



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“Επιχειρηματικά Πρότυπα Καινοτομίας ως Μοχλός Οργανωσιακής
Σταθερότητας και Κοινωνικής Ανάπτυξης”**

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΜΗΤΣΚΑΣ

ΙΩΑΝΝΗΣ ΧΑΤΖΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΕΣ:

Καθ. ΙΩΑΝΝΗΣ ΜΠΑΚΟΥΡΟΣ

Καθ. ΗΛΙΑΣ ΚΑΡΑΓΙΑΝΝΗΣ

Κοζάνη, Νοέμβριος 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος	4
Ευχαριστίες	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο : Πρότυπα Καινοτομίας.....	8
1.1 Γραμμικό Πρότυπο Καινοτομίας	8
1.2 Συζευκτικό Πρότυπο Καινοτομίας.....	9
1.3 Αλληλεπιδραστικό Πρότυπο Καινοτομίας.....	9
1.4 Πρότυπο Βελτιωτικής - Ριζικής Καινοτομίας	10
1.5 Πρότυπο Τριπλής Έλικας Καινοτομίας	10
Σχήμα.1 Μία διαμόρφωση τριπλής έλικας με αρνητικές και θετικές επικάλυψης μεταξύ των τριών υποσυστημάτων	12
1.6 Πρότυπο Τετραπλής Έλικας Καινοτομίας	15
1.7 Πρότυπο Πενταπλής Έλικας Καινοτομίας	17
Σχήμα 2. Από την Τριπλή στην Τετραπλή και Πενταπλή Έλικά Καινοτομίας	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Εισαγωγή στα Επιχειρηματικά Πρότυπα Καινοτομίας	19
2.1 Εισαγωγή.....	19
2.2 Θεωρία Επιχειρηματικών Προτύπων	23
2.3 Αποτυπώνοντας την έννοια των Επιχειρηματικών Προτύπων Καινοτομίας.....	25
2.4 Η επίδραση του οργανωσιακού σχεδιασμού και της οργάνωσης στα επιχειρηματικά πρότυπα καινοτομίας	27
2.5 Επιχειρηματικό πρότυπο καινοτομίας και οργανωσιακός σχεδιασμός προς τη βιωσιμότητα	28
Σχήμα 3: Το Επιχειρηματικό Πρότυπο Καινοτομίας στο κέντρο διαχείρισης της επιχείρησης και του οργανωσιακού σχεδιασμού για επίτευξη βιωσιμότητας	30
2.6 Μελέτη περίπτωσης: Επιχείρηση που εφάρμοσε το Επιχειρηματικό Πρότυπο Καινοτομίας.....	30
2.6.1 Συμπεράσματα: Ευρήματα από την εμπειρική μελέτη και συζήτηση της περίπτωσης: Lee KichareonSeang Co. Ltd.....	31

2.6.2 Περιορισμοί και αναφορές για μελλοντική έρευνα	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Εμπειρικός σχεδιασμός έρευνας.....	34
3.1 Μεθοδολογία – Δημιουργία Ερωτηματολογίου.....	34
3.2 Περιγραφή του ερωτηματολογίου	35
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Αποτελέσματα της έρευνας	37
4.1 Στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με τη χρήση του SPSS	37
4.2 Συμπεράσματα	116
4.3 Προτάσεις.....	127
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : Ο σχεδιασμός ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού πρότυπου	128
5.1 Τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματικού πρότυπου.....	128
Σχήμα 4: Επιχειρηματικό πρότυπο (επιλογές, συνέπειες).	130
5.2 Πότε ένα επιχειρηματικό πρότυπο είναι επιτυχημένο;.....	137
5.3 Εκτέλεση επιχειρηματικού πρότυπου και εφαρμογή	139
Σχήμα 5: Σχεδιασμός, αλλαγή και εφαρμογή επιχειρηματικών προτύπων.	140
Σχήμα 6: Τα βήματα του Επιχειρηματικού Προτύπου.....	141

Πρόλογος

Η έννοια των επιχειρηματικών προτύπων και κατά συνέπεια των επιχειρηματικών πρότυπων καινοτομίας εντοπίζεται στην εταιρική πρακτική, στη στρατηγική διαχείριση, και στη βιομηχανική οικονομία. Ωστόσο, τα επιχειρηματικά πρότυπα δεν είναι μια στρατηγική, αλλά αποτελούν τον πυρήνα και τον οδηγό της στρατηγικής καθώς και το κλειδί για την αποκωδικοποίηση, την κατανόηση, και την αποτελεσματική επικοινωνία μιας στρατηγικής τόσο στο εσωτερικό ενός οργανισμού, καθώς και σε ολόκληρο το οικοσύστημα του. Όπως και με τη βιβλιογραφία των Επιχειρηματικών Προτύπων, έτσι και με τη βιβλιογραφία των Επιχειρηματικών Προτύπων Καινοτομίας εντοπίζετε ένα κενό. Αυτή η εργασία επικεντρώνεται στην επίδραση του οργανωσιακού σχεδιασμού και της οργάνωσης στα Επιχειρηματικά Πρότυπα Καινοτομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η εργασία εστιάζει στην οργανωσιακή σχεδίαση και στη διακυβέρνηση και το ρόλο που μπορούν να παίξουν διάφοροι φορείς, κυρίως πελάτες και συνεργάτες στη διαδικασία της καινοτομίας προς την οργανωσιακή βιωσιμότητα. Επίσης διερευνούνται και οι τρόποι με τους οποίους η οργανωσιακή απόδοση επηρεάζεται από διαφορετικά επιχειρηματικά πρότυπα, με στόχο να καλυφθεί αυτό το θεωρητικό κενό. Εν κατακλείδι, σκοπός της εργασίας είναι η ανάλυση, η παρουσίαση και η αξιολόγηση των Επιχειρηματικών Προτύπων Καινοτομίας ως Μοχλός Οργανωσιακής Σταθερότητας και Κοινωνικής Ανάπτυξης σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Για να γίνει αυτό στα πλαίσια της εργασίας χρησιμοποιήθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο, το οποίο στηρίχτηκε σε δημοσίευση των Carayannis, Sindakis and Walter, 2014 και το οποίο προσαρμόστηκε κατάλληλα, έτσι ώστε να μπορεί να απαντηθεί από τις εταιρίες στην Ελλάδα.

Η παρούσα διπλωματική εργασία δομείται ως εξής:

Αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση για την έννοια των Προτύπων Καινοτομίας που υπάρχουν προκειμένου να κατανοήσουμε τα πρότυπα και τη χρησιμότητα τους.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες της Καινοτομίας και της Επιχειρηματικότητας και περιγράφονται η θεωρία και η έννοια των Επιχειρηματικών Προτύπων Καινοτομίας. Επίσης αναλύετε η επίδραση του οργανωσιακού σχεδιασμού και της οργάνωσης στα Επιχειρηματικά Πρότυπα Καινοτομίας και πως μέσω αυτών οδηγούμαστε προς τη βιωσιμότητα. Ακόμη παρουσιάζεται παράδειγμα επιχείρησης που εφάρμοσε ένα Επιχειρηματικό Πρότυπο Καινοτομίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται περιγραφή του εμπειρικού σχεδιασμού έρευνας και πιο συγκεκριμένα της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε προκειμένου να δομηθεί το ερωτηματολόγιο καθώς και της διαδικασίας για την αποστολή τους στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς και η στατιστική τους αξιολόγηση. Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική ανάλυση όλως των ερωτήσεων ώστε να οδηγηθούμε σε κάποια αρχικά συμπεράσματα με τη χρήση του στατιστικού εργαλείου SPSS. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήσαμε υπολογισμό των συχνοτήτων για κάθε ερώτηση χωριστά (Univariate Analysis) και κατόπιν ανάλυση συσχετίσεων (ανά 2) ανάμεσα στις μεταβλητές που αφορούν το ΕΠΚ (Bivariate Analysis) και σε αυτές που σχετίζονται με τον οργανωσιακό σχεδιασμό και την επιχειρηματική αριστεία.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία σχεδιασμού ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού πρότυπου, ποια χαρακτηριστικά πρέπει να έχει καθώς και ποια πρέπει να είναι η εκτέλεση και η εφαρμογή του επιχειρηματικού πρότυπου.

Ευχαριστίες

Πρώτα απ' όλα, θέλουμε να ευχαριστήσουμε τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μας, Καθηγητή κ. Ιωάννη Μπακούρο για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή του κατά τη διάρκεια της δουλειάς μας. Επίσης, είμαστε ευγνώμονες στην κα. Ελπίδα Σαμαρά για τις πολύτιμες υποδείξεις της. Οφείλουμε ευχαριστίες στον Καθηγητή κ. Ηλία Καραγιάννη, Καθηγητής επώνυμης έδρας Διαχείρισης Καινοτομίας, Επιχειρηματικότητας και Διασυνοριακών Συνεργασιών στο ΠΔΜ καθώς και Καθηγητή Καινοτομίας & Επιχειρηματικότητας στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου George Washington, καθώς μεγάλο μέρος της βιβλιογραφία για την έρευνά μας προέρχεται από δικές του δημοσιεύσεις, καθώς επίσης και το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήσαμε αποτελεί μέρος δικής του αντίστοιχης έρευνας στο εξωτερικό. Ευχαριστούμε επίσης την Λέκτορα κα. Σοφία Παναγιωτίδου για την πολύτιμη βοήθεια της με το πρόγραμμα SPSS και τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Τέλος θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε τους γονείς μας ιδιαίτερα για τη στήριξη τους όλα αυτά τα χρόνια.

Μήτσкас Κωνσταντίνος

Χατζής Ιωάννης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο : Πρότυπα Καινοτομίας

1.1 Γραμμικό Πρότυπο Καινοτομίας

Το Γραμμικό Πρότυπο επιστήμης και καινοτομίας λόγω της απλότητάς του και των ομαλών τεχνολογικών και οικονομικών εξελίξεων επικράτησε έντονα από το 1945 μέχρι τη δεκαετία του '80. Στη συνέχεια αναπτύχθηκαν περισσότερα σύνθετα πρότυπα, καθώς η Καινοτομία θεωρήθηκε αλληλεπίδραση της επιστήμης, της τεχνολογικής και βιομηχανικής ανάπτυξης και των αναγκών της κοινωνίας, όσο και ως μη γραμμική αλληλουχία διακριτών φάσεων ή δραστηριοτήτων.

Η Καινοτομία αφορά σε γραμμική αλληλουχία συγκεκριμένων και διακριτών φάσεων ή δραστηριοτήτων και εστιάζεται στην αιτία της εκδήλωσής της, είτε λόγω εξελίξεων στην κοινωνία/ αγορά, είτε λόγω τεχνολογικής ανάπτυξης, ορίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο δυο πρότυπα, αυτό της Τεχνολογικής Ωθησης (Technology Push) και αυτό της Έλξης της Ζήτησης (Demand Pull).

- Η Τεχνολογική Ωθηση στηρίζεται στην εφαρμογή μιας νέας τεχνολογίας και δημιουργεί νέες αγορές, χωρίς προ-υφιστάμενη ζήτηση. Ήταν δημοφιλής κατά τις δεκαετίες '50 – '60 και δίνει έμφαση στις δραστηριότητες E&A, με την αγορά ως δέκτη των επιτευγμάτων της τεχνολογίας.
- Η Έλξη της Ζήτησης στηρίζεται στην αναζήτηση και στην κατανόηση των αναγκών και των προσδοκιών της κοινωνίας. Θεωρείτο δημοφιλής τη δεκαετία του '70 και δίνει έμφαση στη ζήτηση, με την αγορά να προσδιορίζει τους στόχους των δραστηριοτήτων E&A.

Σήμερα όλοι κατευθύνονται από τις ανάγκες του καταναλωτή (και της κοινωνίας), τον οποίον επιθυμούν να συναρπάσουν, δημιουργώντας ή/και εκτιμώντας τις ανάγκες του και τη ζήτηση των αποτελεσμάτων της Καινοτομίας, γεγονός που δίνει προβάδισμα στο πρότυπο Έλξης της Ζήτησης, το οποίο συνήθως στοχοποιεί το πρότυπο της Τεχνολογικής Ωθησης.

1.2 Συζηκτικό Πρότυπο Καινοτομίας

Το Συζηκτικό Πρότυπο Καινοτομίας δίνει έμφαση στη συνεργασία και στην αλληλεπίδραση των τμημάτων E&A και Marketing. Ιδιαίτερα δημοφιλές την δεκαετία του '80, στοχεύει τόσο στη δημιουργία ζήτησης για νέα προϊόντα, όσο και στην τυχαία αναζήτηση της καινοτομίας μέσα από την ανακάλυψη νέων αναγκών της αγοράς ή και παλαιών που δεν έχουν καλυφθεί ικανοποιητικά από τον ισχύοντα ανταγωνισμό.

1.3 Αλληλεπιδραστικό Πρότυπο Καινοτομίας

Το Αλληλεπιδραστικό Πρότυπο Καινοτομίας, δημοφιλές μεταξύ '80 – '90, αφορά σε μια λογική και συνεχή αλληλουχία σταδίων εξέλιξης, και αναπτύσσεται μέσω μιας διαλεκτικής σχέσης ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στην κοινωνία, μέσω της οποίας οι πρώτες νοιώθουν και κατανοούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες της αγοράς, και επαναπροσδιορίζουν τα προϊόντα ή/ και τις υπηρεσίες τους. Δίνει βάρος στον τρόπο με τον οποίο επινοείται και υλοποιείται η Καινοτομία, καθ' όλα τα στάδια της (creativity, marketing, E&A, design, production, logistics), καθώς και στην αλληλεξάρτησή τους. Δεν πρόκειται για γραμμική διαδικασία, δηλαδή για

σαφώς οριοθετημένες φάσεις, αλλά για μια αυτόματη αλληλουχία ενεργειών. Προσδιορίζεται μέσω ενός σύνθετου συστήματος αλληλεπιδράσεων και παλινδρομικών μεταβάσεων μεταξύ διαφόρων λειτουργιών και διαφόρων παραγόντων.

1.4 Πρότυπο Βελτιωτικής - Ριζικής Καινοτομίας

Η καινοτομία διακρίνεται σε δύο είδη, βάση των επιπτώσεών της σύμφωνα με το πρότυπο Βελτιωτικής - Ριζικής Καινοτομίας, καθώς μεταβάλλει τη γνώση των επιχειρήσεων και τις ικανότητές τους να παράγουν και να προωθούν νέα προϊόντα/ υπηρεσίες, που ενδεχομένως καθιστούν τα υπάρχοντα μη ανταγωνιστικά.

Η Ριζική Καινοτομία (Radical Innovation) δημιουργεί μεγάλες και σημαντικές αλλαγές. Υπερβαίνει τα όρια και επιδρά δραστικά τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στην αγορά, προκαλώντας σημαντική αναδόμηση, χαρακτηρίζοντας κυρίως τις νέο-εισερχόμενες επιχειρήσεις ενός κλάδου και λιγότερο τις εγκαθιδρυμένες.

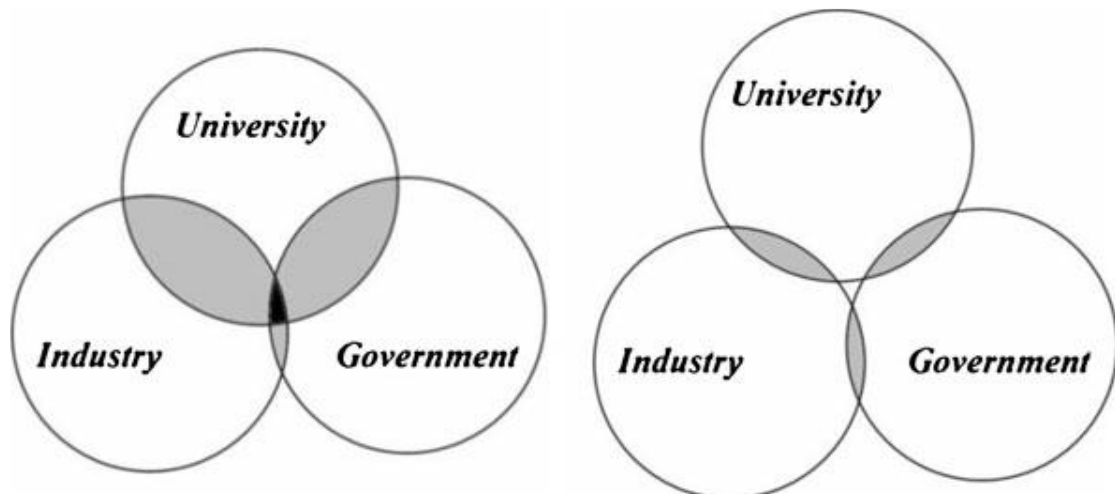
Η Βαθμιαία ή Σταδιακή Καινοτομία (Incremental Innovation) δημιουργεί σε συνεχή βάση αλλαγές στις καταναλωτικές συνήθειες της αγοράς, επιφέροντας μια σειρά από ποσοτικές αλλαγές σε γνωστές παραμέτρους ενός προϊόντος, ή εισάγοντας τεχνικά χαρακτηριστικά σε υφιστάμενα προϊόντα.

1.5 Πρότυπο Τριπλής Έλικας Καινοτομίας

Το πρότυπο Triple Helix (της Τριπλής Έλικας), αναπτύχθηκε από τους Etzkowitz και Leydesdorff και τονίζει τους 3 «έλικες» που αλληλεπιδρούν για

να δημιουργηθεί ένα εθνικό σύστημα καινοτομίας: ακαδημία/ πανεπιστήμια (academia/universities), βιομηχανία (industry) και πολιτεία/ κυβέρνηση (state/government).

Το λεγόμενο πρότυπο TH (Triple Helix) Τριπλής Έλικας είναι μια τυποποιημένη ιδέα πίσω από τέτοια διαδραστικά συστήματα. Η έννοια Triple Helix έχει επίσης χρησιμοποιηθεί ως επιχειρηματική στρατηγική για την περιφερειακή ανάπτυξη και την προώθηση της οικονομίας της γνώσης. Το καθιερωμένο πρότυπο Triple Helix είναι ένα ισχυρό περιβάλλον των παράλληλων σχέσεων μεταξύ των (εθνικών ή περιφερειακών) αρχών, της ευρύτερης επιχειρηματικής κοινότητας (βιομηχανίας) και της ακαδημαϊκής κοινότητας (συμπεριλαμβανομένων και άλλων ερευνητικών ιδρυμάτων με επίκεντρο). Αυτή η προσέγγιση δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο ρόλο κάθε μιας από αυτές τις κατηγορίες παραγόντων στη διαδικασία της καινοτομίας: μια ισχυρότερη συμμετοχή των πανεπιστημίων, εμπλοκή (multi-level) των αρχών για τη διαμόρφωση των πολιτικών, της βιομηχανίας και των επιχειρήσεων για την ανάπτυξη και την εμπορία των προϊόντων και την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Η τριπλή έλικα είναι ένα δυναμικό πρότυπο, και όπως φαίνεται στο σχήμα 1, εναλλάσσεται ανάμεσα σε μια σειρά από διμερείς και τριμερείς σφαίρες συντονισμού.



Σχήμα.1 Μία διαμόρφωση τριπλής έλικας με αρνητικές και θετικές επικάλυψης μεταξύ των τριών υποσυστημάτων

Ένα σύνολο στοιχείων καθώς και οι σχέσεις και οι λειτουργίες (χαρακτηριστικά), του συστήματος Τριπλή Έλικας είναι τα εξής :

Συστατικά: οι θεσμικοί τομείς του πανεπιστημίου, της βιομηχανίας και της κυβέρνησης, ως επέκταση από τη δυάδα της βιομηχανίας και της κυβέρνησης ως κύρια θεσμικά όργανα της βιομηχανικής κοινωνίας, σε μια τριάδα των πρωτογενών θεσμών ειδικά σε μια κοινωνία και οικονομία που βασίζεται στη γνώση. Εδώ, είναι σημαντικό να γίνει η διάκριση μεταξύ των φορέων που καλύπτονται από τους τρεις θεσμικούς τομείς:

- Οι παράγοντες της Έρευνας και Ανάπτυξης (R&D) βρίσκονται στα πανεπιστήμια (ακαδημαϊκές ερευνητικές ομάδες), στη βιομηχανία και στη κυβέρνηση (μονάδες ή τμήματα E&A των επιχειρήσεων και των δημόσιων ερευνητικών οργανισμών), καθώς και παράγοντες της E&A λειτουργικά ισοδύναμα τεχνών, οι οποίοι παράγουν καλλιτεχνικές και πολιτιστικές δραστηριότητες που δημιουργούνται παρόμοια με την επιστημονική E&A, αλλά με τη δική τους ξεχωριστή διαδικασία ανακάλυψης, επικύρωσης και διάδοσης. Αυτή η κατηγορία των ερμηνευτών έρευνας και ανάπτυξης μπορεί να βρεθεί στο πανεπιστήμιο, το οποίο είναι ένα ίδρυμα παραγωγής γνώσης και διάδοσης, που περιλαμβάνει τόσο τις τέχνες και τις επιστήμες

και περιστασιακά ενσωματώνει και διασταυρώνει αυτές τις φαινομενικά αποκλίνουσες ρυθμίσεις στις διεπιστημονικές μονάδες. Παραδείγματα τέτοιων διεπιστημονικών μονάδων περιλαμβάνονται στο Μουσικό εργαστήριο του MIT και στο Πολιτιστικό εργαστήριο του Newcastle, αργότερα στην επιχείρηση του Andy Warhol's και στο Kitchen Performance Space, καθώς και στο Κέντρο Ερευνών του Watson της IBM, στο κέντρο Ολοκληρωμένων Συστημάτων του Στάνφορντ και σε παρόμοιους οργανισμούς έρευνας και ανάπτυξης. Παράγοντες έρευνας και ανάπτυξης μπορούν επίσης να βρεθούν στο χώρο της κυβέρνησης (π.χ. χρηματοδοτήσεις από την κυβέρνηση σε οργανισμούς κ.λπ.).

- Φορείς εκτός E&A, όπως αυτοί που παρεμβαίνουν στα πλαίσια του σχεδιασμού, παραγωγής, μάρκετινγκ, των πωλήσεων, της υιοθέτησης της τεχνολογίας, της σταδιακής αλλαγής, του συνδυασμού της υπάρχουσας γνώσης με νέους τρόπους, της αλληλεπίδρασης με τους χρήστες, της απόκτησης διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και αδειών κλπ.
- Υβριδικά ιδρύματα συνθέτουν στοιχεία από τον ακαδημαϊκό χώρο, τη βιομηχανία και τον κυβερνητικό θεσμικό σχεδιασμό ή και τη στήριξη, η οποία μπορεί να είναι και με E&A και χωρίς E&A, π.χ. διεπιστημονικών ερευνητικών κέντρων, βιομηχανία πανεπιστημιακών ερευνητικών κοινοπραξιών, μεταφραστικά ερευνητικά ιδρύματα, τα γραφεία μεταφοράς τεχνολογίας σε πανεπιστήμια, επιχειρήσεις και ερευνητικά εργαστήρια της κυβέρνησης, ιδρύματα στήριξης των επιχειρήσεων (επιστημονικά πάρκα, θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων / τεχνολογίας), οικονομική στήριξη ιδρυμάτων για τη νέα τεχνολογία με βάση τις επιχειρήσεις (εταιρείες δημοσίων και ιδιωτικών κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου, τα δίκτυα αγγέλων, ταμεία κεφαλαίου εκκίνησης, κλπ.).

Σχέσεις: Εδώ διακρίνουμε δύο κύρια είδη σχέσεων καθώς και τους κοινωνικούς τους εξελικτικούς μηχανισμούς, που προκαλούν αλλαγή στα συστήματα Triple Helix (Τριπλής Έλικας):

- Συνεργασία και μετρίαση των συγκρούσεων (συμπεριλαμβανομένης της παροχής της E&A και συμβουλευτικών υπηρεσιών, απόκτησης δεξιοτήτων, δημιουργίας νέων αγορών ή την ενοποίηση υφιστάμενων υποδομών, τη δημιουργία και την αλλαγή οργανώσεων ή / και ιδρυμάτων, τη δικτύωση, τη μεταφορά τεχνολογίας ή την απόκτηση των αγαθών και των υπηρεσιών μέσω της αγοράς ή μη εμπορικών αλληλεπιδράσεων, δραστηριότητες επώασης, χρηματοδοτήσεις, διαπραγματεύσεις, κλπ.). Η ενισχυμένη δυνατότητα για τη δημιουργία συνασπισμών και τη μετρίαση των συγκρούσεων είναι τα οφέλη που συνδέονται με τις τυπικές ιδιότητες των τριαδικών σχέσεων και αυτό συχνά λείπει στις δυάδες σχέσεις, οι οποίες είναι πιο επιρρεπείς στην πτώση σε αντιπολιτευτικές τρόπους.
- Η υποκατάσταση: Οι σχέσεις αυτές προκύπτουν όταν, εκτός από την τήρηση των παραδοσιακών καθηκόντων τους, κάθε θεσμικό επίπεδο μπορεί επίσης «να αναλάβει το ρόλο του άλλου», συμπληρώνοντας τα κενά που προκύπτουν όταν ένα άλλο επίπεδο είναι αδύναμο, ή ανίκανο ή απρόθυμο να θεσπίσει τον παραδοσιακό του ρόλο. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν ένα φθίνοντα κλάδο αδυνατώντας να εμποτιστεί με τη νέα τεχνολογία για να επιδιώξει μια πορεία προς την ανανέωση, ή κρατικούς οργανισμούς ανάληψης, πέραν των παραδοσιακών τους λειτουργιών ρύθμισης και ελέγχου (π.χ. προσδιορισμός των μορφών συμβάσεων ως βάση για τις επιχειρήσεις της αγοράς, ή την παροχή για τη δημόσια ασφάλεια και την ασφάλεια σε τοπικό και εθνικό επίπεδο), η παροχή δημόσιων επιχειρηματικών κεφαλαίων, ένα παραδοσιακό έργο για το βιομηχανικό τομέα. Ομοίως, τα πανεπιστήμια, εκτός από τη διδασκαλία τους και τις ερευνητικές δραστηριότητές τους, όλο και περισσότερο ασχολούνται με τη μεταφορά τεχνολογίας και τη δημιουργία επιχείρησης, παρέχοντας υποστήριξη και ακόμη και χρηματοδότηση για την ενθάρρυνση επιχειρηματικών εγχειρημάτων, θεσπίζοντας έτσι ένα μέρος του παραδοσιακού ρόλου της βιομηχανίας. Η Βιομηχανία παίρνει το ρόλο του πανεπιστημίου στην ανάπτυξη της κατάρτισης και της έρευνας, συχνά στο ίδιο υψηλό επίπεδο όπως τα πανεπιστήμια. Επιπλέον, παρατηρήθηκε

μια τάση προς την εσωτερική υποκατάσταση κατά τομείς. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις όπου ένα τοπικό πανεπιστήμιο συμμετάσχει οριακά στις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τους δεσμούς με τη βιομηχανία, και ιδίως με τις μικρές επιχειρήσεις, ιδρύματα επαγγελματικής κατάρτισης μπορούν να αναλάβουν ηγετικό ρόλο σε αυτές τις αλληλεπιδράσεις, καθώς παρέχουν μια πιο πρακτική, και μικρότερης διάρκειας προσανατολισμένη εκπαίδευση, η οποία είναι καταλληλότερη για να καλύψει τις ανάγκες των γνώσεων των μικρών επιχειρήσεων χωρίς E&A, από τα προγράμματα του τοπικού πανεπιστημίου. Παρομοίως, σε περίπτωση απουσίας της E&A και υψηλής έντασης τεχνολογίας των επιχειρήσεων που εμπλέκονται συνήθως σε Triple Helix (Τριπλής Έλικας) συνεργασίες, επαγγελματικές ενώσεις ή εμπορικά επιμελητήρια που εκπροσωπούν τα συμφέροντα της τοπικής επιχειρηματικής κοινότητας αναλάβουν ηγετικό ρόλο στην προώθηση συνεργασιών με την ακαδημαϊκή κοινότητα και την κυβέρνηση. Τέτοια υποκατάστατα σχέσεων των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων παίρνουν μη παραδοσιακούς ρόλους που είναι μια σημαντική πιθανή πηγή της «καινοτομίας στον τομέα της καινοτομίας», αντανakλώντας την επέκταση της καινοτομίας από μια εσωτερική διαδικασία εντός και μεταξύ των επιχειρήσεων σε μια δραστηριότητα που συχνά συμβαίνει εντός και μεταξύ των άλλων θεσμικών τομέων της Triple Helix (Τριπλής Έλικας).

Τα τελευταία χρόνια, για τη χάραξη πολιτικής άρχισαν να πειραματίζονται με την προσθήκη επιπλέον κατηγοριών φορέων στο αρχικό πρότυπο της Τριπλής Έλικας.

1.6 Πρότυπο Τετραπλής Έλικας Καινοτομίας

Η εξέλιξη του πρότυπου της Τριπλής Έλικας είναι το πρότυπο Quadruple Helix (Τετραπλούς Έλικας). Έτσι προστίθεται στο παραπάνω πρότυπο ένας ακόμα «έλικας» ο οποίος αναγνωρίζεται ως *media-based and culture-based*

public (ο δημόσιος τομέας βασισμένος στα μέσα και τον πολιτισμό). Αυτό ο τέταρτος έλικας σχετίζεται ακόμα με τα μέσα μαζικής ενημέρωσης (media), με τις δημιουργικές βιομηχανίες (creative industries), τον πολιτισμό (culture), τις αξίες (values), τον τρόπο ζωής (life-style), την τέχνη (art) αλλά και με την ιδέα της δημιουργικής τάξης (creative class).

Η Τετραπλή Έλικα αναφέρεται στις δομές και τις διαδικασίες της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και κοινωνίας. Επιπλέον το Οικοσύστημα Καινοτομίας υπογραμμίζει τη σημασία της ποικιλίας των συντελεστών, παραγόντων και οργανισμών, για να οδηγηθεί κανείς στη Δημοκρατία της γνώσης. Ο «τέταρτος έλικας» της Τετραπλής Έλικας αναφέρεται στο κοινό-δημόσιο τομέα (τους πολίτες) που προσανατολίζεται στα μέσα και τον πολιτισμό.

Οι αρχές και οι στρατηγικές γνώσης και καινοτομίας, αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο του κοινού για την επιτυχημένη επίτευξη των στόχων τους. Από τη μια πλευρά η πραγματικότητα του κοινού διαμορφώνεται από τα μέσα, από την άλλη, το κοινό επηρεάζεται και από τις αξίες αλλά και από τον πολιτισμό κάθε κοινωνίας. Πολιτισμικά κειμήλια όπως οι ταινίες, μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό την γνώμη και τη θέληση του κοινού, όσον αφορά την υποστήριξη της έρευνας και των επενδύσεων.

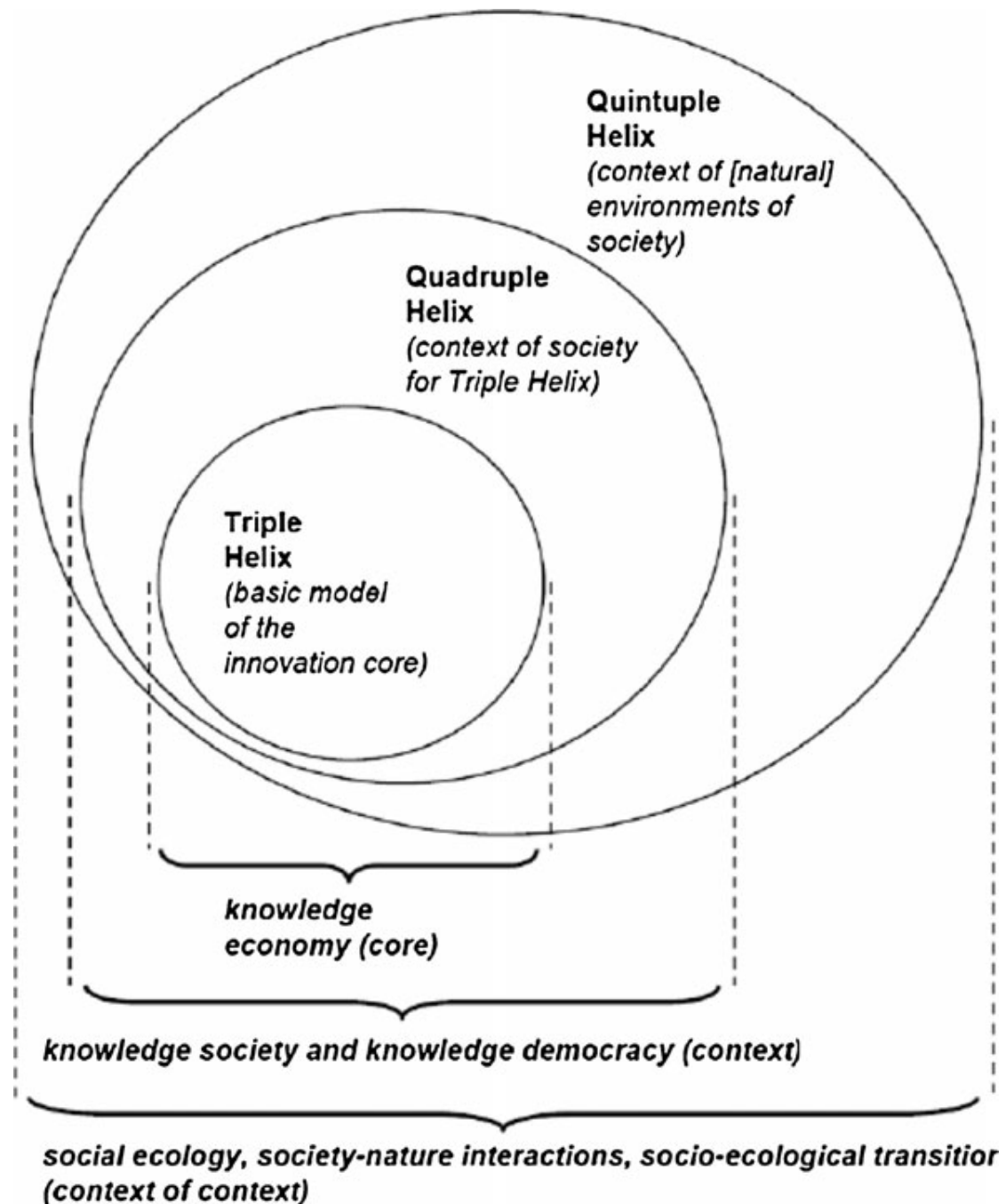
Για παράδειγμα στα πανεπιστήμια πολλά μαθήματα τεχνολογικού και μηχανολογικού περιεχομένου δεν ανταποκρίνονται με τον ίδιο βαθμό στις ανάγκες όλων των μαθητών (αρσενικών-θηλυκών), επειδή αυτού του είδους τα επαγγέλματα ενδιαφέρουν περισσότερο τους άντρες-μαθητές. Για να προσελκύσουν στα μαθήματα αυτά γυναίκες –μαθήτριες, θα έπρεπε αυτόματα να αλλάξουν και οι κοινωνικές εικόνες που προωθούνται μέσω των μέσων μαζικής ενημέρωσης προς αυτού του είδους τα επαγγέλματα. Επομένως, η μηχανική της γνώσης και οι αρχές / στρατηγικές καινοτομίας αναμειγνύουν την λογική των μέσων μαζικής ενημέρωσης με τις αξίες και τον πολιτισμό μιας κοινωνίας.

1.7 Πρότυπο Πενταπλής Έλικας Καινοτομίας

Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι κύριος στόχος μια επιχείρησης είναι να δημιουργήσει πλούτο για τους μετόχους και να τοποθετήσει κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς περιορισμούς δεύτερους κάτω από τον κύριο στόχο της επιχείρησης. Άλλες μελέτες αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλαμβάνουν καινοτομίες και να λειτουργούν έτσι ώστε να απευθύνονται στην κοινωνική και οικολογική υποβάθμιση, να αναπτύσσουν νέα επιχειρηματικά πρότυπα και να προσαρμόζονται σε οργανωτικούς σχεδιασμούς που θα τις οδηγήσουν στο οικονομικό κέρδος, δημιουργώντας μια κοινωνική και περιβαλλοντική αξία. Από μια εμπειρική μελέτη βρέθηκε ότι η αειφορία είναι μια βασική πηγή οργανωτικής και τεχνολογικής καινοτομίας. Τα σύγχρονα επιχειρηματικά πρότυπα πρέπει να διαμορφωθούν, ενσωματώνοντας κοινωνικές και περιβαλλοντικές προτεραιότητες για την αειφορία του οργανισμού. Τώρα εισάγεται και ένα νέο πρότυπο συστήματος γνώσης η Quintuple Helix (Πενταπλή Έλিকা), η οποία πλαισιώνει τη γνώση και την καινοτομία μέσα στο φυσικό περιβάλλον και μπορεί να ερμηνευτεί ως μια γραμμική προσέγγιση με κύριο χαρακτηριστικό την αειφόρο ανάπτυξη και την κοινωνική οικολογία. Η πενταπλή έλিকা είναι ένα σύστημα που θέτει κοινό έδαφος μεταξύ οικολογίας, γνώσης, και καινοτομίας δημιουργώντας συνεργίες μεταξύ της οικονομίας της κοινωνίας και της δημοκρατίας. Συνεπώς, οι οργανισμοί θα πρέπει να λειτουργούν μέσα σε αυτά τα πλαίσια και να υιοθετούν τέτοια επιχειρηματικά πρότυπα που να έχουν σα στόχο να παρέχουν λύση και κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις. Η αειφορία της καινοτομίας παραμένει και αυξάνεται με τα ήθη και τον πολιτισμό.

Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για τις αμφιδέξιες εταιρείες να πετύχουν την αειφορία και την απόδοση που επιθυμούν, υιοθετώντας είτε εξερευνητικές στρατηγικές καινοτομίας που έχουν σα στόχο τα προϊόντα και τις περιοχές της αγοράς, είτε εξερευνητικές στρατηγικές καινοτομίας που έχουν σα στόχο να βελτιώσουν το τρέχον προϊόν και τις θέσεις της αγοράς. Η οργανωτική

στρατηγική, δομή και κουλτούρα βρίσκονται μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση καινοτομίας, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματική συνεργία όλων των βασικών στοιχείων καινοτομίας.



Σχήμα 2. Από την Τριπλή στην Τετραπλή και Πενταπλή Έλικα Καινοτομίας

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Εισαγωγή στα Επιχειρηματικά Πρότυπα Καινοτομίας

2.1 Εισαγωγή

Αρχικά θα ασχοληθούμε με την εισαγωγή σε έννοιες Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας. Περιγράφονται τα διάφορα πρότυπα καινοτομίας, η διαχείριση και η μέτρησή της, καθώς και οι διάφορες ικανότητες και φάσεις που χρειάζονται για τη μετατροπή μιας ιδέας σε πρακτική εφαρμογή.

Νέες επιχειρηματικές και εμπορικές ιδέες, νέα προϊόντα, νέες υπηρεσίες, νέες καταναλωτικές εμπειρίες, νέα brands, νέες αγορές, σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της υψηλίου απαξιώνουν τους υφιστάμενους κλάδους της οικονομίας και αναδιανέμουν την παγκόσμια ζήτηση. Ζούμε σε ένα κόσμο που αλλάζει ριζικά και σφύζει από τις καινοτομικές ιδέες των απανταχού επιχειρηματιών, σε μια διεθνή κοινωνία που επιζητά το διαφορετικό και αυτό που παράλληλα προσφέρει εξαιρετική αξία. Δεν υπάρχει πλέον μέλλον για αυτούς που δεν ενστερνίζονται τα νέα δεδομένα και την επιτακτική ανάγκη του Καινοτομείν.

Οι διορατικές επιχειρήσεις σε όλη την υφήλιο αναζητούν απεγνωσμένα τον τρόπο να ενσωματώσουν διαδικασίες δημιουργίας και εφαρμογής της καινοτομίας στην εσωτερική οργάνωσή τους, και ταυτόχρονα δημιουργούνται ασταμάτητα νέα brand names και προϊόντα. Η Καινοτομία στην Ε.Ε. παρακολουθείται πλέον (από το 2006) και διακρατικά με δείκτες μέσω του Ευρωπαϊκού Πίνακα Καινοτομίες (European Innovation Scorecard).

Είμαστε αντιμέτωποι με μια παγκόσμια ξέφρενη καινοτομική δραστηριότητα, που για τις επιχειρήσεις σημαίνει συνειδητοποίηση αφενός του γεγονότος ότι η συντριπτική πλειοψηφία των προϊόντων και υπηρεσιών αφορά όμοια και μη διαφοροποιημένη προσφορά και αφετέρου της επιτακτικής ανάγκης για καινοτομική διείσδυση σε νέα μερίδια αγοράς.

Ο διεθνής όρος innovation (καινοτομία) προέρχεται από τα Λατινικά και σημαίνει την εισαγωγή κάτι καινούριου στον υπαρκτό κόσμο και στη σειρά των πραγμάτων ή τη βελτίωση της παραγωγικότητας των πόρων όπως αναφέρεται από τον J. B. Say όπως παρατίθεται στον Drucker (Drucker, 1985).

Ο όρος Καινοτομία μπορεί να αναφέρεται στη διαδικασία – μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή σε υπηρεσία, σε μια νέα μορφή οργάνωσης της επιχείρησης, σε μια νέα ή βελτιωμένη λειτουργική μέθοδο παραγωγής, σε ένα νέο τρόπο παρουσίασης ενός προϊόντος (design, marketing) ή ακόμη και σε μια νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών. Μπορεί επίσης να αναφέρεται στο σχεδιασμό και στην κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού, στην υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή να υποδηλώνει ένα νέο τρόπο σκέψης για την αντιμετώπιση μιας κατάστασης ή ενός προβλήματος (Πράσινη Βίβλος της Ε.Ε. για την καινοτομία).

Η τεχνολογική εξέλιξη και οι παράλληλες αλλαγές στο κοινωνικό και οικονομικό γίνεσθαι πραγματοποιούνται μέσω της υλοποίησης καινοτομιών. Η ικανότητα μιας κοινωνίας να καινοτομεί αποτελεί, σε ένα βαθμό, μηχανισμό ανανέωσης και εξέλιξης. Η καινοτομία αφορά κάθε πλευρά της οικονομικής ή παραγωγικής διαδικασίας. Στο επίπεδο της επιχείρησης ή του οργανισμού η καινοτομία πραγματοποιείται κυρίως είτε με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών είτε με την αναδιάρθρωση των διαδικασιών παραγωγής-λειτουργίας.

Συνολικά η συνεχής καινοτομική προσπάθεια για νέα προϊόντα - υπηρεσίες ή νέες παραγωγικές διαδικασίες δημιουργούν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε τρεις κρίσιμες περιοχές:

α) στην αξιολόγηση των πόρων όπου έχουμε ανάπτυξη δραστηριοτήτων έρευνας και ανάπτυξης, εφαρμογή νέας τεχνολογίας, παραγωγικότητα πωλήσεων, παραγωγής κλπ., νέες παραγωγικές επενδύσεις και επέκταση σε νέες αγορές ή της πελατειακής βάσης.

β) στην ανάπτυξη και ανανέωση του οργανισμού, με επενδύσεις και μεγέθυνση, ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης για το ανθρώπινο δυναμικό, νέες προσλήψεις και αισιοδοξία, υψηλό φρόνημα και ηθικό.

γ) στην επιχειρηματική επιτυχία με φήμη και προσέλκυση νέων πελατών, εικόνα δυναμικής επιχείρησης, προϊόντα διακριτά από του ανταγωνισμού, συνεχή ανάπτυξη και δυσχέρεια για των ανταγωνισμό να ακολουθήσει.

Συχνά η καινοτομία συνδέεται με τη δημιουργία μιας βιώσιμης αγοράς γύρω από την εισαγωγή νέου και ανώτερου προϊόντος ή διαδικασίας. Πιο συγκεκριμένα, στη βιβλιογραφία της διαχείρισης της τεχνολογίας, η τεχνολογική καινοτομία χαρακτηρίζεται ως την εισαγωγή ενός νέου τεχνολογικού προϊόντος στην αγορά.

Πολλοί είναι αυτοί που αναγνωρίζουν τη σημασία της τεχνολογικής καινοτομίας στην υψηλή απόδοση μιας εταιρείας σήμερα. Αναφέρουμε ενδεικτικά κάποιους από αυτούς:

- «Η τεχνολογική καινοτομία στις διάφορες επιχειρήσεις είναι ένας από τους βασικούς λόγους για βιομηχανική ανταγωνιστικότητα και εθνική ανάπτυξη» (Freeman, 1982; Porter, 1985).
- «Η καινοτομία είναι η μόνη ξεχωριστή ικανότητα στη δεκαετία του '90» (Peters, 1996).
- «Το βασικό χαρακτηριστικό της μοντέρνας αγοράς δεν είναι η τιμή, αλλά η καινοτομία» (Gorolami, 1993).

- «Η καινοτομία είναι το τελευταίο σύνορο στο σημερινό κόσμο της επιχείρησης, που βοηθάει τις εταιρείες να επιτύχουν χαμηλότερο κόστος, μεγαλύτερη απόδοση και νέα προϊόντα και υπηρεσίες» (Pospiril, 1996).

Η τεχνολογική καινοτομία είναι νέα τεχνολογία που δημιουργεί νέα προϊόντα - και κατ' επέκταση νέες ευκαιρίες για τη βιομηχανία. Αυτή είναι η βασική σημασία της καινοτομίας και ο λόγος για τον οποίο είναι απαραίτητη για την οικονομική ανάπτυξη, γιατί δημιουργεί επιχειρηματικές ευκαιρίες. Η τεχνολογία ήταν και θα παραμείνει το βασικό κίνητρο για την αλλαγή στην κοινωνία μας.

Η τεχνολογική καινοτομία έχει γίνει η μεγαλύτερη κινητήριος μηχανή που οδηγεί την κοινωνία από τη δεκαετία του '80. Υπάρχει μια συνεχής ροή νέων προϊόντων και διαδικασιών, από ηλεκτρικές μηχανές σε αυτοκίνητα, αεροπλάνα, τηλεπικοινωνίες και φαρμακευτικά παρασκευάσματα. Όλες οι επιχειρήσεις οφείλουν την ύπαρξη τους και τη διαχρονική τους παρουσία στην επιτυχή εφαρμογή της τεχνολογίας για τη δημιουργία νέων προϊόντων και βελτιωμένων κατασκευαστικών διαδικασιών.

Από την πλευρά της επιχείρησης, η **καινοτομία** θεωρείται ως η ευτυχής κατάληξη του ταξιδιού της εμπορευματοποίησης μιας εφεύρεσης, όταν το ταξίδι αυτό είναι όντως επιτυχές και οδηγεί στη δημιουργία ενός συνεχώς ευήμερου μεριδίου αγοράς ή σε μια νέα αγορά. Έτσι, μια τεχνική ανακάλυψη ή μια εφεύρεση (η δημιουργία κάτι καινούριου) δεν είναι σημαντική για μια εταιρεία εκτός και αν αυτή η νέα τεχνολογία μπορεί να αξιοποιηθεί για να προσθέσει αξία στην εταιρεία, μέσω της αύξησης των εισοδημάτων, της μείωσης του κόστους και παρόμοιων βελτιώσεων σε οικονομικά αποτελέσματα. Αυτό έχει δύο σημαντικές συνέπειες για την ανάλυση οποιασδήποτε καινοτομίας στο περιβάλλον ενός επιχειρηματικού οργανισμού.

Καταρχήν, η καινοτομία πρέπει να ενσωματωθεί στις λειτουργίες και στη στρατηγική του οργανισμού ώστε να έχει μια ξεκάθαρη επίδραση στον τρόπο που ο οργανισμός δημιουργεί αξία ή στον τύπο της αξίας που

παρέχει ένας οργανισμός στην αγορά. Δεύτερον, η καινοτομία είναι μια κοινωνική διαδικασία, καθώς ένας οργανισμός μπορεί να ρευστοποιήσει τα πλεονεκτήματα της καινοτομίας μόνο μέσω της παρέμβασης και της διαχείρισης των ατόμων.

Η συζήτηση γύρω από την καινοτομία οδηγεί ξεκάθαρα στη δημιουργία ενός πρότυπου για την κατανόηση της εξελικτικής φύσης της καινοτομίας. Η διαχείριση της καινοτομίας ασχολείται με τις δραστηριότητες που παίρνει μια επιχείρηση προκειμένου να παράγει λύσεις σε προβλήματα που αφορούν τα προϊόντα, τις διαδικασίες και τη διοίκηση.

2.2 Θεωρία Επιχειρηματικών Προτύπων

Η έννοια του Επιχειρηματικού Πρότυπου και συνεπώς και η έννοια του Επιχειρηματικού Πρότυπου Καινοτομίας (BMI) έχουν τις απαρχές τους στην επιχειρηματική πρακτική, στρατηγική, διαχείριση και την οικονομία μιας βιομηχανίας. Οι ορισμοί που κατά καιρούς του δίνουν διάφοροι ερευνητές – επιστήμονες ταιριάζουν σε 4 πλαίσια: στρατηγικές επιλογές, δημιουργία αξίας, σύλληψη αξίας και δίκτυα αξιών. Μερικοί ορισμοί της έννοιας του επιχειρηματικού πρότυπου σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία είναι οι παρακάτω :

«Ο πρώτος παράγοντας για την απόδοση μιας εταιρίας είναι το επιχειρηματικό της πρότυπο. Αυτό είναι η μέθοδος που η εταιρία κατασκευάζει και χρησιμοποιεί τους πόρους της για να προσφέρει στους πελάτες της μεγαλύτερη αξία από όση μπορούν οι ανταγωνιστές της και να κερδίσει χρήματα. Συγκεκριμένα, καθορίζει λεπτομερώς τον τρόπο που η εταιρία παράγει κέρδος τώρα και πώς σχεδιάζει να κάνει το ίδιο μακροπρόθεσμα, είναι αυτό που καθιστά μια εταιρία ικανή να αποκτήσει ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (Affuah & Tucci, 2001).

«Επιχειρηματικό πρότυπο είναι η μέθοδος πραγματοποίησης των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης ώστε να έχει έσοδα. Το επιχειρηματικό πρότυπο επεξηγεί τον τρόπο που η επιχείρηση έχει κέρδος με τον καθορισμό της θέσης της στην αλυσίδα αξιών» (Rappa, 2001).

«Ένα επιχειρηματικό πρότυπο δεν είναι παρά μια περιγραφή της αξίας που μία εταιρία προσφέρει σε ένα ή περισσότερα τμήματα πελατών, της αρχιτεκτονικής της εταιρίας καθώς και το δίκτυο συνεργατών για τη δημιουργία, το marketing και τη διανομή αυτής της αξίας, ώστε να παράγει επικερδή και ισχυρά ρεύματα εσόδων» (Osterwalder & Pingeur, 2002).»

«Ένα επιχειρηματικό πρότυπο είναι μια αρχιτεκτονική για τα προϊόντα, τη ροή πληροφορίας και τις υπηρεσίες, ενώ περιλαμβάνει και μία περιγραφή των διαφόρων επιχειρηματικών εταιριών καθώς και των ρόλων τους, μια περιγραφή των πιθανών πλεονεκτημάτων και ωφελειών για τους διάφορους επιχειρηματικούς εταίρους, μια περιγραφή των πηγών εσόδων» (Timmers, 1998).

«Επιχειρηματικό πρότυπο είναι το σύνολο των τρόπων που μια εταιρία επιλέγει τους πελάτες της, ορίζει και διαφοροποιεί τις προσφορές της, αποφασίζει τις εργασίες που θα πράξει μόνη της και αυτές που θα αναθέσει σε τρίτους, καθορίζει τους πόρους της, αναπτύσσεται στην αγορά, προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες στους πελάτες και κατακτά κέρδη» (Slywotzkh, 1996), (Lee, 2001).

Όλοι καταλήγουν στο ότι τα επιχειρηματικά πρότυπα αντανakλούν τις στρατηγικές επιλογές και τις επιχειρηματικές τους επιπτώσεις, οι οποίες συμβάλλουν στην επικοινωνία, ανάλυση, δοκιμή και αξιοποίηση των σχέσεων αιτία - αποτέλεσμα, που προκύπτουν από την εκάστοτε στρατηγική επιλογή.

Παρομοίως οι George και Block καθιέρωσαν 6 θέματα πάνω στα οποία θα δρουν τα επιχειρηματικά πρότυπα:

1. Οργανωτικό σχέδιο

2. Όψη της εταιρείας με βάση τους πόρους
3. Αφηγηματική και κατανόηση
4. Φύση της καινοτομίας
5. Φύση της ευκαιρίας
6. Συναλλαγές δομής

Παρόλα αυτά το επιχειρηματικό πρότυπο σχετίζεται άρρηκτα με την απόδοση, επιβίωση και την ευκαιρία έρευνας.

Επιπλέον, διακρίνονται τα Ευρωπαϊκά από τα Αμερικάνικα επιχειρηματικά πρότυπα, καθώς τα πρώτα επικεντρώνονται στο σχεδιασμό προσεγγίσεων, ενώ τα τελευταία δίνουν έμφαση στην κατηγοριοποίηση επιχειρηματικών προτύπων και στην καινοτόμα χρήση τους. Συνεπώς τα επιχειρηματικά πρότυπα δε θα έπρεπε να χαρακτηρίζονται ως λειτουργική στρατηγική των οργανισμών. Είναι σχεδιασμένα σαν εργαλεία αποκωδικοποίησης, κατανόησης και επαρκούς επικοινωνίας τόσο μέσα σε έναν οργανισμό όσο και κατά μήκος ενός επιχειρηματικού συστήματος. Έτσι τα επιχειρηματικά πρότυπα, αποτελούν τον πυρήνα και οδηγό της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ στρατηγικής και επιχειρηματικών προτύπων διευκολύνει τους εξωτερικούς παρατηρητές ως προς την κατανόηση της εταιρικής στρατηγικής, παρατηρώντας απλά πως το πρότυπο αντανakλά την οργανωτική στρατηγική ενός οργανισμού. Τα επιχειρηματικά πρότυπα είναι αυτά που επικεντρώνονται στη δημιουργία αξιών και στη δέσμευση αξίας από την πλευρά της επιχείρησης.

2.3 Αποτυπώνοντας την έννοια των Επιχειρηματικών Προτύπων Καινοτομίας

Έχει αναγνωρισθεί ότι η έρευνα για το BMI (=ΕΠΚ= Επιχειρηματικό Πρότυπο Καινοτομίας), δίνει έμφαση σε 3 διαφορετικές προοπτικές:

- A. Τα θεωρητικά θεμέλια της οπτικής της εταιρείας με βάση τους πόρους
- B. Τις δυναμικές ικανότητες της εταιρείας
- C. Την οπτική της στρατηγικής της επιχείρησης

Οι απόψεις οι οποίες βασίζονται στην έρευνα, αναφέρουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού βασίζεται στις διάφορες, μοναδικές και αναντικατάστατες πηγές της επιχείρησης. Παρομοίως οι δυναμικές ικανότητες σε ένα περιβάλλον που βασίζεται στις πηγές, υποδεικνύουν την ενεργή ενσωμάτωση, ή με επιχειρηματικούς όρους, την αναδιαμόρφωση των ικανοτήτων και την οργανωτική διαδικασία μέσα από την οποία κερδίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, περιγράφουν το ΕΠΚ ως μια μέθοδο που βασίζεται στην καινοτομία, καθώς οι πηγές και άλλες ικανότητες είναι ήδη κληροδοτημένες σε έναν οργανισμό και οι επενδύσεις μπορεί να είναι μειωμένες στο ελάχιστο.

Το ΕΠΚ μπορεί να ενσωματωθεί στον υπάρχοντα πυρήνα της επιχείρησης, επιτρέποντας έτσι τον καπιταλισμό των ήδη υπάρχοντων ικανοτήτων, ή μπορεί ακόμα να ενσωματωθεί σε μια νέα εταιρεία όταν αντιμετωπίζει ρηξικέλευθες καινοτομίες. Η τρίτη άποψη ενσωμάτωσης εγγυάται στην στρατηγική της επιχείρησης, η οποία συνδυάζει την εσωτερική κατάσταση με τις εξωτερικές ευκαιρίες. Υπάρχει ένας διαχωρισμός μεταξύ επιχειρηματικού πρότυπου ανάπτυξης και ΕΠΚ. Το πρώτο θεωρείται μια διαρκή αλλαγή και το τελευταίο θεωρείται η ανταπόκριση στις εναλλασσόμενες πηγές της δημιουργίας αξιών. Συνεπώς, το ΕΠΚ έχει τις ρίζες του στην επιχειρηματική στρατηγική, ενώ το επιχειρηματικό πρότυπο ανάπτυξης έχει τις ρίζες του στις έννοιες που βασίζονται στις πηγές και στις δυναμικές ικανότητες της εταιρείας. Το επιχειρηματικό πρότυπο αντανάκλα το καθεστώς των οργανισμών και όχι τις στρατηγικές επιλογές που ενδεχομένως να κάνουν.

Επιπλέον, το ΕΠΚ μπορεί να θεωρηθεί στρατηγική επιλογή μιας επιχείρησης ή ένας διαρκής στρατηγικός προσανατολισμός. Φαίνεται πολύτιμο σε περιπτώσεις ασταθούς οικονομίας, όπου η επιχείρηση συχνά αντιμετωπίζει την ανάγκη επανεφεύρεσης της ίδιας της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά, τα επιχειρηματικά πρότυπα φαίνεται να είναι πιο σταθερά κατά τη διάρκεια μιας επιτυχημένης περιόδου. Η μείωση του κόστους και η ευελιξία αποτελούν μερικούς από τους πιο επιτακτικούς λόγους, έτσι ώστε οι οργανισμοί να ασπαστούν το ΕΠΚ, καθώς αυτό επιτρέπει την εξειδίκευση και την εκμετάλλευση ευκαιριών. Η διαδικασία εκτέλεσης ενός καινοτόμου επιχειρηματικού πρότυπου φαίνεται να οδηγείται από τη δράση εσωτερικών και εξωτερικών ευκαιριών και απειλών.

Το ΕΠΚ μπορεί να διεξάγεται είτε παράλληλα με ένα επιχειρηματικό πρότυπο είτε να προχωρήσει πολύ μακριά, μέχρι να εγκαθιδρύσει μια νέα επιχείρηση, εσωτερικά σαν επιχειρηματική μονάδα ή εξωτερικά σαν μια νέα εταιρεία. Ακόμα, υποστηρίζεται ότι οι στρατηγικές επιλογές αλλάζουν εντελώς το ήδη υπάρχον επιχειρηματικό πρότυπο που οδηγεί σε σταθερές και βελτιωμένες επιχειρηματικές αποδόσεις. Το ΕΠΚ από μόνο του δε θα έχει σαν αποτέλεσμα μεγάλη επιχειρηματική απόδοση. Ωστόσο σε συνδυασμό με μια δεύτερη στρατηγική προσέγγιση θα έχει καλύτερα αποτελέσματα.

2.4 Η επίδραση του οργανωσιακού σχεδιασμού και της οργάνωσης στα επιχειρηματικά πρότυπα καινοτομίας

Ο Osterwalder (2004) υπογραμμίζει ότι το επιχειρηματικό πρότυπο τοποθετείται μέσα σε ένα τρίγωνο επιχειρηματική στρατηγικής, πληροφοριακών και επικοινωνιακών πληροφοριών και επιχειρηματικού οργανισμού, με τον τελευταίο να περιλαμβάνει οργανωτικές δομές, ξεχωριστά μοναδικά τμήματα, μονάδες, διαδικασίες και ροή εργασίας. Μερικές φορές οι μικρές εταιρείες είναι πιο επιτυχημένες, καθώς αντιμετωπίζουν λιγότερες

δυσκολίες και μπορούν να προσαρμοστούν πολύ πιο γρήγορα, καθώς έχουν μικρότερη οργανωτική δομή.

Η οργανωτική και λειτουργική συνεργασία απλοποιούν τον οργανισμό μειώνοντας τα εμπόδια γύρω από τις μονάδες, αναλαμβάνουν την κοινοποίηση γνώσης και είναι ικανές να στηρίξουν την εταιρεία σε οποιαδήποτε εσωτερική και εξωτερική αλλαγή που συμβαίνει στο περιβάλλον.

Το ΕΠΚ χρειάζεται οργανωτικό ανασχεδιασμό ο οποίος μπορεί να δώσει μια εξήγηση στο γιατί οι εταιρείες τείνουν να είναι πιο επιτυχημένες στο να διατηρούν την καινοτομία. Η διακυβέρνηση, συγκεκριμένα, απευθύνεται στα προβλήματα κατανομής της δύναμης, του ελέγχου, και της ιεραρχίας. Μελλοντικά μπορεί να αλλάξει το πεδίο συνεργασίας, τις επιδράσεις σε άλλα τμήματα αλλά και να αυξήσει τους κινδύνους έκθεσης.

2.5 Επιχειρηματικό πρότυπο καινοτομίας και οργανωσιακός σχεδιασμός προς τη βιωσιμότητα

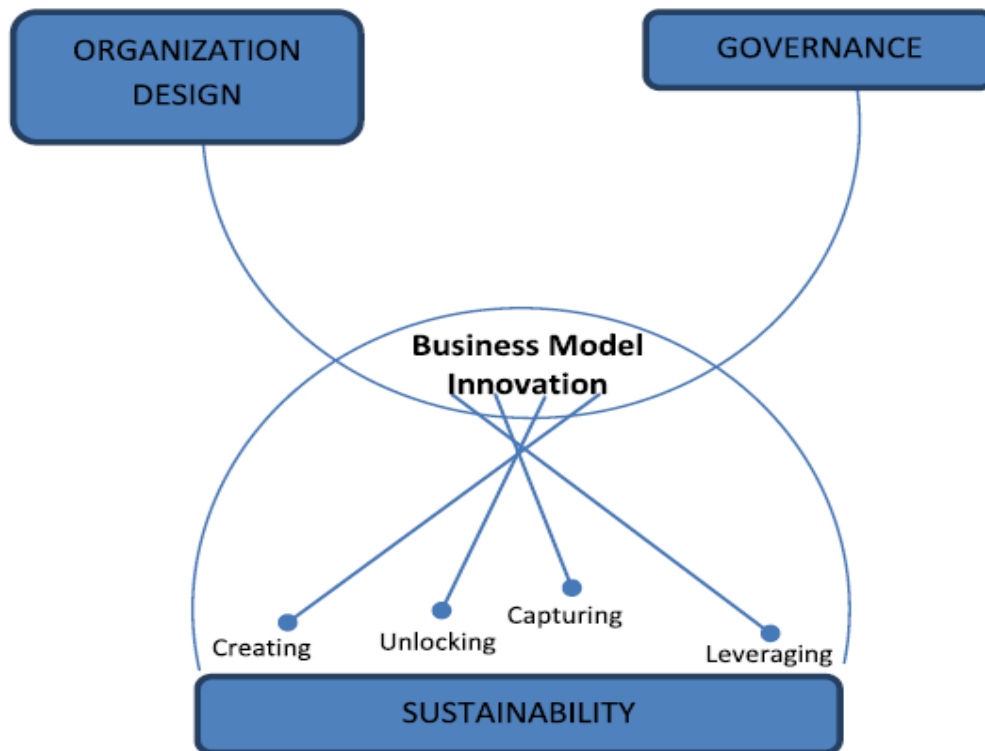
Διάφορες μελέτες έχουν δείξει ότι ο κύριος στόχος μια επιχείρησης είναι να δημιουργήσει πλούτο για τους μετόχους και να θέσει κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς περιορισμούς δεύτερους κάτω από τον κύριο στόχο της επιχείρησης. Άλλες έρευνες αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλαμβάνουν καινοτομίες και να λειτουργούν έτσι ώστε να απευθύνονται στην κοινωνική και οικολογική υποβάθμιση, να αναπτύσσουν νέα επιχειρηματικά πρότυπα και να προσαρμόζονται σε οργανωσιακούς σχεδιασμούς που θα τις οδηγήσουν στο οικονομικό κέρδος, δημιουργώντας μια κοινωνική και περιβαλλοντική αξία. Από μια εμπειρική μελέτη βρέθηκε ότι η αειφορία είναι μια βασική πηγή οργανωτικής και τεχνολογικής καινοτομίας.

Τα σύγχρονα επιχειρηματικά πρότυπα πρέπει να διαμορφωθούν, ενσωματώνοντας κοινωνικές και περιβαλλοντικές προτεραιότητες για την

αιφορία του οργανισμού. Τώρα εισάγεται και ένα νέο πρότυπο συστήματος γνώσης η Quintuple Helix (Πενταπλή Έλικα), η οποία πλαισιώνει τη γνώση και την καινοτομία μέσα στο φυσικό περιβάλλον και μπορεί να ερμηνευτεί ως μια γραμμική προσέγγιση με κύριο χαρακτηριστικό την αειφόρο ανάπτυξη και την κοινωνική οικολογία. Η πενταπλή έλικα είναι ένα σύστημα που θέτει κοινό έδαφος μεταξύ οικολογίας, γνώσης, και καινοτομίας δημιουργώντας συνεργίες μεταξύ της οικονομίας της κοινωνίας και της δημοκρατίας. Συνεπώς, οι οργανισμοί θα πρέπει να λειτουργούν μέσα σε αυτά τα πλαίσια και να υιοθετούν τέτοια επιχειρηματικά πρότυπα που να έχουν σα στόχο να παρέχουν λύση και κοινωνικές και περιβαλλοντικές προκλήσεις. Η αειφορία καινοτομίας παραμένει και αυξάνεται με τα ήθη και τον πολιτισμό.

Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα για τις αμφιδέξιες εταιρείες να πετύχουν την αειφορία και την απόδοση που επιθυμούν, υιοθετώντας είτε εξερευνητικές στρατηγικές καινοτομίας που έχουν σα στόχο τα προϊόντα και τις περιοχές της αγοράς, είτε εξερευνητικές στρατηγικές καινοτομίας που έχουν σα στόχο να βελτιώσουν το τρέχον προϊόν και τις θέσεις της αγοράς. Η οργανωτική στρατηγική, δομή και κουλτούρα βρίσκονται μεταξύ των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση καινοτομίας, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματική συνεργία όλων των βασικών στοιχείων καινοτομίας. Όπως ο οργανωσιακός σχεδιασμός είναι απαραίτητος για το ΕΠΚ, έτσι και η αμφιδεξιότητα είναι καταγεγραμμένος παράγοντας αειφορίας.

Η ενσωμάτωση αειφόρων μετρικών μπορεί να αποτελέσει την αρχή για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς μειώνει τις ανεπάρκειες που συνήθως προκαλούνται τόσο από τους στόχους, όσο και από παρεκκλίνοντες στόχους. Προτείνεται ακόμα, ότι τα επιχειρηματικά πρότυπα που βασίζονται στην λειτουργική επίλυση προβλημάτων, αποδίδουν οικονομικά και οικολογικά καλύτερα από αυτά που υιοθετούν μια συγκεκριμένη προσέγγιση.



Σχήμα 3: Το Επιχειρηματικό Πρότυπο Καινοτομίας στο κέντρο διαχείρισης της επιχείρησης και του οργανωσιακού σχεδιασμού για επίτευξη βιωσιμότητας

2.6 Μελέτη περίπτωσης: Επιχείρηση που εφάρμοσε το Επιχειρηματικό Πρότυπο Καινοτομίας

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η έρευνα στα ΕΠΚ και στην οργανωσιακή βιωσιμότητα βρίσκονται σε στάδιο ανάπτυξης, παραθέτουμε μια ποσοτική προσέγγιση βασισμένη σε μια έρευνα παραδείγματος περίπτωσης. Η εταιρεία Lee KichareonSeang Co.Ltd ιδρύθηκε πριν 44 χρόνια στην Ταϊλάνδη και είναι η μεγαλύτερη κατασκευαστική εταιρεία παραγωγής λαμπτήρων. Το αξιοσημείωτο στο παράδειγμα αυτό, είναι ότι η LeKise εξαναγκάστηκε να ανανεώσει το επιχειρηματικό πρότυπο της εταιρείας εξ' αιτίας των συνθηκών της αγοράς. Ένας από τους manager υπέδειξε στην LeKise ότι η εταιρεία δεν

ήταν πλέον σε θέση να ανταγωνιστεί τις υπόλοιπες, εξ' αιτίας του σκληρού ανταγωνισμού με τους Κινέζους. Επίσης υπέδειξε ότι υπερτερούσαν μόνο ποιοτικά.

2.6.1 Συμπεράσματα: Ευρήματα από την εμπειρική μελέτη και συζήτηση της περίπτωσης: Lee KichareonSeang Co. Ltd

Βασισμένα στην παραπάνω εμπειρική μελέτη, τα αποτελέσματα που προέκυψαν έδειξαν ότι η LKS εκμεταλλεύεται τις υπάρχουσες πηγές και τη γνώση έτσι ώστε να αναπτύξει και να καθιερώσει τη δική της μοναδική φίρμα. Ο σκοπός της είναι να γεμίσει το κενό στην τοπική αγορά και να ανταγωνιστεί μεγαλύτερες εταιρείες. Οι εταιρείες που καταφέρνουν να αναμορφώσουν τις ικανότητες τους και τις οργανωτικές τους διαδικασίες είναι ικανές και να ανακαινίσουν, να ανταγωνιστούν και να επιβιώσουν μέσα στην παγκόσμια ανταγωνιστική αγορά.

Ο όρος επιχειρηματική στρατηγική, χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις επιχειρηματικές καινοτομίες ως εργαλεία για το ΕΠΚ. Αυτός ο συνεχόμενος στρατηγικός προσανατολισμός στην καινοτομία και την ευελιξία, χαρακτηρίζεται από προνοητικότητα, καθώς επιτρέπει στις εταιρείες να εκτιμήσουν τους μελλοντικούς κινδύνους και να λάβουν την κατάλληλη δράση για να αποφύγουν τους ανταγωνιστές, να ελέγχουν την παγκόσμια τεχνολογική ανάπτυξη, να ανταποκρίνονται στις περιβαλλοντικές αλλαγές και να ανταποκρίνονται πλήρως στις ανάγκες των καταναλωτών. Η ικανότητα των οργανισμών να επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας. Αυτή η ισορροπία μπορεί να επιτευχθεί βασιζόμενη και αναμειγμένη με τεχνολογικές διαδικασίες στα διάφορα επίπεδα οργανισμών. Οι βασικές συνεργασίες έχουν εμπλουτιστεί και αναπτυχθεί, κυρίως με συνεργάτες που επηρέασαν την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντα. Επομένως, μπορεί να υποθέσει κανείς ότι το

ΕΠΚ απαιτεί μια ενσωμάτωση των μετόχων μέσα στον προγραμματισμό-σχεδιασμό, την παραγωγή και τη διανομή διαδικασιών, ακολουθώντας τους ίδιους κανόνες, που έχουν σα στόχο να αποφέρουν τα ίδια επιτυχή αποτελέσματα και την αναμενόμενη αξία.

Το ΕΠΚ απαιτεί ακόμα και οργανωτικό σχεδιασμό και ικανότητα διακυβέρνησης που ενσωματώνει πηγές, δυναμικές ικανότητες και επιχειρήσεις που αναπτύσσονται με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έτσι ώστε οι οργανισμοί να πετύχουν την επιθυμητή αειφορία. Επιπρόσθετα, δίνει έμφαση στην καινοτομία, ευελιξία και αμφιδεξιότητα. Τέλος οι οργανωτικές και λειτουργικές συνεργασίες αποτελούν παράγοντες επιτυχίας και διευκολύνουν την ενσωμάτωση του ΕΠΚ.

Ο σχεδιασμός και η αειφορία των οργανισμών φαίνονται και στην εταιρεία LKS, καθώς υιοθετήθηκαν πηγές, οι οποίες παρέχουν δυνατά θεμέλια για μελλοντική απόδοση και ανταγωνιστικότητα βασισμένη στην ποιότητα και όχι στον διαχωρισμό από το κόστος. Η εταιρεία περιγράφεται ως ευέλικτος και προσαρμοστικός οργανισμός. Η εταιρεία σχεδιάστηκε για να ανταποκρίνεται στις ανάγκες των καταναλωτών και τις πιθανές αλλαγές στη διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες του κοινού.

Επίσης δόθηκε έμφαση και σε αειφόρα διαφημιστικά προϊόντα και υπηρεσίες που αναλάμβαναν κυρίως δραστηριότητες ευθύνης. Σε προηγούμενη έρευνα τέτοιου είδους περιστατικά είχαν άμεση επίδραση στο ενδιαφέρον των οργανισμών ως προς την αλλαγή τους σε πιο κοινωνικούς και φιλικούς προς το περιβάλλον. Οι οργανισμοί πάντα πρέπει να έχουν υπόψη τους την τριπλή γραμμή κοινωνίας, περιβάλλοντος και οικονομίας για τη δημιουργία αξιών. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι κάθε εταιρεία μπορεί, θεωρητικά, να ενσωματώσει κοινωνικά σχήματα ευθύνης.

2.6.2 Περιορισμοί και αναφορές για μελλοντική έρευνα

Η παραπάνω εταιρεία λειτουργεί σαν ένα πολύ χαρακτηριστικό παραδείγματα ΕΠΚ. Ωστόσο είναι η μόνη όπου τα δεδομένα είναι πλούσια. Η μελέτη αυτή λόγω περιορισμών δεν μπορεί να γενικευθεί. Η πραγματικότητα των οργανισμών δεν προκαθορίζεται από τις πράξεις της εταιρείας αλλά και από τους ανταγωνιστές και τις περιβαλλοντικές αιτίες. Για να διευκρινιστεί εάν το ΕΠΚ εξυπηρετεί την αειφορία των οργανισμών, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές συγκριτικές μελέτες, σε διάφορους οργανισμούς, με διαφορετικές παραμέτρους και σε διαφορετικό περιβάλλον.

Θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμο να εξερευνηθεί κανείς πως οι πρώτοι σε κατανάλωση πελάτες, οι προμηθευτές, οι ανταγωνιστές και οι συντελεστές, μπορούν να αναστείλουν τη λειτουργία της εταιρείας ευθυγραμμίζοντας το επιχειρηματικό πρότυπο με οικολογικούς, κοινωνικούς και πιστωτικούς στόχους. Τέλος αυτή η έρευνα αναγνωρίζει το κενό όσον αφορά την επιρροή της τεχνολογίας στο ΕΠΚ. Συνεπώς, απαιτείται πολύ περισσότερη έρευνα για να γίνουν γνωστά τα μέσα και οι τρόποι με τους οποίους οι συντελεστές μεταφοράς τεχνολογίας θα συμβάλλουν θετικά στο ΕΠΚ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Εμπειρικός σχεδιασμός έρευνας

3.1 Μεθοδολογία – Δημιουργία Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία αποτελεί μέρος ερευνητικής εργασίας του κ. Καραγιάννη, η οποία είχε πραγματοποιηθεί σε επιχειρήσεις της Αμερικής. Στο ερωτηματολόγιο αυτό υπήρχαν ερωτήσεις ανοικτού τύπου ως επί το πλείστον κάτι το οποίο καθιστούσε το ερωτηματολόγιο πολύ εξειδικευμένο και άρα δύσκολο στο να απαντηθεί από επιχειρήσεις της Ελλάδας. Για το λόγω αυτό το ερωτηματολόγιο σε συνεργασία με τον κ. Καραγιάννη διαμορφώθηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητό και ικανό να απαντηθεί από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

Τα βήματα που ακολουθήσαμε ήταν τα ακόλουθα:

Αρχικά μεταφράσαμε το ερωτηματολόγιο από τα αγγλικά στα ελληνικά. Έπειτα το τροποποιήσαμε όπως αναφέρθηκε και παραπάνω σε κατάλληλη μορφή έτσι ώστε να μπορεί να απαντηθεί από τις ελληνικές επιχειρήσεις, και πιο συγκεκριμένα μετατρέψαμε τις ερωτήσεις ανοικτού τύπου σε κλειστού τύπου.

Στη συνέχεια δημιουργήσαμε το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιώντας τις Φόρμες του Google Docs ή Google Drive, στο οποίο μπορούμε να δημιουργήσουμε επαγγελματικά και εμφανίσιμα ερωτηματολόγια (surveys) για να διεξάγουμε την έρευνα μας, να τα στέλνουμε με email παροτρύνοντας τους αποδέκτες να αφιερώσουν λίγο από το χρόνο τους για να απαντήσουν στις ερωτήσεις και να συγκεντρώσουμε τις απαντήσεις των ερωτώμενων σε ένα λογιστικό φύλλο εργασίας στο δίσκο μας στο Google Drive για τη μετέπειτα αξιοποίηση τους. Αυτοί είναι και οι λόγοι για τους οποίους χρησιμοποιήσαμε τις Φόρμες του Google Docs.

Κατόπιν έχοντας το ερωτηματολόγιο έτοιμο μπορούσαμε να το στείλουμε παντού πολύ εύκολα δίνοντας απλά το URL του (Uniform Resource Locator = Ενιαίος Εντοπιστής Πόρων), κάτι το οποίο και έγινε. Πιο συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε όλα τα Επιμελητήρια της Ελλάδος ζητώντας τους να το προωθήσουν στις εγγεγραμμένες επιχειρήσεις τους (σε email με επισυνημμένο μια αίτηση υπογεγραμμένη από τους καθηγητές του ΠΔΜ στην οποία περιγράφονταν το ότι ακριβώς ζητάμε και σε τι αποσκοπεί η ερευνά μας, δείτε στο παράρτημα). Στη συνέχεια επικοινωνήσαμε με όλα τα Επιμελητήρια Ελλάδος για να είμαστε σίγουροι ότι έχουν λάβει το ερωτηματολόγιο και μπορούν να το προωθήσουν στις εγγεγραμμένες επιχειρήσεις τους.

Τέλος αφού πλέον είχε περάσει αρκετό χρονικό διάστημα είχαμε πλέον έναν αριθμό απαντήσεων σε ένα αρχείο excel, το οποίο μπορούσαμε να επεξεργαστούμε κατάλληλα για να βγάλουμε συμπεράσματα. Ο αριθμός των επιχειρήσεων που απάντησαν το ερωτηματολόγιο είναι 21.

3.2 Περιγραφή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της εργασίας αυτής σχεδιάστηκε προκειμένου να πραγματοποιηθεί έρευνα για τα Επιχειρηματικά Πρότυπα Καινοτομίας και Οργανωσιακής Βιωσιμότητας. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι όλες πολλαπλών επιλογών, και η έρευνα διαρκεί περίπου 20 λεπτά.

Το ερωτηματολόγιο ξεκινά παραθέτοντας τους ορισμούς της πρότασης προστιθέμενης αξίας και του επιχειρηματικού πρότυπου ώστε να γνωρίζει ο επιχειρηματίας τις έννοιες αυτές:

- Πρόταση προστιθεμένης αξία ορίζεται ως: «Το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που αποτελούν οικονομικά βιώσιμη και ανταγωνιστική λύση για ένα συγκεκριμένο Τμήμα Πελατών».
- «Ο τρόπος με τον οποίο μια εταιρεία δημιουργεί, μεταδίδει και προσλαμβάνει προστιθέμενη αξία μέσω μιας πρότασης προστιθεμένης αξίας». Παρακαλώ κρατήστε τον ορισμό αυτό κατά νου κατά την απάντηση των ερωτήσεων.

Κατόπιν το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε 3 ενότητες:

1. Πλαίσιο Επιχειρηματικού Πρότυπου

Σε αυτό το μέρος της έρευνας θα θέλαμε να γνωρίζουμε πως είναι το επιχειρηματικό πρότυπο της επιχείρησης στην παρούσα φάση (10 ερωτήσεις).

2. Οργανωσιακός Σχεδιασμός

Σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου εστιάζουμε στην οργανωτική βιωσιμότητα. Για να κατανοήσουν οι επιχειρηματίες την έννοιας της Οργανωσιακής Βιωσιμότητας την ορίζουμε ως “Μια βιώσιμη επιχείρηση που συμβάλλει στην αειφόρο ανάπτυξη παράγει ταυτόχρονα οικονομικά, κοινωνικά και περιβαλλοντικά οφέλη” - γνωστοί ως οι τρεις πυλώνες της αειφορίας. Οργανωσιακή Ελαστικότητα και δυναμική οργανωσιακή ανθεκτικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως συνδυασμένη ικανότητα μιας επιχείρησης να ανακάμψει από τις αρνητικές κρίσεις για το οικοσύστημα και την ταχύτητα με την οποία είναι σε θέση να πράξει, ως εκ τούτου, η ανθεκτικότητα μπορεί να θεωρηθεί ως εμφάνιση κατά μήκος ενός φάσματος. Σε αντίθεση, η οργανωσιακή ευρωστία δεν είναι τόσο πολύ η ικανότητα να ανακάμψει από τέτοιες κρίσεις, αλλά μάλλον η αντίσταση ή η εξαίρεση από τις επιπτώσεις αυτές (14 ερωτήσεις).

3. Επιχείρηση Αριστείας

Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου επικεντρωθήκαμε στη Βιώσιμη Επιχειρηματική Αριστεία. Η Βιώσιμη Επιχειρηματική Αριστεία ισορροπεί τα συμπληρωματικά και ανταγωνιστικά συμφέροντα των βασικών συμμετοχών, συμπεριλαμβανομένων της κοινωνίας και του φυσικού περιβάλλοντος και αυξάνει την πιθανότητα της ανώτερης και της βιώσιμης ανταγωνιστικής θέσης και ως εκ τούτου, τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης που ορίζεται από υψηλού επιπέδου οργανωσιακή ευελιξία και ευρωστία και από τη συνεχή και την υπεύθυνη διακυβέρνηση, τη στρατηγική και τις δράσεις που παράγουν καλύτερα αποτελέσματα. Η Βιώσιμη Επιχειρηματική Αριστεία ενσωματώνει ηθική, αποδοτική και αποτελεσματική (E3) διακυβέρνηση των επιχειρήσεων με τη στρατηγική των 3E (equity, ecology, economy) (δίκαιο, οικολογία, οικονομία), της Τριπλής Άνω Γραμμής σε όλη την κουλτούρα των επιχειρήσεων και των δραστηριοτήτων για την παραγωγή των αποτελεσμάτων της Τριπλής Κάτω Γραμμής των 3P (people, planet, profit) (άνθρωποι, πλανήτης, κέρδος) που είναι ταυτόχρονα πραγματιστικά και καινοτόμα και τα οποία προβλέπουν τις βέλτιστες πρακτικές και τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (8 ερωτήσεις).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Αποτελέσματα της έρευνας

4.1 Στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων με τη χρήση του SPSS

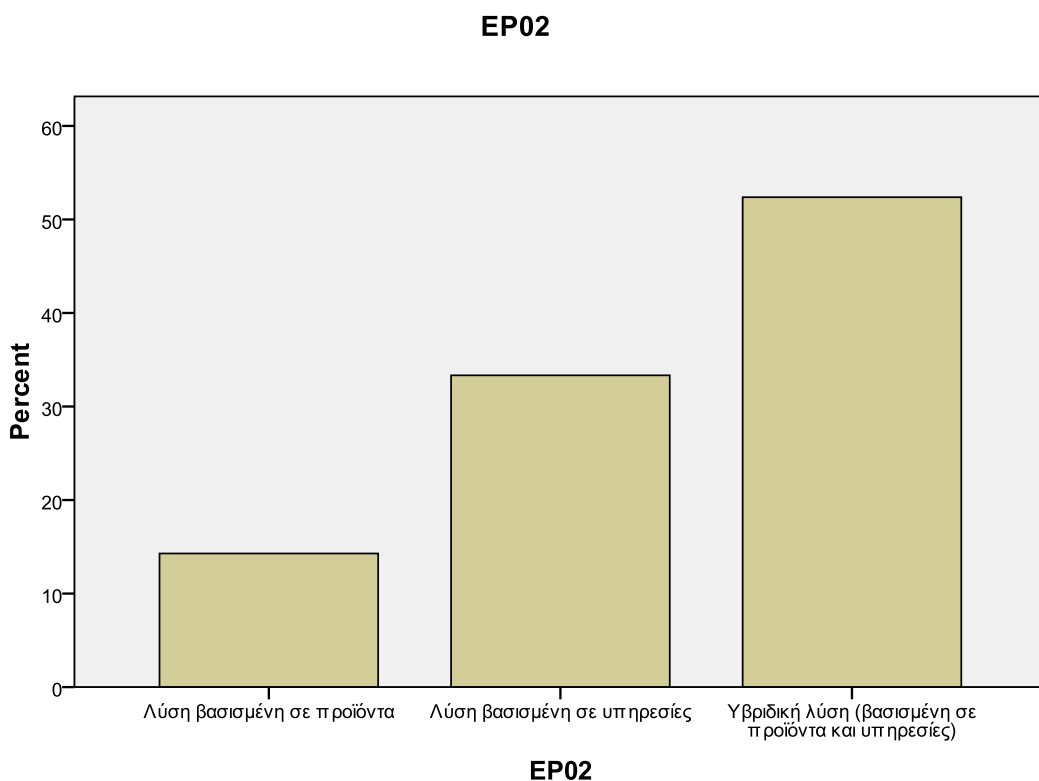
Βασικός στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου του ΕΠΚ στον οργανωσιακό σχεδιασμό και την επιχειρηματική αριστεία. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήσαμε υπολογισμό των συχνοτήτων για κάθε ερώτηση χωριστά (Univariate Analysis) και κατόπιν ανάλυση συσχετίσεων (ανά 2) ανάμεσα στις μεταβλητές που αφορούν το ΕΠΚ

(Bivariate Analysis) και σε αυτές που σχετίζονται με τον οργανωσιακό σχεδιασμό και την επιχειρηματική αριστεία.

Στην πρώτη φάση της στατιστικής ανάλυσης ακολουθεί ο υπολογισμός των συχνοτήτων για κάθε ερώτηση ξεχωριστά:

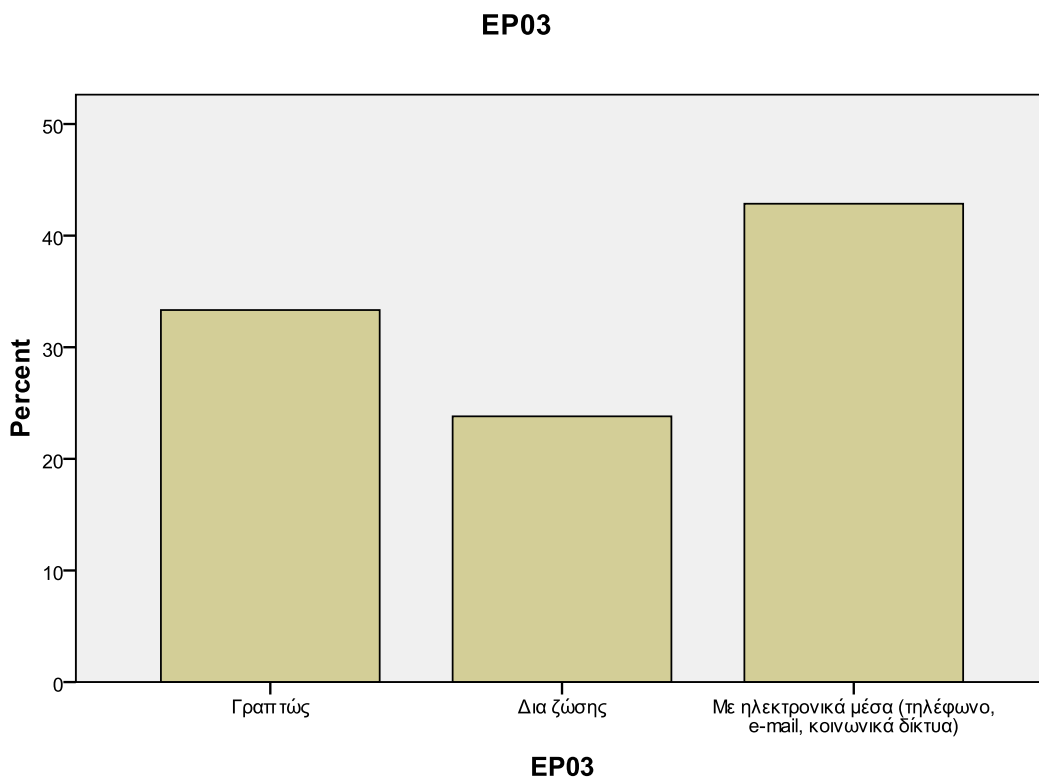
- Ερώτηση 2: Ποια είναι η εν ισχύ πρόταση προστιθέμενης αξίας της εταιρείας;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 15 τοις εκατό απάντησε πως η λύση είναι βασισμένη σε προϊόντα, το 34 τοις εκατό απάντησε πως η λύση είναι βασισμένη σε υπηρεσίες και το 51 τοις εκατό απάντησε πως η λύση είναι υβριδική (βασισμένη σε προϊόντα και υπηρεσίες).



- Ερώτηση 3: Πώς η εταιρία ανακοινώνει την πρόταση προστιθέμενης αξίας στους δυνητικούς και πραγματικούς πελάτες;

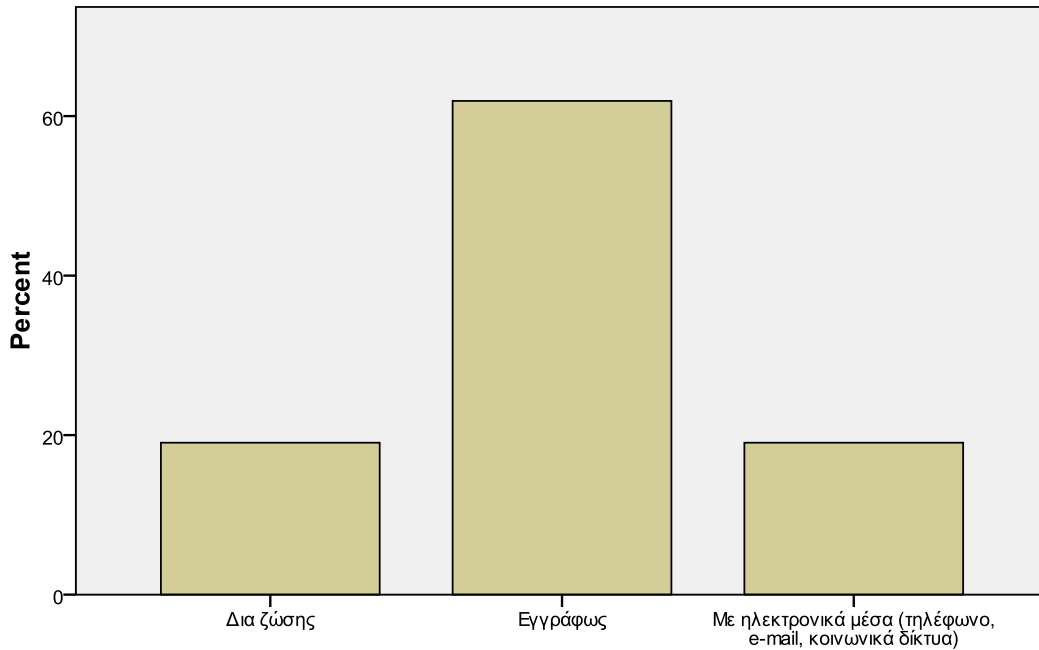
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 33 τοις εκατό απάντησε πως το κάνει Γραπτώς, το 45 τοις εκατό απάντησε το κάνει Δια ζώσης και το 22 τοις εκατό απάντησε πως το κάνει με ηλεκτρονικά μέσα (τηλέφωνο, e-mail, κοινωνικά δίκτυα).



- Ερώτηση 4: Πώς η εταιρία εξηγεί την πρόταση προστιθέμενης αξίας στους δυνητικούς και πραγματικούς πελάτες;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 20 τοις εκατό απάντησε δια ζώσης, το 60 τοις εκατό απάντησε εγγράφως και το 20 τοις εκατό απάντησε με ηλεκτρονικά μέσα (τηλέφωνο, e-mail, κοινωνικά δίκτυα).

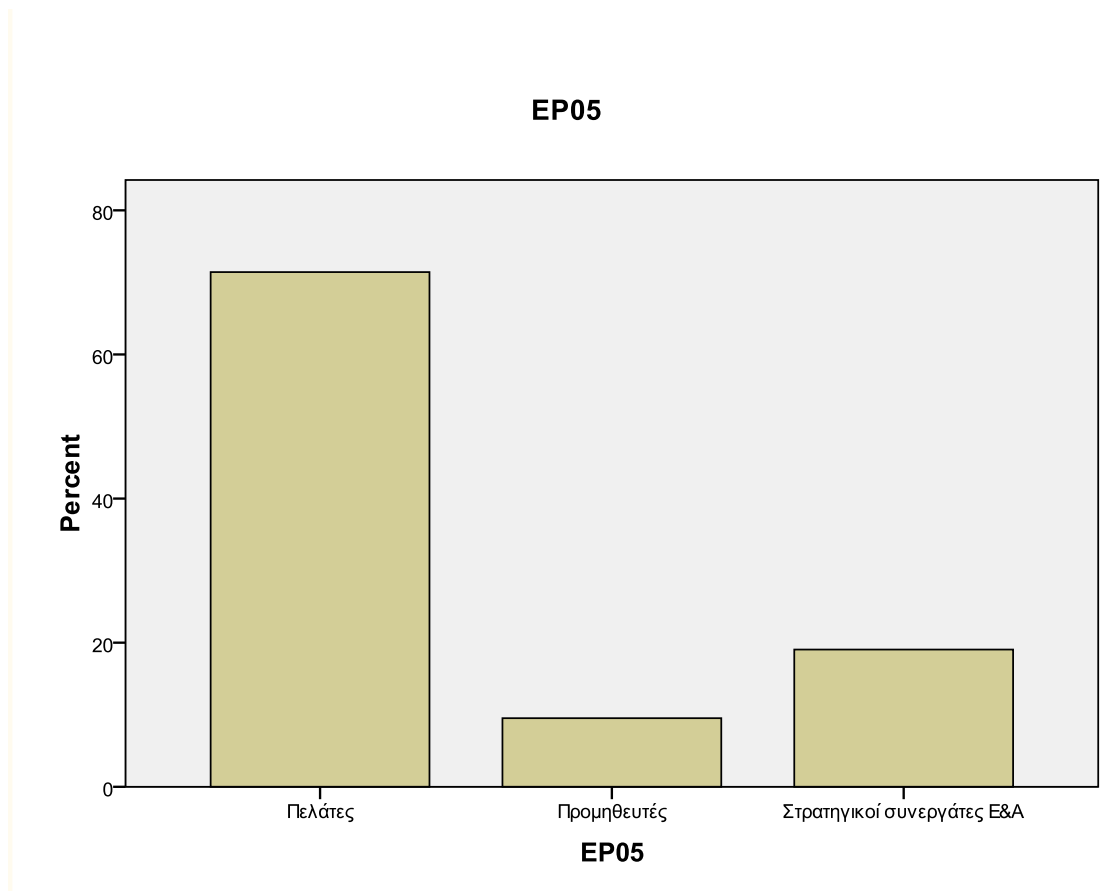
EP04



EP04

- Ερώτηση 5: Ποιοι είναι οι βασικοί συνεργάτες της εταιρίας και πώς δουλεύει μαζί τους;

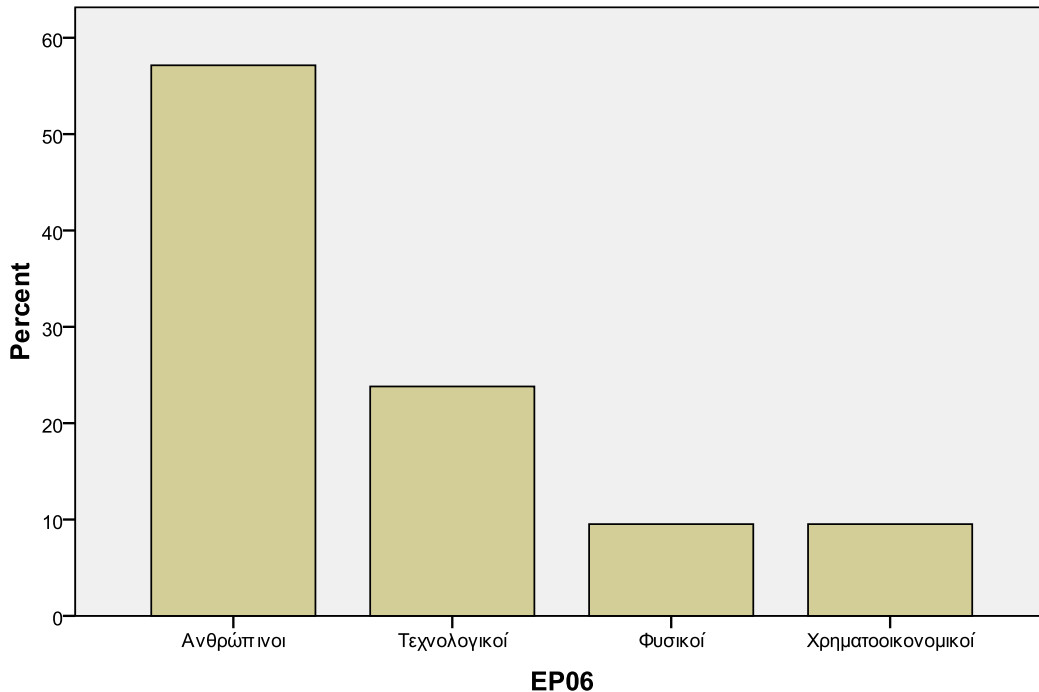
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 70 τοις εκατό απάντησε οι πελάτες, το 10 τοις εκατό απάντησε οι προμηθευτές και το 20 τοις εκατό απάντησε οι στρατηγικοί συνεργάτες E&A.



- Ερώτηση 6: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι πόροι της εταιρείας (όσον αφορά την πρόταση προστιθέμενης αξίας);

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 58 τοις εκατό απάντησε οι ανθρωπινός πόροι, το 22 τοις εκατό απάντησε οι τεχνολογικοί πόροι, το 10 τοις εκατό απάντησε οι φυσικοί πόροι και το άλλο 10 τοις εκατό απάντησε οι χρηματοοικονομικοί πόροι.

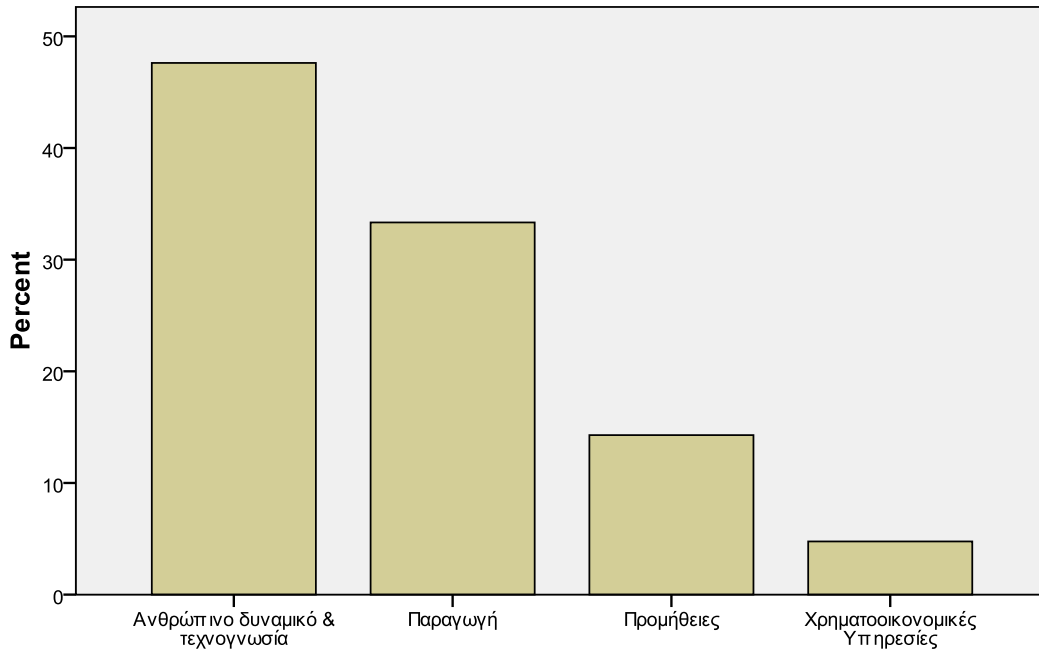
ΕΡ06



- Ερώτηση 7: Ποιες είναι οι σημαντικότερες διαδικασίες της εταιρείας (όσον αφορά την πρόταση προστιθέμενης αξίας);

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 48 τοις εκατό απάντησε το ανθρώπινο δυναμικό & τεχνογνωσία, το 32 τοις εκατό απάντησε η παράγωγη, το 15 τοις εκατό απάντησε οι προμήθειες και το 5 τοις εκατό απάντησε οι χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες.

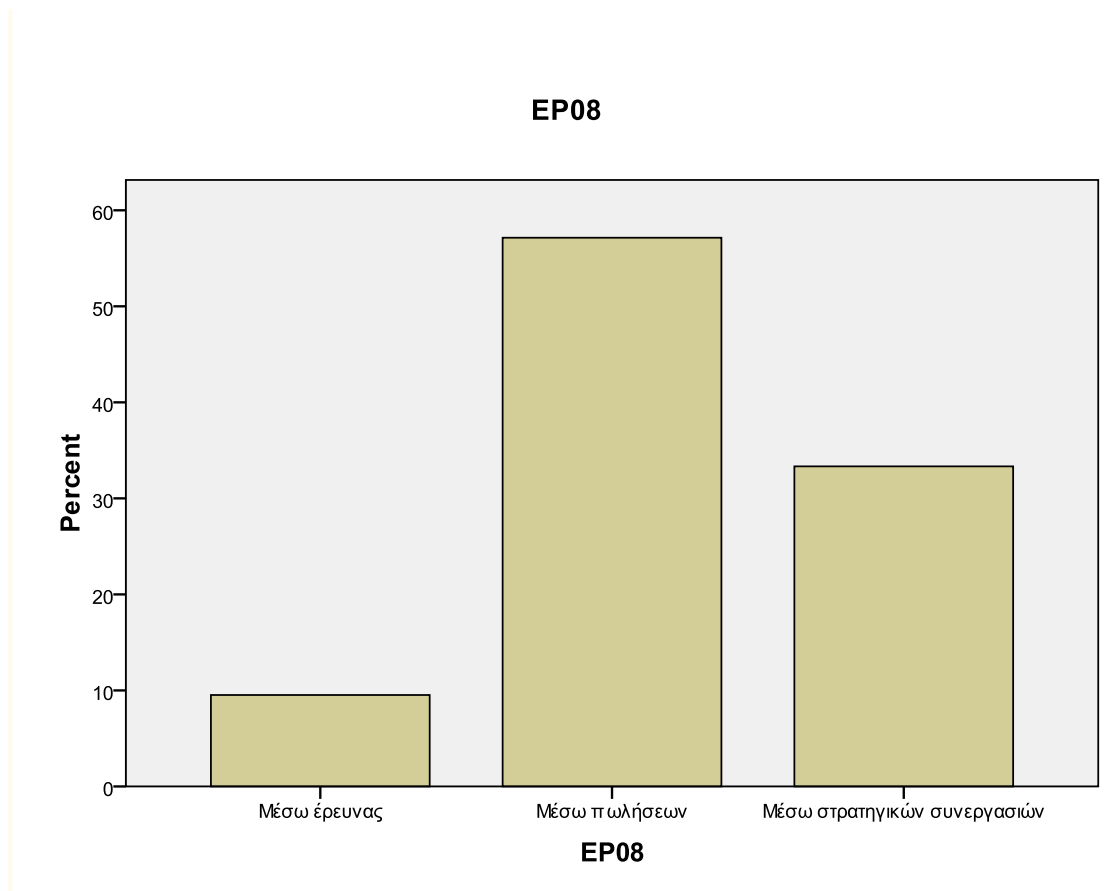
ΕΡ07



ΕΡ07

- Ερώτηση 8: Πως ο συνδυασμός πόρων, διαδικασιών και συνεργατών δημιουργούν οργανωσιακή προστιθέμενη αξία για την εταιρεία;

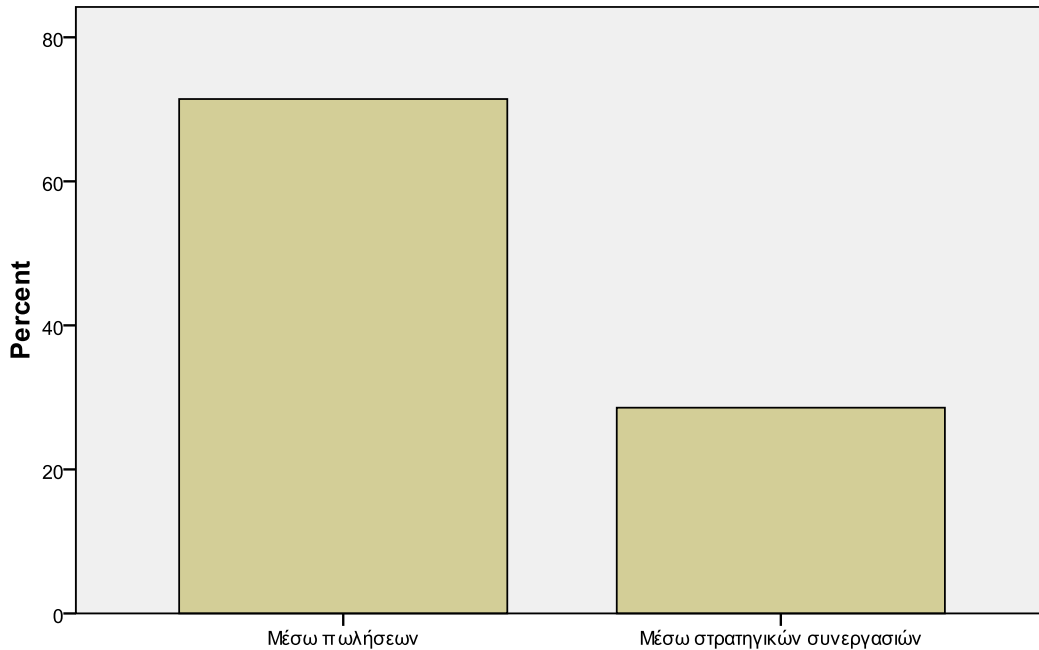
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 10 τοις εκατό απάντησε μέσω έρευνας, το 55 τοις εκατό απάντησε μέσω πωλήσεων και το 35 τοις εκατό απάντησε μέσω στρατηγικών διαδικασιών.



- Ερώτηση 9: Πώς η Εταιρία πωλεί τα προϊόντα της στα διάφορα τμήματα των πελατών της;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 70 τοις εκατό απάντησε μέσω πωλήσεων και το 30 τοις εκατό απάντησε μέσω στρατηγικών συνεργασιών.

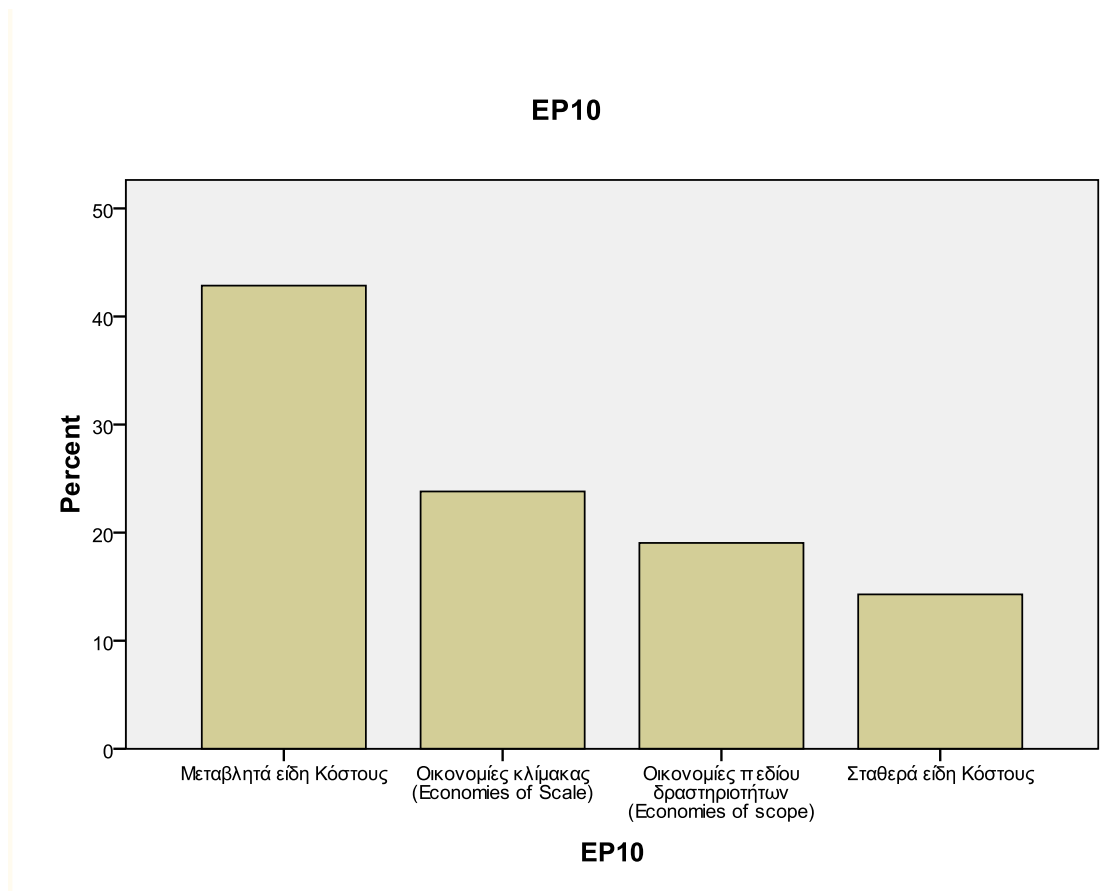
EP09



EP09

- Ερώτηση 10: Ποια είναι η δομή κόστους της εταιρείας;

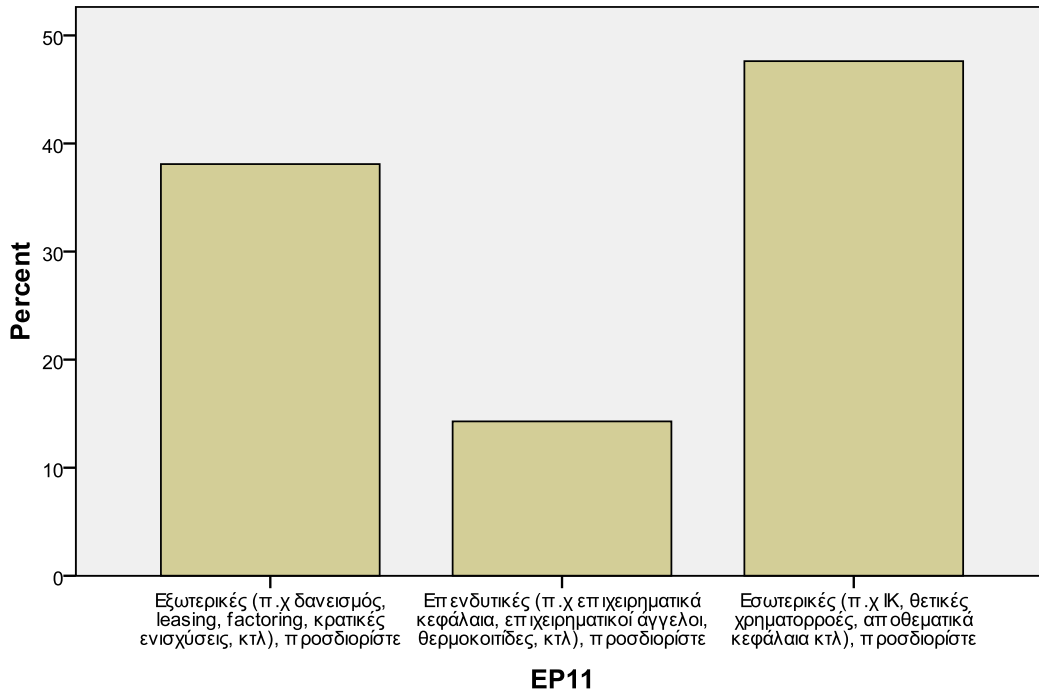
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 43 τοις εκατό απάντησε ότι είναι μεταβλητά ειδή κόστους, το 24 τοις εκατό απάντησε ότι είναι μέσω οικονομιών κλίμακα, το 18 τοις εκατό απάντησε ότι είναι μέσω οικονομιών από πεδία δραστηριοτήτων και το άλλο 15 τοις εκατό απάντησε ότι είναι μέσω σταθερών ειδών κόστους.



