μ/π[8]

BIC VIOLEX SA- Η διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας σε μια διεθνή επιχείρηση με ελληνικό προφίλ

8.1 Εισαγωγή

8.2 Ανάλυση

8.3 Κυρίως σενάριο

8.4 Δραστηριότητες

8.5 Παραρτήματα

8.6 Ενδεικτική βιβλιογραφία

Οδηγός διδασκαλίας

Σύνοψη

Εκπαιδευτικοί στόχοι

Θεματολογία συζήτησης

Βιβλιογραφία

Συγγραφέας κεφαλαίου

Αναστασία Κωνσταντέλου, Επ. Καθηγήτρια, Τμήμα Μηχανικών Οικονομίας και Διοίκησης

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

15.1	*μ/π [Εισαγωγή]*

"Είμαστε περήφανοι γιατί σήμερα, όταν η μεγάλη πρόκληση στην ελληνική κοινωνία για την επιβίωσή μας ως χώρα είναι η ανάπτυξη, η εταιρεία μας είναι η ναυαρχίδα της ανάπτυξης. Και ειδικά τώρα που η χώρα μας χρειάζεται εξωστρεφείς επιχειρήσεις, εξάγουμε πάνω από το 90 % της παραγωγής μας και φέρνουμε πάνω από 100 εκατ. ευρώ ετησίως σε ξένο νόμισμα συμβάλλοντας με τον τρόπο μας την ανάταξη της ελληνικής οικονομίας. Η μεγαλύτερη πρόκληση αυτής της κρίσης είναι να μάθουμε να επιμείνουμε "να αγοράζουμε Ελληνικά", να στρέψουμε το βλέμμα μας προς τα ελληνικά προϊόντα, διότι με κάθε ευρώ που διαμένει στη χώρα μας στηρίζουμε την εγχώρια παραγωγή, εξασφαλίζουμε θέσεις εργασίας, μειώνουμε το έλλειμμα του εμπορικού ισοζυγίου και, τελικά, δημιουργούμε τις προϋποθέσεις για ανάπτυξη».

Διευθύνων Σύμβουλος BiC VIOLEX S.A.-[1]

Εισαγωγή

Ο κ. Αναγνώστου, Διευθυντής Σχεδιασμού Προϊόντων στην εταιρεία BiC VIOLEX S.A., μιας από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές επιχειρήσεις σε προϊόντα ξυρίσματος, έφτασε νωρίς στο γραφείο του. Ήθελε να έχει αρκετό χρόνο μπροστά του για να οργανώσει τις δουλειές του καθώς σήμερα, εκτός από τα καθημερινά θέματα, είχε να προετοιμαστεί για μια παρουσίαση σε ομάδα φοιτητών που επρόκειτο να επισκεφτούν τις εγκαταστάσεις της.

Όχι ότι δεν είχε προηγούμενη εμπειρία από παρόμοιες παρουσιάσεις στο παρελθόν στα 20 χρόνια που απασχολούνταν στην επιχείρηση. Σήμερα όμως η ομάδα των φοιτητών είχε συγκεκριμένα ενδιαφέροντα καθώς ήταν όλοι μηχανικοί και ο σκοπός επίσκεψής τους ήταν συγκεκριμένος: ήθελαν

[1] Η παρούσα μελέτη περίπτωσης δημιουργήθηκε αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς σκοπούς και αποσκοπεί στο να ενθαρρύνει τη συζήτηση γύρω από τα θέματα που πραγματεύεται και όχι να προσδιορίσει συγκεκριμένες καλές ή κακές πρακτικές. Τα γεγονότα που περιγράφονται είναι πραγματικά, αλλά τα ονόματα των προσώπων που παρουσιάζονται στο κείμενο είναι πλασματικά. Σε ορισμένα σημεία γίνεται αναφορά σε πραγματικές περιπτώσεις επιχειρήσεων. Το υλικό και οι πληροφορίες που εμφανίζονται συλλέχθηκαν από προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη της επιχείρησης, δημοσιευμένες πηγές στο διαδίκτυο και ημερήσιο τύπο, καθώς και σε σχετική εργασία που εκπόνησε ο προπτυχιακός φοιτητής ΤΜΟΔ Αναστάσιος Γιαλός για το μάθημα «Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας» το ακαδ. έτος 2011-12.

