεξεργασίας νερού με διπλή αντίστροφη όσμωση, την εγκατάσταση λεβητοστασίου και, τέλος, μια σειρά από ηλεκτρολογικές και οικοδομικές εγκαταστάσεις προκειμένου να ολοκληρωθεί η μετεγκατάσταση του συνόλου των τμημάτων της εταιρείας στις νέες εγκαταστάσεις στα Οινόφυτα. Το συνολικό κόστος των παραπάνω επενδύσεων ανέρχεται στα 490 χιλ.€. Επίσης, την αγορά μηχανολογικού εξοπλισμού αξίας 195 χιλ.€, για προϊόντα μακιγιάζ, καθώς και λοιπού μηχανολογικού εξοπλισμού (μηχάνημα παραγωγής κρεμών, αεροστάτης,

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

καζάνια, κ.λ.π.) συνολικής αξίας 115 χιλ.€, καθώς και την αγορά, με ίδια κεφάλαια, λοιπού εξοπλισμού τόσο για το εργοστάσιο όσο και για το νέο κατάστημα στο αεροδρόμιο Ελευθέριος Βενιζέλος, συνολικής αξίας 375 χιλ.€.

Κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006 σημείωσε επενδύσεις που περιλαμβάνουν: την αγορά, μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης, επίπλων παρουσίασης προϊόντων (stands) συνολικής αξίας 940 χιλ.€, την τοποθέτηση συστήματος βιολογικού καθαρισμού, την επέκταση των δικτύων ατμού πεπεσμένου αέρα και θέρμανσης, την ηλεκτρολογική εγκατάσταση στο χημείο καθώς και σε μια σειρά από λοιπές οικοδομικές εργασίες τόσο στο βιομηχανοστάσιο όσο και στους εξωτερικούς χώρους, συνολικής αξίας 570 χιλ.€, την εγκατάσταση λογισμικών προγραμμάτων που αφορούν την ποιοτική διαβεβαίωση, την ηλεκτρονική διαχείριση και παρακολούθηση των τιμολογήσεων και των εισπράξεων της εταιρείας και τέλος, εφαρμογές για την διαχείριση, παρακολούθηση και καταγραφή των δημοσίων σχέσεων της Εταιρείας, συνολικής αξίας 98 χιλ.€.

Οι κυριότερες επενδύσεις κατά τη διάρκεια του δεύτερου εξαμήνου του 2006 ήταν: η αγορά, μέσω χρηματοδοτικής μίσθωσης, επίπλων παρουσίασης προϊόντων (stands) συνολικής αξίας 407 χιλ.€, εργασίες στα δίκτυα νερού, ατμού και αέρος απαραίτητα για την παραγωγική διαδικασία, αξίας 251 χιλ.€, η αγορά μιας καρτονέζας συσκευασίας, μηχανής απαραίτητης στην διαδικασία συσκευασίας των προϊόντων, καθώς και αγορά καλουπιών για σειρά προϊόντων της εταιρείας, αξίας 451 χιλ.€, η αγορά αδειών χρήσης λογισμικού για εφαρμογές γραφείου καθώς και η αγορά λογισμικού για εφαρμογές ηλεκτρονικού εμπορίου, το οποίο θα χρησιμοποιηθεί στην ηλεκτρονική ιστοσελίδα της εταιρείας, συνολικής αξίας 53 χιλ.€.

Την περίοδο 2007-2008 η εταιρεία συνεχίζει με τις ακόλουθες επενδύσεις: αποφασίζει για τη συμμετοχή της στο μετοχικό κεφάλαιο της «Προϊόντα Κρόκου Κοζάνης Α.Ε.Β.Ε.», την εξαγορά της εταιρείας «Γ. & Α. Κορρές Ο.Ε.». Η συμμετοχή της εταιρείας στο μετοχικό κεφάλαιο της «Προϊόντα Κρόκου Κοζάνης Α.Ε.Β.Ε.» καθώς και η εξαγορά της

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

συνδεδεμένης εταιρείας «Γ. & Α. Κορρές Ο.Ε.», θα χρηματοδοτηθούν εν μέρει από τα ίδια κεφάλαια της Εταιρείας και εν μέρει με χρήση τραπεζικού δανεισμού (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

### **4.1.5 Μορφές Χρηματοδότησης των Δραστηριοτήτων της ΚΟΡΡΕΣ**

#### **A.E.**

Η εταιρεία για την ανάπτυξή της πέρα από προσωπικά της κεφάλαια έχει δυνατότητα πρόσβασης στις εξωτερικές πηγές χρηματοδότησης. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι την περίοδο 2003-2005 βασίστηκε κυρίως στα ίδια κεφάλαιά της και στον τραπεζικό δανεισμό για να καλύψει κυρίως τις επενδύσεις που πραγματοποίησε. Επίσης, τμήμα των επενδύσεων του 2005 και του α' εξαμήνου του 2006 έχουν υπαχθεί για χρηματοδότηση από το πρόγραμμα του ΕΠΑΝ. Το συνολικό εγκεκριμένο ποσό που έχει υπαχθεί στο ανωτέρω πρόγραμμα ανέρχεται στα 3.752.260€, το 25% του οποίου θα καλυφθεί με ίδια συμμετοχή της εταιρείας από την Άντληση Κεφαλαίων μέσω της Δημόσιας Προσφοράς. Αντίστοιχα το 50% θα καλυφθεί με Δημόσια Χρηματοδότηση από το ΕΠΑΝ (απόφαση 10210/ΔΒΕ/1074/18.5.06) ενώ το υπολειπόμενο 25% με τραπεζικό δανεισμό.

Επιπρόσθετα η εταιρεία εκτός του προαναφερόμενου επενδυτικού προγράμματος έχει υπαχθεί στα παρακάτω επιχορηγούμενα επενδυτικά ή επιχειρησιακά προγράμματα:

1)Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα - «Προϊόντα από φυτά της Πολωνίας και της Ελλάδας με δράση στο ανοσοποιητικό σύστημα»

2)Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητα - «Βιοτεχνολογική προσέγγιση στην παραγωγή δευτερογενών μεταβολιτών από φαρμακευτικά φυτά. Φυτοχημικές μελέτες - Βιολογικές δράσεις»

3)Πρόγραμμα ΗΡΩΝ - «Βιοκατευθυνόμενη απομόνωση μορίων από φυτά της Ελληνικής χλωρίδας με εκλεκτική δράση στον υποδοχέα οιστρογόνων - ΗΡ-35»

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

4)ΠΑΒΕΤ-2005 - 05ΠΑΒ219 «Ανάπτυξη πιλοτικού σχήματος παραγωγής και εμπορική αξιοποίηση στην αρχιτεκτονική τοπίου και την βιομηχανία καλλυντικών τριών αυτοφυών αρωματικών - φαρμακευτικών ειδών»

5)ΠΑΒΕΤ-2005 - 05ΠΑΒ29 «Αξιοποίηση Φυσικών Προϊόντων Ελληνικής προέλευσης με αντιγηραντική δράση» (Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007).

### 4.1.6 Στόχος και Αρχές της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.

Η εταιρεία ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. στοχεύει στη συνεχή ανάπτυξη αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που εντοπίζει στην Ελλάδα και στις αγορές του εξωτερικού αλλά και διατηρώντας την υψηλή ποιότητα των προϊόντων της. Οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας επικεντρώνονται στις παρακάτω επιλογές:

- συνέχιση της ανάπτυξης και προώθησης της υφιστάμενης μάρκας τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό
- ανάπτυξη και προώθηση νέας μάρκας προϊόντων μαλλιών και σώματος με την επωνυμία Kings & Queens
- έρευνα και ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων.

Στους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας ανήκει η επιτάχυνση του ρυθμού ανάπτυξης των εξαγωγών της και η αύξηση του κύκλου εργασιών της από τις πωλήσεις στο εξωτερικό (Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007).

Η εταιρεία στηρίζει τους στόχους της σε ορισμένες βασικές αρχές που διέπουν όλα τα προϊόντα της, οι οποίες είναι: α) η επιλογή δραστικών συστατικών φυσικής προέλευσης και υψηλής ποιότητας, β) η αποφυγή διατύπωσης υπερβολικών υποσχέσεων, γ) η επιστημονική και αισθητική αρτιότητα και δ) η προσιτή τιμή για δυνατότητα καθημερινής χρήσης.

Με βάση τις αρχές της, η εταιρεία έχει τιμηθεί με σειρά βραβείων, για την επιχειρηματικότητα, την καινοτομία, τις παραγωγικές διαδικασίες, την

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

εξαγωγική δραστηριότητα, την εταιρική εικόνα, τη συσκευασία, τη δράση των προϊόντων, το ήθος της εταιρείας (*Hellenic Bio Cluster, 2009*).