- Ερώτηση 11: Ποιες είναι οι πηγές εσόδων της εταιρίας;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 38 τοις εκατό απάντησε πως οι πηγές εσόδων είναι Εξωτερικές (π.χ. δανεισμός, leasing, factoring, κρατικές ενισχύσεις, κτλ), το 15 τοις εκατό απάντησε πως οι πηγές εσόδων είναι Επενδυτικές (π.χ. επιχειρηματικά κεφάλαια, επιχειρηματικοί άγγελοι, θερμοκοιτίδες, κτλ). και το 47 τοις εκατό απάντησε πως οι πηγές εσόδων είναι Εσωτερικές (π.χ. ΙΚ, θετικές χρηματοροές, αποθεματικά κεφάλαια κτλ).

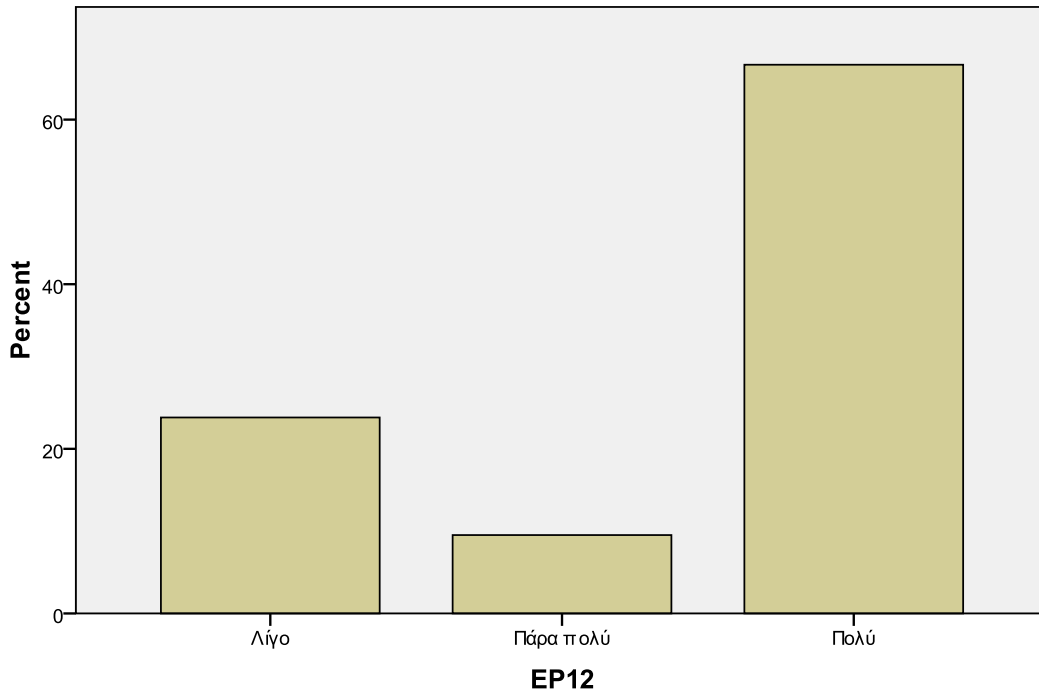
ΕΡ11



- Ερώτηση 12: Πόσο ευκρινής κατά τη γνώμη σας είναι οι πηγές προστιθεμένης αξίας στην εταιρεία σας;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 23 τοις εκατό απάντησε λίγο, το 14 τοις εκατό απάντησε παρά πολύ και το 63 τοις εκατό απάντησε πολύ.

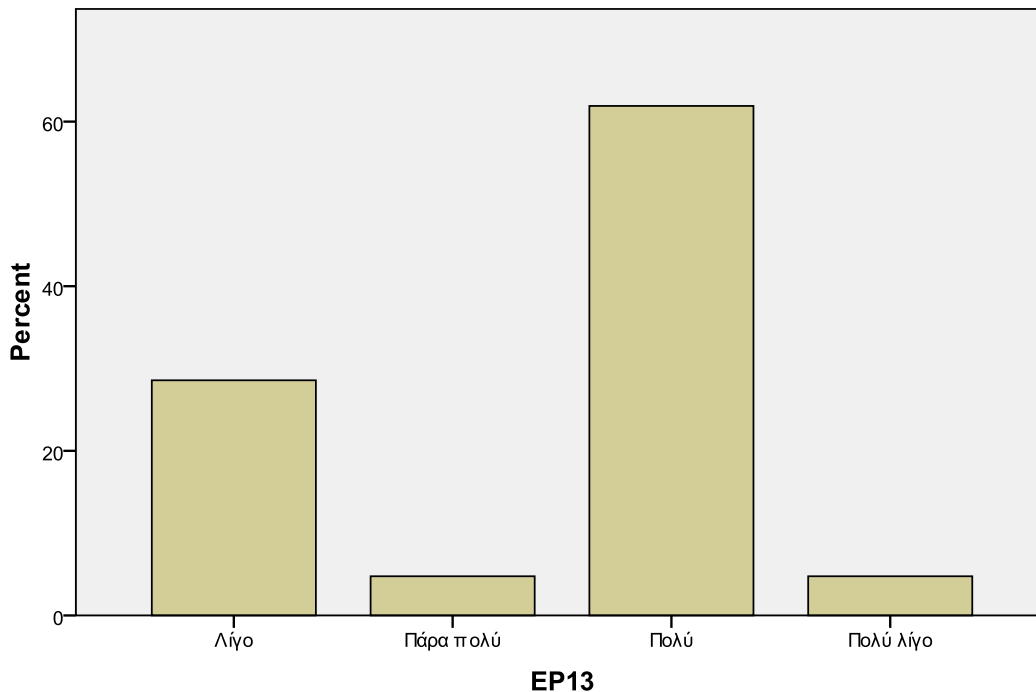
ΕΡ12



- Ερώτηση 13: Πόσο σαφώς διατυπωμένη είναι η στρατηγική και το επιχειρηματικό πρότυπο της εταιρείας σας;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 30 τοις εκατό απάντησε λίγο, το 4 τοις εκατό απάντησε παρά πολύ, το 62 τοις εκατό απάντησε πολύ και το 4 τοις εκατό πολύ λίγο.

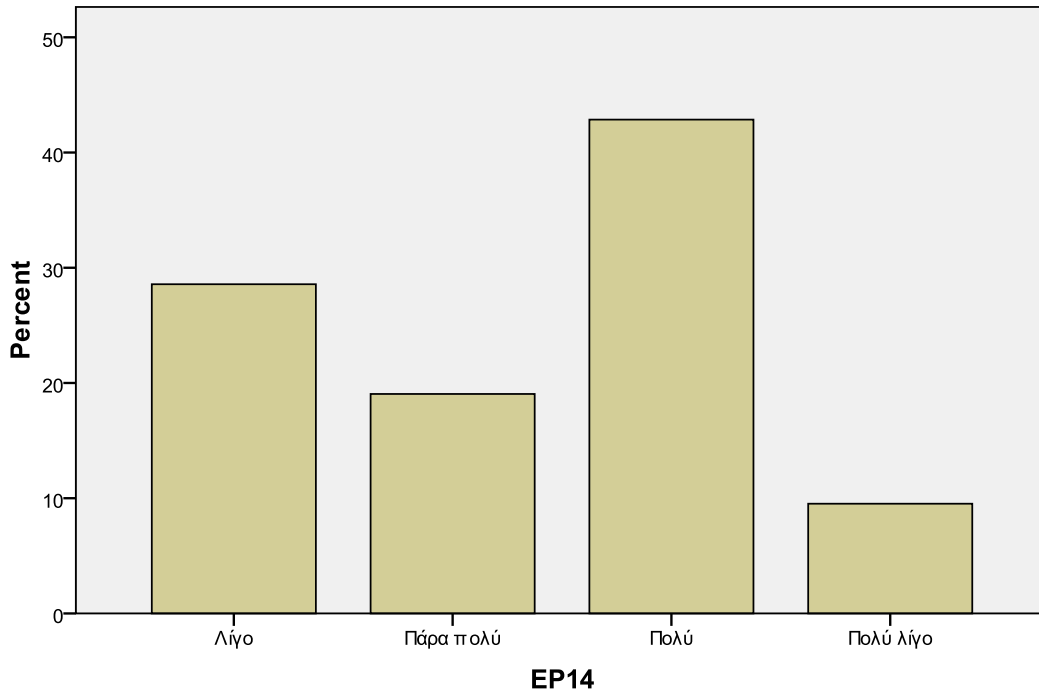
ΕΡ13



- Ερώτηση 14: Πόσο έχουν βελτιώσει στο παρελθόν οι οργανωσιακές προσπάθειες αλλαγής-αναδιάρθρωσης την τρέχουσα ικανότητα της εταιρείας σας στην αλλαγή;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 29 τοις εκατό απάντησε λίγο, το 19 τοις εκατό απάντησε παρά πολύ, το 44 τοις εκατό απάντησε πολύ και το 8 τοις εκατό πολύ λίγο.

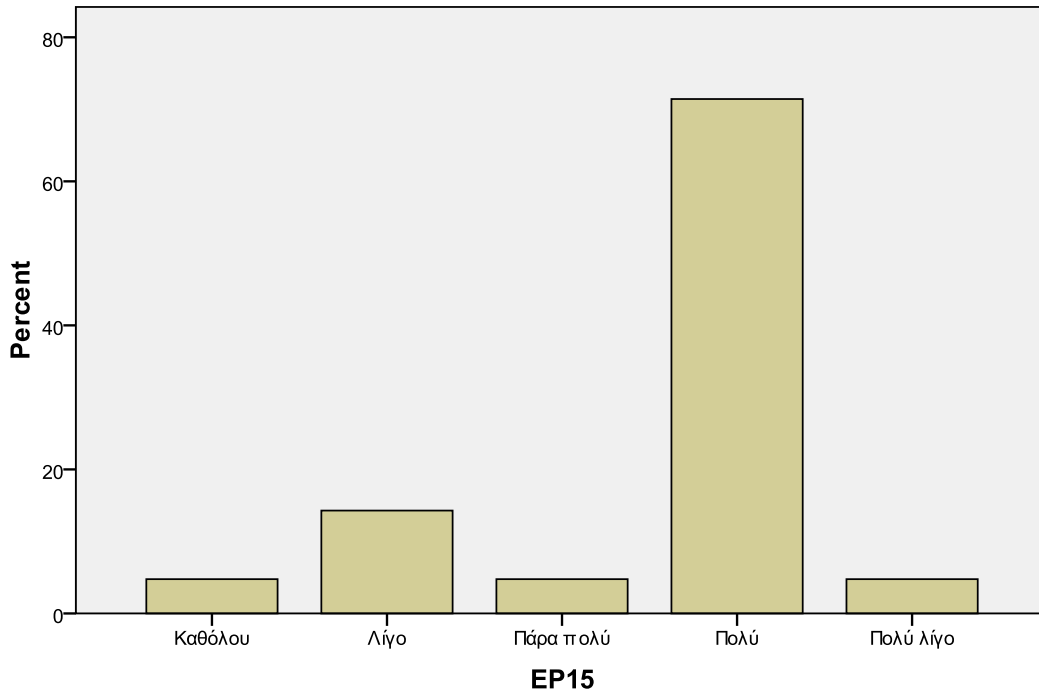
ΕΡ14



- Ερώτηση 15: Πόσο καλά προετοιμασμένη είναι η εταιρεία σας για τις πιθανές εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις και ανακατατάξεις;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 4 τοις εκατό απάντησε καθόλου, το 16 τοις εκατό απάντησε λίγο, το 4 τοις εκατό απάντησε παρά πολύ, το 72 τοις εκατό πολύ και το 4 τοις εκατό πολύ λίγο .

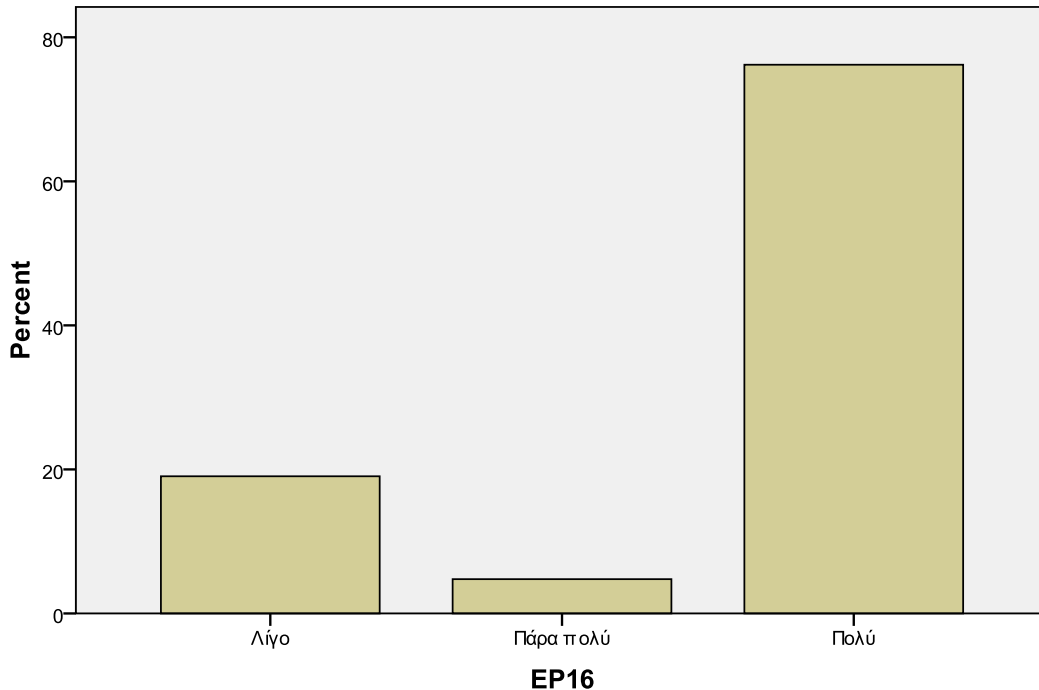
ΕΡ15



- Ερώτηση 16: Πόσο επιτυχής είναι η εταιρεία σας στη βέλτιστη ρύθμιση των δομικών στοιχείων για την αλλαγή και την επίτευξη των στόχων σας;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 19 τοις εκατό απάντησε λίγο, το 4 τοις εκατό απάντησε παρά πολύ και το 77 τοις εκατό απάντησε πολύ.

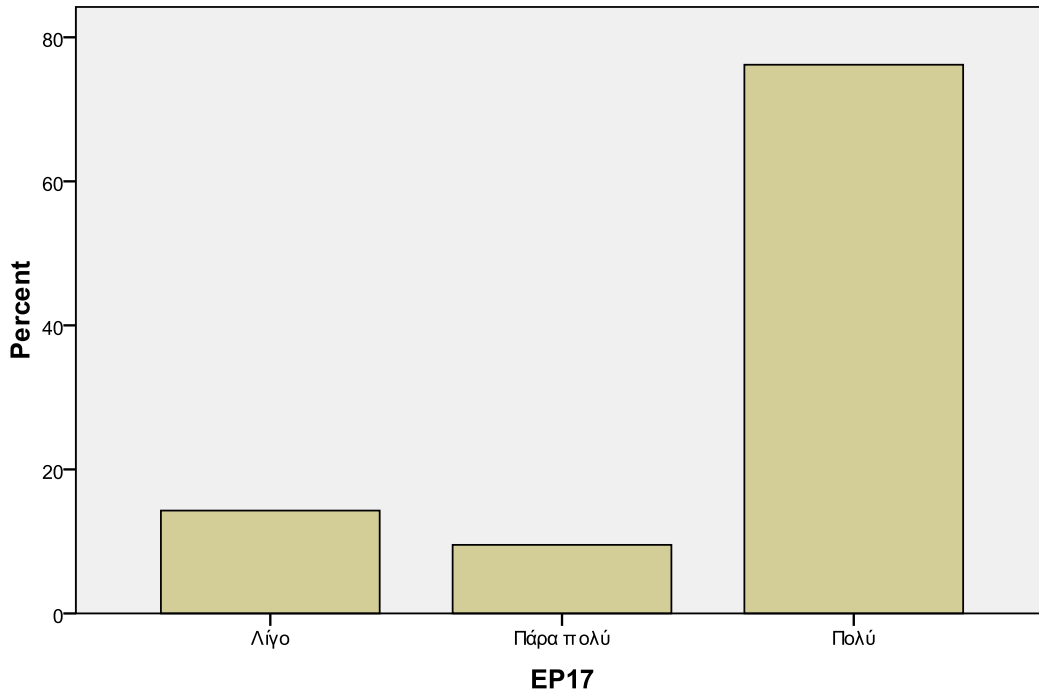
ΕΡ16



- Ερώτηση 17: Πόσο καλά ευθυγραμμισμένες είναι οι οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες, και πόσο καλά ο τρόπος λειτουργίας ευθυγραμμίζεται με βέλτιστες πρακτικές;

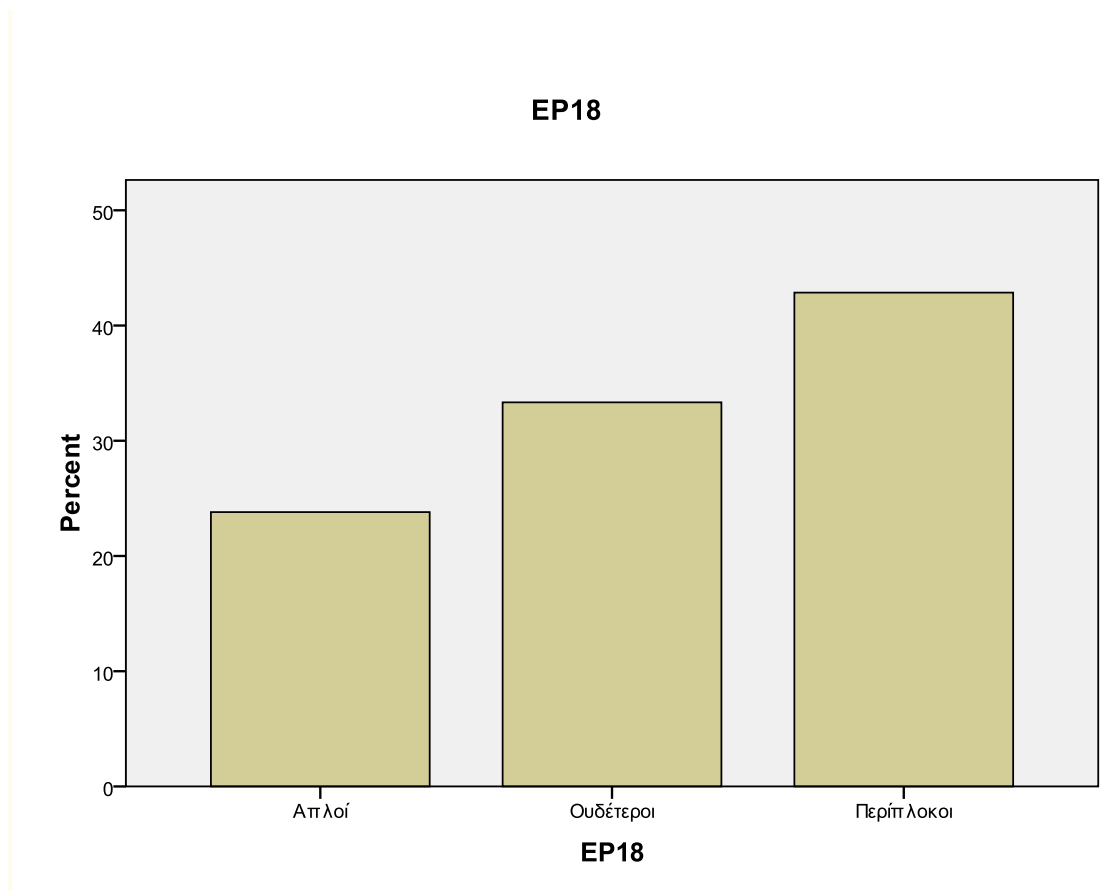
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 16 τοις εκατό απάντησε λίγο, το 10 τοις εκατό απάντησε παρά πολύ και το 74 τοις εκατό απάντησε πολύ.

EP17



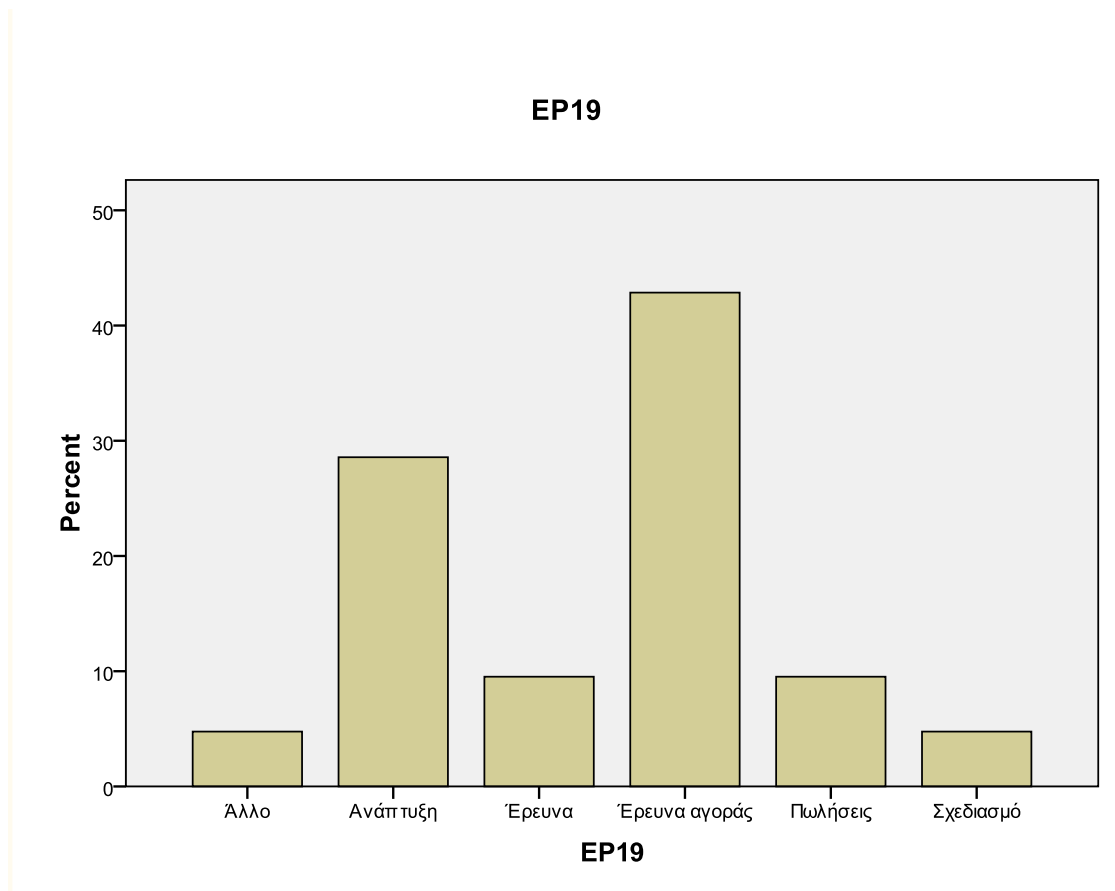
- Ερώτηση 18: Πόσο περίπλοκοι είναι οι μηχανισμοί που χρησιμοποιεί η εταιρεία σας για την αναθεώρηση και επικαιροποίηση των πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών οργανωσιακής λειτουργίας μέσα στα πλαίσια ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 25 τοις εκατό απάντησε ότι είναι απλοί, το 32 τοις εκατό απάντησε ότι είναι ουδέτεροι και το 43 τοις εκατό απάντησε ότι είναι περίπλοκοι.



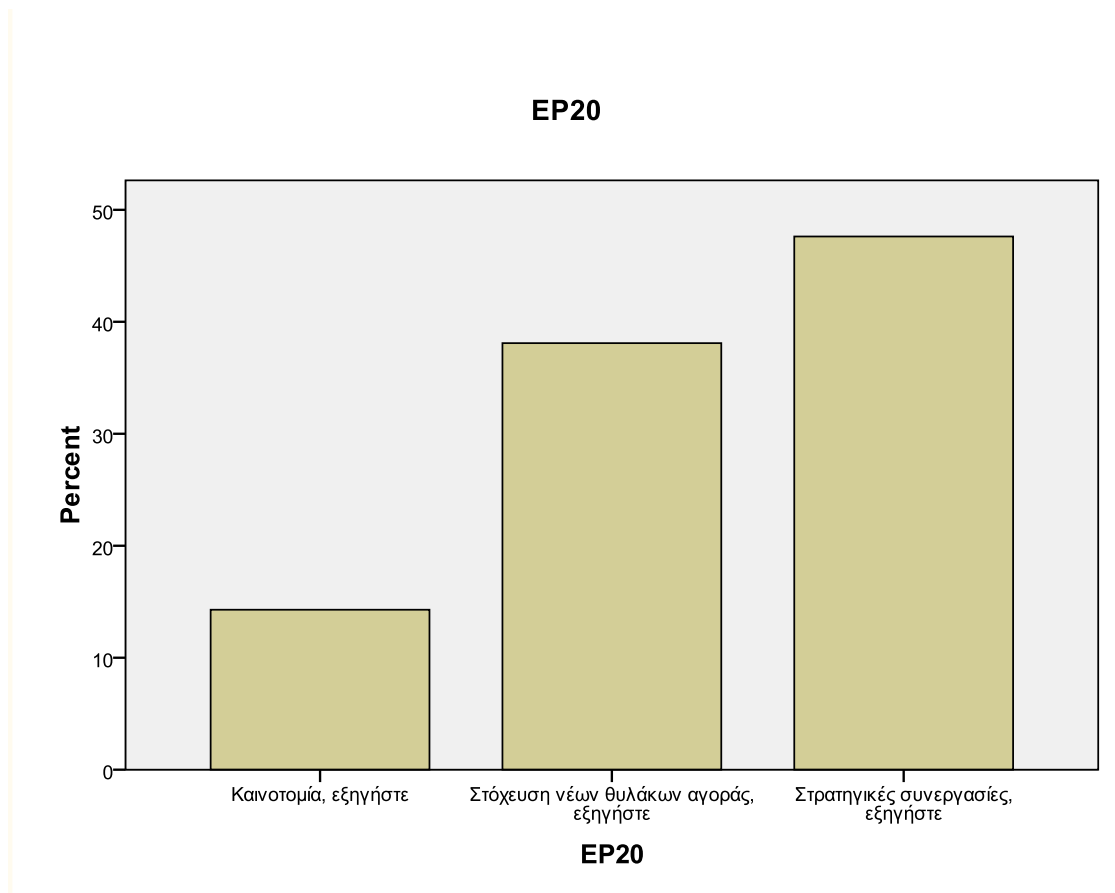
- Ερώτηση 19: Που (σε ποιο τμήμα της εταιρείας ή κατά αντιστοιχία στάδιο της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας) θα μπορούσε να ενισχυθεί ο τρόπος που η προστιθέμενη αξία δημιουργείται στην εταιρεία σας;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 30 τοις εκατό απάντησε μέσω της ανάπτυξης, το 10 τοις εκατό απάντησε μέσω της έρευνας, το 40 τοις εκατό απάντησε μέσω της έρευνας της αγοράς, το 10 τοις εκατό απάντησε μέσω των πωλήσεων, το 6 τοις εκατό απάντησε μέσω σχεδιασμού και το 4 τοις εκατό απάντησε άλλο.



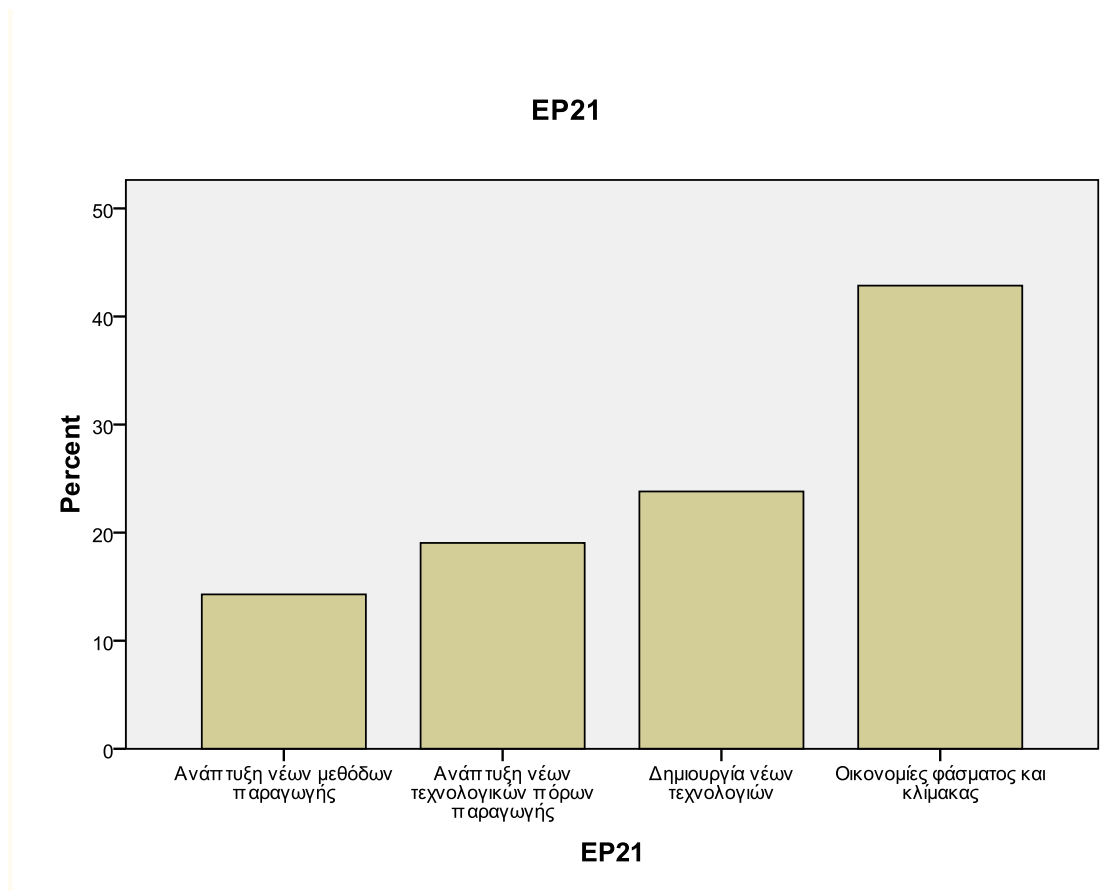
- Ερώτηση 20: Πως θα μπορούσε να ενισχυθεί ο τρόπος που η προστιθέμενη αξία δημιουργείται στην εταιρεία σας;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 14,5 τοις εκατό μέσω της καινοτομίας, το 38 τοις εκατό μέσω της στόχευση νέων θυλάκων αγοράς και το 47,5 τοις εκατό μέσω στρατηγικών συνεργασιών.



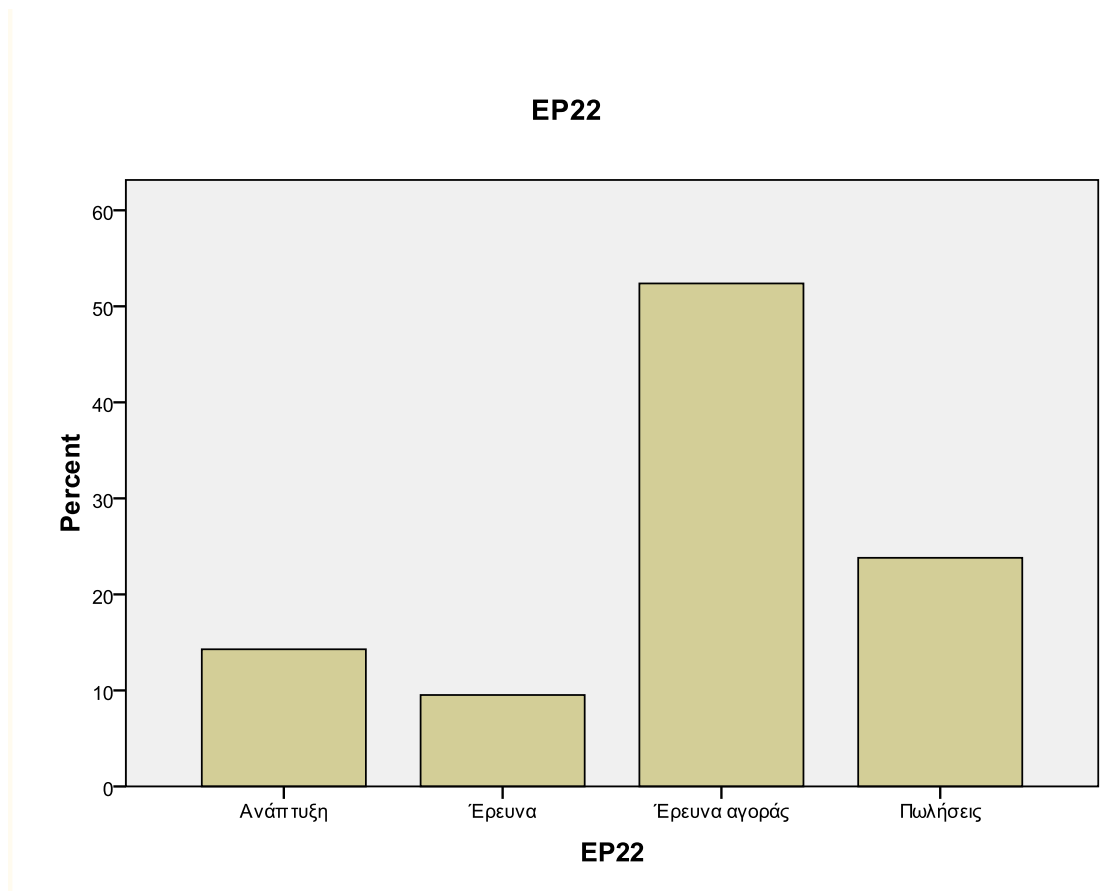
- Ερώτηση 21: Γιατί θα μπορούσε να ενισχυθεί ο τρόπος που η προστιθέμενη αξία δημιουργείται στην εταιρεία σας;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 15 τοις εκατό απάντησε ανάπτυξη νέων μεθόδων, το 20 τοις εκατό απάντησε ανάπτυξη νέων τεχνολογικών πόρων παράγωγης, το 23 τοις εκατό απάντησε δημιουργία νέων τεχνολογιών και το 42 τοις εκατό απάντησε οικονομίες φάσματος και κλίμακας.