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

να ενημερωθούν για τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται την τεχνολογία που είναι απαραίτητη για τα προϊόντα της και οργανώνει τις καινοτομικές της δραστηριότητες. Δεν επρόκειτο για μια επίσκεψη γνωριμίας και μια τυπική ξενάγηση στους χώρους της εταιρείας. Το ξεχωριστό ενδιαφέρον για την ευαίσθητη περιοχή των τεχνολογικών δεδομένων και, ακόμη περισσότερο, για το πώς η επιχείρηση μετουσιώνει την τεχνολογία που διαθέτει σε προϊόντα προβληματίζε τον κ. Αναγνώστου για δύο λόγους: Πρώτον, γιατί έπρεπε να «παντρέψει» την εταιρική παρουσίαση με την εστίαση στο συγκεκριμένο θέμα ˙ και δεύτερον, γιατί το θέμα αυτό καθεαυτό ήταν ιδιαίτερα ευαίσθητο και η εταιρεία είχε μια πολλή αυστηρή πολιτική σε θέματα αποκάλυψης πληροφορίας και προστασίας της εμπιστευτικότητας. Κάθισε λοιπόν στο γραφείο του και προσπάθησε να οργανώσει τις σκέψεις του σχετικά με τον τρόπο προσέγγισης και παρουσίασης.

Το σίγουρο ήταν ότι έπρεπε να ξεκινήσει από μια σύντομη παρουσίαση της επιχείρησης, του ιστορικού, και των δραστηριοτήτων της ώστε να βάλει τους φοιτητές στο κλίμα.

Η εταιρεία

Η εταιρεία ΒΙΟΛΕΞ ιδρύθηκε το 1952 στο Περιστέρι Αττικής με αντικείμενο την κατασκευή ξυριστικών λεπίδων διπλής όψης. Το 1973, το πρώτο ξυραφάκι μιας χρήσεως παρήχθη στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Ήταν μια απλή αλλά μοναδικά έξυπνη ιδέα η οποία μεταφράστηκε σε ένα προϊόν που άλλαξε τις συνήθειες στο ανδρικό ξύρισμα, κερδίζοντας μέσα σε λίγα χρόνια τις διεθνείς αγορές. Για μπορέσει η νέα ανακάλυψη να επιτύχει την απαραίτητη εξωστρέφεια, το 1974 η ΒΙΟΛΕΞ ενώνει τις δυνάμεις της με τον πολυεθνικό όμιλο BIC, ο οποίος είχε παρόμοια εξέλιξη και πορεία στα στυλό μιας χρήσης. Έτσι δημιουργήθηκε η **BiC VIOLEX S.A.**

Τα πρώτα ξυραφάκια της νέας εταιρείας κυκλοφορούν το 1975. Δύο χρόνια μετά, η εταιρεία μεταφέρεται από το Περιστέρι σε νέο εργοστάσιο στα Οινόφυτα Βοιωτίας, στο οποίο παράγονται τα σημαντικότερα προϊόντα της όπως ξυραφάκια, στυλό, καλσόν και αναπτήρες. Η παραγωγή των ξυριστικών μηχανών αποσπάται από τις υπόλοιπες δραστηριότητες και το 1978-79 μεταφέρεται σε νέο εργοστάσιο στα βόρεια της Αττικής. Το 2000, η εταιρεία εξαγοράστηκε κατά 100% από τον διεθνή όμιλο **SOCIETE BiC**. Η εταιρεία σήμερα (2012) αντιπροσωπεύει το 1% των συνολικών ελληνικών εξαγωγών, είναι εισηγμένη σε χρηματιστήριο Ευρωπαϊκής πρωτεύουσας και η χρηματιστηριακή της αξία το 2010 εκτιμούταν στα 1,813 δις Ευρώ.