### 4.1.7 Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.

Η εταιρεία διαθέτει ιδιαίτερα πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, που ισχυροποιούν τη θέση της καθώς επίσης και αδυναμίες που εμποδίζουν την επίδοσή της. Δυνατά σημεία της εταιρείας χαρακτηρίζονται αυτά που της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τέτοιου είδους στοιχεία είναι οι ικανότητές της, η ιδιαιτερότητα των προϊόντων της καθώς και άλλα που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές της. Κύριο χαρακτηριστικό της ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. που τη διαφοροποιεί από τις ανταγωνίστριές της είναι ότι τη διακρίνουν ιδιαίτερες αξίες, πάνω στις οποίες στηρίζονται όλα τα προϊόντα της εταιρείας όπως: η χρήση βοτάνων στην πιο ακατέργαστη κατά το δυνατόν μορφή τους, η αποφυγή διατύπωσης υπερβολικών υποσχέσεων απέναντι στο καταναλωτικό κοινό, οι λογικές τιμές των προϊόντων ούτως ώστε να είναι προσιτά από μεγάλο μέρος του καταναλωτικού κοινού (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

Επίσης, δυνατό σημείο της εταιρείας είναι η μεγάλη έμφαση που δίνει στην ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων. Η σύνθεση των προϊόντων της εταιρείας βασίζεται σε τέσσερις μεγάλες ομάδες φυσικών συστατικών: α) βότανα της Ελληνικής χλωρίδας, β) βότανα με φαρμακευτικές ιδιότητες, γ) συστατικά τροφίμων, δ) φυσικές α' ύλες της παγκόσμιας έρευνας. Έτσι, με τη χρήση αυτών των φυσικών συστατικών δημιουργούνται καινοτόμες φόρμουλες, αποφεύγοντας μη φυσικές ουσίες και αντικαθιστώντας τις με φυσικά έλαια και πρώτες ύλες πιο συμβατές, ασφαλείς και φιλικές με την επιδερμίδα (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

Δυνατό σημείο της εταιρείας αποτελεί και η διεθνής παρουσία της στις σημαντικότερες από τις μεγάλες αγορές. Ενδεικτικά οι χώρες αυτές είναι: η Μεγάλη Βρετανία, οι ΗΠΑ, η Γερμανία, η Ισπανία, η Αυστρία, η Γαλλία, η Ιταλία, η Ολλανδία, η Πορτογαλία, η Κύπρος, η Σιγκαπούρη, το Hong Kong,

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

το Dubai, η Αυστραλία, το Βέλγιο, η Κορέα, η Κίνα, η Ιαπωνία, η Ρωσία, το Ταϊβάν, η Ελβετία, η Φιλανδία και η Ρουμανία (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*). Με τη διεθνή επέκτασή της καταφέρνει να αποκτά υψηλή αναγνωρισιμότητα στο καταναλωτικό κοινό με αποτέλεσμα να πραγματοποιεί αυξημένες πωλήσεις και υψηλά κέρδη.

Επιπρόσθετα, πλεονέκτημα για την εταιρεία είναι η ανάπτυξη συνεργασιών με το Πανεπιστήμιο Αθηνών, συμμετέχοντας σε προγράμματα ανάπτυξης βιομηχανικής έρευνας με αντικείμενο την ανάδειξη ιδιοτήτων φαρμακευτικών φυτών της ελληνικής χλωρίδας, με την Ένωση Μαστιχοπαραγωγών Χίου για την ανάπτυξη προϊόντων με μαστίχα και με τον Αναγκαστικό Συνεταιρισμό Κροκοπαραγωγών Κοζάνης, για την αποκλειστική διάθεση στα φαρμακεία και στο εξωτερικό του βιολογικού κρόκου Κοζάνης (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

Ωστόσο, δεν είναι λίγα τα εμπόδια που αντιμετωπίζει η εταιρεία στις επιχειρηματικές της δραστηριότητες, τα οποία οφείλονται στην ύπαρξη αδυναμιών, ελλείψεων στους πόρους της και αλλού.

Στα εμπόδια της εταιρείας περιλαμβάνεται η απαίτηση σημαντικών χρηματικών κεφαλαίων για τη διάθεσή τους στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης. Ο κλάδος που δραστηριοποιείται η εταιρεία απαιτεί τη συνεχή παραγωγή νέων και καινοτόμων προϊόντων. Κατά συνέπεια, είναι αναγκαίο να επενδύονται σημαντικά κεφάλαια στην έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Παρά το γεγονός ότι, μέχρι σήμερα η εταιρεία έχει καταφέρει να επιτύχει την παραγωγή προϊόντων υψηλής τεχνογνωσίας υπάρχει ο κίνδυνος μελλοντικά να παρουσιάσει οικονομικές δυσκολίες με αποτέλεσμα να υστερήσει στην έρευνα, στην ανάπτυξη και στη συνέχεια στην παραγωγή νέων προϊόντων.

Στη λειτουργία της εταιρείας σημαντικό πρόβλημα αποτελεί η απαίτηση μεγάλων χρηματικών κεφαλαίων για την προώθηση στην αγορά των προϊόντων της. Η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά απαιτεί τη δαπάνη σημαντικών ποσών για την προώθησή τους. Εάν η εταιρεία δεν εκτιμήσει σωστά την αναμενόμενη ζήτηση των νέων προϊόντων ή δεν μπορέσει να

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

εφαρμόσει αποτελεσματικά την στρατηγική της για την προώθηση των νέων προϊόντων είναι πιθανό να υπάρξουν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην λειτουργία, στα οικονομικά αποτελέσματα και στη χρηματοοικονομική κατάστασή της (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

Εμπόδια συναντά η εταιρεία ακόμη και στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου της, όσον αφορά τις πωλήσεις της στο εξωτερικό, οι οποίες επιθυμεί να ξεπεράσουν τις πωλήσεις στην Ελλάδα. Η επέκταση στο εξωτερικό συνοδεύεται από αυξημένο επιχειρηματικό κίνδυνο και βαθμό δυσκολίας, καθώς απαιτείται η δέσμευση σημαντικών κεφαλαίων και χρόνου της εταιρείας σε αγορές άγνωστες και εντόνως ανταγωνιστικές. Επιπρόσθετα, τα διαφορετικά νομοθετικά πλαίσια που ισχύουν σε χώρες του εξωτερικού δυνητικά μπορεί να επιβαρύνουν περαιτέρω την εν λόγω δραστηριότητα. Κατά συνέπεια, η επέκταση αυτή ενδέχεται να μην έχει σε σύντομο χρονικό διάστημα τα επιθυμητά οικονομικά αποτελέσματα και επομένως να επιβαρύνει σημαντικά την οικονομική κατάσταση της εταιρείας.

Επίσης, η φύση των προϊόντων της εταιρείας δημιουργεί αρκετές φορές προβλήματα. Λόγω της ευπάθειας τους υπάρχει ο κίνδυνος εντοπισμού ελαττωματικών προϊόντων. Όταν συμβαίνει αυτό δημιουργούνται αρνητικές επιπτώσεις στη φήμη της εταιρείας, επομένως και στις πωλήσεις των προϊόντων της και στη συνέχεια στα οικονομικά αποτελέσματά της, καθώς οι καταναλωτές παύουν να προτιμούν τα συγκεκριμένα προϊόντα και διεκδικούν αποζημιώσεις. Παρά το γεγονός ότι η εταιρεία έχει συνάψει ασφαλιστήριο αστικής ευθύνης ελαττωματικών προϊόντων και έχει υιοθετήσει αυστηρούς ελέγχους ποιότητας, δεν μπορεί να υπάρξει διαβεβαίωση ότι οι διαδικασίες αυτές εξαλείφουν το ενδεχόμενο να υπάρξουν ελαττωματικά προϊόντα με όλες τις αρνητικές επιπτώσεις που περιγράφηκαν παραπάνω (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

Επιπρόσθετα, την εταιρεία μπορούν να επηρεάσουν οι μεταβολές στην καταναλωτική συμπεριφορά. Η κατανάλωση καλλυντικών εξαρτάται από μια σειρά από παράγοντες όπως οι γενικότερες συνθήκες της οικονομίας, ο

πληθωρισμός, τα επιτόκια, το ενεργειακό κόστος, η καταναλωτική πίστη κλπ. Έτσι, η κατανάλωση καλλυντικών επηρεάζεται σε περιόδους οικονομικής ύφεσης κατά τις οποίες το διαθέσιμο εισόδημα περιορίζεται (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

#### **4.1.8 Αθέμιτος Ανταγωνισμός και Ευκαιρίες**

Παρά τις δυσκολίες και τις αδυναμίες που αντιμετωπίζει η ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε., εμφανίζονται ευκαιρίες προερχόμενες από το εξωτερικό της περιβάλλον, οι οποίες δημιουργούν ώθηση στην παραγωγική της προσπάθεια. Ευκαιρία για την εταιρεία αποτελεί η συνεχής ενημέρωση των καταναλωτών από τα μέσα πληροφόρησης σχετικά με την επικινδυνότητα των χημικών προϊόντων. Παλιότερα δεν ήταν ευρέως διαδεδομένη η επιβάρυνση του ανθρώπινου οργανισμού από τις βλαβερές χημικές ουσίες, γι' αυτό και δεν είχε αναπτυχθεί η παραγωγή φυτικών προϊόντων. Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες γνωστοποίησης των ευεργετικών συστατικών τους με αποτέλεσμα να αυξάνεται η ζήτησή τους. Έτσι, δίνεται η ευκαιρία στην εταιρεία αύξηση των κερδών της και για περαιτέρω ανάπτυξη.

Επίσης, ευκαιρίες παρουσιάζονται στην ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε από την παροχή επιδοτήσεων για έρευνα και ανάπτυξη μέσω των αναπτυξιακών εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων. Μέσω αυτών των προγραμμάτων δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για τη συνέχιση και επέκταση των ερευνητικών της προσπαθειών, καθώς καλύπτεται σημαντικό μέρος των δαπανών της.

Παρόλο που η Κορρές Α.Ε. κατάφερε να κατακτήσει την κορυφή στην παραγωγή καινοτόμων φυτικών προϊόντων, δέχεται ορισμένες απειλές και αυτό γιατί, ο ανταγωνισμός στον κλάδο των καλλυντικών είναι αυξημένος τόσο στην ελληνική αγορά όσο και στις διεθνείς αγορές. Η εταιρεία αντιμετωπίζει ανταγωνισμό από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες οι οποίες διαθέτουν το μέγεθος και τα μέσα να υλοποιήσουν υψηλές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη, διαφήμιση και εμπορική πολιτική. Μπορεί η εταιρεία να έχει αναπτυχθεί αρκετά, αλλά δεδομένου όμως ότι το μέγεθος των

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**

πολυεθνικών εταιρειών είναι πολύ μεγαλύτερο, απαιτείται αυξημένη εγρήγορση από την εταιρεία ώστε να αντιδράσει εγκαίρως στις κινήσεις του ανταγωνισμού (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

Επίσης, οι εξαρτήσεις από τους διανομείς και από τους προμηθευτές απειλούν πολλές φορές την εταιρεία. Η εταιρεία συνεργάζεται με διανομείς για την πώληση των προϊόντων της στην Ελλάδα και στις χώρες του εξωτερικού. Η πιθανή διακοπή συνεργασίας με κάποιον ή κάποιους από τους διανομείς θα έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια πωλήσεων και μεριδίου αγοράς, επιβαρύνοντας την εταιρεία. Αλλά και η συνεργασία της με προμηθευτές από τους οποίους προμηθεύεται είτε πρώτες ύλες για την παραγωγή των προϊόντων της είτε τελικά προϊόντα δημιουργεί εξαρτήσεις. Έτσι, ενδεχόμενα προβλήματα στις σχέσεις της εταιρείας με τους προμηθευτές της θα έχουν αντίκτυπο στην λειτουργία της (*Combank, ΚΟΡΡΕΣ, 2007*).