- Ερώτηση 22: Ποιο μέρος της εταιρείας σας συμβάλλει περισσότερο στην υλοποίηση της στρατηγικής της;

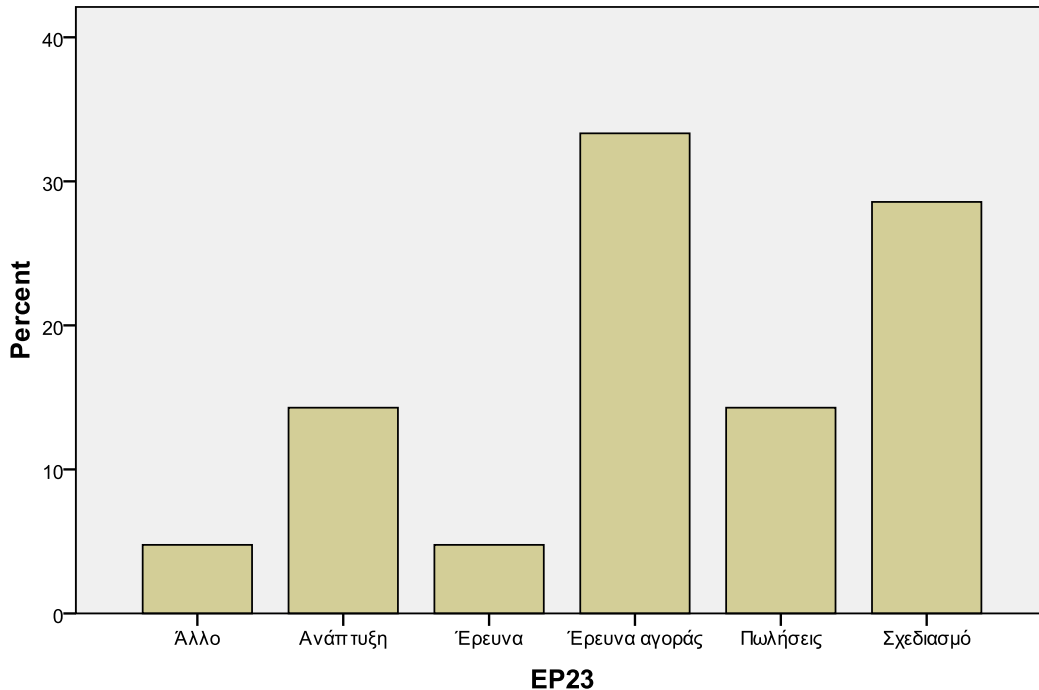
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 15 τοις εκατό απάντησε η ανάπτυξη, το 10 τοις εκατό απάντησε η ερευνά, το 50 τοις εκατό απάντησε η έρευνα της αγοράς και το 25 τοις εκατό οι πωλήσεις.



- Ερώτηση 23: Πού οι οργανωσιακές πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές εργασίας ευθυγραμμίζονται με τη βιομηχανία ή τα κυβερνητικά πρότυπα;

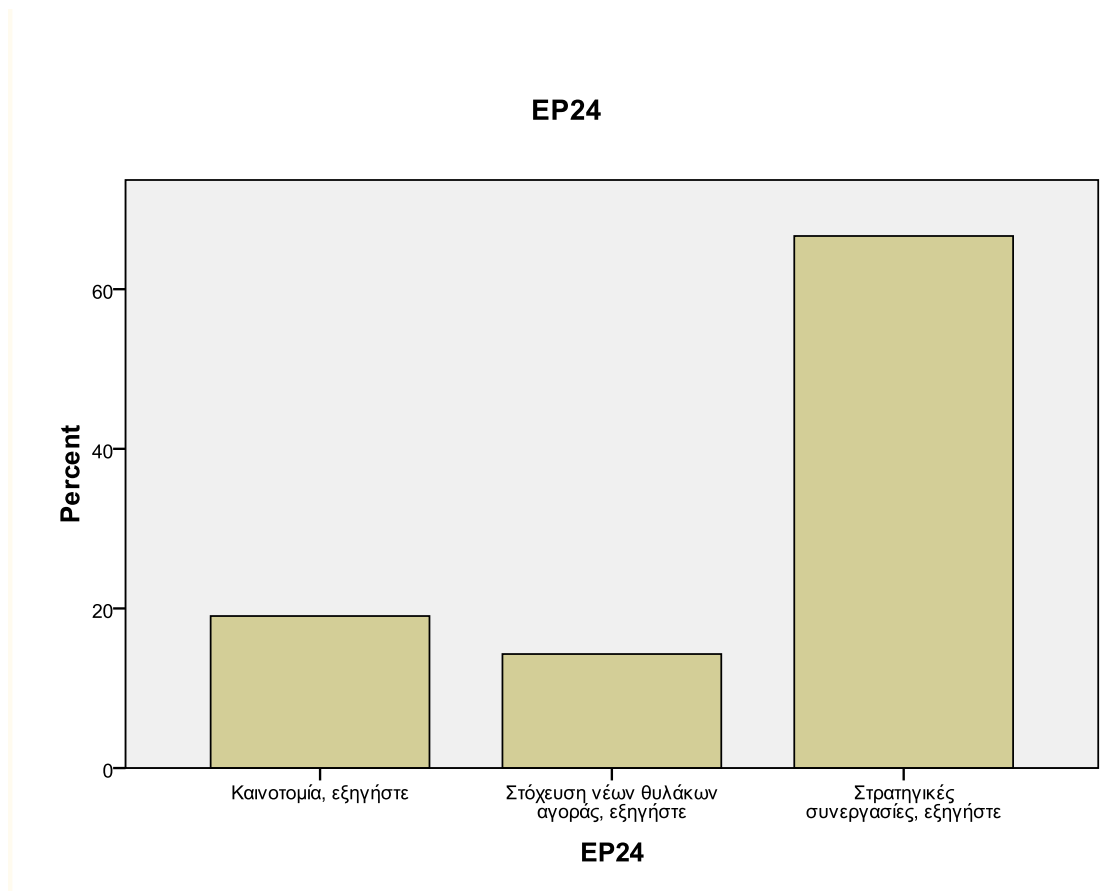
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 5 τοις εκατό απάντησε άλλο, το 15 τοις εκατό απάντησε στην ανάπτυξη, το 5 τοις εκατό απάντησε στη έρευνά, το 32 τοις εκατό απάντησε στην έρευνά αγοράς, το 15 τοις εκατό απάντησε στις πωλήσεις και το 28 τοις εκατό απάντησε στον σχεδιασμό.

EP23



- Ερώτηση 24: Πώς οι οργανωσιακές πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές εργασίας ευθυγραμμίζονται με τη βιομηχανία ή τα κυβερνητικά πρότυπα;

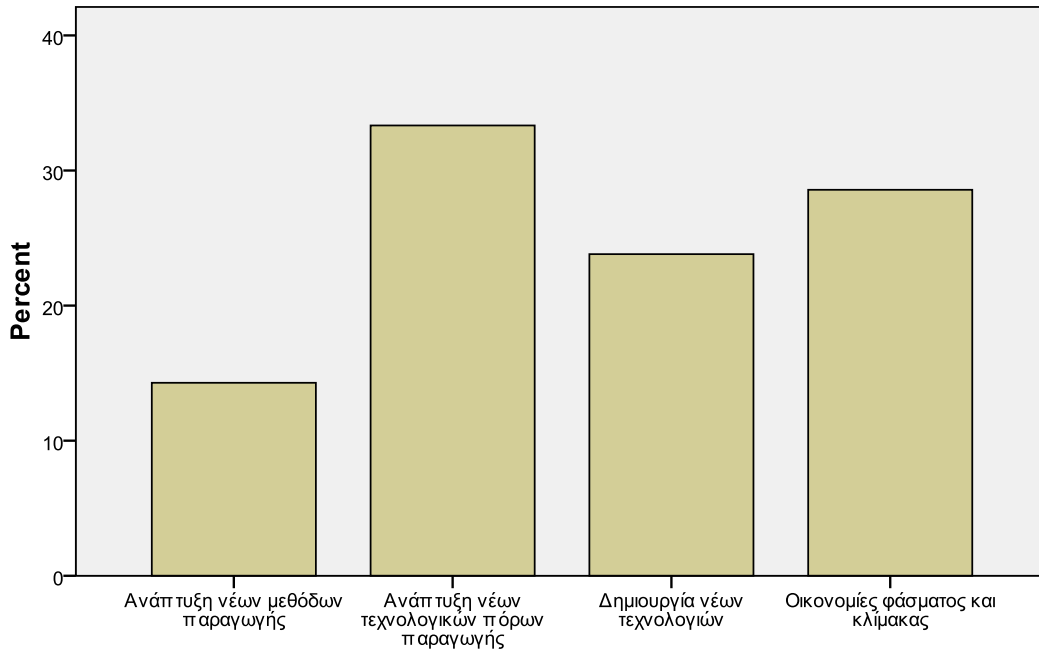
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 20 τοις εκατό απάντησε μέσω της καινοτομίας, το 16 τοις εκατό απάντησε μέσω της στόχευσης νέων θυλάκων αγοράς και το 64 τοις εκατό απάντησε μέσω στρατηγικών συνεργασιών.



- Ερώτηση 25: Γιατί οι οργανωσιακές πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές εργασίας ευθυγραμμίζονται με τη βιομηχανία ή τα κυβερνητικά πρότυπα;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 15 τοις εκατό απάντησε ανάπτυξη νέων μεθόδων παράγωγης, το 35 τοις εκατό απάντησε ανάπτυξη νέων τεχνολογικών πόρων παράγωγης, το 22 τοις εκατό απάντησε δημιουργία νέων τεχνολογιών και το 28 τοις εκατό απάντησε οικονομίες φάσματος και κλίμακας.

EP25

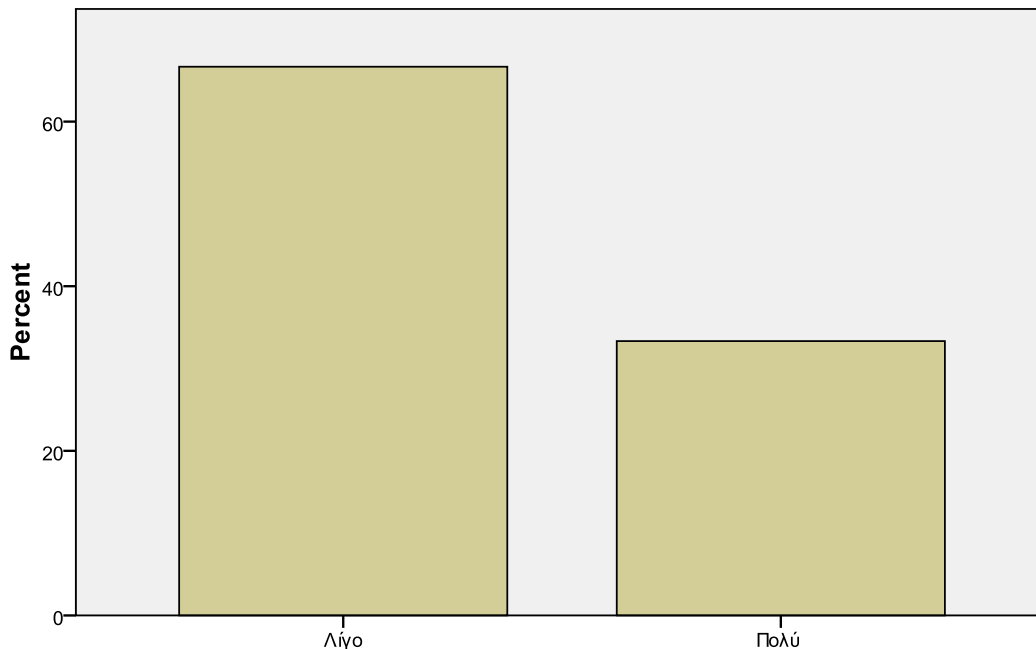


EP25

- Ερώτηση 26: Σε ποιο βαθμό η δομή επιτρέπει τον απαιτούμενο συνδυασμό προϊόντων, υπηρεσιών και πελατειακών σχέσεων να πραγματοποιηθούν;

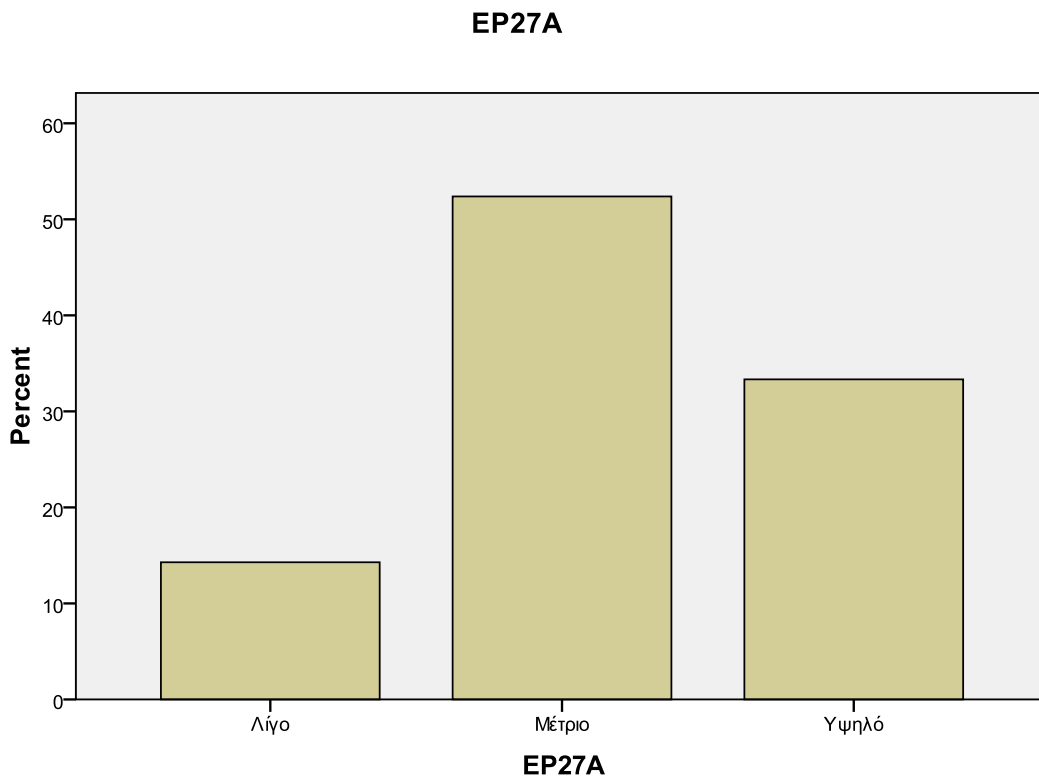
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 65 τοις εκατό απάντησε λίγο και το 35 τοις εκατό απάντησε πολύ.

EP26



EP26

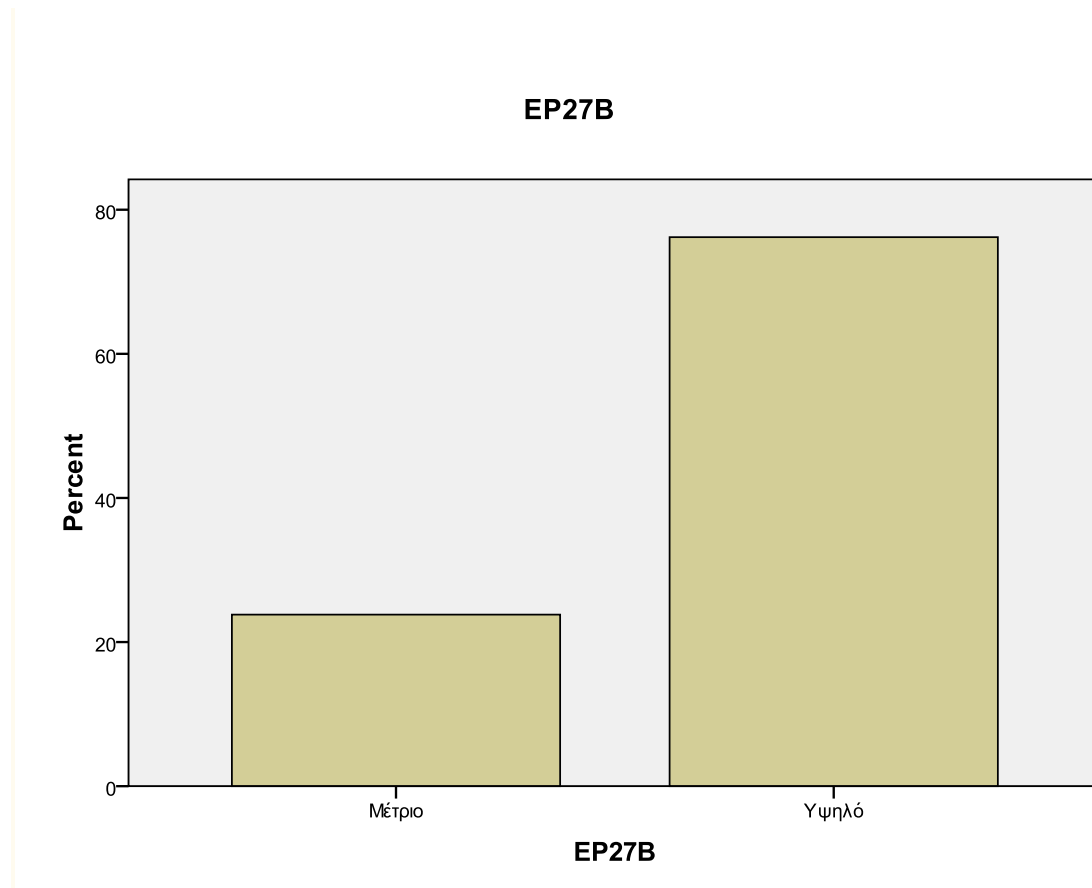
Ερώτηση 27A: Πώς και σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή δομή σας ελαχιστοποιεί το κόστος συμφωνά με τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε για την καινοτομία ότι το 15 τοις εκατό πιστεύει πως η καινοτομία ελαχιστοποιεί το κόστος λίγο, το 55 τοις εκατό πιστεύει η καινοτομία ελαχιστοποιεί το κόστος σε μέτριο βαθμό και το 35 τοις εκατό πιστεύει η καινοτομία ελαχιστοποιεί το κόστος σε υψηλό βαθμό.



- Συνεχεία ερώτησης 27B:

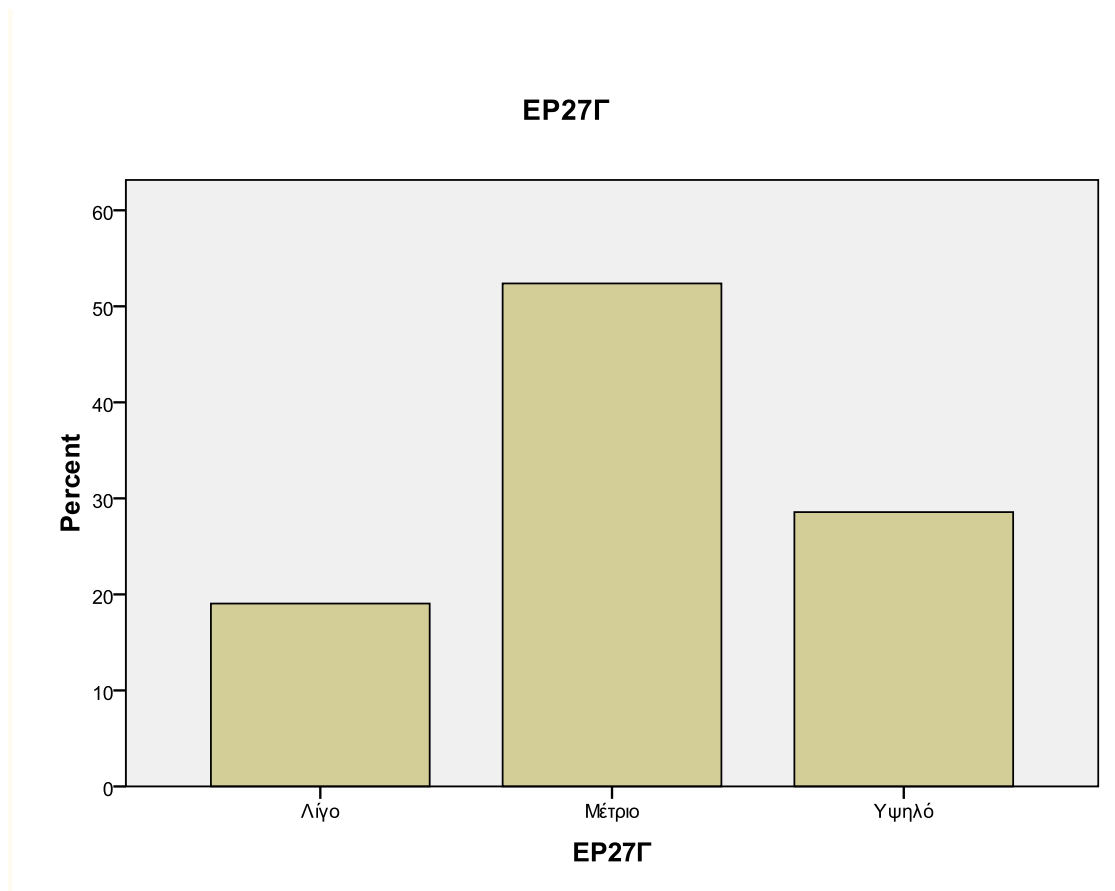
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι για τις Στρατηγικές συνεργασίες το 23 τοις εκατό πιστεύει πως οι στρατηγικές συνεργασίες ελαχιστοποιούν το κόστος σε μέτριο βαθμό και το 77 τοις εκατό πιστεύει ότι οι

στρατηγικές συνεργασίας ελαχιστοποιούν το κόστος σε υψηλό βαθμό.



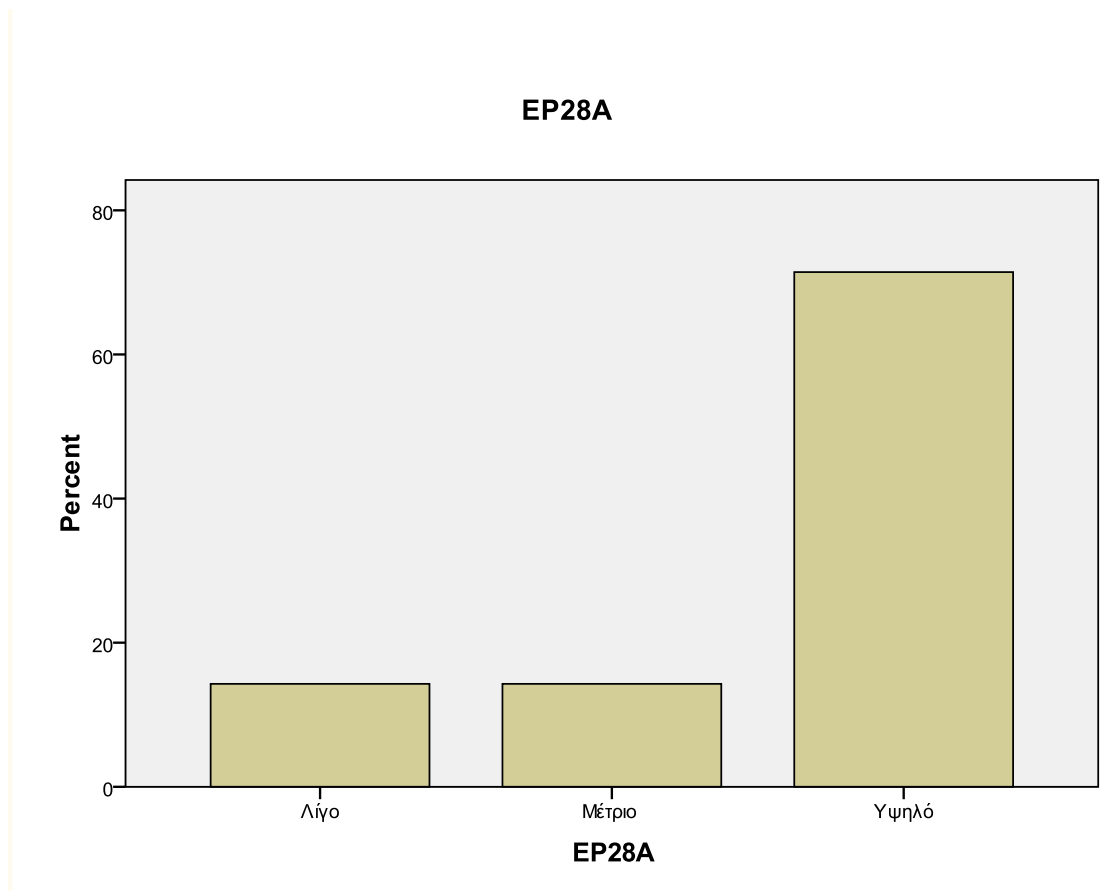
- Συνεχεία ερώτησης 27Γ:

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι για την Στόχευση νέων θυλάκων αγοράς το 20 τοις εκατό πιστεύει πως η στόχευση νέων θυλάκων αγοράς ελαχιστοποιεί το κόστος σε μικρό βαθμό, το 52 τοις εκατό πιστεύει πως η στόχευση νέων θυλάκων αγοράς ελαχιστοποιεί το κόστος σε μέτριο βαθμό και το 28 τοις εκατό πιστεύει πως η στόχευση νέων θυλάκων αγοράς ελαχιστοποιεί το κόστος σε υψηλό βαθμό



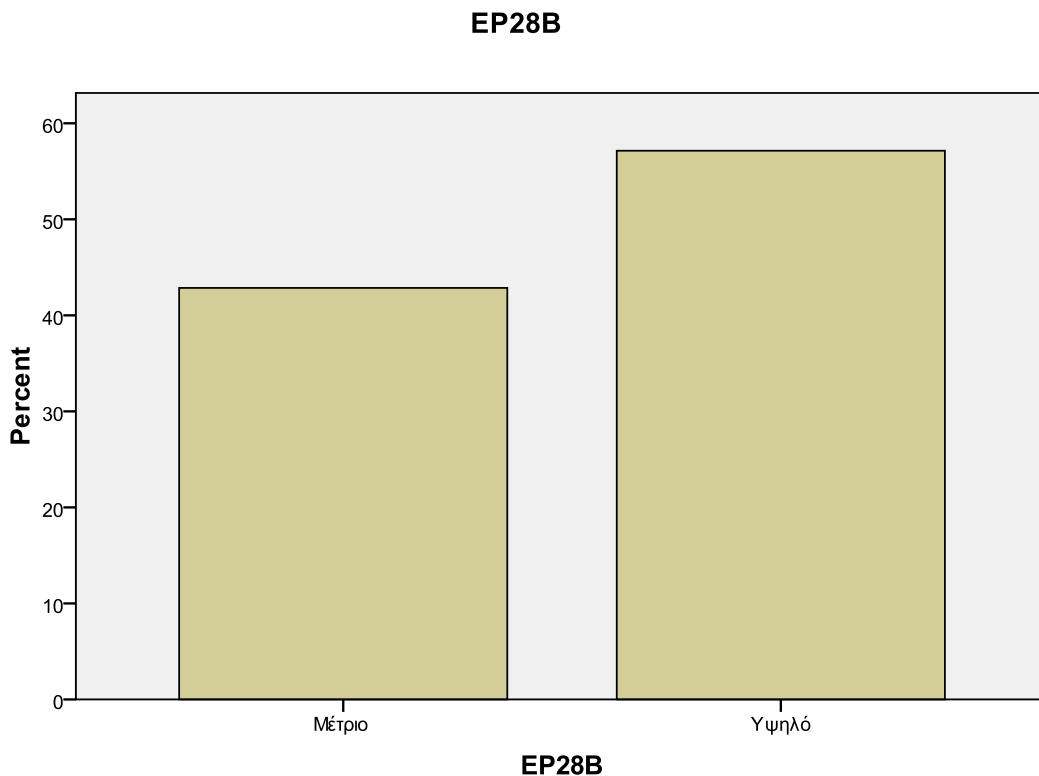
- Ερώτηση 28Α: Πώς και σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή σας δομή επιτρέπει να επαυξηθεί η προστιθέμενη αξία;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε για την καινοτομία ότι το 15 τοις εκατό πιστεύει πως η καινοτομία επιτρέπει να επαυξηθεί η προστιθέμενη αξία σε μικρό βαθμό, το 15 τοις εκατό πιστεύει ότι η καινοτομία επιτρέπει να επαυξηθεί η προστιθέμενη αξία σε μέτριο βαθμό και το 70 τοις εκατό ότι η καινοτομία επιτρέπει να επαυξηθεί η προστιθέμενη αξία σε υψηλό βαθμό.



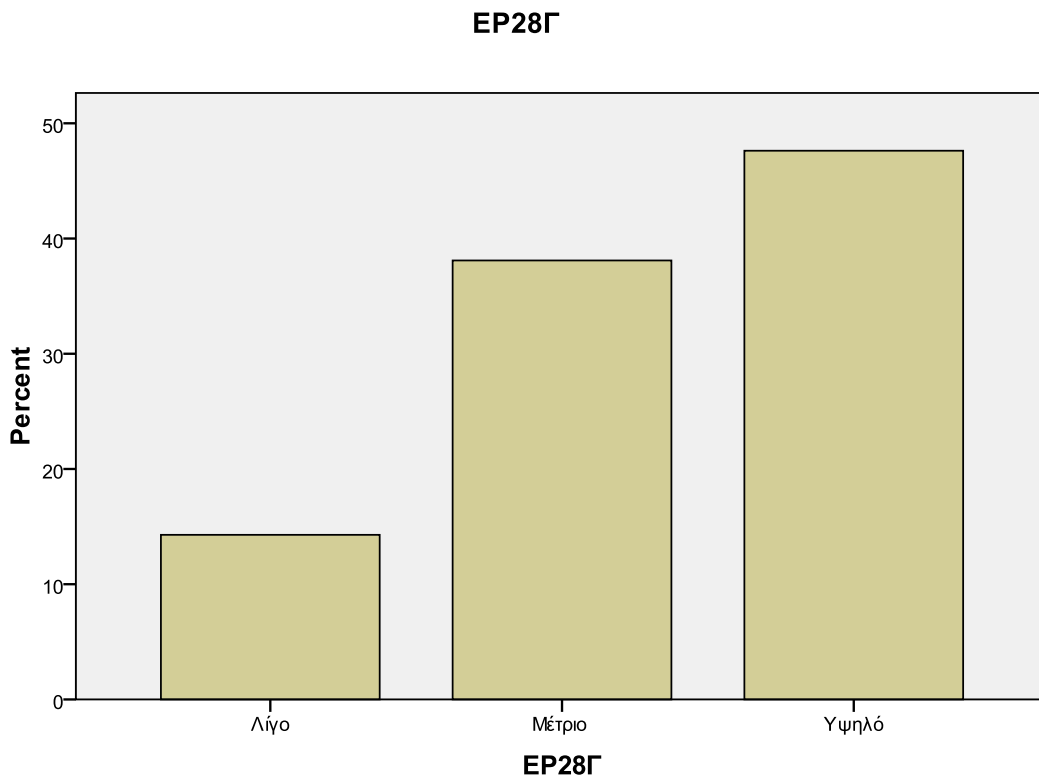
- Συνεχεία ερώτησης 28B

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε για τις στρατηγικές συνεργασίας ότι το 44 τοις εκατό πιστεύει πως οι στρατηγικές συνεργασίας επιτρέπουν να επαυξηθεί η προστιθέμενη αξία σε μέτριο βαθμό και το 56 τοις εκατό πιστεύει πως οι στρατηγικές συνεργασίας επιτρέπουν να επαυξηθεί η προστιθέμενη αξία σε υψηλό βαθμό.



- Συνεχεία Ερώτησης 28Γ

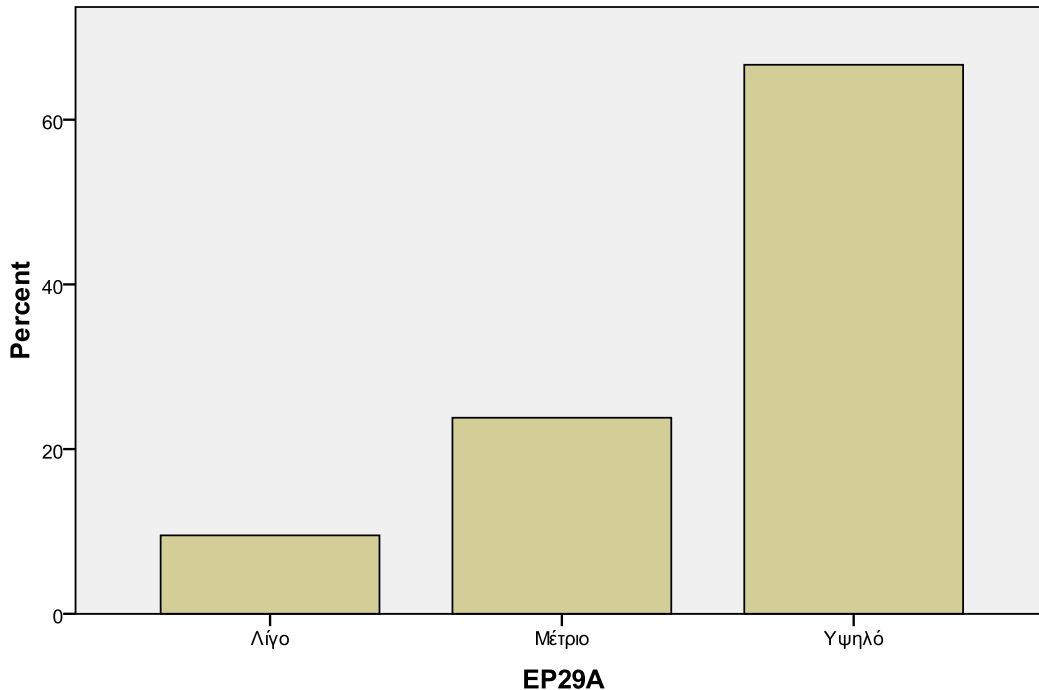
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε για την Στόχευση νέων θυλάκων αγοράς ότι το 15 τοις εκατό πιστεύει πως η Στόχευση νέων θυλάκων αγοράς επιτρέπουν να επαυξηθεί η προστιθέμενη αξία σε μικρό βαθμό, το 37 τοις εκατό πιστεύει πως η Στόχευση νέων θυλάκων αγοράς επιτρέπουν να επαυξηθεί η προστιθέμενη αξία σε μέτριο βαθμό και το 48 τοις εκατό πιστεύει πως η Στόχευση νέων θυλάκων αγοράς επιτρέπουν να επαυξηθεί η προστιθέμενη αξία σε υψηλό βαθμό.



- Ερώτηση 29Α: Πώς και σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή δομή διευκολύνει και ενθαρρύνει τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό για μελλοντική ανάπτυξη και καινοτομία;

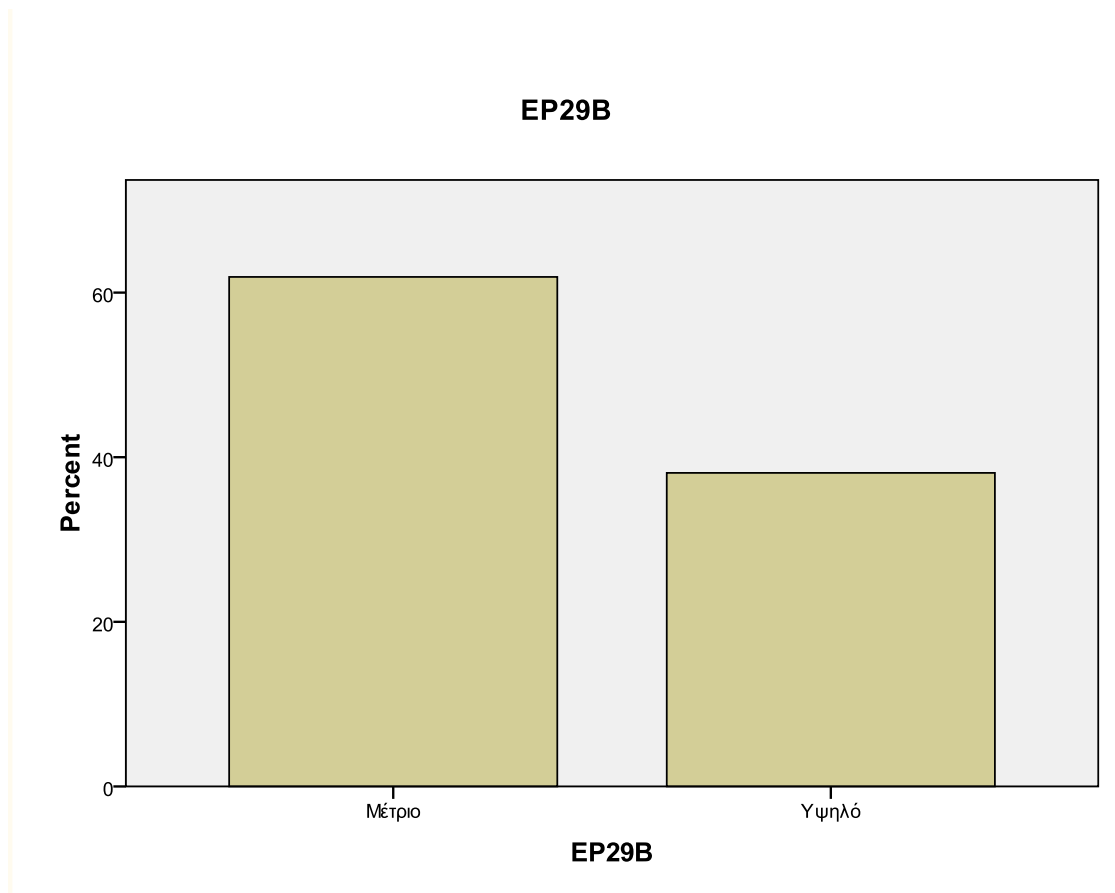
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε για την καινοτομία ότι το 10 τοις εκατό πιστεύει πως η καινοτομία διευκολύνει και ενθαρρύνει τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό σε μικρό βαθμό, το 24 τοις εκατό πιστεύει η καινοτομία διευκολύνει και ενθαρρύνει τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό σε μέτριο βαθμό και το 66 τοις εκατό πιστεύει πως η καινοτομία διευκολύνει και ενθαρρύνει τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό σε υψηλό βαθμό.