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Βέβαια, είναι γεγονός ότι το 2010, τα μεγέθη της εταιρείας επηρεάστηκαν από την οικονομική κρίση, αν και όχι σε μεγάλο βαθμό, δεδομένου ότι το κύριο όπλο της επιχείρησης είναι οι εξαγωγές. Συγκεκριμένα, το 2010 οι πωλήσεις της εταιρείας ανήλθαν σε € 129,3 εκατομμύρια σε σύγκριση με 131,5 εκατομμύρια το 2009, παρουσιάζοντας πτώση της τάξης του 1,7 %. Η μείωση αυτή οφείλεται στη μείωση των πωλήσεων κυρίως στην εγχώρια αγορά , η οποία ανήλθε σε € 23.000.000 από € 29.800.000 την προηγούμενη χρονιά, ενώ οι εξαγωγές βελτιώθηκαν σημαντικά, καλύπτοντας ένα μεγάλο μέρος των απωλειών, φτάνοντας τα € 106.200.000 έναντι 101.700.000 το 2009. Τα αποτελέσματα προ φόρων, και αποσβέσεων ανήλθαν σε 14.630.000 Ευρώ από 14.330.000 Ευρώ, ενώ τα καθαρά κέρδη προ φόρων μειώθηκαν κατά 6,7 % σε σχέση με το προηγούμενο έτος σε 11.780.000 Ευρώ.

Το αντικείμενο και οι δραστηριότητες της εταιρείας

Η **BiC VIOLEX S.A.** είναι σήμερα το κέντρο για την σχεδίαση, παραγωγή, και διάθεση των κλασικών ξυριστικών προϊόντων όλου του πολυεθνικού ομίλου (Ε & Α και παραγωγή) και απασχολεί συνολικά περί τα 1.100 άτομα. Το πιο σημαντικό όμως είναι ότι η μητρική εταιρεία **έχει αποφασίσει να εγκαταστήσει στην Ελλάδα το παγκόσμιο τμήμα Έρευνας & Ανάπτυξης** της **BiC S.A.*Global***. Πρόκειται για ένα από τα ελάχιστα τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης πολυεθνικής εταιρείας που έχουν ως βάση τη χώρα μας. Όλα τα νέα προϊόντα της **BiC S.A.*Global*** που αφορούν το ξύρισμα, για ολόκληρο τον κόσμο, σχεδιάζονται και παράγονται στην Αθήνα. Στις εγκαταστάσεις της εταιρείας στην Αττική, που ξεπερνούν σε έκταση τα 100 χιλιάδες τετραγωνικά μέτρα, σχεδιάζονται και παράγονται **κλασικά ξυριστικά** και το **100% της παγκόσμιας παραγωγής της επιχείρησης σε ξυριστικά νέας γενιάς, από τα οποία το μεγαλύτερο ποσοστό (**πάνω από **90%) εξάγεται σε 153 διαφορετικές χώρες.**

Στις εγκαταστάσεις της στην Ελλάδα, η επιχείρηση λειτουργεί 3 επί μέρους μονάδες Έρευνας και Ανάπτυξης, οι οποίες απασχολούν συνολικά περί τα 80 άτομα, καθώς και 4 μονάδες παραγωγής προϊόντων ξυρίσματος, όπου απασχολούνται περίπου 1.000 άτομα. Στις εγκαταστάσεις στην Ελλάδα, εκτός από την σχεδίαση, παραγωγή, και διάθεση των κλασικών ξυριστικών προϊόντων σχεδιάζονται και παράγονται μηχανές παραγωγής, οι οποίες είτε χρησιμοποιούνται για την παραγωγή των προϊόντων στις εγκαταστάσεις στην Ελλάδα, είτε εξάγονται για να εξυπηρετήσουν άλλα εργοστάσια του ομίλου.