## 4.2. Μελέτη Περίπτωσης Easy Jet



### 4.2.1 Ο Κλάδος των Αερομεταφορών-Ανταγωνισμός

Τα τελευταία χρόνια ο κλάδος των αερομεταφορών, στον οποίο ανήκει η Easy Jet, η εταιρεία της μελέτης περίπτωσης που ακολουθεί, δέχεται συνεχώς κλυδωνισμούς. Το 2009 σημειώθηκε η χειρότερη μεταπολεμικά μείωση στη ζήτηση του κλάδου εκ μέρους των επιβατών. Οι αεροπορικές εταιρείες, μεταξύ των οποίων οι Singapore Airlines και British Airways, παρουσίασαν ζημίες, ενώ η Japan Airlines αναγκάστηκε να κηρύξει πτώχευση.

Το 2010 εκτιμάται πως συνολικά οι αεροπορικές εταιρείες ενδεχομένως να παρουσιάσουν ζημίες έως και 5,6 δισεκατομμυρίων δολαρίων. Η British Airways, πάντως, η τρίτη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία της Ευρώπης, αναμένει υψηλότερες απώλειες το οικονομικό έτος 2010 από το οικονομικό έτος 2009 (Καθημερινή, 2010).

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Από την πλευρά της, η ιρλανδική Ryanair με τα φθηνά εισιτήρια αναμένει το οικονομικό έτος 2010 να έχει καθαρά έσοδα της τάξεως των 275 εκατ. ευρώ έναντι προβλέψεων για 200 εκατ. ευρώ. Το τρίμηνο Οκτωβρίου - Δεκεμβρίου 2009 οι ζημίες της περιορίστηκαν σημαντικά στα 10,9 εκατ. ευρώ από τα 118,8 εκατ. ευρώ πριν από έναν χρόνο. Το οικονομικό έτος 2011-2012 προσβλέπει σε κέρδη της τάξεως των 800 εκατ. ευρώ, ενώ παράλληλα περικόπτει τα κόστη και μειώνει τις δαπάνες στα αεροσκάφη (*Καθημερινή, 2010*).

Είναι προφανές ότι για τις περισσότερες αεροπορικές εταιρείες αυτή η παρατεταμένη περίοδος των προβλημάτων, λόγω της οικονομικής κρίσης έχει πλήξει σημαντικά την κερδοφορία τους με αποτέλεσμα να αναζητούν άμεσες και αποτελεσματικές λύσεις. Άλλες εταιρείες καταφεύγουν σε συμμαχίες και άλλες στη διατήρηση χαμηλών ναύλων, μειώνοντας το λειτουργικό κόστος.

### **4.2.2 Δραστηριότητα της Easy Jet**

Η easy jet, εταιρεία ευρέως γνωστή, δραστηριοποιείται στον τομέα των υπηρεσιών προσφέροντας αεροπορικά εισιτήρια χαμηλού ναύλου μέσω του διαδικτύου αλλά και μέσω τηλεφώνου.

Η εταιρεία επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, έχοντας ως απώτερο στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινού με ταυτόχρονη επιδίωξη τη μείωση του κόστους της. Συνδέει την αγορά εισιτηρίου με άλλες υπηρεσίες όπως: την κράτηση δωματίου σε ξενοδοχείο στον προορισμό του πελάτη, την ενοικίαση αυτοκινήτου, την ασφάλεια ταξιδιού, τη μεταφορά από και προς το αεροδρόμιο, τη θέση παρκαρίσματος στο αεροδρόμιο αναχώρησης κ.α.

### **4.2.3 Ιστορική Αναδρομή-Πληροφορίες για την Easy Jet**

Με κυπριακή καταγωγή, ο Στέλιος Χατζηγιάννου γεννήθηκε στην Αθήνα το 1967, όπου και μεγάλωσε. Αποφοίτησε από τα Εκπαιδευτήρια Δούκα το 1984 και συνέχισε τις σπουδές του στα οικονομικά στο London School of Economics (BSc Economics), ενώ στη συνέχεια πήρε το

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

μεταπτυχιακό του από το Cass Business School, City University London (MSc Shipping Trade and Finance).

Ο Στέλιος Χατζηγιάννου είναι γιος του Ελληνοκύπριου εφοπλιστή Λουκά Χατζηγιάννου. Το ανήσυχο πνεύμα του, η απεριόριστη φιλοδοξία του τον οδήγησαν να αυτονομηθεί από την οικογένεια και να ιδρύσει την εταιρία Stelmar Tankers το 1992. Βέβαια, το ατύχημα ενός πλοίου της Troodos στην Ιταλία και η απώλεια της ζωής ναυτικών τον ταλαιπώρησαν σημαντικά. Το περιστατικό αυτό ήταν η αιτία να πάρει την απόφαση να εγκαταλείψει τα παλαιά και υποσυντήρητα πλοία και να στραφεί στην κατασκευή νεότευκτων δεξαμενόπλοιων.

Την ίδια περίοδο αναλαμβάνει πρόεδρος της Cyprus Marine Environment Protection Association, ενός μη κερδοσκοπικού σωματείου. Το 2001, η εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE) και το

2005 πωλήθηκε με μεγάλη επιτυχία σε ένα μεγάλο διεθνές ναυτιλιακό group επιχειρήσεων (Σάββας Αθανασίου, 2008).

Αναμφισβήτητα όμως, η πιο γνωστή του επιχειρηματική δράση μέχρι σήμερα είναι η ίδρυση της αεροπορικής εταιρείας χαμηλού κόστους Easy Jet το 1995, σε ηλικία 28 ετών μετά από έρευνες δύο ετών. Η έδρα της εταιρείας είναι στο αεροδρόμιο Λούτον, στο Λονδίνο. Επέλεξε τη Βρετανία για να ξεκινήσει το πρώτο του εγχείρημα, για το λόγο ότι η Βρετανία έχει το καλύτερο και πιο αξιόπιστο νομικό σύστημα στην Ευρώπη. Αρχικά η εταιρεία ξεκίνησε να λειτουργεί με 2 μισθωμένα αεροσκάφη (*wikipedia*). Το Σεπτέμβριο του 1997 παρήγγειλε 12 επιπλέον αεροσκάφη της "Boeing" αξίας \$450 εκατ. Το ετήσιο μεταφορικό έργο της Easy Jet ανέρχεται σε 2 εκατ. επιβάτες κατά μέσο όρο στη διάρκεια της περιόδου 1995-1997 (*Φεβρώνια Σμυρλόγλου, 2010*).

Η λειτουργία της Easy Jet στηρίζεται σε μία πρότυπη τεχνολογική οργάνωση, με τη χρήση αυτοματοποιημένων συστημάτων πληροφορικής ("paperless companies").

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Η επιχειρηματική του ιδέα με κύριο άξονα την προσφορά ποιοτικών υπηρεσιών χαμηλού κόστους δεν σταμάτησε εδώ, αλλά τον οδήγησε το 1998 στην ίδρυση του Ομίλου της Easy Group, ο οποίος αποτελείται από δεκαεπτά εταιρείες με το brand name "Eazy" και στηρίζεται στην ανάπτυξη πολλών διαφορετικών ιδεών, όπως το Easy Car, Easy Office, easy Bus, easy Hotel κ.α. (*Βιογραφία Στέλιου Χατζηγιωάννου*).

Το 2000, η εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου (LSE) και σήμερα ο Στέλιος Χατζηγιωάννου παραμένει ο μεγαλύτερος μέτοχος της εταιρίας, και είναι μέλος του διοικητικού συμβουλίου και ο ιδιοκτήτης της επιχειρηματικής επωνυμίας (Easy).

Το 2001 η Easy Jet γίνεται μέλος της «The airline Group», μαζί με άλλες 7 αεροπορικές εταιρίες (British Airways, Britannia, Airtours, British Midland, JMC, Monarch και Virgin Atlantic), όπου της ανατέθηκε ο έλεγχος των Βρετανικών αεροπορικών γραμμών για 30 χρόνια. Το 2002 συγχωνεύθηκε η εταιρεία με τη GoFly με σκοπό να δημιουργήσουν την κυρίαρχη αεροπορική εταιρία χαμηλού κόστους στην Ευρώπη. Η συγχώνευση των δύο εταιριών επέφερε τεχνολογικά προβλήματα, όπως η μη ύπαρξη λογισμικού και hardware. Λύση αποτέλεσε το Centennial Discovery ένα νέο μοντέλο της Microsoft, όπου βοήθησε στον έλεγχο των λειτουργιών που επιτρέπει τη σύγκριση του τι έχει και τις πραγματικές ανάγκες της εταιρίας (*Πηνελόπη Μαρκέλλου, 2010*).