EP29A



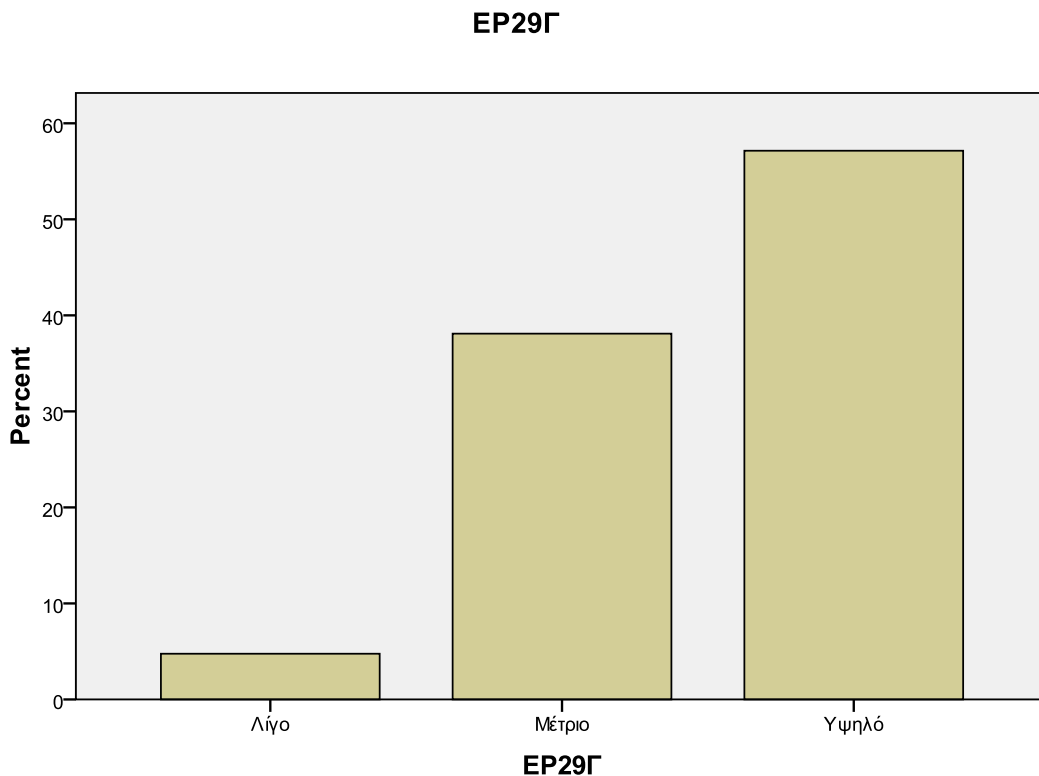
- Ερώτηση 29B:

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε για τις Στρατηγικές συνεργασίας ότι το 62 τοις εκατό πιστεύει πως οι στρατηγικές συνεργασίας διευκολύνουν και ενθαρρύνουν τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό σε μέτριο βαθμό και το 38 τοις εκατό πιστεύει πως οι στρατηγικές συνεργασίας διευκολύνουν και ενθαρρύνουν τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό σε υψηλό βαθμό.



- Ερώτηση 29Γ:

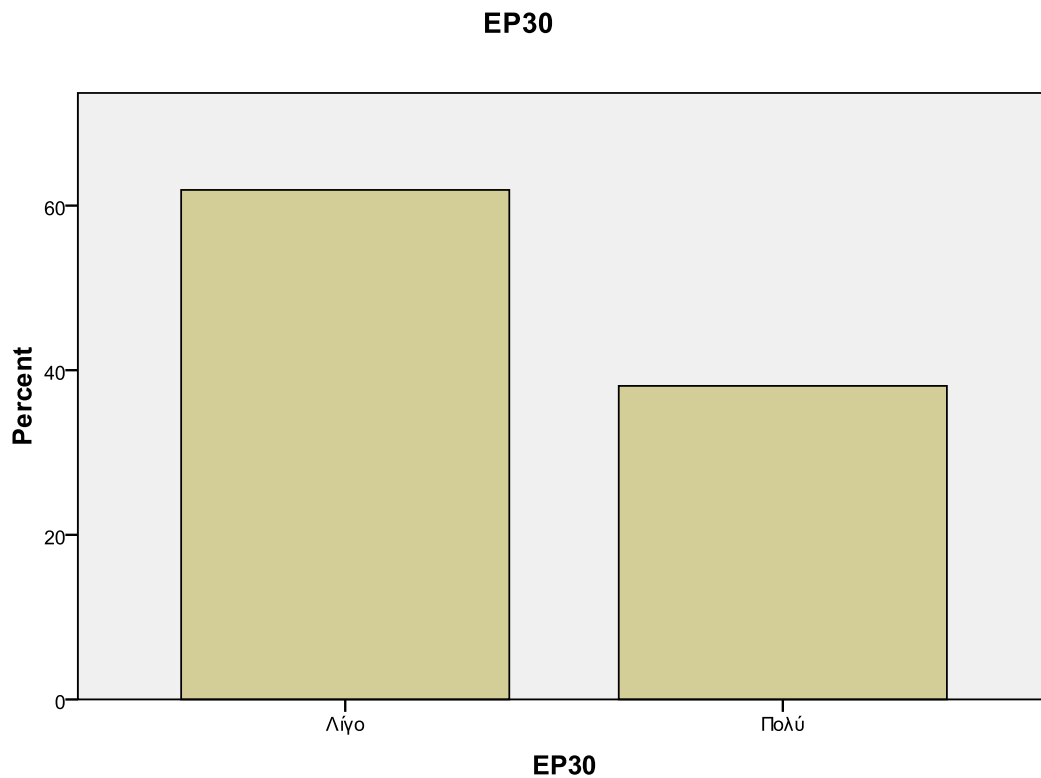
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε για τη στόχευση νέων θυλάκων αγοράς ότι το 5 τοις εκατό πιστεύει πως η στόχευση νέων θυλάκων αγοράς διευκολύνει και ενθαρρύνει τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό σε μικρό βαθμό, το 38 τοις εκατό πιστεύει πως η στόχευση νέων θυλάκων αγοράς διευκολύνει και ενθαρρύνει τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό σε μέτριο βαθμό και το 57 τοις εκατό πιστεύει πως η στόχευση νέων θυλάκων αγοράς διευκολύνει και ενθαρρύνει τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό σε υψηλό βαθμό.



- Ερώτηση 30:

Πόσο σαφείς είναι οι ρόλοι και η διαφορά μεταξύ της τεχνολογικής εκπαίδευσης και της οργανωσιακής μάθησης στην εταιρεία σας;

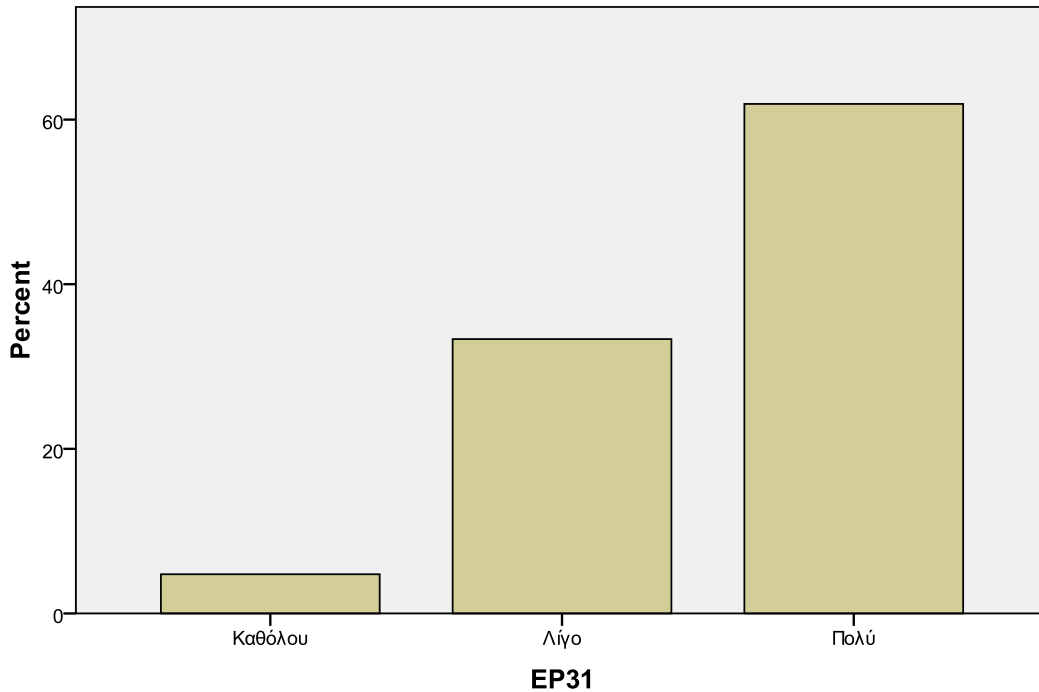
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 62 τοις εκατό απάντησε λίγο και το 38 τοις εκατό απάντησε πολύ.



- Ερώτηση 31: Πόσο σημαντική είναι η οργανωσιακή μάθηση για την επιτυχία της εταιρίας σας;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 5 τοις εκατό απάντησε καθόλου, το 35 τοις εκατό απάντησε λίγο και το 60 τοις εκατό απάντησε πολύ.

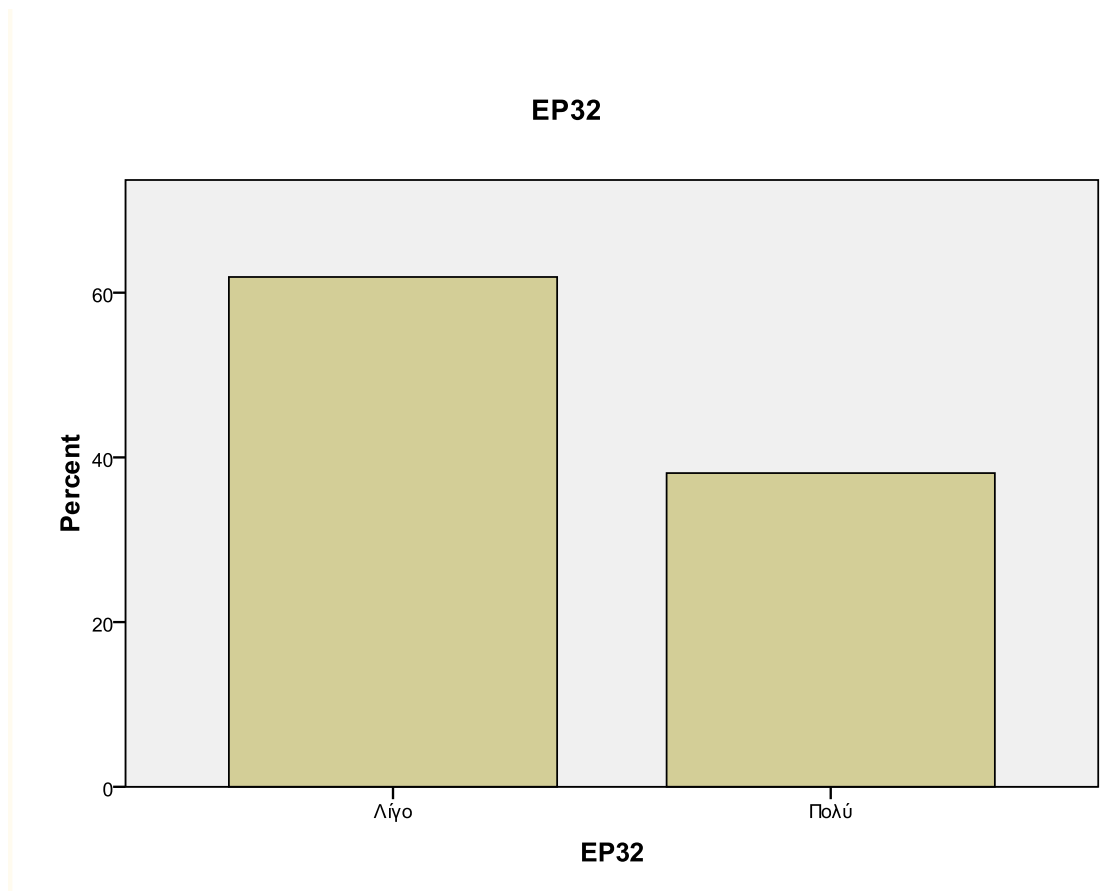
ΕΡ31



- Ερώτηση 32:

Πόσο καλά εφαρμόζετε τις αρχές της επιχειρηματικής αριστείας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας σας;

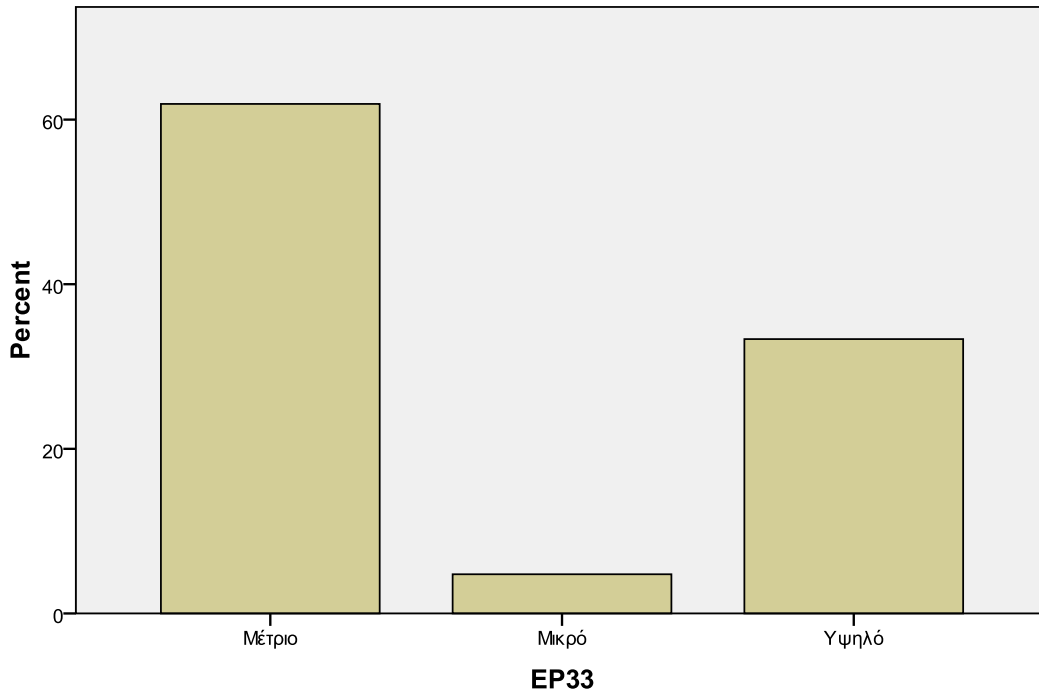
Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 63 τοις εκατό απάντησε λίγο και το 37 τοις εκατό απάντησε πολύ.



- Ερώτηση 33: Σε ποιο βαθμό η έλλειψη της οργανωσιακής απόδοσης θέτει σε κίνδυνο τα αποτελέσματα και δυνητικά την επιβίωση της εταιρείας;

Από τις απαντήσεις που λάβαμε παρατηρούμε ότι το 63 τοις εκατό απάντησε μέτριο, το 5 τοις εκατό απάντησε μικρό και το 32 τοις εκατό απάντησε υψηλό.

EP33



Το ερωτηματολόγιο μας είναι χωρισμένο σε τρεις ενότητες :

1. Στο πλαίσιο Επιχειρηματικού Πρότυπου: η οποία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 2-11.
2. Στον Οργανωσιακό Σχεδιασμό: η οποία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 12-25.
3. Στην Επιχείρηση Αριστείας: η οποία περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 26-33.

Συνεπώς για να διερευνήσουμε το βασικό μας στόχο πρέπει να ελέγξουμε τη συσχέτιση της ενότητας 1 (Ερ.2-11) με την ενότητα 2 (Ερ.12-25) και την ενότητα 3 (Ερ.26-33) αντίστοιχα. Αυτό θα γίνει χρησιμοποιώντας τους στατιστικούς ελέγχους Kruskal-Wallis και Pearson Chi-Square (χ^2). Ο Kruskal-Wallis είναι ένας μη παραμετρικός έλεγχος που χρησιμοποιείται για να συγκρίνουμε τις ποιοτικές (nominal) μεταβλητές με τις τακτικές (ordinal) μεταβλητές. Με το στατιστικό έλεγχο Pearson Chi-Square (χ^2) συγκρίθηκαν οι

nominal (ποιοτικές) με τις nominal (ποιοτικές) μεταβλητές. Αν και ο έλεγχος Pearson Chi-Square (χ^2) είναι κατάλληλος για μεγάλη ποικιλία απαντήσεων χρησιμοποιήθηκε ενώ παράλληλα υπολογιζόταν και ο στατιστικός έλεγχος Phi και Cramer's V ο οποίος είναι καταλληλότερος για μεταβλητές nominal (ποιοτικές) - nominal (ποιοτικές), αλλά παρατηρήθηκε ότι ο συντελεστής σημαντικότητας τους είναι παντού ίδιος. Αυτό μας οδήγησε στην επιλογή του Chi-Square (χ^2), ο οποίος είναι ευρέως γνωστός και χρησιμοποιείται πολύ συχνά σε πολλές στατιστικές έρευνες.

Ακόμη ο συντελεστής sig ο οποίος εμφανίζεται παρακάτω και με βάση τον οποίο εξετάζονται οι συσχετίσεις είναι ο συντελεστής στατιστικής σημαντικότητας, ο οποίος αν είναι μεγαλύτερος από την τιμή αποκοπής 0,05 τότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η αρχική υπόθεση του ελέγχου μας δεν μπορεί να απορριφθεί. Ενώ αν είναι μικρότερος από την τιμή αποκοπής 0,05 απορρίπτεται και δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση του ελέγχου.

Συγκεκριμένα οι υποθέσεις των στατιστικών ελέγχων που χρησιμοποιήσαμε παρουσιάζονται παρακάτω:

- Kruskal-Wallis:

Αρχική συνθήκη (H_0): Δεν υπάρχει διαφορά μεταξύ των 2 μεταβλητών (ίδιες)

Εναλλακτική συνθήκη (H_1): Υπάρχει διαφορά μεταξύ των 2 μεταβλητών (διαφορετικές)

- Pearson Chi-Square (χ^2)

Αρχική συνθήκη (H_0): Δεν υπάρχει σχέση μεταξύ των 2 μεταβλητών (ασυσχέτιστες)

Εναλλακτική συνθήκη (H_1): Υπάρχει σχέση μεταξύ των 2 μεταβλητών (συσχετίζονται)

Ερώτηση 2

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of EP12 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,196	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of EP13 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,133	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of EP14 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,197	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of EP15 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,166	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of EP16 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,360	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of EP17 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,384	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of EP18 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,701	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of EP26 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,278	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of EP27A is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,055	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of EP27B is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,344	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of EP27Γ is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,238	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of EP28A is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,140	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of EP28B is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,103	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of EP28Γ is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,640	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of EP29A is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,338	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of EP29B is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,455	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of EP29Γ is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,547	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of EP30 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,769	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of EP31 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,370	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of EP32 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,769	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of EP33 is the same across categories of EP02.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,621	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Παρατηρώντας παραπάνω βλέπουμε ότι επειδή το **sig > 0,05** (σε όλες τις συσχετίσεις του παραπάνω πίνακα) αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη

μηδενική υπόθεση συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της ερώτησης 2 και των ερωτήσεων 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 26, 27A, 27B, 27Γ, 28A, 28B, 28Γ, 29A, 29B, 29Γ, 30, 31, 32, 33.

- EP02*EP19

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,758 ^a	10	,107
Likelihood Ratio	15,733	10	,108
N of Valid Cases	21		

a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .14.

- EP02*EP20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,641 ^a	4	,457
Likelihood Ratio	4,192	4	,381
N of Valid Cases	21		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 0,43.

- EP02*EP21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,944 ^a	6	,242
Likelihood Ratio	10,050	6	,123
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

- EP02*EP22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,018 ^a	6	,674
Likelihood Ratio	4,623	6	,593
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP02*EP23

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,675 ^a	10	,961
Likelihood Ratio	4,675	10	,912
N of Valid Cases	21		

a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

- EP02*EP24

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,827 ^a	4	,587
Likelihood Ratio	4,134	4	,388
N of Valid Cases	21		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

- EP02*EP25

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,581 ^a	6	,859
Likelihood Ratio	3,490	6	,745
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Παρατηρώντας τις παραπάνω συσχετίσεις EP02*EP19-25, βλέπουμε ότι στον Pearson Chi-Square το sig > 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP02*EP19-25.

- Ερώτηση 3

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of EP12 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,641	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of EP13 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,709	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of EP14 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,498	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of EP15 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,609	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of EP16 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,897	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of EP17 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,441	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of EP18 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,368	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of EP26 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,069	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of EP27A is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,150	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of EP27B is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,368	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of EP27Γ is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,173	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of EP28A is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,141	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of EP28B is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,169	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of EP28Γ is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,931	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of EP29A is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,054	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of EP29B is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,029	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of EP29Γ is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,488	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of EP30 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,046	Reject the null hypothesis.
19	The distribution of EP31 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,072	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of EP32 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,815	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of EP33 is the same across categories of EP03.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,426	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Παρατηρώντας παραπάνω βλέπουμε ότι επειδή **sig > 0,05** αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση, συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά

σημαντική διαφορά μεταξύ της ερώτησης 3 και των ερωτήσεων 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 26, 27A, 27B, 27Γ, 28A, 28B, 28Γ, 29A, 29Γ, 31, 32, 33. Εκτός από τα σημειωμένα με πορτοκαλί (EP03*EP29B & EP30 αντίστοιχα) στα οποία επειδή $\text{sig} < 0,05$ απορρίπτονται την μηδενική υπόθεση, συνεπώς υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της EP03 με την EP29B και την 30 αντίστοιχα.

- EP03*EP19

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,526 ^a	10	,251
Likelihood Ratio	14,797	10	,140
N of Valid Cases	21		

a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

- EP03*EP20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,480 ^a	4	,241
Likelihood Ratio	6,569	4	,160
N of Valid Cases	21		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.

- EP03*EP21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,204 ^a	6	,082
Likelihood Ratio	13,751	6	,033
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.

- EP03*EP22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,259 ^a	6	,298
Likelihood Ratio	8,726	6	,190
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,48.

- EP03*EP23

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,803 ^a	10	,139
Likelihood Ratio	20,651	10	,024
N of Valid Cases	21		

a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,24.

- EP03*EP24

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,757 ^a	4	,313
Likelihood Ratio	6,959	4	,138
N of Valid Cases	21		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.

- EP03*EP25

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,495 ^a	6	,277
Likelihood Ratio	8,376	6	,212
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,71.

Παρατηρώντας τις παραπάνω συσχετίσεις EP03*EP19-25, βλέπουμε ότι στον Pearson Chi-Square το sig > 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP03*EP19-25.

- Ερώτηση 4

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of EP12 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,735	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of EP13 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,860	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of EP14 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,565	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of EP15 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,222	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of EP16 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,092	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of EP17 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,085	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of EP18 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,350	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of EP26 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,073	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of EP27A is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,827	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of EP27B is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,995	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of EP27Γ is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,047	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of EP28A is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,260	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of EP28B is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,449	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of EP28Γ is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,293	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of EP29A is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,123	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of EP29B is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,691	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of EP29Γ is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,196	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of EP30 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,164	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of EP31 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,140	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of EP32 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,252	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of EP33 is the same across categories of EP04.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,523	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Παρατηρώντας παραπάνω βλέπουμε ότι επειδή **sig > 0,05** αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση, συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά

σημαντική διαφορά μεταξύ της ερώτησης 4 και των ερωτήσεων 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 26, 27Α, 27Β, 28Α, 28Β, 28Γ, 29Α, 29Β, 29Γ, 30, 31, 32, 33. Εκτός από τα σημειωμένα με πορτοκαλί (EP03*EP27Γ) η οποία επειδή το **sig < 0,05** απορρίπτει την μηδενική υπόθεση, συνεπώς υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της EP04 με την EP27Γ.

- EP04*EP19

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,849 ^a	10	,078
Likelihood Ratio	17,812	10	,058
N of Valid Cases	21		

a. 17 cells (94,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

- EP04*EP20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,270 ^a	4	,261
Likelihood Ratio	6,812	4	,146
N of Valid Cases	21		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

- EP04*EP21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,483 ^a	6	,205
Likelihood Ratio	10,036	6	,123

N of Valid Cases	21	
------------------	----	--

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

- EP04*EP22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,493 ^a	6	,036
Likelihood Ratio	15,158	6	,019
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,38.

- EP04*EP23

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,308 ^a	10	,159
Likelihood Ratio	15,210	10	,125
N of Valid Cases	21		

a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

- EP04*EP24

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,490 ^a	4	,241
Likelihood Ratio	6,383	4	,172
N of Valid Cases	21		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

- EP04*EP25

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,988 ^a	6	,810
Likelihood Ratio	3,981	6	,679
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

Παρατηρώντας τις παραπάνω συσχετίσεις EP04*EP19-21 & EP23-25, βλέπουμε ότι στον Pearson Chi-Square το sig > 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP04*EP19-21 & EP23-25. Ενώ στην EP22 βλέπουμε ότι το sig < 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση και επομένως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην EP04&EP22.

- Ερώτηση 5

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of EP12 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.216	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of EP13 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.735	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of EP14 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.662	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of EP15 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.669	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of EP16 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.149	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of EP17 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.966	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of EP18 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.920	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of EP26 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.607	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of EP27A is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.435	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of EP27B is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.658	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of EP27Γ is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.148	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of EP28A is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.590	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of EP28B is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.214	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of EP28Γ is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.293	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of EP29A is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.558	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of EP29B is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.491	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of EP29Γ is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.776	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of EP30 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.786	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of EP31 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.244	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of EP32 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.786	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of EP33 is the same across categories of EP05.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.701	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Παρατηρώντας παραπάνω βλέπουμε ότι επειδή $sig > 0,05$ (σε όλες τις παραπάνω συσχετίσεις) αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της

ερώτησης 5 και των ερωτήσεων 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 26, 27Α, 27Β, 27Γ, 28Α, 28Β, 28Γ, 29Α, 29Β, 29Γ, 30, 31, 32, 33.

- EP05*EP19

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,181 ^a	10	,939
Likelihood Ratio	4,502	10	,922
N of Valid Cases	21		

a. 17 cells (94,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

- EP05*EP20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,177 ^a	4	,383
Likelihood Ratio	4,396	4	,355
N of Valid Cases	21		

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP05*EP21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,199 ^a	6	,163
Likelihood Ratio	11,126	6	,085
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP05*EP22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,353 ^a	6	,763
Likelihood Ratio	3,467	6	,748
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

- EP05*EP23

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,000 ^a	10	,132
Likelihood Ratio	15,567	10	,113
N of Valid Cases	21		

a. 17 cells (94,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

- EP05*EP24

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,663 ^a	4	,616
Likelihood Ratio	3,197	4	,525
N of Valid Cases	21		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP05*EP25

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,478 ^a	6	,205
Likelihood Ratio	8,434	6	,208
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Παρατηρώντας τις παραπάνω συσχετίσεις EP05*EP19-25, βλέπουμε ότι στον Pearson Chi-Square το sig > 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP05*EP19-25.

➤ Ερώτηση 6

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of EP12 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.447	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of EP13 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.837	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of EP14 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.478	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of EP15 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.557	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of EP16 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.584	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of EP17 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.896	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of EP18 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.710	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of EP26 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.058	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of EP27A is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.434	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of EP27B is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.714	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of EP27Γ is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.109	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of EP28A is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.593	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of EP28B is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.175	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of EP28Γ is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.192	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of EP29A is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.570	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of EP29B is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.173	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of EP29Γ is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.463	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of EP30 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.173	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of EP31 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.132	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of EP32 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.500	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of EP33 is the same across categories of EP06.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.769	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Παρατηρώντας παραπάνω βλέπουμε ότι επειδή το **sig > 0,05** (σε όλες τις παραπάνω συσχετίσεις) αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική

υπόθεση συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της ερώτησης 6 και των ερωτήσεων 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 26, 27A, 27B, 27Γ, 28A, 28B, 28Γ, 29A, 29B, 29Γ, 30, 31, 32, 33.

- EP06*EP19

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,711 ^a	15	,402
Likelihood Ratio	12,726	15	,623
N of Valid Cases	21		

a. 23 cells (95,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

- EP06*EP20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,607 ^a	6	,952
Likelihood Ratio	2,231	6	,897
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP06*EP21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,584 ^a	9	,305
Likelihood Ratio	12,449	9	,189
N of Valid Cases	21		

a. 15 cells (93,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP06*EP22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,986 ^a	9	,352
Likelihood Ratio	12,201	9	,202
N of Valid Cases	21		

a. 15 cells (93,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

- EP06*EP23

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,850 ^a	15	,392
Likelihood Ratio	16,210	15	,368
N of Valid Cases	21		

a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

- EP06*EP24

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,496 ^a	6	,610
Likelihood Ratio	5,487	6	,483
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP06*EP25

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,960 ^a	9	,124

Likelihood Ratio	15,025	9	,090
N of Valid Cases	21		

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Παρατηρώντας τις παραπάνω συσχετίσεις EP06*EP19-25, βλέπουμε ότι στον Pearson Chi-Square το sig > 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP06*EP19-25.

- Ερώτηση 7

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of EP12 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.723	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of EP13 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.509	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of EP14 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.447	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of EP15 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.090	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of EP16 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.192	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of EP17 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.948	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of EP18 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.448	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of EP26 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.865	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of EP27A is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.486	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of EP27B is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.688	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of EP27Γ is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.981	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of EP28A is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.256	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of EP28B is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.546	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of EP28Γ is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.262	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of EP29A is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.485	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of EP29B is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.875	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of EP29Γ is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.765	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of EP30 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.245	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of EP31 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.254	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of EP32 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.290	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of EP33 is the same across categories of EP07.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.432	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Παρατηρώντας παραπάνω βλέπουμε ότι επειδή **sig > 0,05** (σε όλες τις παραπάνω συσχετίσεις) αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική

υπόθεση συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της ερώτησης 7 και των ερωτήσεων 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 26, 27A, 27B, 27Γ, 28A, 28B, 28Γ, 29A, 29B, 29Γ, 30, 31, 32, 33.

- EP07*EP19

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,011 ^a	15	,877
Likelihood Ratio	10,160	15	,810
N of Valid Cases	21		

a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

- EP07*EP20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,498 ^a	6	,482
Likelihood Ratio	6,798	6	,340
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

- EP07*EP21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,511 ^a	9	,311
Likelihood Ratio	12,391	9	,192
N of Valid Cases	21		

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

- EP07*EP22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,885 ^a	9	,448
Likelihood Ratio	11,727	9	,229
N of Valid Cases	21		

a. 15 cells (93,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

- EP07*EP23

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	14,590 ^a	15	,481
Likelihood Ratio	18,648	15	,230
N of Valid Cases	21		

a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,05.

- EP07*EP24

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,087 ^a	6	,533
Likelihood Ratio	6,878	6	,332
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

- EP07*EP25

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
--	-------	----	-----------------------

Pearson Chi-Square	4,554 ^a	9	,871
Likelihood Ratio	4,647	9	,864
N of Valid Cases	21		

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

Παρατηρώντας τις παραπάνω συσχετίσεις EP07*EP19-25, βλέπουμε ότι στον Pearson Chi-Square το sig > 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP07*EP19-25.

- Ερώτηση 8

Διπλωματική Εργασία

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of EP12 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,067	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of EP13 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,049	Reject the null hypothesis.
3	The distribution of EP14 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,359	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of EP15 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,357	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of EP16 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,434	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of EP17 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,930	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of EP18 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,101	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of EP26 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,186	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of EP27A is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,453	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of EP27B is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,570	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of EP27Γ is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,048	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of EP28A is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,898	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of EP28B is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,659	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of EP28Γ is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,213	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of EP29A is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,845	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of EP29B is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,373	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of EP29Γ is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,097	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of EP30 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,076	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of EP31 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,090	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of EP32 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,076	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of EP33 is the same across categories of EP08.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,719	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Παρατηρώντας παραπάνω βλέπουμε ότι επειδή $sig > 0,05$ αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση, συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της ερώτησης 8 και των ερωτήσεων 12, 14, 15, 16,

17, 18, 26, 27A, 27B, 28A, 28B, 28Γ, 29A, 29B, 29Γ, 30, 31, 32, 33. Εκτός από τα σημειωμένα με πορτοκαλί (EP03*EP27Γ & EP13 αντίστοιχα) οι οποίες επειδή **sig < 0,05** απορρίπτουν την μηδενική υπόθεση, συνεπώς υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της EP08 με την EP13 και την EP27Γ αντίστοιχα.

- EP08*EP19

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,944 ^a	10	,011
Likelihood Ratio	18,755	10	,043
N of Valid Cases	21		

a. 17 cells (94,4%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

- EP08*EP20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,169 ^a	4	,187
Likelihood Ratio	7,776	4	,100
N of Valid Cases	21		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP08*EP21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,961 ^a	6	,428
Likelihood Ratio	7,043	6	,317
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP08*EP22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,902 ^a	6	,064
Likelihood Ratio	12,004	6	,062
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,19.

- EP08*EP23

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,083 ^a	10	,028
Likelihood Ratio	18,442	10	,048
N of Valid Cases	21		

a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,10.

- EP08*EP24

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,866 ^a	4	,209
Likelihood Ratio	6,959	4	,138
N of Valid Cases	21		

a. 8 cells (88,9%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP08*EP25

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,332 ^a	6	,502
Likelihood Ratio	6,109	6	,411
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

Παρατηρώντας τις παραπάνω συσχετίσεις EP08*EP20-22 & EP24-25, βλέπουμε ότι στον Pearson Chi-Square το sig > 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP08* EP20-22 & EP24-25. Ενώ στις EP19 & EP23 βλέπουμε ότι το sig < 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση και επομένως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP08*EP19 και EP23 αντίστοιχα.

- Ερώτηση 9

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of EP12 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.851	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of EP13 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.399	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of EP14 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.458	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of EP15 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.845	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of EP16 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.067	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of EP17 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.028	Reject the null hypothesis.
7	The distribution of EP18 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.103	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of EP26 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.046	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of EP27A is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.389	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of EP27B is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.527	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of EP27Γ is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.285	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of EP28A is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.240	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of EP28B is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.134	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of EP28Γ is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.966	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of EP29A is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.482	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of EP29B is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.008	Reject the null hypothesis.
17	The distribution of EP29Γ is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.503	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of EP30 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.488	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of EP31 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.201	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of EP32 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.488	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of EP33 is the same across categories of EP09.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.273	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Παρατηρώντας παραπάνω βλέπουμε ότι επειδή $sig > 0,05$ αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση, συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της ερώτησης 9 και των ερωτήσεων 12, 13, 14, 15,

16, 18, 27A, 27B, 27Γ, 28A, 28B, 28Γ, 29A, 29Γ, 30, 31, 32, 33. Εκτός από τα σημειωμένα με πορτοκαλί (EP03*EP17, EP26 & EP29B αντίστοιχα) οι οποίες επειδή **sig < 0,05** απορρίπτουν την μηδενική υπόθεση, συνεπώς υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της EP09 με την EP17, EP26 και την EP29B αντίστοιχα.

- EP09*EP19

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,844 ^a	5	,232
Likelihood Ratio	7,413	5	,192
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP09*EP20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,543 ^a	2	,280
Likelihood Ratio	2,303	2	,316
N of Valid Cases	21		

a. 4 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

- EP09*EP21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,783 ^a	3	,123
Likelihood Ratio	6,090	3	,107
N of Valid Cases	21		

a. 7 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

- EP09*EP22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,949 ^a	3	,176
Likelihood Ratio	5,104	3	,164
N of Valid Cases	21		

a. 7 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,57.