Το ξυραφάκι της **BiC VIOLEX S.A.** είναι ένα ελληνικό πρωτοποριακό προϊόν γύρω από το οποίο έχουν κατοχυρωθεί πάνω 40 ελληνικές

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

πατέντες, πολλές από τις οποίες μάλιστα τα τελευταία 8 χρόνια ρυθμίζονται σε διεθνές επίπεδο μέσω του Γραφείου Ευρεσιτεχνιών των Η.Π.Α. (US Patent Office) και του Παγκόσμιου Οργανισμού Πνευματικής Ιδιοκτησίας (World Intellectual Property Organisation -WIPO).

15.2 *μ/π [Ανάλυση]*

Οι ανταγωνιστές και ο ανταγωνισμός[2]

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τον «πόλεμο των λεπίδων» [3] όπως αποκαλείται, θα πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι η αγορά ξυριστικών προϊόντων χωρίζεται σε δύο βασικά τμήματα: στην αγορά προϊόντων ξηρού ξυρίσματος (ηλεκτρικές μηχανές και ξυριστικές μηχανές με μπαταρία), και στην αγορά προϊόντων για υγρό ξύρισμα. Η τελευταία χωρίζεται σε τρία επιμέρους τμήματα: στην αγορά των ξυριστικών λαβίδων, στην αγορά των λεπίδων αντικατάστασης (refills), και στα ξυραφάκια μιας χρήσης. Τα τελευταία χρόνια, λόγω της οικονομικής κρίσης, τα ξυραφάκια μιας χρήσεως και τα αντίστοιχα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας που υπάρχουν στα σούπερ μάρκετ φαίνεται να ψαλιδίζουν τα περιθώρια των κυρίαρχων εταιρειών στον κλάδο όπως η Gillette και η Schick. Στην Αμερική, το μερίδιο αγοράς των ξυριστικών προϊόντων ιδιωτικής ετικέτας ανήλθε στο 3,6% το 2012, έναντι μόλις 2,5% πριν από πέντε χρόνια. Στη Δυτική Ευρώπη το μερίδιο αγοράς τους έχει αυξηθεί κατά 40% από το 2008, σε μεγάλο βαθμό χάρη σε χώρες όπως η Ισπανία, όπου λόγω της κρίσης τα προϊόντα ιδιωτικής ετικέτας κατά τη διάρκεια της περιόδου 2008-2012 σχεδόν διπλασίασαν τη δημοτικότητά τους από 9,9% σε 17,3%.[4]

Η εταιρεία ***Gillette*** ήταν η πρώτη που έφερε στην αγορά την ιδέα της συχνής αντικατάστασης μέρους του προϊόντος (της λεπίδας) μετά από παρατεταμένη χρήση. Αν και το ξύρισμα ως διαδικασία εξελίχθηκε στο βάθος των αιώνων, η ιδέα της λεπίδας μιας χρήσης ανήκει στον Αμερικανό King Camp Gillette, ο οποίος το 1903 εμπορευματοποίησε την ιδέα αυτή δημιουργώντας την εταιρεία Gillette σε συνεργασία με τον τεχνικό του σύμβουλο William Nickerson, απόφοιτο του περίφημου MIT των ΗΠΑ. Με

[2] Αυτή ενότητα αντλεί ιστορικές πληροφορίες για τις επιχειρήσεις που παρουσιάζονται από το Harvard Business School Case (2004) *Schick – A Strong No.2?*, Case prepared by S. Rangarajan, Case No 504-047-1.HBSCDC.
[3] http://www.cbsnews.com/news/the-razor-wars/
[4] http://www.economist.com/blogs/schumpeter/2013/08/male-grooming