Το 2004 σημειώθηκε σημαντική αύξηση του αριθμού των επιβατών της εταιρείας, ο οποίος είχε ξεπεράσει τους 20 εκ. Το 2005, η Easy Jet ανέθεσε στην εταιρεία Savvis το πληροφοριακό της σύστημα, δίνοντάς της έτσι την δυνατότητα να ασχοληθεί αποκλειστικά με την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης. Η Savvis εγγυάται στην Easy Jet την ασφάλεια των ηλεκτρονικών συστημάτων της και προσφέρει καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της μέσα από την ιστοσελίδα, υποστηρίζοντας το σύστημα ιδιαίτερα σε περιόδους αυξημένης κίνησης. Επίσης, η Savvis αναλαμβάνει καθημερινά διαχειριστικά θέματα όπως emails, ζητήματα που αφορούν στο server και

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

διαχειρίζεται τις μελλοντικές επενδύσεις της εταιρείας στον τομέα των ηλεκτρονικών πληροφοριακών συστημάτων (e-Επιχειρείν, 2008).

Με αυτή τη συνεργασία η Easy Jet τοποθετήθηκε στην κορυφή των συναγωνιστών στην Ευρώπη. Ήταν η πρώτη στην βιομηχανία των αερογραμμών που υιοθέτησε το συμβατικό μοντέλο, σύμφωνα με το οποίο πληρώνει τις υπηρεσίες βασιζόμενο στον αριθμό των ταξιδιωτών, με το κόστος ανά επιβάτη να μειώνεται όσο οι επιβάτες αυξάνονται (*Πηνελόπη Μαρκέλλου, 2010*).

Το 2006, ο Στέλιος Χατζηιωάννου τιμήθηκε από τη Βασίλισσα Ελισάβετ Β' για την προσφορά του στον επιχειρηματικό τομέα. Τον ίδιο χρόνο ανακοίνωσε από την Αθήνα το νέο επιχειρηματικό εγχείρημα της εταιρείας Easy Cruise. Πρόκειται για διείσδυση στον χώρο της κρουαζιέρας, για επταήμερες κρουαζιέρες στη Μεσόγειο, με στόχο κυρίως τους νέους που δεν επιθυμούν να ξοδέψουν πολλά χρήματα. Το επιχειρηματικό αυτό σχέδιο βασίστηκε σε συνταγή που εφαρμόστηκε στην Easy Jet για τις κρατήσεις των θέσεων (*Σάββας Ν. Αθανασίου, 2008*).

Το 2008 η Easy Jet ανακηρύσσεται ως η έκτη μεγαλύτερη αεροπορική εταιρεία στην Ευρώπη.

Σήμερα, η easy jet είναι μία από τις μεγαλύτερες αεροπορικές εταιρείες της Ευρώπης με στόλο 180 αεροπλάνων και περισσότερες από 400 διαδρομές σε 26 χώρες, ενώ 45 εκατομμύρια επιβάτες απολαμβάνουν κάθε χρόνο τις πτήσεις που προσφέρει (*Βιογραφία Στέλιου Χατζηιωάννου*).

Πέρα από το επιχειρηματικό του έργο, ο Στέλιος Χατζηιωάννου προχώρησε στην ίδρυση ενός φιλανθρωπικού ιδρύματος που φέρει το όνομά του (Stelios Philanthropic Foundation) και έχει ως τομείς δράσεις την παιδεία, την επιχειρηματικότητα και το περιβάλλον. Συγκεκριμένα, μέσω του ιδρύματος έχει δεσμευτεί να χορηγήσει συνολικά 200 υποτροφίες μέσα σε διάστημα 10 ετών, σε φοιτητές ιδιαίτερα από την Ελλάδα και την Κύπρο που επιθυμούν να παρακολουθήσουν προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στα

«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

πανεπιστήμια της Μεγάλης Βρετανίας. Επίσης, σε ετήσια βάση χορηγεί τρία βραβεία γύρω από την επιχειρηματικότητα σε Ελλάδα, Κύπρο και Μεγάλη Βρετανία, το καθένα με διαφορετικά κριτήρια βράβευσης και συγκεκριμένο κοινωνικό σκοπό (*Βιογραφία Στέλιου Χατζηιωάννου*).

#### **4.2.4 Καινοτομίες της Easy Jet**

Η Easy Jet μεταμόρφωσε την ευρωπαϊκή αεροπορική βιομηχανία, κάνοντας τα αεροπορικά ταξίδια προσιτά για όλους. Ο ιδιοκτήτης της εταιρείας, Στέλιος Χατζηγιάννου θέλησε να την διαφοροποιήσει από τις άλλες αεροπορικές εταιρείες ακολουθώντας ορισμένες καινοτομίες.

Αρχικά εστίασε το ενδιαφέρον του στις τιμές των εισιτηρίων. Κατήργησε περιττές πολυτέλειες και ήλεγξε προσεκτικά το κόστος λειτουργίας του. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να καταφέρει να προσφέρει πτήσεις με πολύ καλή σχέση τιμής-αξίας. Οι τιμές πολλές φορές δεν ανέρχονται παρά σε ένα κλάσμα των τιμών που προσφέρουν άλλες αεροπορικές εταιρείες. Οι τιμές παραμένουν χαμηλές για αρκετούς λόγους που αναλύονται παρακάτω.

Η Easy Jet διατηρεί χαμηλό επίπεδο τιμών εξαιτίας της μη έκδοσης τυπωμένων εισιτηρίων. Το μόνο που χρειάζεται για να πετάξει κανείς είναι το διαβατήριό του και τον κωδικό της κράτησης. Η τακτική αυτή διευκολύνει τους επιβάτες, που δεν ανησυχούν για την παραλαβή των εισιτηρίων τους πριν ταξιδέψουν, συμβάλλοντας παράλληλα στην μείωση του κόστους της Easy Jet (Easy Jet).

Επίσης, η Easy Jet ελαχιστοποιεί το κόστος της εφόσον δεν συνεργάζεται με ταξιδιωτικούς πράκτορες και πρακτορεία. Προτιμάει οι πελάτες να αγοράζουν τα εισιτήριά τους μέσω του internet ή τηλεφωνώντας απευθείας στην εταιρεία, στο τηλέφωνο που είναι γραμμένο επάνω στις ατράκτους των αεροπλάνων χρεώνοντας το αντίτιμο του εισιτηρίου τους στην πιστωτική τους κάρτα. Η κατάργηση της συνεργασίας με πράκτορες αλλά και η μη έκδοση του εισιτηρίου μειώνει το κόστος της τιμής του εισιτηρίου κατά 25%.

Άλλη σημαντική περικοπή στην οποία προέβει η Easy Jet για τη μείωση του κόστους των αεροπορικών εισιτηρίων της είναι τα γεύματα στη διάρκεια των πτήσεων. Η προετοιμασία των γευμάτων, η μεταφορά και το

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

προσωπικό που απαιτείται για το σερβίρισμα έχουν ως αποτέλεσμα να καθιστούν ακριβότερες πτήσεις. Οι επιβάτες της Easy Jet έχουν την επιλογή να αγοράσουν ποτά ή σνακς από το EasyKiosk, μέσα στο αεροπλάνο. Οι αντιδράσεις των πελατών επιβεβαιώνουν ότι οι επιβάτες δεν επιθυμούν ένα γεύμα στο αεροπλάνο κατά τη διάρκεια μίας πτήσης, αλλά προτιμούν να πληρώσουν την πτήση φθηνότερα και να έχουν τη δυνατότητα επιλογής της αγοράς ποτών ή σνακς, εάν το επιθυμούν (Easy Jet).

Επιπρόσθετα, γίνεται από την Easy Jet πιο αποδοτική χρήση των αεροδρομίων. Η εταιρεία χρησιμοποιεί κύρια αεροδρόμια προορισμού σε όλη την Ευρώπη, τα οποία έχουν υψηλά τέλη. Εντούτοις χρησιμοποιεί τον στόλο της πολύ αποτελεσματικά και εξοικονομεί χρήματα από αυτά διατηρώντας τους χρόνους διεκπεραίωσης του κύκλου εργασιών στο έδαφος κατά μέσο όρο στα 25 λεπτά. Επίσης, επισυνάπτει συμφωνίες προοδευτικά μειούμενων τελών με τα αεροδρόμια. Με τη μείωση του χρόνου παραμονής στο έδαφος η Easy Jet μπορεί να εκτελεί επιπλέον πτήσεις στις πολυσύχναστες διαδρομές, μεγιστοποιώντας έτσι το βαθμό χρήσης των αεροσκαφών της (Easy Jet) .

Ακόμη η εταιρεία καταφέρνει να κρατά χαμηλά τα ναύλα, επειδή μπορεί να εκμεταλλευτεί την καλύτερη χρήση καυσίμων και το χαμηλό κόστος συντήρησης, εξαιτίας του γεγονότος ότι εκτελεί τις πτήσεις της με καινούρια αεροσκάφη (είναι από τα νεότερα στον κόσμο).

Μια άλλη ενέργεια της Easy Jet είναι η κατάργηση των κοινωνικών διακρίσεων. Στα αεροπλάνα της δεν υπάρχουν business θέσεις με αποτέλεσμα να εξυπηρετείται περισσότερος κόσμος και να εκδίδονται περισσότερα εισιτήρια. Επίσης οι θέσεις δεν είναι αριθμημένες στο αεροσκάφος, συνεπώς μπορεί να καθίσει κάποιος όπου επιθυμεί. Η επιβίβαση στο αεροσκάφος πραγματοποιείται σύμφωνα με τη σειρά που οι επιβάτες έχουν παραδώσει τις αποσκευές τους και έχουν παραλάβει τις κάρτες επιβίβασης. Άρα, για την καλύτερη επιλογή θέσης, απαιτείται η έγκαιρη άφιξη στο αεροδρόμιο. Έτσι, ιδιαίτερα στις σύντομες πτήσεις, όλες αυτές οι

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

περικοπές επιτρέπουν μια σημαντική μείωση της τιμής του εισιτηρίου (Easy Jet).