- EP09*EP23

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,117 ^a	5	,212
Likelihood Ratio	9,171	5	,102
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP09*EP24

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,575 ^a	2	,455
Likelihood Ratio	2,379	2	,304
N of Valid Cases	21		

a. 5 cells (83,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

- EP09*EP25

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,147 ^a	3	,543
Likelihood Ratio	2,924	3	,403
N of Valid Cases	21		

a. 7 cells (87,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,86.

Παρατηρώντας τις παραπάνω συσχετίσεις EP09*EP19-25, βλέπουμε ότι στον Pearson Chi-Square το sig > 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP09*EP19-25.

- Ερώτηση 10

Διπλωματική Εργασία

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of EP12 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.825	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of EP13 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.549	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of EP14 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.689	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of EP15 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.278	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of EP16 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.692	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of EP17 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.461	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of EP18 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.176	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of EP26 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.272	Retain the null hypothesis.
9	The distribution of EP27A is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.072	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of EP27B is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.048	Reject the null hypothesis.
11	The distribution of EP27Γ is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.207	Retain the null hypothesis.
12	The distribution of EP28A is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.140	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of EP28B is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.156	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of EP28Γ is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.862	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of EP29A is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.034	Reject the null hypothesis.
16	The distribution of EP29B is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.544	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of EP29Γ is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.728	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of EP30 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.190	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of EP31 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.306	Retain the null hypothesis.
20	The distribution of EP32 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.580	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of EP33 is the same across categories of EP10.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.193	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Παρατηρώντας παραπάνω βλέπουμε ότι επειδή **sig > 0,05** αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση, συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της ερώτησης 10 και των ερωτήσεων 12, 13, 14,

15, 16, 17, 18, 26, 27A, 27Γ, 28A, 28B, 28Γ, 29B, 29Γ, 30, 31, 32, 33. Εκτός από τα σημειωμένα με πορτοκαλί (EP10*EP27B & EP29A αντίστοιχα) οι οποίες επειδή **sig < 0,05** απορρίπτουν την μηδενική υπόθεση, συνεπώς υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της EP10 με την EP27B και EP29A αντίστοιχα.

- EP10*EP19

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	18,148 ^a	15	,255
Likelihood Ratio	19,997	15	,172
N of Valid Cases	21		

a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

- EP10*EP20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	20,055 ^a	6	,003
Likelihood Ratio	19,269	6	,004
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

- EP10*EP21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,823 ^a	9	,849
Likelihood Ratio	5,629	9	,776
N of Valid Cases	21		

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

- EP10*EP22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,285 ^a	9	,044
Likelihood Ratio	20,209	9	,017
N of Valid Cases	21		

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP10*EP23

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	16,803 ^a	15	,331
Likelihood Ratio	17,570	15	,286
N of Valid Cases	21		

a. 24 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

- EP10*EP24

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,628 ^a	6	,466
Likelihood Ratio	6,650	6	,354
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

- EP10*EP25

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,632 ^a	9	,381
Likelihood Ratio	11,206	9	,262
N of Valid Cases	21		

a. 16 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Παρατηρώντας τις παραπάνω συσχετίσεις EP10*EP19 & EP10*EP21 & EP10*EP23-25, βλέπουμε ότι στον Pearson Chi-Square το sig > 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP10*EP19 & EP10*EP21 & EP10*EP23-25. Ενώ στις EP20 & EP22 βλέπουμε ότι το sig < 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι απορρίπτουμε την μηδενική υπόθεση και επομένως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP10*EP20 και EP22 αντίστοιχα .

- Ερώτηση 11

Hypothesis Test Summary

	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of EP12 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,316	Retain the null hypothesis.
2	The distribution of EP13 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,395	Retain the null hypothesis.
3	The distribution of EP14 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,118	Retain the null hypothesis.
4	The distribution of EP15 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,094	Retain the null hypothesis.
5	The distribution of EP16 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,868	Retain the null hypothesis.
6	The distribution of EP17 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,365	Retain the null hypothesis.
7	The distribution of EP18 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,210	Retain the null hypothesis.
8	The distribution of EP26 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,032	Reject the null hypothesis.
9	The distribution of EP27A is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,061	Retain the null hypothesis.
10	The distribution of EP27B is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,577	Retain the null hypothesis.
11	The distribution of EP27Γ is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,019	Reject the null hypothesis.
12	The distribution of EP28A is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,160	Retain the null hypothesis.
13	The distribution of EP28B is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,069	Retain the null hypothesis.
14	The distribution of EP28Γ is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,632	Retain the null hypothesis.
15	The distribution of EP29A is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,087	Retain the null hypothesis.
16	The distribution of EP29B is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,130	Retain the null hypothesis.
17	The distribution of EP29Γ is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,171	Retain the null hypothesis.
18	The distribution of EP30 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,130	Retain the null hypothesis.
19	The distribution of EP31 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,020	Reject the null hypothesis.
20	The distribution of EP32 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,459	Retain the null hypothesis.
21	The distribution of EP33 is the same across categories of EP11.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	,944	Retain the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is ,05.

Παρατηρώντας παραπάνω βλέπουμε ότι επειδή **sig > 0,05** αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση, συνεπώς δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της ερώτησης 11 και των ερωτήσεων 12, 13, 14,

15, 16, 17, 18, 27A, 27B, 28A, 28B, 28Γ, 29A, 29B, 29Γ, 30, 32, 33. Εκτός από τα σημειωμένα με πορτοκαλί (EP11*EP26, EP27Γ & EP31 αντίστοιχα) οι οποίες επειδή **sig < 0,05** απορρίπτουν την μηδενική υπόθεση, συνεπώς υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της EP11 με την EP26, EP27Γ και EP31 αντίστοιχα.

- EP11*EP19

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,213 ^a	10	,212
Likelihood Ratio	16,774	10	,080
N of Valid Cases	21		

a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

- EP11*EP20

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	4,148 ^a	4	,386
Likelihood Ratio	5,268	4	,261
N of Valid Cases	21		

a. 9 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

- EP11*EP21

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,433 ^a	6	,490
Likelihood Ratio	7,271	6	,297
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

- EP11*EP22

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,207 ^a	6	,116
Likelihood Ratio	12,487	6	,052
N of Valid Cases	21		

a. 11 cells (91,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,29.

- EP11*EP23

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	8,750 ^a	10	,556
Likelihood Ratio	11,032	10	,355
N of Valid Cases	21		

a. 18 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,14.

- EP11*EP24

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	3,169 ^a	4	,530
Likelihood Ratio	3,931	4	,415
N of Valid Cases	21		

a. 7 cells (77,8%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

- EP11*EP25

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,359 ^a	6	,054
Likelihood Ratio	13,528	6	,035
N of Valid Cases	21		

a. 12 cells (100,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,43.

Παρατηρώντας τις παραπάνω συσχετίσεις EP11*EP19-25, βλέπουμε ότι στον Pearson Chi-Square το sig > 0,05, κάτι το οποίο σημαίνει ότι αποτυγχάνουμε να απορρίψουμε τη μηδενική υπόθεση και συμπεραίνουμε ότι δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στις EP11*EP19-25.

4.2 Συμπεράσματα

Βασικός στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση του ρόλου του ΕΠΚ στον οργανωσιακό σχεδιασμό και την επιχειρηματική αριστεία. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήσαμε υπολογισμό των συχνοτήτων για κάθε ερώτηση χωριστά (Univariate Analysis) και κατόπιν ανάλυση συσχετίσεων (ανά 2) ανάμεσα στις μεταβλητές που αφορούν το ΕΠΚ (Bivariate Analysis) και σε αυτές που σχετίζονται με τον οργανωσιακό σχεδιασμό και την επιχειρηματική αριστεία.

Από τον υπολογισμό των συχνοτήτων για κάθε ερώτηση χωριστά (Univariate Analysis) προκύπτουν τα ακόλουθα γενικά συμπεράσματα:

2. Ποσοστό άνω του 50% των επιχειρήσεων απάντησε πως η εν ισχύ πρόταση προστιθέμενης αξίας είναι υβριδική (βασισμένη σε προϊόντα και υπηρεσίες), γεγονός που αποδεικνύει πως οι ΜΜΕ εστιάζουν σήμερα τόσο σε καινοτομίες προϊόντων όσο και σε καινοτομίες υπηρεσιών.

3. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων απάντησε πως ανακοινώνει την πρόταση προστιθέμενης αξίας στους πελάτες της με ηλεκτρονικά μέσα, γεγονός που υποδηλώνει πως οι ΜΜΕ δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην χρήση ηλεκτρονικών μέσων.
4. Ποσοστό 60% των επιχειρήσεων απάντησε πως η εταιρία εξηγεί την πρόταση προστιθέμενης αξίας στους πελάτες εγγράφως. Σε σχέση με την ερώτηση 3 παρατηρούμε ότι η επιχείρηση δίνει περισσότερη βαρύτητα στην ανακοίνωση με ηλεκτρονικά μέσα ενώ τις λεπτομέρειες τις εξηγεί εγγράφως.
5. Ποσοστό 70% των επιχειρήσεων απάντησε ότι οι πελάτες είναι οι βασικοί συνεργάτες τους, κάτι το οποίο δείχνει ότι οι επιχειρήσεις συνεργάζονται καλύτερα με τους πελάτες τους από ότι με τους προμηθευτές ή τους στρατηγικούς συνεργάτες Ε&Α.
6. Το μεγαλύτερο ποσοστό (58%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι οι σημαντικότεροι πόροι της εταιρίας είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Η ερώτηση αυτή μας δείχνει ότι οι επιχειρήσεις βασίζονται κατά κύριο λόγο στο ανθρώπινο δυναμικό τους.
7. Ποσοστό 48% των επιχειρήσεων απάντησε ότι οι σημαντικότερες διαδικασίες της επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό και η τεχνογνωσία, κάτι το οποίο μας δείχνει σε σχέση με την ερώτηση 6 ότι το ανθρώπινο δυναμικό και πάλι είναι σημαντικός παράγοντας της επιχείρησης και της διαδικασίας λειτουργίας της σε συνδυασμό με την τεχνογνωσία.
8. Το μεγαλύτερο ποσοστό (55%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι μέσω πωλήσεων πραγματοποιείται ο συνδυασμός πόρων, διαδικασιών και συνεργατών που δημιουργούν οργανωσιακή προστιθέμενη αξία για την εταιρεία, γεγονός που μας δείχνει ότι οι επιχειρήσεις βασίζονται στις πωλήσεις για την απόκτηση οργανωσιακής προστιθέμενης αξίας.
9. Το μεγαλύτερο ποσοστό (70%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι πωλεί τα προϊόντα της στα διάφορα τμήματα των πελατών της μέσω πωλήσεων. Κάτι το οποίο μας δείχνει ότι οι εταιρείες μέσω των πωλήσεων αποβλέπουν σε οικονομικά οφέλη.

10. Ποσοστό 43% των επιχειρήσεων απάντησε ότι η δομή κόστους τους είναι μεταβλητά κόστη, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι οι επιχειρήσεις εστιάζουν στα μεταβλητά κόστη που είναι ανάλογα προς το ύψος των πωλήσεων ή του κύκλου εργασιών μιας επιχείρησης.
11. Ποσοστό 47% των επιχειρήσεων απάντησε πως οι πηγές εσόδων τους είναι εσωτερικές, γεγονός που δείχνει ότι οι ΜΜΕ στερούνται επενδύσεων και εξωτερικών χρηματοδοτήσεων.
12. Ποσοστό 63% των επιχειρήσεων απάντησε ότι είναι πολύ ευκρινείς οι πηγές προστιθέμενης αξίας στην εταιρεία τους, γεγονός που μας δείχνει ότι διακρίνουν και κατανοούν από πού προέρχεται η προστιθέμενη αξία της εταιρίας τους.
13. Ποσοστό 62% των επιχειρήσεων απάντησε ότι είναι πολύ σαφώς διατυπωμένη η στρατηγική και το επιχειρηματικό πρότυπο της εταιρείας τους, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι οι εταιρίες ασχολούνται σε μεγάλο βαθμό και δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη στρατηγική και στο επιχειρηματικό τους πρότυπο.
14. Ποσοστό 44% των επιχειρήσεων απάντησε ότι οργανωσιακές προσπάθειες αλλαγής-αναδιάρθρωσης του παρελθόντος έχουν βελτιώσει πολύ την τρέχουσα ικανότητα της εταιρίας στην αλλαγή, γεγονός που μας δείχνει ότι εταιρίες έχουν κατανοήσει τη σημαντικότητα της ικανότητας της εταιρίας να προσαρμόζεται στις εκάστοτε αλλαγές.
15. Ποσοστό 72% των επιχειρήσεων απάντησε ότι είναι πολύ καλά προετοιμασμένες για τις πιθανές εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις και ανακατατάξεις, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι γνωρίζουν ότι το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται είναι ρευστό και μεταβλητό και δημιουργεί αβεβαιότητα, η οποία οδηγεί στην πρόληψη.
16. Το μεγαλύτερο ποσοστό (70%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι η εταιρία είναι πολύ επιτυχής στη βέλτιστη ρύθμιση των δομικών στοιχείων για την αλλαγή και την επίτευξη των στόχων τους, γεγονός που μας δείχνει ότι οι εταιρίες ασχολούνται και συνδυάζουν τους στόχους που έχουν με τις κατάλληλες αλλαγές που πρέπει να κάνουν για να τις πετύχουν.

17. Το μεγαλύτερο ποσοστό (74%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι οι οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες, και ο τρόπος λειτουργίας ευθυγραμμίζεται με βέλτιστες πρακτικές σε πολύ καλό επίπεδο, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι οι ΜΜΕ εστιάζουν την καινοτομίας και στην εφαρμογή βέλτιστων πρακτικών.
18. Το μεγαλύτερο ποσοστό (43%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι οι μηχανισμοί που χρησιμοποιούν για την αναθεώρηση και επικαιροποίηση των πολιτικών, διαδικασιών και πρακτικών οργανωσιακής λειτουργίας μέσα στα πλαίσια ενός ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι περίπλοκοι, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι οι εταιρίες προσπαθούν και θέλουν να προσαρμοστούν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, αλλά είναι δύσκολο να το πραγματοποιήσουν άμεσα και εύκολα λόγω γραφειοκρατικών προβλημάτων και δυσκαμψίας του συστήματος λειτουργίας τους.
19. Το μεγαλύτερο ποσοστό (40%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι μέσω της έρευνας της αγοράς θα μπορούσε να ενισχυθεί ο τρόπος που η προστιθέμενη αξία δημιουργείται στην εταιρεία, γεγονός που μας δείχνει ότι οι εταιρίες ενδιαφέρονται να ερευνήσουν την αγορά για να κατανοήσουν τις απαιτήσεις της, έτσι ώστε να αυξήσουν την προστιθέμενη αξία τους.
20. Το μεγαλύτερο ποσοστό (47,5%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι μέσω των στρατηγικών συνεργασιών θα μπορούσε να ενισχυθεί ο τρόπος που η προστιθέμενη αξία δημιουργείται στην εταιρεία, γεγονός που μας δείχνει ότι οι εταιρίες έχουν αντιληφθεί τη σημασία της δικτύωσης και του ρόλου της στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
21. Το μεγαλύτερο ποσοστό (42%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι οι οικονομίες φάσματος και κλίμακας θα μπορούσαν να ενισχύσουν τον τρόπο που η προστιθέμενη αξία δημιουργείται στην εταιρεία, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι οι εταιρίες δείχνουν μεγάλη σημασία στην οικονομική τους διαχείριση για την αύξηση της προστιθεμένης αξίας τους.
22. Το μεγαλύτερο ποσοστό (50%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι η έρευνα της αγοράς είναι το μέρος της εταιρείας που συμβάλλει περισσότερο στην

- υλοποίηση της στρατηγικής της, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι η στρατηγική των επιχειρήσεων προσαρμόζεται ανάλογα με τις απαιτήσεις της αγοράς.
23. Το μεγαλύτερο ποσοστό (32%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι η ερευνα της αγοράς είναι το σημείο που οι οργανωσιακές πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές εργασίας ευθυγραμμίζονται με τη βιομηχανία ή τα κυβερνητικά πρότυπα, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι η ερευνα αγοράς είναι κάτι πολύ σημαντικό για την εταιρία και αποτελεί σημείο ευθυγράμμισης.
24. Το μεγαλύτερο ποσοστό (64%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι μέσω στρατηγικών συνεργασιών οι οργανωσιακές πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές εργασίας ευθυγραμμίζονται με τη βιομηχανία ή τα κυβερνητικά πρότυπα, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι έχουν αντιληφθεί τη σημασία της δικτύωσης και του ρόλου της στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
25. Το μεγαλύτερο ποσοστό (35%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι οι οργανωσιακές πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές εργασίας ευθυγραμμίζονται με τη βιομηχανία ή τα κυβερνητικά πρότυπα για την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών πόρων παράγωγης, κάτι το οποίο μας δείχνει
26. Το μεγαλύτερο ποσοστό (65%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι σε μικρό βαθμό η δομή της εταιρίας επιτρέπει τον απαιτούμενο συνδυασμό προϊόντων, υπηρεσιών και πελατειακών σχέσεων να πραγματοποιηθούν, κάτι το οποίο μας δείχνει ότι η δομή της εταιρίας δυσκολεύεται να ανταπεξέλθει σε αυτούς τους περίπλοκους συνδυασμούς.
27. Το μεγαλύτερο ποσοστό (55%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι η καινοτομία ελαχιστοποιεί το κόστος σε μέτριο βαθμό. Η απάντηση αυτή είναι άκρως απογοητευτική δείχνοντας για άλλη μια φορά την έλλειψη κουλτούρας καινοτομίας που επικρατεί στις ελληνικές ΜΜΕ. Αντίθετα μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων απάντησε πως οι στρατηγικές συνεργασίες είναι αυτές που συμβάλουν στην ελαχιστοποίηση του κόστους.
28. Το μεγαλύτερο ποσοστό (70%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι η καινοτομία επιτρέπει να επαυξηθεί η προστιθέμενη αξία σε μεγάλο βαθμό.

29. Και στην ερώτηση αυτή η καινοτομία καταλαμβάνει το μεγαλύτερο ποσοστό.
30. Το μεγαλύτερο ποσοστό (62%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι υπάρχει μικρή σαφήνεια των ρόλων και η διαφορά μεταξύ της τεχνολογικής εκπαίδευσης και της οργανωσιακής μάθησης στην εταιρεία.
31. Το μεγαλύτερο ποσοστό (60%) των επιχειρήσεων απάντησε είναι πολύ σημαντική είναι η οργανωσιακή μάθηση για την επιτυχία της εταιρίας, γεγονός που μας δείχνει πως η οργάνωση των επιχειρήσεων αποτελεί σημείο κλειδί για την ανάπτυξη του επιχειρηματικού πρότυπου τους.
32. Το μεγαλύτερο ποσοστό (63%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι εφαρμόζει λίγο τις αρχές της επιχειρηματικής αριστείας προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της εταιρείας, γεγονός που μας δείχνει ότι οι εταιρίες δεν αποβλέπουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προκειμένου όχι μόνο για να επιβιώσει, αλλά και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες που ανακύπτουν ιδίως σε περιόδους οικονομικής κρίσης.
33. Το μεγαλύτερο ποσοστό (63%) των επιχειρήσεων απάντησε ότι η έλλειψη της οργανωσιακής απόδοσης θέτει σε μέτριο βαθμό κινδύνου τα αποτελέσματα και δυνητικά την επιβίωση της εταιρείας.

Στη δεύτερη κατηγορία στατιστικών αναλύσεων που πραγματοποιήσαμε στην παρούσα διπλωματική εργασία, έγινε η ανάλυση συσχετίσεων (ανά 2) ανάμεσα στις μεταβλητές που αφορούν το ΕΠΚ (Bivariate Analysis) και σε αυτές που σχετίζονται με τον οργανωσιακό σχεδιασμό και την επιχειρηματική αριστεία.

Στην κατηγορία αυτή συγκρίναμε κάθε ερώτηση της 1^{ης} ενότητας με κάθε ερώτηση της 2^{ης} και 3^{ης} αντίστοιχα προκειμένου να δούμε αν οι πρώτες επηρεάζουν το αποτέλεσμα των δεύτερων και τρίτων αντίστοιχα. Παρακάτω ακολουθεί ένα συγκεντρωτικός πίνακας όπου φαίνονται οι συντελεστές συσχέτισης, ενώ με έντονο χρώμα έχουμε εστιάσει στις μεταβλητές που επηρεάζονται από την αλλαγή των ερωτήσεων της 1^{ης} κατηγορίας.

Διπλωματική Εργασία

	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	0,196	0,641	0,735	0,216	0,447	0,723	0,067	0,851	0,825	0,316
13	0,133	0,709	0,85	0,735	0,837	0,509	0,049	0,339	0,549	0,395
14	0,197	0,498	0,555	0,662	0,478	0,447	0,359	0,458	0,689	0,118
15	0,166	0,609	0,222	0,669	0,557	0,09	0,357	0,845	0,278	0,094
16	0,36	0,897	0,092	0,149	0,584	0,192	0,434	0,067	0,692	0,868
17	0,384	0,441	0,085	0,966	0,896	0,948	0,93	0,028	0,461	0,365
18	0,701	0,368	0,35	0,92	0,71	0,448	0,101	0,103	0,176	0,21
19	0,107	0,251	0,078	0,939	0,402	0,877	0,11	0,232	0,255	0,212
20	0,457	0,241	0,261	0,383	0,952	0,482	0,187	0,280	0,003	0,386
21	0,242	0,082	0,205	0,163	0,305	0,311	0,428	0,123	0,849	0,490
22	0,674	0,298	0,036	0,763	0,352	0,448	0,064	0,176	0,044	0,116
23	0,961	0,139	0,159	0,132	0,392	0,481	0,028	0,212	0,331	0,556
24	0,587	0,313	0,241	0,616	0,610	0,533	0,209	0,455	0,466	0,530

25	0,859	0,277	0,810	0,205	0,124	0,871	0,502	0,543	0,381	0,054
26	0,278	0,069	0,073	0,607	0,058	0,865	0,186	0,046	0,272	0,032
27A	0,055	0,15	0,827	0,435	0,434	0,486	0,453	0,389	0,072	0,061
27B	0,344	0,368	0,995	0,658	0,714	0,688	0,57	0,527	0,048	0,577
27Γ	0,238	0,173	0,047	0,148	0,109	0,981	0,048	0,285	0,207	0,019
28A	0,140	0,141	0,26	0,59	0,593	0,256	0,898	0,24	0,14	0,160
28B	0,103	0,169	0,449	0,214	0,175	0,546	0,659	0,134	0,156	0,069
28Γ	0,64	0,931	0,293	0,293	0,192	0,262	0,213	0,966	0,862	0,632
29A	0,338	0,054	0,123	0,558	0,57	0,485	0,845	0,482	0,034	0,087
29B	0,455	0,029	0,691	0,491	0,173	0,875	0,373	0,008	0,544	0,13
29Γ	0,547	0,488	0,196	0,776	0,463	0,765	0,097	0,503	0,728	0,171
30	0,769	0,046	0,164	0,786	0,173	0,245	0,076	0,488	0,19	0,13
31	0,37	0,072	0,14	0,244	0,132	0,254	0,09	0,201	0,306	0,02
32	0,769	0,815	0,252	0,786	0,5	0,290	0,076	0,488	0,58	0,459
33	0,621	0,426	0,523	0,701	0,769	0,432	0,719	0,273	0,193	0,944

1. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 3 που αναφέρεται στο πώς η εταιρία ανακοινώνει την πρόταση προστιθέμενης αξίας στους δυνητικούς και πραγματικούς πελάτες (Γραπτώς, Δια ζώσης, Με ηλεκτρονικά μέσα (τηλέφωνο, e-mail, κοινωνικά δίκτυα)) έχει διάφορα με την ερώτηση 29B που αναφέρεται στο πώς και σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή δομή διευκολύνει και ενθαρρύνει τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό για μελλοντική ανάπτυξη και καινοτομία (Στρατηγικές συνεργασίας (Υψηλό, Μέτριο, Λίγο)). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
2. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 3 που αναφέρεται στο πώς η εταιρία ανακοινώνει την πρόταση προστιθέμενης αξίας στους δυνητικούς και πραγματικούς πελάτες (Γραπτώς, Δια ζώσης, Με ηλεκτρονικά μέσα (τηλέφωνο, e-mail, κοινωνικά δίκτυα)) έχει διάφορα με την ερώτηση 30 που αναφέρεται στο πόσο σαφείς είναι οι ρόλοι και η διαφορά μεταξύ της τεχνολογικής εκπαίδευσης και της οργανωσιακής μάθησης στην εταιρεία σας (Πολύ, Λίγο, Καθόλου). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
3. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 4 που αναφέρεται στο πώς η εταιρία εξηγεί την πρόταση προστιθέμενης αξίας στους δυνητικούς και πραγματικούς πελάτες (Εγγράφως, Δια ζώσης, Με ηλεκτρονικά μέσα (τηλέφωνο, e-mail, κοινωνικά δίκτυα)) έχει σχέση με την ερώτηση 22 που αναφέρετε στο ποιο μέρος της εταιρείας σας συμβάλλει περισσότερο στην υλοποίηση της στρατηγικής της (Έρευνα, Ανάπτυξη, Σχεδιασμό, Έρευνα Αγοράς, Πωλήσεις, Άλλο). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
4. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 4 που αναφέρεται στο πώς η εταιρία εξηγεί την πρόταση προστιθέμενης αξίας στους δυνητικούς και πραγματικούς πελάτες (Εγγράφως, Δια ζώσης, Με ηλεκτρονικά μέσα (τηλέφωνο, e-mail, κοινωνικά δίκτυα)) έχει σχέση με την ερώτηση 27Γ που αναφέρετε στο πώς και σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή δομή σας ελαχιστοποιεί το κόστος (Στόχευση νέων θυλάκων αγοράς (Υψηλό, Μέτριο, Λίγο)). Αυτό

υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.

5. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 8 που αναφέρεται στο πως ο συνδυασμός πόρων, διαδικασιών και συνεργατών δημιουργούν οργανωσιακή προστιθέμενη αξία για την εταιρεία (Μέσω έρευνας, Μέσω πωλήσεων, Μέσω στρατηγικών συνεργασιών) έχει διαφορά με την ερώτηση 13 που αναφέρετε στο πόσο σαφώς διατυπωμένη είναι η στρατηγική και το επιχειρηματικό πρότυπο της εταιρείας σας (Πάρα πολύ, Πολύ, Λίγο, Πόλυ λίγο, Καθόλου). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
6. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 8 που αναφέρεται στο πως ο συνδυασμός πόρων, διαδικασιών και συνεργατών δημιουργούν οργανωσιακή προστιθέμενη αξία για την εταιρεία (Μέσω έρευνας, Μέσω πωλήσεων, Μέσω στρατηγικών συνεργασιών) έχει διαφορά με την ερώτηση 27Γ που αναφέρετε στο πως και σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή δομή σας ελαχιστοποιεί το κόστος (Στόχευση νέων θυλάκων αγοράς (Υψηλό, Μέτριο, Λίγο)). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
7. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 8 που αναφέρεται στο πως ο συνδυασμός πόρων, διαδικασιών και συνεργατών δημιουργούν οργανωσιακή προστιθέμενη αξία για την εταιρεία (Μέσω έρευνας, Μέσω πωλήσεων, Μέσω στρατηγικών συνεργασιών) έχει σχέση με την ερώτηση 23 που αναφέρετε στο που οι οργανωσιακές πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές εργασίας ευθυγραμμίζονται με τη βιομηχανία ή τα κυβερνητικά πρότυπα (Έρευνα, Ανάπτυξη, Σχεδιασμό, Έρευνα Αγοράς, Πωλήσεις, Άλλο). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
8. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 9 που αναφέρεται στο πως η Εταιρία πωλεί τα προϊόντα της στα διάφορα τμήματα των πελατών της (Μέσω έρευνας, Μέσω πωλήσεων, Μέσω στρατηγικών συνεργασιών) έχει διαφορά με την ερώτηση 17 που αναφέρετε στο πόσο καλά ευθυγραμμισμένες είναι οι οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες, και πόσο καλά ο τρόπος

λειτουργίας ευθυγραμμίζεται με βέλτιστες πρακτικές (Πάρα πολύ, Πολύ, Λίγο, Πολύ λίγο, Καθόλου). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.

9. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 9 που αναφέρεται στο πως η Εταιρία πωλεί τα προϊόντα της στα διάφορα τμήματα των πελατών της (Μέσω έρευνας, Μέσω πωλήσεων, Μέσω στρατηγικών συνεργασιών) έχει διαφορά με την ερώτηση 26 που αναφέρει σε ποιο βαθμό η δομή επιτρέπει τον απαιτούμενο συνδυασμό προϊόντων, υπηρεσιών και πελατειακών σχέσεων να πραγματοποιηθούν (Πολύ, Λίγο, Καθόλου). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
10. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 9 που αναφέρεται στο πως η Εταιρία πωλεί τα προϊόντα της στα διάφορα τμήματα των πελατών της (Μέσω έρευνας, Μέσω πωλήσεων, Μέσω στρατηγικών συνεργασιών) έχει διαφορά με την ερώτηση 29B που αναφέρεται στο πως και σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή δομή διευκολύνει και ενθαρρύνει τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό για μελλοντική ανάπτυξη και καινοτομία (Στρατηγικές συνεργασίας (Υψηλό, Μέτριο, Λίγο)). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
11. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 10 που αναφέρεται στο ποια είναι η δομή κόστους της εταιρείας (Σταθερά είδη Κόστους, Μεταβλητά είδη Κόστους, Οικονομίες κλίμακας (Economies of Scale), Οικονομίες πεδίου δραστηριοτήτων (Economies of scope)) έχει σχέση με την ερώτηση 20 που αναφέρετε στο πως θα μπορούσε να ενισχυθεί ο τρόπος που η προστιθέμενη αξία δημιουργείται στην εταιρεία σας (Καινοτομία, Στρατηγικές συνεργασίες, Στόχευση νέων θυλάκων αγοράς). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
12. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 10 που αναφέρεται στο ποια είναι η δομή κόστους της εταιρείας (Σταθερά είδη Κόστους, Μεταβλητά είδη Κόστους, Οικονομίες κλίμακας (Economies of Scale), Οικονομίες πεδίου δραστηριοτήτων (Economies of scope)) έχει σχέση με την ερώτηση 22 που αναφέρετε στο ποιο μέρος της εταιρείας σας συμβάλλει περισσότερο

στην υλοποίηση της στρατηγικής της (Έρευνα, Ανάπτυξη, Σχεδιασμό, Έρευνα Αγοράς, Πωλήσεις, Άλλο). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.

13. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 10 που αναφέρεται στο Ποια είναι η δομή κόστους της εταιρείας (Σταθερά είδη Κόστους, Μεταβλητά είδη Κόστους, Οικονομίες κλίμακας (Economies of Scale), Οικονομίες πεδίου δραστηριοτήτων (Economies of scope)) έχει διάφορα με την ερώτηση 27B που αναφέρετε στο πως και σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή δομή σας ελαχιστοποιεί το κόστος (Στρατηγικές συνεργασίας (Υψηλό, Μέτριο, Λίγο)). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
14. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 10 που αναφέρεται στο ποια είναι η δομή κόστους της εταιρείας (Σταθερά είδη Κόστους, Μεταβλητά είδη Κόστους, Οικονομίες κλίμακας (Economies of Scale), Οικονομίες πεδίου δραστηριοτήτων (Economies of scope)) έχει διάφορα με την ερώτηση 29A που αναφέρετε στο πως και σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή δομή διευκολύνει και ενθαρρύνει τον πιο στοχευμένο σχεδιασμό για μελλοντική ανάπτυξη και καινοτομία (Καινοτομία(Υψηλό, Μέτριο, Λίγο)). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.
15. Παρατηρούμε πως η ερώτηση 11 που αναφέρεται στο ποιες είναι οι πηγές εσόδων της εταιρίας (Εσωτερικές (π.χ ΙΚ, θετικές χρηματορροές, αποθεματικά κεφάλαια κτλ), Εξωτερικές (π.χ δανεισμός, leasing, factoring, κρατικές ενισχύσεις, κτλ), Επενδυτικές (π.χ επιχειρηματικά κεφάλαια, επιχειρηματικοί άγγελοι, θερμοκοιτίδες, κτλ)) έχει διάφορα με την ερώτηση 31 που αναφέρεται στο πόσο σημαντική είναι η οργανωσιακή μάθηση για την επιτυχία της εταιρίας σας (Πολύ, Λίγο, Καθόλου). Αυτό υποδηλώνει πως η μεταβολή της πρώτης επηρεάζει το αποτέλεσμα της δεύτερης.

4.3 Προτάσεις

Αυτή η εργασία επικεντρώνεται στην επίδραση του οργανωσιακού σχεδιασμού και της οργάνωσης στα Επιχειρηματικά Πρότυπα Καινοτομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η εργασία εστιάζει στην οργανωσιακή σχεδίαση και στη διακυβέρνηση και το ρόλο που μπορούν να παίξουν διάφοροι φορείς, κυρίως πελάτες και συνεργάτες στη διαδικασία της καινοτομίας προς την οργανωσιακή βιωσιμότητα. Επίσης διερευνούνται και οι τρόποι με τους οποίους η οργανωσιακή απόδοση επηρεάζεται από διαφορετικά επιχειρηματικά πρότυπα, με στόχο να καλυφθεί αυτό το θεωρητικό κενό. Εν κατακλείδι, σκοπός της εργασίας είναι η ανάλυση, η παρουσίαση και η αξιολόγηση των Επιχειρηματικών Προτύπων Καινοτομίας ως Μοχλός Οργανωσιακής Σταθερότητας και Κοινωνικής Ανάπτυξης σε επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Στα πλαίσια της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική ανάλυση όλων των ερωτήσεων ώστε να οδηγηθούμε σε κάποια αρχικά συμπεράσματα με τη χρήση του στατιστικού εργαλείου SPSS. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήσαμε υπολογισμό των συχνοτήτων για κάθε ερώτηση χωριστά (Univariate Analysis) και κατόπιν ανάλυση συσχετίσεων (ανά 2) ανάμεσα στις μεταβλητές που αφορούν το ΕΠΚ (Bivariate Analysis) και σε αυτές που σχετίζονται με τον οργανωσιακό σχεδιασμό και την επιχειρηματική αριστεία.

Σε επόμενο βήμα μπορεί να μελετηθεί η επιρροή από την ανάλυση συσχετίσεων, δηλαδή να μελετήσουμε τον τρόπο και το βαθμό με τον οποίο επηρεάζουν οι μεταβλητές που αφορούν το ΕΠΚ αυτές που σχετίζονται με τον οργανωσιακό σχεδιασμό και την επιχειρηματική αριστεία.

Επιπλέον, επόμενο βήμα μελέτης θα αποτελούσε η μελέτη των αποτελεσμάτων των ελέγχων που πραγματοποιήθηκαν προκειμένου να

διαμορφωθούν σενάρια που να μελετούν την επιρροή του οργανωσιακού σχεδιασμού στα ΕΠΚ.

Τέλος, να αναφερθεί πως επόμενο βήμα της παρούσας εργασίας σε συνεργασία με τους επιβλέποντες είναι η δημοσίευση των αποτελεσμάτων σε επιστημονικό περιοδικό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο : Ο σχεδιασμός ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού πρότυπου

5.1 Τα χαρακτηριστικά του επιτυχημένου επιχειρηματικού πρότυπου

Γενικά από το 2006, η IBM Institute for Business έχει αναφέρει ότι ανώτερα στελέχη σε διάφορους κλάδους εξομοιώνουν την ανάπτυξη των επιχειρηματικών προτύπων καινοτομίας ως μεγίστη προτεραιότητα. Μια μελέτη του 2009 αποκαλύπτει ότι 7 στις 10 εταιρείες επιδίδονται στην καινοτομία του επιχειρηματικού πρότυπου, και ένα απίστευτο 98% από αυτές ότι τροποποιούν τις επιχειρήσεις τους με βάση τα πρότυπα σε κάποιο βαθμό. Το επιχειρηματικό πρότυπο καινοτομίας ήρθε αναμφίβολα εδώ για να μείνει. Αυτό δεν αποτελεί έκπληξη. Η πίεση για να σπάσουμε τις ανοικτές αγορές των αναπτυσσόμενων χωρών, ιδίως εκείνων στη μέση και στο κάτω μέρος της πυραμίδας, μας ωθούν στην καινοτομία του επιχειρηματικού πρότυπου. Η οικονομική επιβράδυνση στον ανεπτυγμένο κόσμο αναγκάζει τις εταιρείες να τροποποιήσουν τα επιχειρηματικά τους πρότυπα ή να δημιουργήσουν νέα με βάση αυτά. Επιπλέον, η άνοδος της νέας τεχνολογίας που βασίζεται σε αντιπάλους χαμηλού κόστους απειλεί κατεστημένους φορείς, αναμόρφωση βιομηχανιών και την αναδιανομή των κερδών.