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

την πάροδο των ετών, η Gillette απέκτησε φήμη για την καινοτομία στα προϊόντα της και την έμφαση που δίνει στην Έρευνα και Ανάπτυξη (Ε&Α) γύρω από αυτά. Το 1914 εφηύρε ένας αυτόματο τροχιστή λεπίδων, με τον οποίο κατάφερε να μειώσει το κόστος παραγωγής και να βελτιώσει τη ποιότητα των λεπίδων, ενώ το 1936 λάνσαρε στην αγορά τη πρώτη κρέμα ξυρίσματος ανοίγοντας τον δρόμο για τη κατάργηση του παραδοσιακού αφρού και πινέλου. Αργότερα, το 1967, με την εξαγορά της Γερμανικής Braun AG, η Gillette απέκτησε παρουσία στις ηλεκτρικές μηχανές ξυρίσματος ενώ το 1990 λάνσαρε στην αγορά το σύστημα ξυρίσματος Sensor. Η καινοτομία του Sensor ήταν ότι αποτελούνταν από δύο δίδυμες λεπίδες οι οποίες είχαν την ιδιότητα να προσαρμόζονται αυτόματα στις καμπύλες του προσώπου. Η εταιρεία κέρδισε αρκετά βραβεία για τη συγκεκριμένη καινοτομία, την οποία συνέχιζε να εξελίσσει. Το 1993 παρουσίασε το Sensor Excel το οποίο ήταν ουσιαστικά μια εξέλιξη του Sensor και το οποίο περιείχε πέντε ευέλικτες ταινίες από μικρο-ίνες για την υγιεινή και προστασία του προσώπου. Το 1998, η Gillette λάνσαρε το ξυραφάκι τριών λεπίδων για το οποίο εκτιμάται ότι δαπανήθηκαν πάνω από 750 εκατ. Δολάρια, επιβεβαιώνοντας τη κυρίαρχη θέση της στη συγκεκριμένη αγορά και το προβάδισμά της στην αναζήτηση καινοτομίας στα προϊόντα.

Την 1η Οκτωβρίου 2005, η Procter & Gamble (P&G) ολοκλήρωσε τη συγχώνευσή της με την εταιρεία Gillette. Ως αποτέλεσμα αυτής της συγχώνευσης, η εταιρεία Gillette δεν υφίσταται πλέον ως αυτόνομη εταιρεία αλλά ως brand name, το οποίο κατέχει και εκμεταλλεύεται η P&G. Η συγχώνευση δημιούργησε τη μεγαλύτερη εταιρεία προϊόντων προσωπικής φροντίδας και οικιακής χρήσης στον κόσμο. Η Gillette θεωρείται πρωτοπόρος στην αγορά ξυριστικών προϊόντων τα οποία προβάλλει ως «συστήματα ξυρίσματος». Αυτά τα «συστήματα» περιλαμβάνουν ως ξεχωριστά προϊόντα τις ξυριστικές λαβές, τις ξυριστικές λεπίδες, και καλλυντικά προϊόντα για πριν και μετά το ξύρισμα. Βασικό όπλο της Gillette είναι η συνεχής καινοτομία στα προϊόντα της.

Η αμερικανική εταιρεία ***Schick***, είναι ένας άλλος μεγάλος ανταγωνιστής στον χώρο. Ξεκίνησε τη πορεία της τη δεκαετία του 1920 και δραστηριοποιήθηκε αρχικά στις ηλεκτρικές ξυριστικές μηχανές αλλά και σε αυτές που λειτουργούν με μπαταρία. Τη δεκαετία του 1940, η εταιρεία λάνσαρε την πρώτη ξυριστική μηχανή με αποσπώμενη λεπίδα. Το 1970, η αμερικανική φαρμακευτική εταιρεία Warner Lambert εξαγόρασε τη Schick