Το φθινό αεροπορικό εισιτήριο δεν είναι βέβαια επινόηση του ιδρυτή της Easy Jet, Στέλιου Χατζηγιάννου. Απλώς, ο προικισμένος νεαρός επιχειρηματίας ακολούθησε τα βήματα των ΗΠΑ που εισήγαγαν το πνεύμα της φιλελευθεροποίησης στις αεροπορικές μεταφορές. Αυτό σημαίνει ότι τώρα και οι Ευρωπαίοι αρχίζουν να πετούν φθηνά. Βέβαια προσπάθειες έγιναν και στο παρελθόν με πιο γνωστή του Φρέντι Λέικερ, που ως πρόεδρος της (τότε κρατικής) British Airways επεχείρησε στα τέλη της δεκαετίας του '70 να καθιερώσει τον φθινό αεροπορικό ναύλο. Όμως αυτή η προσπάθεια δεν απέδωσε καθώς εναντιώθηκαν όλες οι αεροπορικές εταιρείες. Ο Στέλιος Χατζηγιάννου, που δηλώνει θαυμαστής του Λέικερ, απέδειξε ότι μπορεί να πετύχει καταφέροντας αυτό που δεν κατάφερε το ίνδαλμά του. Τώρα αυτό που παρατηρείται είναι ότι τις κινήσεις της Easy Jet τις ακολουθούν και άλλες εταιρείες. Ήδη η Virgin Atlantic επιχειρεί κάτι ανάλογο, ακόμη και η British Airways προς τα εκεί προσανατολίζεται (*Όλυμπος Τσεκούρας, 1997*).

Καινοτομία αποτελεί και ο μη καθορισμός επιτρεπόμενου βάρους στη χειραποσκευή. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα μη παράδοσης μίας χειραποσκευής ανεξαρτήτως βάρους, αρκεί να μπορεί να τη σηκώσει ο επιβάτης. Κατά αυτό τον τρόπο εξοικονομείται χρόνος κατά την άφιξη στο αεροδρόμιο προορισμού και διευκολύνονται οι γρήγοροι ταξιδιώτες.

### 4.2.4 Παρουσία της Easy Jet στην Ελλάδα

Ενισχυμένη είναι η παρουσία της Easy Jet και στην ελληνική αγορά. Η Easy Jet από το 1998 που ξεκίνησε την πρώτη της πτήση στην Ελλάδα με προορισμό την Αθήνα, παρουσιάζει διαρκή και σταθερή ανάπτυξη. Αξίζει να σημειωθεί ότι μόλις την τελευταία διετία οι δραστηριότητες της Easy Jet παρουσίασαν αύξηση 120%, με συνολικό αριθμό μεταφερθέντων επιβατών στο αντίστοιχο διάστημα 2.772.007 από και προς την Ελλάδα.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Ο Στέφανος Βακιρτζής, Regional Operations Manager της EasyJet δήλωσε σχετικά: "Η ισχυρή παρουσία και θέση της Easy Jet στην Ελλάδα από το 1998, είναι καταλυτική για τη στήριξη και διαρκή ενίσχυση του Ελληνικού τουρισμού στο σύνολό του. Με σημαντικό αριθμό απευθείας συνδέσεων προς δέκα ελληνικές πόλεις και δημοφιλείς τουριστικούς προορισμούς (Μύκονος, Ρόδος, κ.α.), δίνει τη δυνατότητα σε εκατομμύρια επισκέπτες από 11 ευρωπαϊκές πόλεις, να επισκεφθούν την Ελλάδα με ασφάλεια, άνεση και πολύ ανταγωνιστικές τιμές".

Κατά τους καλοκαιρινούς μήνες η εταιρεία προσθέτει νέους προορισμούς προς νησιά. Φέτος πρόσθεσε τρεις προορισμούς, τα Χανιά, τη Ζάκυνθο και την Κω που συνδέονται απευθείας με το Λονδίνο. Κάθε καλοκαίρι η εταιρεία ευελπιστεί ο αριθμός των επιβατών της να αυξάνεται κατά πολύ περισσότερο από και προς τη νησιώτικη Ελλάδα (EMEA, 2010).

Επίσης, η Easy Jet πραγματοποιεί, σε δωδεκάμηνη βάση, τακτικά δρομολόγια από Αθήνα και Θεσσαλονίκη. Συγκεκριμένα, εξυπηρετεί έξι προορισμούς στην Αθήνα, από και προς Λονδίνο, Παρίσι, Βερολίνο, Μιλάνο, Ρώμη, Μάντσεστερ και έξι προορισμούς στη Θεσσαλονίκη, από και προς Λονδίνο, Μιλάνο, Βερολίνο, Ντόρτμουντ, Βασιλία.

### **4.2.5 Αποστολή της Easy Jet**

Η Easy Jet έχει ως κύρια αποστολή της την ικανοποίηση των πελατών της χωρίς επιπλέον επιβαρύνσεις. Ενδιαφέρεται να προσφέρει στους καταναλωτές ασφαλείς αεροπορικές πτήσεις από την έναρξή τους ως το τέλος τους. Επίσης, να παρέχει ένα σταθερό και αξιόπιστο προϊόν σε τιμές στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού. Προκειμένου να επιτύχει τις παραπάνω επιδιώξεις της προσπαθεί να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό της με τον καλύτερο δυνατό τρόπο και να εγκαθιδρύσει μόνιμες σχέσεις με τους προμηθευτές της. Με όλες αυτές τις προσπάθειες ο Στέλιος Χατζηγιάννου επιδιώκει να οδηγήσει την εταιρεία του

στην κορυφή των αεροπορικών εταιρειών στην Ευρώπη, με τα υψηλότερα κέρδη (*e-Επιχειρείν, 2008*).

#### **4.2.6 Πλεονεκτήματα και Αδυναμίες της Easy Jet**

Αξιολογώντας την εταιρεία θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρουσιάζει δυνατά σημεία τα οποία της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με αποτέλεσμα να δυσκολεύει τις απειλητικές κινήσεις άλλων εταιρειών, αλλά και αδυναμίες, οι οποίες τις δημιουργούν προβλήματα στην ανάπτυξη και στην κερδοφορία.

Η Easy Jet από την ίδρυσή της έως και σήμερα έχει καταφέρει να ενδυναμώσει τη θέση της στον τομέα των αερομεταφορών, όχι για τις υπηρεσίες που προσφέρει, αλλά για τις τιμές των εισιτηρίων της. Με τις μεθοδευμένες κινήσεις που ακολούθησε απέκτησε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έτσι κατόρθωσε να κατακτήσει ισχυρή θέση στις αερομεταφορές. Επικεντρώθηκε κυρίως σε πελάτες που ενδιαφέρονται για φτηνά και γρήγορα ταξίδια, που δεν δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην ποιότητα των υπηρεσιών Γι' αυτό μείωσε το λειτουργικό κόστος της (πχ. κατάργηση φαγητού στις πτήσεις), αύξησε τον αριθμό των θέσεων στα αεροπλάνα, καταργώντας τις business θέσεις, και επιπλέον αύξησε τον αριθμό των πτήσεων του κάθε αεροπλάνου για να ικανοποιήσει τους πελάτες της αλλά και για να τους αυξήσει (*Easy Jet*).

Δυνατό σημείο της εταιρείας αποτελεί η οικονομική επιφάνεια των μετόχων της και η συνεχόμενη κερδοφορία της. Το πλεονέκτημα που αποκτά η Easy Jet με την οικονομική επιφάνεια των μετόχων της είναι ότι εξασφαλίζει σχετικά φθηνούς χρηματοοικονομικούς πόρους, μέσω του χρηματοπιστωτικού συστήματος. Επίσης, η συνεχόμενη κερδοφορία της, της επιτρέπει να διαθέτει υψηλή ρευστότητα και να πραγματοποιεί νέες επενδύσεις. Η υψηλή ρευστότητά της εμποδίζει τις άλλες ανταγωνίστριες εταιρείες να στραφούν σε πόλεμο τιμών και έτσι, αποθαρρύνει και νέους ανταγωνιστές να εισέλθουν στον κλάδο.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την εταιρεία σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε, η επέκταση των δραστηριοτήτων της σε άλλους χώρους για την ολοκλήρωση του ταξιδιού. Η συνεργασία με αλυσίδες ξενοδοχείων, εστιατορίων, ενοικιάσεις αυτοκινήτων κάνει την εταιρεία ακόμη πιο προσιτή και δελεαστική. Με αυτό τον τρόπο συνδυάζονται τα φθηνά εισιτήρια με φθηνά ξενοδοχεία, αυτοκίνητα, εστιατόρια και έτσι ικανοποιούνται οι πελάτες καθώς εξυπηρετούνται γρήγορα και οικονομικά σε πολλούς τομείς (*Easy Jet*).

Η Easy Jet παρουσιάζει και αδύναμα σημεία τα οποία δυσκολεύουν τη μεγαλύτερη επέκτασή της. Ένα από αυτά είναι η αδυναμία στόχευσης σε πελάτες, που έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την κερδοφορία της εταιρείας. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας της μη παροχής υπηρεσιών υψηλής ποιότητας. Υπάρχει μία μεγάλη ομάδα ανθρώπων, η οποία προτιμά να της προσφέρονται επιπλέον υπηρεσίες κατά τη διάρκεια του ταξιδιού, χωρίς να υπολογίζει την επιβάρυνση της τιμής του εισιτηρίου. Συνεπώς, με την κίνηση αυτή η Easy Jet χάνει πελάτες που έχουν την δυνατότητα να προσφέρουν υψηλά περιθώρια κέρδους στη εταιρεία.

Επιπλέον, η εταιρεία καταφέρνει να είναι αναγνωρίσιμη σε ένα μέρος του πληθυσμού. Αδυνατεί να προσελκύσει άτομα μεγάλης ηλικίας για το λόγο ότι οι περισσότεροι δεν είναι εξοικειωμένοι με το internet και δεν χρησιμοποιούν πιστωτική κάρτα στις αγορές τους. Άλλες αδυναμίες είναι η περιορισμένη επιλογή προορισμών και η έλλειψη τακτικών δρομολογίων για αρκετές πτήσεις.