Πράγματι, οι εταιρείες δημιουργούν και κατακτούν αξίες μέσω των επιχειρηματικών προτύπων τους που βρίσκονται στο στάδιο μιας ριζικής μεταμόρφωσης σε όλο τον κόσμο. Ωστόσο, οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν πλήρως αντιληφθεί το πώς να ανταγωνιστούν με επιχειρηματικά πρότυπα. Μελέτες δείχνουν ότι τα τελευταία επτά χρόνια ένα μεγάλο μέρος έγκειται στην ακλόνητη εστίαση των εταιρειών για δημιουργία καινοτόμων προτύπων και την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους στην απομόνωση όπως οι μηχανικοί δοκιμάζουν νέες τεχνολογίες ή προϊόντα. Ωστόσο, η επιτυχία ή η αποτυχία ενός επιχειρηματικού πρότυπου μιας εταιρείας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό σχετικά με το πώς αυτό αλληλεπιδρά με τα πρότυπα των άλλων παικτών σε μια βιομηχανία. Σχεδόν κάθε επιχειρηματικό πρότυπο θα εκτελεστεί έξοχα και θα έχει επιτυχία εάν μια εταιρεία είναι αρκετά τυχερή ώστε να είναι μοναδική στην αγορά. Επειδή οι εταιρείες δημιουργούνται χωρίς να σκέπτονται τον ανταγωνισμό που υπάρχει, συνήθως αναπτύσσουν καταδικασμένα επιχειρηματικά πρότυπα.



Σχήμα 4: Επιχειρηματικό πρότυπο (επιλογές, συνέπειες).

Έρευνες δείχνουν επίσης ότι όταν οι επιχειρήσεις ανταγωνιστούν με χρήση επιχειρηματικών προτύπων που διαφέρουν το ένα από το άλλο, τα αποτελέσματα είναι δύσκολο να προβλεφθούν. Ένα επιχειρηματικό πρότυπο μπορεί να εμφανίζεται ανώτερο από τα άλλα, όταν αναλύεται μεμονωμένα, αλλά δημιουργεί λιγότερη αξία από ότι τα άλλα όταν υπάρχουν αλληλεπιδράσεις μεταξύ αντίπαλων μπορεί να καταλήξουν να γίνουν συνεργάτες στη δημιουργία αξίας. Προκαταρκτική εξέταση προτύπων σε μεμονωμένα κομμάτια οδηγεί σε μόδα ελαττωματικών εκτιμήσεων των δυνάμεων τους και κακή λήψη αποφάσεων. Αυτή η απόδοση είναι ένας μεγάλος λόγος για τον οποίο τόσα πολλά νέα επιχειρηματικά πρότυπα αποτυγχάνουν. Λίγα στελέχη συνειδητοποιούν ότι μπορούν να σχεδιάσουν τα

επιχειρηματικά πρότυπα ώστε να δημιουργηθεί ο νικητής που τα παίρνει όλα. Τα αποτελέσματα μοιάζουν με το δίκτυο εξωτερικών παραγόντων που έχουν δημιουργήσει εταιρείες υψηλής τεχνολογίας όπως η Microsoft, η eBay, και το Facebook. Εκτιμώντας τα αποτελέσματα του δικτύου που είναι ένα εξωγενές χαρακτηριστικό των τεχνολογιών, ο νικητής παίρνει όλα τα αποτελέσματα ώστε να μπορεί να ενεργοποιηθεί από εταιρείες που κάνουν τις σωστές επιλογές για την ανάπτυξη των επιχειρηματικών τους προτύπων.

«Καλά» επιχειρηματικά πρότυπα δημιουργούν ενάρτετους κύκλους που, σε βάθος χρόνου, οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Έξυπνες εταιρείες γνωρίζουν πώς να ενισχύσουν τον ενάρτετο κύκλο τους, να αποδυναμώσουν εκείνον των ανταγωνιστών, και ακόμη και να χρησιμοποιήσουν ενάρτετους κύκλους ώστε να μετατρέψουν τις δυνάμεις των ανταγωνιστών σε αδυναμίες. Αν τα στελέχη μάθουν να κατανοούν το ξεχωριστό βασίλειο των επιχειρηματικών προτύπων, τη στρατηγική και την τακτική, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη το πώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, τότε θα βρουν τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους ώστε να ανταγωνιστούν άλλες επιχειρήσεις.

Δεν λειτουργούν όλα τα επιχειρηματικά πρότυπα εξίσου καλά. Τα «καλά» μοιράζονται ορισμένα χαρακτηριστικά:

- ευθυγράμμιση με τους στόχους της εταιρείας,
- είναι αυτοτροφοδοτούμενα, και
- είναι ισχυρά.

Πάνω απ' όλα, τα επιτυχημένα επιχειρηματικά πρότυπα δημιουργούν ενάρτετους κύκλους, ή γνώμη βρόγχων, που είναι αυτοτροφοδοτούμενη. Αυτή είναι η πιο ισχυρή και πιο παραμελημένη πτυχή των επιχειρηματικών προτύπων. Μελέτες δείχνουν ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εταιρειών υψηλής τεχνολογίας όπως η Apple, η Microsoft, και Intel πηγάζει σε μεγάλο βαθμό από τα συσσωρευμένα τους στοιχεία που είναι ενεργοποιημένα σε μια εγκατεστημένη βάση όπως iPods, Xboxes, ή υπολογιστές.

Οι ηγέτες συγκεντρώσαν αυτά τα περιουσιακά στοιχεία όχι με την αγορά τους, αλλά κάνοντας έξυπνες επιλογές σχετικά με την τιμολόγηση, τα δικαιώματα, το φάσμα των προϊόντων, και ούτω καθεξής. Με άλλα λόγια, είναι συνέπειες από το επιχειρηματικό πρότυπο. Κάθε επιχείρηση μπορεί να κάνει επιλογές που της επιτρέπουν να χτίσει τα περιουσιακά στοιχεία ή πόρους για να προβάλλουν τη διαχείριση δεξιοτήτων, την εμπειρία στην παραγωγή, τη φήμη, την αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων, την εμπιστοσύνη, ή την διαπραγματευτική δύναμη όταν κάνει τη διαφορά στον τομέα της. Αυτή η διαδικασία δημιουργεί ενάρετους κύκλους που συνεχώς ενισχύουν το επιχειρηματικό πρότυπο, δημιουργώντας μια δυναμική που είναι παρόμοια με εκείνη των αποτελεσμάτων του δικτύου. Όπως η περιστροφή των κύκλων, τα αποθέματα βασικών στοιχείων του ενεργητικού της εταιρείας αυξάνονται, ενισχύοντας την επιχείρηση να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι έξυπνες εταιρείες σχεδιασμού επιχειρηματικών προτύπων προκαλούν ενάρετους κύκλους που, με την πάροδο χρόνου, ανέπτυξαν τόσο τη δημιουργία αξίας όσο και τη σύλληψη.

Ακριβώς όπως ένα ταχέως κινούμενο σώμα είναι δύσκολο να σταματήσει, λόγω της κινητικής ενέργειας, έτσι είναι δύσκολο να σταματήσει η εύρυθμη λειτουργία των ενάρετων κύκλων. Ωστόσο, δεν πηγαίνουν επ' άπειρον. Φθάνουν συνήθως σε ένα όριο και ενεργοποιούν αντίρροπους κύκλους, ή τους επιβραδύνουν λόγω των αλληλεπιδράσεων τους με άλλα επιχειρηματικά πρότυπα. Στην πραγματικότητα, όταν διακόπτονται, οι συνέργειες λειτουργούν προς την αντίθετη κατεύθυνση και διαβρώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Είναι εύκολο να δούμε ότι οι ενάρετοι κύκλοι μπορεί να δημιουργηθούν από χαμηλό κόστος και χωρίς πολυτέλειες, που είναι άλλο ένα στοιχείο διαφοροποίησης που μπορεί επίσης να δημιουργήσει ενάρετους κύκλους.

Πάρτε την περίπτωση της Irizar, μιας ισπανικής εταιρείας κατασκευής οργάνων για κινητήρα πολυτελών λεωφορείων, η οποία δημοσίευσε μεγάλες απώλειες μετά από σειρά κακοσχεδιασμένων κινήσεων στη δεκαετία του 1980. Η Irizar άλλαξε δύο φορές ηγεσία το 1990 με αποτέλεσμα ο νέος επικεφαλής ομάδας

διεύθυνσης της εταιρείας, Koldo Saratxaga, να κάνει σημαντικές αλλαγές. Μεταμόρφωσε τον οργανισμό σε επιχειρηματικό πρότυπο κάνοντας επιλογές που απέδωσαν τρεις άκαμπτες συνέπειες:

- τεράστια αίσθηση των εργαζομένων για ιδιοκτησία,
- τα συναισθήματα της επίτευξης των στόχων, και
- την εμπιστοσύνη.

Οι επιλογές αυτές περιλαμβάνουν εξάλειψη της ιεραρχίας, την αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων, εστιάζοντας στις ομάδες για να αναλάβουν έργο. Έτσι, πίστευαν οι εργαζόμενοι ότι κατείχαν τα περιουσιακά στοιχεία της Irizar. Κύριος στόχος της Irizar, ως συνεταιρισμός, είναι να αυξήσει τον αριθμό των καλών αμειβόμενων θέσεων εργασίας στη Χώρα των Βάσκων, έτσι ώστε η εταιρεία να αναπτύξει ένα επιχειρηματικό πρότυπο που να δημιουργεί μεγάλη αξία για τον πελάτη.

Κλειδί των ενάρετων κύκλων είναι να συνδέει την προθυμία των πελατών να πληρώσουν σε σχετικά χαμηλό κόστος, δημιουργώντας υψηλά κέρδη που τροφοδοτούν την καινοτομία, την εξυπηρέτηση, και την υψηλή ποιότητα. Στην πραγματικότητα, η ποιότητα είναι ο ακρογωνιαίος λίθος του πολιτισμού της Irizar. Εστιάζοντας στην αφοσίωση των πελατών και στην εξουσία του εργατικού δυναμικού, η εταιρεία απολάμβανε ένα σύνθετο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 23,9% πάνω από τα 14 χρόνια που ο Saratxaga ήταν διευθύνων σύμβουλος. Η παραγωγή 4.000 λεωφορείων για το 2010 είχε έσοδα περίπου € 400 εκατομμύρια. Η Irizar είναι ένα παράδειγμα ενός ριζικά διαφορετικού επιχειρηματικού πρότυπου που δημιουργεί ενάρετους κύκλους.

Επίσης υπάρχει μια ακόμη παράμετρος που επηρεάζει την πορεία του επιχειρηματικού πρότυπου, **ο ανταγωνισμός**. Είναι εύκολο να υπάρχει αρετή στους κύκλους όταν δεν υπάρχουν ανταγωνιστές, αλλά λίγα επιχειρηματικά πρότυπα λειτουργούν χωρίς αντιπάλους, τουλάχιστον, όχι για πολύ. Για να ανταγωνιστούν με τους αντιπάλους που έχουν παρόμοια επιχειρηματικά πρότυπα, οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν γρήγορα άκαμπτες

συνέπειες, έτσι ώστε να μπορούν να δημιουργήσουν και να συλλάβουν περισσότερη αξία από αυτήν που έχουν οι ανταγωνιστές.

Είναι μια διαφορετική ιστορία, όταν οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται έναντι των ανόμοιων επιχειρηματικών προτύπων τα αποτελέσματα είναι συχνά απρόβλεπτα, και είναι δύσκολο να γνωρίζουμε ποια επιχειρηματικά πρότυπα θα εκτελεστούν καλύτερα. Πάρτε, για παράδειγμα, τη μάχη μεταξύ των δύο κυρίαρχων λιανοπωλητών στην Φινλανδία: της S Group, συνεταιρισμός καταναλωτών, και της Kesko, η οποία χρησιμοποιεί επιχειρηματίες-λιανοπωλητές να κατέχουν και να λειτουργούν τα καταστήματά της. Οι επιχειρήσεις παρακολουθούνται για πάνω από μια δεκαετία, και το επιχειρηματικό πρότυπο της Kesko φαίνεται να είναι ανώτερο: Τα κίνητρα που προσφέρει στους δικαιούχους θα πρέπει να οδηγήσουν σε ταχεία ανάπτυξη και υψηλά κέρδη. Ωστόσο, αποδεικνύεται ότι το επιχειρηματικό πρότυπο της S Group βλάπτει την Kesko περισσότερο από ότι η Kesko την S Group . Δεδομένου ότι οι πελάτες είναι κάτοχοι της S Group, ο λιανοπωλητής συχνά μειώνει τις τιμές και αυξάνει τα επιδόματα των πελατών, γεγονός που της επιτρέπει να κερδίζει μερίδιο αγοράς από την Kesko. Αυτό αναγκάζει την Kesko να μειώσει τις τιμές και να μειώσει τα κέρδη της, αποσπώντας το ενδιαφέρον του επιχειρηματία-λιανοπωλητή της. Ως αποτέλεσμα, η Kesko έχει χαμηλότερη απόδοση από την S Group.

Με την πάροδο του χρόνου, ένα αδιαφανές σύστημα εταιρικής διακυβέρνησης της S Group επιτρέπει χαλαρότητα που παρεμβάλλεται μέσα στο σύστημα, και είναι αναγκασμένοι να βάλουν χαρατσι στις τιμές. Αυτό επιτρέπει, επίσης, στην Kesko να αυξήσει τις τιμές και να βελτιώσει την κερδοφορία, στους επιχειρηματίες-λιανοπωλητές, και να κερδίσει πίσω περισσότερους πελάτες μέσα από ανώτερη εμπειρία αγορών. Αυτό πυροδοτεί έναν άλλο κύκλο αντιπαλότητας. Οι εταιρείες μπορούν να ανταγωνιστούν με επιχειρηματικά πρότυπα με τρεις τρόπους, μπορούν:

- να ενισχύσουν τους δικούς τους ενάρετους κύκλους,
- να μπλοκάρουν ή να καταστρέψουν τους κύκλους των αντιπάλων, ή

- να χτίζουν συμπληρωματικότητα με τους κύκλους των ανταγωνιστών,

τα οποία οδηγούν σε υποκατάστατα που μεταλλάσσονται σε συμπληρώματα, πιο συγκεκριμένα:

- Ενίσχυση των ενάρετων κύκλων

Οι εταιρείες μπορούν να τροποποιήσουν τα επιχειρηματικά τους πρότυπα και να δημιουργούν νέους ενάρετους κύκλους που θα τους επιτρέπουν να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά με τους αντιπάλους τους. Οι κύκλοι αυτοί έχουν συχνά συνέπειες που ενισχύουν κύκλους κάποιου άλλου στο επιχειρηματικό πρότυπο. Μέχρι πρόσφατα, η Boeing και η Airbus διαγωνίστηκαν χρησιμοποιώντας ουσιαστικά τους ίδιους ενάρετους κύκλους. Η Airbus συνδυάζει τις προσφορές της Boeing σε κάθε τομέα, με εξαίρεση το πολύ μεγάλο εμπορικό τομέα των μεταφορών, όπου η Boeing είχε ξεκινήσει με το 747 το 1969. Λαμβάνοντας υπόψη την διόγκωση της ζήτησης για αεροσκάφη, η μεγάλη ζήτηση των εισιτηρίων τους, και των κυκλικών διακυμάνσεων, ο ανταγωνισμός των τιμών υπήρξε έντονος. Ιστορικά, η Boeing κατέχει το πάνω χέρι, γιατί το 747 έχει το μονοπώλιο, και θα μπορούσε να επανεπενδύσει τα κέρδη αυτά και να ενισχύσει τη θέση της σε άλλους τομείς. Οι αναλυτές εκτιμούν ότι το 747 συνεισέφερε 70 σεντς για κάθε δολάριο στα κέρδη της Boeing τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η Airbus ήταν σε μειονεκτική θέση. Δεν έμεινε στη ζωή από τη λήψη δανείων με χαμηλό επιτόκιο από τις ευρωπαϊκές κυβερνήσεις. Χωρίς επιδοτήσεις, ο κύκλος της Airbus θα γίνει φαύλος. Με τις επιδοτήσεις που ενδέχεται να στεγνώσουν, η Airbus τροποποιεί το επιχειρηματικό πρότυπο της με την ανάπτυξη μιας από τις μεγαλύτερες εμπορικές μεταφορές, με το 380 η Airbus αποθαρρύνει, την Boeing η οποία ανακοίνωσε μια έκδοση έκτακτη του 747. Όχι μόνο το 380 βοηθά στη διατήρηση της αρετής του Κύκλου της Airbus σε μικρά και μεσαίου μεγέθους αεροπλάνα, αλλά και βοηθά να επιβραδύνει την αρετή του κύκλου της Boeing. Η αύξηση του ανταγωνισμού υποδηλώνει ότι η Boeing θα έχει λιγότερα χρήματα για τα 747. Γι αυτό και προσπαθεί να ενισχύσει τη θέση της σε μεσαίου μεγέθους αεροσκάφη, όπου ο ανταγωνισμός είναι

πιθανό να γίνει ακόμη πιο σκληρός όταν οι πωλήσεις του 380 απογειωθούν, με την ανάπτυξη του 787.

➤ Αποδυνάμωση των κύκλων των ανταγωνιστών

Ορισμένες εταιρείες περνούν μπροστά χρησιμοποιώντας τις άκαμπτες συνέπειες των επιλογών τους για να αποδυναμώσουν τον ενάρετο κύκλο των νεοεισερχομένων. Είτε νέα τεχνολογία διαταράσσει μια βιομηχανία ή όχι δεν εξαρτάται μόνο από τα εγγενή πλεονεκτήματα αυτής της τεχνολογίας, αλλά και στις αλληλεπιδράσεις με άλλους παίκτες. Σκεφτείτε, για παράδειγμα, την μάχη μεταξύ της Microsoft και Linux, το οποίο τροφοδοτεί έναν ενάρετο κύκλο με το να είναι δωρεάν και να επιτρέπουν στους χρήστες να συνεισφέρουν βελτιώσεις κώδικα. Σε αντίθεση με την Airbus, η Microsoft έχει επικεντρωθεί στην αποδυνάμωση του ενάρετου κύκλου του ανταγωνιστή της. Χρησιμοποιεί τη σχέση της με την OEM και έχουν τα Windows προ-εγκατεστημένα σε υπολογιστές και φορητούς υπολογιστές, έτσι ώστε να μπορεί να αποτρέψει την Linux από την αυξανόμενη πελατειακή της βάση. Να αποθαρρύνει τους ανθρώπους από το να επωφεληθούν από το δωρεάν λειτουργικό σύστημα Linux και τις εφαρμογές σπέρνοντας τον φόβο, την αβεβαιότητα, και την αμφιβολία σχετικά με τα προϊόντα. Στο μέλλον, η Microsoft θα μπορούσε να αυξήσει την αξία των Windows μαθαίνοντας περισσότερα από τους χρήστες και να προσφέρει ειδικές τιμές για να αυξήσει τις πωλήσεις της στον τομέα της εκπαίδευσης, ή να μειώσει την αξία του Linux. Η δημιουργία αξίας του δυναμικού της Linux μπορεί θεωρητικά να είναι μεγαλύτερη από εκείνη των Windows, αλλά η εγκατεστημένη βάση της, ποτέ δεν θα επισκιάσει αυτή της Microsoft.

➤ Γυρίστε τους ανταγωνιστές σε συμπλήρωμα

Αντίπαλοι με διαφορετικά επιχειρηματικά πρότυπα μπορούν επίσης να γίνουν εταίροι στη δημιουργία αξίας. Το 1999, η Betfair, μια εταιρία με απευθείας σύνδεση σε ανταλλακτήριο στοιχημάτων, πήρε την βρετανική bookmakers όπως η Ladbrokes και η William Hill, επιτρέποντας στους ανθρώπους να

τοποθετούν ανώνυμα στοιχήματα ένας εναντίον του άλλου. Σε αντίθεση με παραδοσιακούς πράκτορες στοιχημάτων που προσφέρουν μόνο πιθανότητες.

Η Betfair είναι διπλής όψης internet-based πλατφόρμα που επιτρέπει στους πελάτες να τοποθετούν τα στοιχήματά τους και να προσφέρουν αποδόσεις σε άλλους. Μιας όψης και διπλής όψης επιχειρήσεις έχουν διαφορετικούς ενάρετους κύκλους ενώ οι πράκτορες στοιχημάτων δημιουργούν τη διαχείριση του κινδύνου και συλλαμβάνουν μέσω των αποδόσεων που προσφέρουν, με τα ανταλλακτήρια στοιχημάτων που οι ίδιοι φέρουν δεν υπάρχει κίνδυνος. Τη δημιουργούν έτσι ώστε να ταιριάζουν με τις δύο πλευρές της αγοράς και να συλλάβει την λήψη καθαρού κέρδους με μια περικοπή. Κατά την τελευταία δεκαετία, έχει μειωθεί το ακαθάριστο κέρδος των Ladbrokes και William Hill, συνεπώς η Betfair τους έχει βλάψει αλλά όχι τόσο όσο αναμενόταν.

Επειδή η Betfair τους έχει βελτιώσει τις πιθανότητες σε γενικές γραμμές, οι παίκτες χάνουν λιγότερα χρήματα. Στη συνέχεια, περισσότερα στοιχήματα, και όταν πληρώνονται τα στοιχήματα, οι παίκτες στοιχηματίζουν και πάλι, τροφοδοτώντας έναν ενάρετο κύκλο. Αυτό έχει επεκταθεί στα τυχερά παιχνίδια στην βρετανική αγορά με μεγαλύτερο ποσοστό από ότι την βελτίωση των πιθανοτήτων. Οι καλύτερες αποδόσεις της Betfair προσφέρουν, επίσης, βοήθεια στα παραδοσιακά γραφεία στοιχημάτων στην βρετανική αγορά με εύρος γνώμης με μεγαλύτερη ακρίβεια και να αντισταθμίσει την έκθεσή τους με χαμηλότερο κόστος. Όταν ένα νέο επιχειρηματικό πρότυπο δημιουργεί συμπληρωματικότητα μεταξύ των ανταγωνιστών, είναι λιγότερο πιθανό αυτοί οι κατεστημένοι φορείς να απαντήσουν επιθετικά. Η αρχική αντίδραση από bookmakers στην Betfair ήταν εχθρική, αλλά έχουν γίνει πιο ελαστικοί με την παρουσία της από τότε.

5.2 Πότε ένα επιχειρηματικό πρότυπο είναι επιτυχημένο;

Συμπεραίνεται ότι πρέπει να τηρεί τα εξής τρία κριτήρια :

1. Το επιχειρηματικό πρότυπο πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της εταιρείας: οι επιλογές που έγιναν κατά το σχεδιασμό ενός επιχειρηματικού πρότυπου θα πρέπει να δίνουν τις συνέπειες που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Αυτό μπορεί να φαίνεται προφανές, μέχρι να εξετάσει ένα αντιπαράδειγμα. τη δεκαετία του 1970, η Xerox έχει συσταθεί ως Xerox PARC, η οποία γέννησε τις τεχνολογικές καινοτομίες, όπως η εκτύπωση με λέιζερ, ethernet, η γραφική διεπαφή χρήστη, και πολύ μεγάλη κλίμακα ολοκλήρωσης για ημιαγωγούς. Ωστόσο, η Xerox PARC ήταν εμφανώς αδύνατον να γεννά νέες επιχειρήσεις ή να συλλαμβάνει αξία από τις καινοτομίες της για τη μητρική εταιρία εξαιτίας σε μια οδυνηρή έλλειψη ευθυγράμμισης με τους στόχους της Xerox.
2. Η επιχείρηση να είναι αυτο-ενισχυόμενη: οι επιλογές που κάνουν τα στελέχη, δημιουργώντας παράλληλα ένα επιχειρηματικό πρότυπο θα πρέπει να συμπληρώνει το ένα το άλλο; Πρέπει να υπάρχει εσωτερική συνοχή. Αν παραδείγματος χάρη, *ceteris paribus* (όλα τα άλλα παραμένουν αμετάβλητα), μια αεροπορική εταιρεία χαμηλού κόστους ήταν να αποφασίσει να παρέχει ένα επίπεδο άνεσης συγκρίσιμο με εκείνο που προσφέρεται από άλλο φορέα με πλήρη ναύλο, όπως η British Airways, η αλλαγή θα απαιτούσε τη μείωση του αριθμού των θέσεων σε κάθε επίπεδο και την προσφορά τροφίμων και καφέ. Οι επιλογές αυτές θα υπονομεύουν σε χαμηλού κόστους δομή της αεροπορικής εταιρείας και θα καταστρέψουν τα κέρδη της. Όταν υπάρχει μια έλλειψη οπλισμού, μπορεί να βελτιωθεί το επιχειρηματικό μοντέλο με την εγκατάλειψη κάποιων επιλογών και την κατάρτιση νέων.
3. Ισχυρό επιχειρηματικό πρότυπο: ένα καλό επιχειρηματικό πρότυπο θα πρέπει να είναι σε θέση να διατηρήσει την αποτελεσματικότητά του σε

βάθος χρόνου με την απόκρουση των τεσσάρων απειλών, οι οποίες προσδιορίζονται από τον Pankaj Ghemawat και είναι οι εξής :

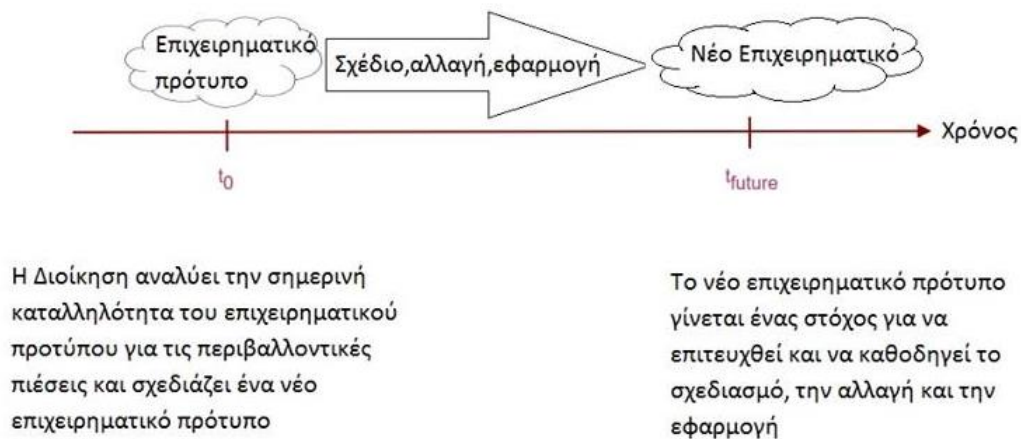
- a) Απομίμηση: μπορούν οι ανταγωνιστές να αναπαράγουν το επιχειρηματικό πρότυπο σας
- b) Ληστεία: μπορούν οι πελάτες, οι προμηθευτές, ή άλλοι παίκτες να συλλάβουν την αξία που δημιουργείτε κάμπτοντας τη διαπραγματευτική τους δύναμη
- c) Χαλαρότητα: οργανωτικός εφησυχασμός και
- d) Υποκατάσταση: μπορούν νέα προϊόντα να μειώσουν την αξία που αντιλαμβάνονται οι πελάτες για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες σας;

Παρόλο που η περίοδος της αποτελεσματικότητας μπορεί να είναι μικρότερη στις μέρες μας από ό, τι ήταν κάποτε, η ευρωστία εξακολουθεί να είναι μια κρίσιμη παράμετρος.

5.3 Εκτέλεση επιχειρηματικού πρότυπου και εφαρμογή

Μερικοί άνθρωποι χρησιμοποιούν τους όρους «στρατηγική» και «επιχειρηματικά πρότυπα» εναλλακτικά. Συχνά το χρησιμοποιούν για να αναφερθούν σε ότι πιστεύουν ότι δείχνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, η αναθεώρηση της βιβλιογραφίας δείχνει την άποψη ότι τα επιχειρηματικά πρότυπα και η στρατηγική συνδέονται, αλλά η διάκριση είναι πολύ μικρή. Μια πρακτική διάκριση περιγράφει τα επιχειρηματικά πρότυπα, όπως το σύστημα που δείχνει πώς τα κομμάτια της επιχείρησης ταιριάζουν μεταξύ τους, ενώ η στρατηγική περιλαμβάνει επίσης τον ανταγωνισμό. Αντίθετα, άλλοι χρήστες καταλαβαίνουν το επιχειρηματικό πρότυπο ως μια

άντληση της στρατηγικής μιας επιχείρησης και πώς δυνητικά μπορεί να εφαρμοστεί σε πολλές επιχειρήσεις. Σε γενικές γραμμές, ωστόσο, στο επιχειρηματικό πρότυπο της βιβλιογραφίας φαίνεται να ταιριάζει ο πρώην ορισμός καλύτερα, επειδή το μεγαλύτερο μέρος επικεντρώνεται στην περιγραφή των στοιχείων και τις σχέσεις που περιγράφουν πώς μια εταιρεία δημιουργεί και που εμπορεύεται την αξία της.



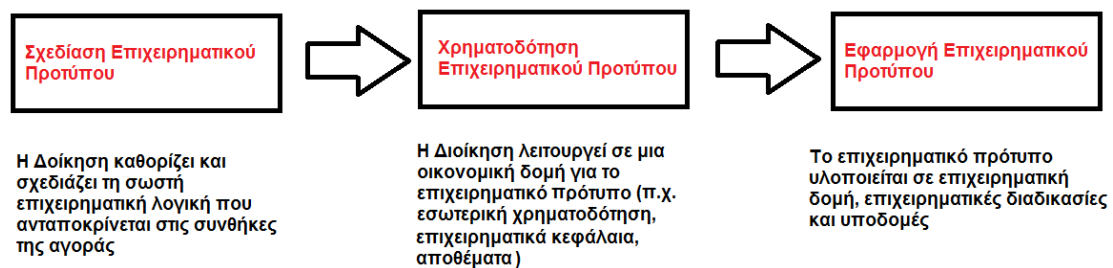
Σχήμα 5: Σχεδιασμός, αλλαγή και εφαρμογή επιχειρηματικών προτύπων.

Μια άλλη διαφορά μεταξύ της στρατηγικής και των επιχειρηματικών προτύπων που έχει συζητηθεί λιγότερο μέχρι σήμερα είναι ότι η στρατηγική περιλαμβάνει την εκτέλεση και την εφαρμογή, ενώ την επιχειρηματικό πρότυπο είναι περισσότερο για το πώς μια επιχείρηση λειτουργεί ως σύστημα. Η εφαρμογή του επιχειρηματικού προτύπου ή της εκτέλεσης του είναι ευρέως παραμελημένο θέμα. Κακώς, είναι σημαντικό εννοιολογικά γιατί διακρίνει τα πρότυπα (δηλαδή την επιχειρηματική ιδέα) και την εφαρμογή (δηλαδή τη μορφή που παίρνει στην πραγματικότητα).

Πολλοί συγγραφείς γράφουν για επιτυχημένα επιχειρηματικά πρότυπα. Αλλά το επιχειρηματικό πρότυπο δεν μπορεί να είναι επιτυχημένο αυτό καθαυτό. Το επιχειρηματικό πρότυπο μπορεί να είναι περισσότερο υγιές και συνεπές, αλλά τότε θα πρέπει ακόμη να είναι εκτελέσιμο. Ένα «ισχυρό» επιχειρηματικό

πρότυπο μπορεί να διαχειρίζεται τα άσχημα και την αποτυχία, όπως ακριβώς και τα «αδύναμα» επιχειρηματικά πρότυπα μπορεί να πετύχουν, χάρις τις ισχυρές δεξιότητες της διαχείρισης και της εφαρμογής. Ωστόσο, η έρευνα για το τι ακριβώς είναι το «ισχυρό» ή το «αδύναμο» επιχειρηματικό πρότυπο είναι ακόμα σε νηπιακό στάδιο.

Η εφαρμογή και η διαχείριση του επιχειρηματικού πρότυπου περιλαμβάνει τη «μετάφραση» του επιχειρηματικού πρότυπου ως σχέδιο με πιο συγκεκριμένα στοιχεία, όπως επιχειρηματική δομή (π.χ. τμήματα, μονάδες, ανθρωπίνι πόροι), επιχειρηματική διαδικασία (π.χ. ροές εργασιών (αρμοδιότητες) και υποδομές και συστήματα (π.χ. κτίρια, ΤΠΕ) . Επιπλέον, η εφαρμογή του επιχειρηματικού πρότυπου θα πρέπει να χρηματοδοτείται μέσω της εσωτερικής ή εξωτερικής χρηματοδότησης, (π.χ. τα κεφάλαια επιχειρηματικού κινδύνου, τα μετρητά ροής) όπως απεικονίζεται στο Σχήμα 4.



Σχήμα 6: Τα βήματα του Επιχειρηματικού Προτύπου.

Βιβλιογραφία

1. Carayannis, E. (2013). Strategic Knowledge Arbitrage and Serendipity (SKARSE™) in Action. New York : Springer.
2. Carayannis, E., et al. (2011). Knowledge arbitrage, serendipity, and acquisition formality: their effects on sustainable entrepreneurial activity in regions. IEEE Transactions on Engineering Management.
3. Carayannis, E. & Ruslan Rakhmatullin (2014). The Quadruple/Quintuple Innovation Helixes and Smart Specialisation Strategies for Sustainable and Inclusive Growth in Europe and Beyond.
4. Carayannis, E. & Campbell D., “‘Mode 3’ and ‘Quadruple Helix:’ Toward a 21st century fractal innovation ecosystem,” Int. J. Technol. Manage.
5. Carayannis, E., Walter, C., & Sindakis, S. (2013). Business Model Innovation as Lever of Organizational Sustainability, New York: Springer.
6. Carayannis, E. & Grigoroudis, E. (2012). Linking innovation, productivity, and competitiveness: implications for policy and practice, New York: Springer.
7. Carayannis, E. & Provance M. (2013). Towards “Skarse” entrepreneurial ecosystems: Using agent-based simulation of entrepreneurship to reveal what makes regions tick,
8. Carayannis, E. & Alexander, J. (2001). Is technological learning a firm core competence, when, how and why? A longitudinal, multi-industry study of firm technological learning and market performance, Technovation.
9. Osterwalder, A. (2004). The business model ontology a proposition in a design science approach , Présentée à l’Ecole des Hautes Etudes Commerciales de l’Université de Lausanne.

10. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves; and Tucci, Christopher L. (2005) "Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept," *Communications of the Association for Information Systems*: Vol. 16, Article 1. Available at: <http://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1>
11. Ramon Casadesus-Masanell and Joan E. Ricart (2011). How to design a winning business model, *Harvard Business Review*.
12. Savitz, A. W. (2006). *The triple bottom line: How today's best-run companies are achieving economic, social and environmental success—and how you can too*. San Francisco: Wiley.
13. Schaltegger, S., Ludeke-Freund, F., & Hansen, E. G. (2012). Business cases for sustainability: The role of business model innovation for corporate sustainability. *International Journal of Innovation and Sustainable Development*, 6(2), 95–119.
14. Schneider, S., & Spieth, P. (2013). Business model innovation: Towards an integrated future research agenda. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1340001.
15. Shafer, S. M., Smith, H. J., & Linder, J. C. (2005). The power of business models. *Business Horizons*, 48(3), 199–207.
16. Sorescu, A., Frambach, R. T., Singh, J., Rangaswamy, A., & Bridges, C. (2011). Innovations in retail business models. *Journal of Retailing*, 87, 3–16.
17. Santos, J., Spector, B., & Van der Heyden, L. (2009). *Toward a theory of business model innovation within incumbent firms*. Fontainebleau, France: INSEAD.
18. Stormer, F. (2003). Making the shift: Moving from “Ethics Pays” to an inter-systems model of business. *Journal of Business Ethics*, 44, 279–289.
19. Stubbs, W., & Cocklin, C. (2008). Conceptualizing a “sustainability business model”. *Organization and Environment*, 21(2), 103–127.
20. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.

21. Timmers, P. (1998). Business models for electronic markets. *Electronic Markets*, 8(2), 3–8.
22. Velamuri, V. K., Bansemir, B., Neyer, A.-K., & Mõslein, K. M. (2013). Product service systems as a driver for business model innovation: Lessons learned from the manufacturing industry. *International Journal of Innovation Management*, 17(1), 1340004.
23. Wright, M., Birley, S., & Mosey, S. (2004). Entrepreneurship and university technology transfer. *The Journal of Technology Transfer*, 29(3–4), 235–246.
24. Xu, Q., Zhu, L., Zheng, G., & Wang, F. (2007). Haier's Tao of innovation: A case study of the emerging total innovation management model. *The Journal of Technology Transfer*, 32(1–2), 27–47.
25. Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). Sage.
26. Zahra, S. (2007). Contextualizing theory building in entrepreneurship research. *Journal of Business Venturing*, 22(3), 443–452.
27. Zott, C., & Amit, R. (2008). The fit between product market strategy and business model: Implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(2008), 1–26.
28. Zott, C., Amit, R. (2010a). *Business model innovation: Creating value in times of change* (No. D/870). IESE Business School.
29. Zott, C., & Amit, R. (2010b). Business model design: An activity system perspective. *Long Range Planning*, 43(2–3), 216–226.
30. Zott, C., Amit, R., & Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4), 1019–1042.