### **4.2.7 Ανταγωνισμός και Ευκαιρίες**

Η Easy Jet στη δραστηριότητά της δέχεται επίσης ευκαιρίες και απειλές, οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον και επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργία της.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Πιο συγκεκριμένα, οι αλλαγές στην παγκόσμια οικονομία αποτελούν σημαντική ευκαιρία για την Easy Jet. Τα τελευταία χρόνια παρατηρούνται συνεχώς δυσμενείς αλλαγές στην οικονομία. Αυτή η εξέλιξη στην οικονομική κατάσταση, παρόλο που πλήττει σημαντικά τον επιχειρηματικό τομέα και όχι μόνο, δημιουργεί ώθηση στην εταιρεία για αύξηση των εσόδων της για το λόγο ότι οι πελάτες στρέφονται σε εταιρείες χαμηλής τιμολόγησης, αφήνοντας τις πολυτελείς υπηρεσίες που παρέχουν άλλες εταιρείες.

Επίσης, δίνεται η ευκαιρία στην Easy Jet για περαιτέρω ανάπτυξη, καθώς οι παραδοσιακές αεροπορικές εταιρείες αδυνατούν να την ανταγωνιστούν στην πολιτική τιμολόγησης, για το λόγο ότι επιβαρύνονται πολύ με επιπλέον κόστη όπως φόρους αεροδρομίων, εφόσον επιλέγουν τα πιο κεντρικά αεροδρόμια (σε αντίθεση με την Easy Jet), έξοδα διαφήμισης, διατήρησης των γραφείων τους και άλλων.

Ωστόσο, η Easy Jet δέχεται και ορισμένες απειλές. Σημαντική απειλή αποτελεί η εμφάνιση νέων ανταγωνιστών στον κλάδο αλλά και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των υφιστάμενων εταιρειών. Ενδεχόμενη παρουσία εταιρειών με παροχή των ίδιων υπηρεσιών που προσφέρει η Easy Jet θα προκαλέσει μεγάλο πλήγμα στην εταιρεία, λόγω της μείωσης των εσόδων της. Βέβαια, ο κίνδυνος εισχώρησης στον κλάδο την περίοδο που διανύουμε, λόγω της οικονομικής κρίσης δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλος, διότι οι φραγμοί εισόδου είναι αρκετά υψηλοί με αποτέλεσμα ο αεροπορικός κλάδος να μην είναι ελκυστικός. Όσον αφορά τις υφιστάμενες εταιρείες επικρατεί ανταγωνιστικό κλίμα, γεγονός που δεν δίνει περιθώρια για αύξηση των τιμών των εισιτηρίων και συνεπώς και των κερδών της.

Επίσης, η Easy Jet απειλείται από την αύξηση των τιμών των καυσίμων. Η τάση που υπάρχει τα τελευταία χρόνια για αύξηση των τιμών των καυσίμων θα έχει ως συνέπεια να προχωρήσει η εταιρεία σε αύξηση των τιμών των εισιτηρίων. Σε περίπτωση που δεν ακολουθήσει αυτή την κίνηση τότε η εταιρεία θα έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση των πελατών της και κατ' επέκταση των κερδών της.

## 5. Κεφάλαιο Πέμπτο

### 5. Συμπεράσματα

Από την παραπάνω ανάλυση διαπιστώνεται ότι η ανάπτυξη και η εφαρμογή των καινοτόμων ιδεών από τις επιχειρήσεις συναντά σημαντικά εμπόδια. Τα εμπόδια της καινοτομικής δραστηριότητας διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι τα εσωτερικά εμπόδια, τα εξωτερικά εμπόδια και αυτά που οφείλονται σε οικονομικούς παράγοντες. Τα εσωτερικά εμπόδια προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και γίνονται αρχικά αντιληπτά από τους ανθρώπους της. Τα εμπόδια αυτής της κατηγορίας είναι ο φόβος που αισθάνονται οι άνθρωποι της επιχείρησης από μία πιθανή αποτυχία, η παραδοσιακή δομή των επιχειρήσεων, δηλαδή η διατήρηση του μικρού μεγέθους τους και η συγκέντρωση των δραστηριοτήτων σε ένα ή το πολύ δύο άτομα, ο εσωστρεφής χαρακτήρας των επιχειρήσεων που οδηγεί σε απομόνωση και αποφυγή των συνεργασιών, η έλλειψη ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού κατάλληλου για την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και το δυσμενές εσωτερικό κλίμα της επιχείρησης.

Τα εξωτερικά εμπόδια οφείλονται σε παράγοντες εκτός της επιχείρησης. Τέτοιου είδους εμπόδια αφορούν κυρίως τον κακό συντονισμό που μπορεί να υπάρχει στο κράτος, όσον αφορά την κατανομή των δαπανών στην έρευνα και στην τεχνολογία. Επίσης, αφορούν το δυσμενές νομικό και κανονιστικό περιβάλλον, το οποίο κατά κύριο λόγο δημιουργεί υψηλό κόστος έκδοσης και διατήρησης των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

Οι οικονομικοί παράγοντες που συμβάλουν αρνητικά στην καινοτομική προσπάθεια των επιχειρήσεων είναι το υπερβολικά υψηλό κόστος υλοποίησης και εφαρμογής των νέων ιδεών τους, η έλλειψη πηγών χρηματοδότησης, το μεγάλο χρονικό διάστημα που απαιτείται για την απόσβεση των καινοτομιών και το δυσμενές φορολογικό περιβάλλον για τις επιχειρήσεις και τους επιχειρηματίες που καινοτομούν.

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

Συνεπώς, για την ανάπτυξη της καινοτομίας κρίνεται απαραίτητη προϋπόθεση η καταπολέμηση των παραπάνω εμποδίων. Τα εσωτερικά εμπόδια αποτελούν τον κυρίαρχο παράγοντα αναστολής της καινοτομικής δραστηριότητας, γι' αυτό και απαιτείται αρχικά η αντιμετώπισή τους με την άμεση δράση των επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αποδεσμευτούν από τον παραδοσιακό τους χαρακτήρα, απονέμοντας δραστηριότητες σε περισσότερα άτομα και αναπτύσσοντας την ομαδικότητα, να ξεπεράσουν την εσωστρέφεια και να αναπτύξουν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, να αναλαμβάνουν επιχειρηματικά ρίσκα, να αναπτύξουν την καινοτομική κουλτούρα, χαρακτηριστικά της οποίας είναι ο πειραματισμός, η αποδοχή των αποτυχιών, η ενθάρρυνση των εργαζομένων για λήψη πρωτοβουλιών και η αναγνώριση των προσπαθειών τους.

Σημαντικός πρέπει να είναι και ο ρόλος του κράτους για να ξεπεραστούν τα εξωτερικά εμπόδια και οι οικονομικοί παράγοντες. Έτσι, επιβάλλεται η παρέμβασή του για την μείωση του γραφειοκρατικού κόστους, για την δημιουργία ενός σταθερού θεσμικού πλαισίου, για την αποτελεσματική κατανομή των δαπανών στην έρευνα και στην τεχνολογία και για την αύξηση των κονδυλίων μέσω των επιχειρηματικών προγραμμάτων, για τη δημιουργία ενός ευνοϊκού φορολογικού περιβάλλοντος για την καινοτομία ώστε να μην επιβαρύνονται οι επιχειρηματίες με επιπλέον κόστη και για την ανάπτυξη της αρχικής κατάρτισης των νέων αλλά και για την παροχή συνεχούς κατάρτισης στους εργαζομένους. Κάτω από αυτές τις συνθήκες δημιουργούνται οι προϋποθέσεις ευόδωσης των καινοτόμων ιδεών καθώς και επιβίωσης των επιχειρήσεων σε ένα διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Ωστόσο, για την ανάπτυξη της καινοτομίας απαραίτητη προϋπόθεση είναι και η γνώση από τις επιχειρήσεις των πηγών χρηματοδότησης και ο σωστός τρόπος επιλογής τους. Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων μπορεί να προέρχεται είτε από ίδιες πηγές είτε από ξένες και η επιλογή της γίνεται με βάση το κεφάλαιο που απαιτείται, το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση, τις δυνατότητές της. Οι ίδιες πηγές χρηματοδότησης περιλαμβάνουν τα

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

προσωπικά κεφάλαια του επιχειρηματία ή της επιχειρηματικής ομάδας, τα κεφάλαια σποράς, τα οποία χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη του αρχικού προϊόντος, τα κεφάλαια από τους επιχειρηματικούς αγγέλους, και τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου. Οι ξένες πηγές περιλαμβάνουν το οικογενειακό κεφάλαιο, τον τραπεζικό δανεισμό, τη χρηματοδοτική μίσθωση, το Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης, τη Νέα χρηματιστηριακή αγορά, τη Θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων, τις επιδοτήσεις από εθνικούς και ευρωπαϊκούς πόρους και τις ευρωπαϊκές χρηματοδοτικές πρωτοβουλίες Jeremie και Jasmine.

Με την ανάλυση της επιχειρηματικής δραστηριότητας του Γιώργου Κορρέ και του Στέλιου Χατζηγιάννου στο τέταρτο κεφάλαιο διαπιστώνεται ότι το θεωρητικό μέρος αυτής της εργασίας εφαρμόζεται στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα, ο Γιώργος Κορρές ανέπτυξε μία δραστηριότητα δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στην ποιότητα των προϊόντων του, στις ανάγκες των καταναλωτών και στο συνδυασμό χαμηλών τιμών και ποιότητας. Θέλησε να διαφοροποιήσει την εταιρεία του από τις άλλες του κλάδου εφαρμόζοντας διάφορες καινοτομίες, κυρίως στην παραγωγή των προϊόντων του, χρησιμοποιώντας ως πρώτη ύλη φυσικά συστατικά, αλλά και στην προώθηση τους. Η εφαρμογή των καινοτόμων ιδεών του βρήκαν απήχηση από τους καταναλωτές, καθώς έδειξαν ιδιαίτερη εμπιστοσύνη στα προϊόντα της εταιρείας από την έναρξη της λειτουργίας της. Ενώ, αρχικά ο παραγόμενος αριθμός των προϊόντων της εταιρείας ήταν αρκετά περιορισμένος, αυξήθηκε σταδιακά σημαντικά. Επίσης, σημείωσε θεαματική επέκταση των αγορών της στο εξωτερικό με τα κέρδη της να αυξάνονται κατακόρυφα.

Βέβαια, η ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε. στην πορεία της αντιμετωπίζει εμπόδια που επηρεάζουν τη λειτουργία της. Εντούτοις, με την εμπειρία και την μεθοδικότητα που έχει αποκτήσει καταφέρνει πολλά από αυτά να τα αντιμετωπίζει και να ενισχύει την καινοτομική της προσπάθεια. Τα εσωτερικά της εμπόδια, όπως τους φόβους για αποτυχία, την εσωστρέφεια, την απόκτηση εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού τα αντιμετωπίζει εφόσον

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

διακατέχεται από την καινοτομική κουλτούρα. Η επιχείρηση έχει ανήσυχο πνεύμα, πειραματίζεται, αποδέχεται τις αποτυχίες της, επιλέγει σωστά τα άτομα που την στελεχώνουν και παράγει με βάση τις ανάγκες της αγοράς. Σημαντικό εμπόδιο στην καινοτομική της προσπάθεια είναι και η απαίτηση σημαντικών χρηματικών κεφαλαίων στον τομέα της έρευνας και της ανάπτυξης. Η εξεύρεση χρημάτων πραγματοποιείται με τη συμμετοχή της σε αναπτυξιακά εθνικά και ευρωπαϊκά προγράμματα. Επίσης, συμμετέχει σε επιχορηγούμενα επενδυτικά προγράμματα για τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της, καθώς η χώρα μας διανύει μια ιδιαίτερα δύσκολη οικονομική περίοδο και αντιμετωπίζει στον κλάδο των καλλυντικών ιδιαίτερο ανταγωνισμό.

Με ανάλογο τρόπο κινήθηκε και ο Στέλιος Χατζηγιάννου. Στόχος του ήταν να δημιουργήσει μία αεροπορική εταιρεία διαφορετική από τις άλλες, παρέχοντας εισιτήρια χαμηλού ναύλου. Επικεντρώθηκε στη στρατηγική τήρησης χαμηλού κόστους με τη μη παροχή επιπρόσθετων υπηρεσιών και τη διατήρηση χαμηλών λειτουργικών εξόδων. Με αυτόν τον τρόπο καταφέρνει να διατηρεί χαμηλές τιμές, οι οποίες είναι ανταγωνιστικές στον κλάδο. Αυτό που πέτυχε τελικά ο ιδιοκτήτης της εταιρείας είναι η απόκτηση ενός συγκεκριμένου πελατολογίου που ενδιαφέρετε για την τιμή και όχι για τις επιπρόσθετες πολυτελείς υπηρεσίες. Άλλωστε, το συγκεκριμένο πελατολόγιο αποτελεί την πλειοψηφία του συνολικού αριθμού των καταναλωτών του κλάδου.

Η Easy Jet επενδύει συνεχώς σε νέες τεχνολογίες, ενώ ταυτόχρονα επιχειρεί να μειώνει τα κόστη της. Με τη δημιουργία συνεχώς νέων τεχνολογιών στοχεύει στην παροχή περισσότερων εφικτών επιλογών στους πελάτες της. Με λίγα λόγια η Easy Jet έχει καταφέρει να διαφοροποιηθεί, γιατί προσπαθεί συνέχεια να προβλέπει το μέλλον, αντιδρά γρήγορα στις αλλαγές αλλά και τα χτυπήματα του ανταγωνισμού.

Παρόλα αυτά, η Easy Jet έχει αδυναμίες που επηρεάζουν τη λειτουργία αλλά και τα κέρδη της. Με την επιλογή έμπειρου και ειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού επιλύει πολλά από τα προβλήματά της. Χαρακτηριστικό

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

παράδειγμα αποτελεί η προσπάθεια των στελεχών της εταιρείας για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητάς της, καθώς είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός ο κλάδος των αερομεταφορών. Ο τρόπος που επέλεξαν είναι η επέκταση των δραστηριοτήτων της και σε άλλους χώρους όπως σε συνεργασίες με εστιατόρια, με ενοικιάσεις αυτοκινήτων, ξενοδοχείων. Αυτή η κίνηση της εταιρείας είναι δελεαστική για το λόγο ό,τι ικανοποιεί τους πελάτες της σε πολλούς χώρους με οικονομικό τρόπο. Έτσι, με τον συνδυασμό υπηρεσιών αυξάνει τους πελάτες της, την κερδοφορία της και στη συνέχεια την ανταγωνιστικότητά της.

Επιπλέον, η Easy Jet κατάφερε να επιλύσει το θέμα του δυσμενούς φορολογικού περιβάλλοντος για τις αεροπορικές εταιρείες. Προκειμένου να αποφύγει τις επιπλέον επιβαρύνσεις από τους φόρους των αεροδρομίων μείωσε την παραμονή των αεροπλάνων στα αεροδρόμια, με αποτέλεσμα να αυξάνονται οι πτήσεις τους και τα κέρδη της εταιρείας.

Κρίνοντας τη δραστηριότητα των δύο καινοτόμων εταιρειών καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι και οι δύο κατάφεραν να αναπτύξουν τις καινοτόμες ιδέες τους, αφού πρώτα καταπολέμησαν τις περισσότερες δυσκολίες που στέκονται εμπόδιο στην προσπάθειά τους. Η αντιμετώπιση των εμποδίων για την ανάπτυξη της καινοτομίας θα βοηθήσει σημαντικά και τη χώρα μας στη δύσκολη περίοδο που διανύει λόγω της οικονομικής κρίσης. Αυτό θα συμβεί, διότι θα αυξηθεί η ανταγωνιστικότητα ως σύνολο και η εξωστρέφεια της οικονομίας, κάτι που συμβάλλει στην βελτίωση της μικροοικονομικής κατάστασης της χώρας μας και ειδικότερα στο ισοζύγιο εμπορικών συναλλαγών. Έτσι, μεταξύ των προσπαθειών που γίνονται για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία.

Αυτό που ισχύει γενικά είναι ότι όλες οι εταιρείες που ξεκινούν να αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες αρχικά επικεντρώνονται σε μία δραστηριότητα και στη συνέχεια για να παραμείνουν ανταγωνιστικές πρέπει να καινοτομούν συστηματικά. Κάτι ανάλογο ισχύει και με τα κράτη, τα οποία, προκειμένου να

## «Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

διατηρήσουν ένα υψηλό επίπεδο ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας οφείλουν να εκμεταλλεύονται και να μετατρέπουν τις νέες ιδέες σε πράξη. Έτσι, το συμπέρασμα στο οποίο μπορούμε να καταλήξουμε είναι ότι η καινοτομία προβάλλει σήμερα ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο εθνικής οικονομίας. Άλλωστε δεν είναι λίγα τα κράτη που θέτουν ως κυρίαρχη πολιτική για την ανάπτυξη τους, την εφαρμογή καινοτόμων ιδεών από τις επιχειρήσεις. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες μπορούν να αποδοθούν εν μέρει σε διαφορετικά επίπεδα καινοτόμου δραστηριότητας και ανάπτυξης.

Αυτό που εξάγεται ως τελικό συμπέρασμα από την παραπάνω ανάλυση είναι ότι πλέον η έμφαση εστιάζεται στη μοναδικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, στην ποιότητά και στην αξιοπιστία τους. Και η ικανότητα των επιχειρήσεων να επιβιώνουν εστιάζεται στη δυνατότητά τους να δημιουργούν ανταγωνιστικά με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά προϊόντα, να εξασφαλίζουν πιστούς πελάτες, να καλύπτουν τις ανάγκες της εσωτερικής αγοράς και να διεκδικούν σημαντικά μερίδια στη διεθνή αγορά.

## Βιβλιογραφία

### Βιβλιογραφία

- 1) Γεωργαντά Ζωή, Επιχειρηματικότητα & Καινοτομίες, εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσ/νίκη 2003.
- 2) Δασκάλου Γεώργιος, Χρηματοδότηση επιχειρήσεων, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 1994.
- 3) ΕΟΜΜΕΧ, Καινοτόμος Επιχειρηματικότητα, Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, 2009
- 4) Καρβούνης Σ., Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα 1995
- 5) Κωνσταντόπουλος Ν., Καινοτομία και πλαίσιο εφαρμογής στην Ελλάδα, Αθήνα 1983
- 6) Margaret A. White, Garry D. Bruton, Η στρατηγική Διαχείριση της Τεχνολογίας και της Καινοτομίας, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2010
- 7) Πιπερόπουλος Πάνος, Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία & Business Clusters, εκδόσεις Παν. Μακεδονίας, Θεσ/νίκη 2007
- 8) Πράσινη Βίβλος για την καινοτομία, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Βρυξέλλες 1995
- 9) Σ.Β.Ε.Ε., Καινοτομία ο δρόμος για την επιτυχία, Θεσ/νίκη 2006

### Διαδίκτυο

- 1) Αθανασίου Σάββας (2008), "Στ. Χατζηϊωάννου: Ένας οικονομικός μετανάστης", διαθέσιμο: [www.mediashipping.gr](http://www.mediashipping.gr)

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**

- 2) Βιογραφία Στέλιου Χατζηιωάννου, Stelios Philanthropic Foundation, διαθέσιμο: [www.stelios.com/stelios/biography/greek.html](http://www.stelios.com/stelios/biography/greek.html)
- 3) Δημητρίου Μαρίνα (2008), "Ο φαρμακοποιός που κατέκτησε τον κόσμο των καλλυντικών", διαθέσιμο: [www.isotimia.gr](http://www.isotimia.gr)
- 4) Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου (2006), διαθέσιμο: [www.esee.gr](http://www.esee.gr)
- 5) ΕΜΕΑ (2010), "Η Easy Jet ενισχύει την παρουσία της στην ελληνική αγορά", διαθέσιμο: [www.emea.gr](http://www.emea.gr)
- 6) Ένωση Ελληνικών Τραπεζών, "Venture Capital", διαθέσιμο: [www.epixeirein.career.teiath.gr/xrimatodotika/enalaktiki/venture\\_capital.htm](http://www.epixeirein.career.teiath.gr/xrimatodotika/enalaktiki/venture_capital.htm)
- 7) Επιμελητήριο Εύβοιας, 2008, "Προνομιακά δάνεια έως 25.000€ σε μικρομεσαίους μελετάται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή", διαθέσιμο: [www.eviachamber.g](http://www.eviachamber.g)
- 8) Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Πολιτικής (2002), "Οδηγός για τη χρηματοδότηση επιχειρηματικών κεφαλαίων στην Περιφερειακή Πολιτική", διαθέσιμο: [ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docgener/guides/risk/risk\\_el.doc](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docgener/guides/risk/risk_el.doc)
- 9) Ζοπουνίδης Κωνσταντίνος και Λεμονάκης Χρήστος Μ. (2008), "Χρηματοδοτική Μίσθωση και Τραπεζικός Δανεισμός: Μια Συγκριτική Ανάλυση, Επιστημονικό Marketing Management", διαθέσιμο: [www.morax.gr](http://www.morax.gr)
- 10) Καθημερινή (2010), "Σε τρία χρόνια θα ορθοποδήσουν οι αεροπορικές εταιρείες", διαθέσιμο: <http://news.kathimerini.gr>

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**

- 11) Κούτρα Πέννυ (2009), "Γ. Κορρές: "Υπερατλαντικός" ο στόχος του 2010", διαθέσιμο:  
[www.euro2day.gr/specials/interviews/133/articles/558803/Article.aspx](http://www.euro2day.gr/specials/interviews/133/articles/558803/Article.aspx)
- 12) Κούτσικος Παναγιώτης (2007), διαθέσιμο: [www.keta-attiki.gr/corpsite/display/dsp\\_Entity.asp?EN\\_ID=124](http://www.keta-attiki.gr/corpsite/display/dsp_Entity.asp?EN_ID=124)
- 13) Μαλανδράκη Νίνα (2010), διαθέσιμο:  
[www.traveltimes.gr/?cat\\_id=30&face\\_id=1482](http://www.traveltimes.gr/?cat_id=30&face_id=1482)
- 14) Παπανικολάου Νίκη (2010), "Η κρίση φέρνει τις αεροπορικές πιο κοντά", διαθέσιμο:  
<http://www.mensonly.gr/site/content.php?artid = 179763>
- 15) Πανεπιστήμιο Αθηνών (2010), "Μελέτες περίπτωσης για το μάθημα «Οικονομικά της ανάπτυξης: Επιχειρηματικότητα»", διαθέσιμο:  
[www.econ.uoa.gr/UA/files/1156282923..doc](http://www.econ.uoa.gr/UA/files/1156282923..doc)
- 16) Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Αντζουλάτος Νικόλαος-Ρωμανός, "Ανάπτυξη Μεθοδολογίας για τη Σχεδίαση Διαδραστικών Web Εφαρμογών: Η Χρήση της Συνθετικής Κίνησης στην Παρουσίαση Πληροφορίας", διαθέσιμο:  
[www.syros.aegean.gr/de/dpsd01002.doc](http://www.syros.aegean.gr/de/dpsd01002.doc)
- 17) Πρωτονοταρίου Μαρίνα (2009), "Φυτικά καλλυντικά: Στροφή των εισηγμένων σε ένα κλάδο με ανάπτυξη", διαθέσιμο:  
[www.axiaplus.gr/Default.aspx?id = 32379&nt=108&lang = 1](http://www.axiaplus.gr/Default.aspx?id = 32379&nt=108&lang = 1)
- 18) Σμυρλόγλου Φεβρώνια (2010), "Ανάλυση κόστους για το σχεδιασμό τιμής και για εξυπηρέτηση των σκοπών της επιχείρησης EASY JET. Σκέψεις πολιτικής.", διαθέσιμο:  
[http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13753/1/Smirloglou\\_Msc2010.pdf](http://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13753/1/Smirloglou_Msc2010.pdf)

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**

19) Τεχνολογικό Πάρκο Θεσσαλονίκης (2003), "Είδη χρηματοδότησης καινοτομίας", διαθέσιμο:

[www.thestep.gr/active.aspx?mode=el%7B524cbfdf-cc94-4c7a-a1ee-6f819b63c464%7DView](http://www.thestep.gr/active.aspx?mode=el%7B524cbfdf-cc94-4c7a-a1ee-6f819b63c464%7DView)

20) Τσεκούρας Όλυμπος (1997), "Ο Κολόμβος των αερομεταφορών", Το Βήμα, διαθέσιμο:

<http://www.tovima.gr/default.asp?pid = 2&artid=94336&ct=34&dt=21/12/1997>

21) Υπουργείο Περιφερειακής ανάπτυξης και Ανταγωνιστικότητας, Εθνικό Ταμείο Επιχειρηματικότητας και Ανάπτυξης, διαθέσιμο:

<http://www.mindev.gov.gr/?p=2532>

22) Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας (2007), διαθέσιμο: <http://epan2.antagonistikotita.gr/greek/programme.asp>

23) Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας (2007), "Ψηφιακή Σύγκλιση", διαθέσιμο:

[http://www.espa.gr/elibrary/Episimo\\_Keimeno\\_EP\\_Psifiaki\\_Syglisi.pdf](http://www.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Psifiaki_Syglisi.pdf)

24) Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας (2007), "Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού, διαθέσιμο", διαθέσιμο:

[http://www.espa.gr/elibrary/Episimo\\_Keimeno\\_EP\\_Anartyxi\\_Anthrop\\_Dynamikou.pdf](http://www.espa.gr/elibrary/Episimo_Keimeno_EP_Anartyxi_Anthrop_Dynamikou.pdf)

25) Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας (2007), "Ερωτοαπαντήσεις για το πρόγραμμα Jeremie", διαθέσιμο:

[http://epan2.antagonistikotita.gr/uploads/2010\\_06\\_10Enimerotiko](http://epan2.antagonistikotita.gr/uploads/2010_06_10Enimerotiko)

[Simeiomata\\_Erotapandisis\\_Jeremie\\_1\(1\).pdf](http://epan2.antagonistikotita.gr/uploads/2010_06_10Enimerotiko/Simeiomata_Erotapandisis_Jeremie_1(1).pdf)

**«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»**

- 26) Υπουργείο Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας Και Ναυτιλίας (2007),  
"Χρηματοδοτικά εργαλεία Jeremie", διαθέσιμο:  
<http://epan2.antagonistikotita.gr/greek/news.asp?id = 39>
- 27) Φυτώριο ιδεών φοιτητών Πανεπιστημίων, "Καινοτομία", Unistep Plus,  
διαθέσιμο:  
  
[http://www.liaison.uoc.gr/documents/unistep/parousiaseis\\_plaisia\\_unistep/01\\_kainotomia\\_maramvelakhs.pdf](http://www.liaison.uoc.gr/documents/unistep/parousiaseis_plaisia_unistep/01_kainotomia_maramvelakhs.pdf)
- 28) Karen Schweitzer, "How To Write a Case Study Analysis", διαθέσιμο:  
<http://businessmajors.about.com/od/casestudies/ht/HowToCaseStudy.htm>
- 29) Bizwriter (2006), "Μεθοδολογία ανάλυσης case study", διαθέσιμο:  
<http://bizwriter.gr/2006/11/case-study-methodology/>
- 30) combank (2007), "Ενημερωτικό δελτίο ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.", διαθέσιμο:  
[www.combank.gr/files/GR/Customers\\_Services/Koines/dimosies\\_profiores/dff/KORRES.pdf](http://www.combank.gr/files/GR/Customers_Services/Koines/dimosies_profiores/dff/KORRES.pdf), 2007
- 31) capital (2009), "Hellastat": Χαμηλοί ρυθμοί ανάπτυξης του κλάδου των καλλυντικών", διαθέσιμο: <http://www.capital.gr/news.asp?id=698900>
- 32) Emerging trends (2009), "Τρόποι χρηματοδότησης νέων επιχειρήσεων", διαθέσιμο: [www.emergingtrends.eu/?p=553](http://www.emergingtrends.eu/?p=553)
- 33) Easy Jet, διαθέσιμο:  
<http://www.easyjet.com/EL/Kavie/aboutourfares.html>
- 34) e-Επιχειρείν (2008), "Επιχειρηματικά μοντέλα", διαθέσιμο:  
[http://deicec.files.wordpress.com/2008/10/business-models\\_1.pdf](http://deicec.files.wordpress.com/2008/10/business-models_1.pdf)
- 35) Hellenic Bio Cluster (2009), "Company profile form", διαθέσιμο:  
[www.hbio.gr/dnlds/cr160709/Korres.pdf](http://www.hbio.gr/dnlds/cr160709/Korres.pdf)

«Επιχειρησιακή καινοτομία στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα  
παραδείγματα ΚΟΡΡΕΣ Α.Ε.- Easy Jet»

36) Wikipedia

37) eclass, διαθέσιμο, <http://eclass.farm.teithe.gr/FARM104/document/e-yliko>