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

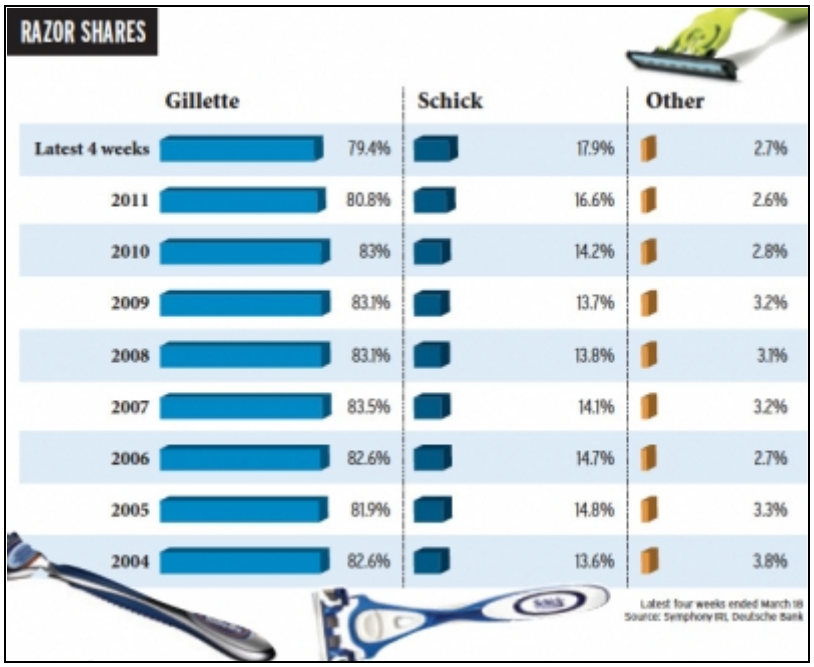
ενώ στα μέσα του 1993 η ίδια εταιρεία εξαγόρασε και άλλον ένα μεγάλο παίκτη του χώρου των ξυριστικών, την ***Wilkinson Sword***.[5] Εν τω μεταξύ, το 2000 η Pfizer εξαγόρασε την Warner Lambert μαζί με την επιχειρηματική μονάδα της Schick, αλλά το 2002 ανακοίνωσε ότι επιθυμεί να αποτραβηχτεί από την αγορά των ξυριστικών και έτσι πούλησε τη Schick στην εταιρεία Energizer, η οποία είναι γνωστή στην αγορά για τις μπαταρίες διαφόρων ειδών και τους αναπτήρες της. Η Schick έχει εστιάσει στην αγορά των ξυραφιών μιας χρήσης, που θεωρείται και το πιο «συντηρητικό» κομμάτι της αγοράς.

Η Gillette φαίνεται να κυριαρχεί στην κατηγορία των ξυριστικών καθώς στα τέλη της δεκαετίας του 2000 κατείχε πάνω από το 80% της συνολικής αγοράς ξυριστικών (βλέπε Εικόνα 1). Η Gillette εισήγαγε πρώτη το ξυράφι μιας χρήσης το 1904, στο οποίο πρόσθεσε μια δεύτερη λεπίδα το 1971, ενώ το 1998, εισήγαγε το ξυραφάκι τριών λεπίδων "Mach3». Αλλά και οι καινοτομίες της Schick τα τελευταία χρόνια - συμπεριλαμβανομένης αυτής με το ξυραφάκι Quattro με τις τέσσερις λεπίδες, τη μαλακτική ταινία και τη δυνατότητα να στέκεται σε βάση - έχουν ωθήσει τη Gillette να επιταχύνει την καινοτομία στα προϊόντα της, όπως για παράδειγμα το λανσάρισμα στην αγορά το 2006 του Gillette Fusion, το ξυραφάκι με πέντε λεπίδες.[6] Παρά το γεγονός ότι το Gillette Fusion αντιπροσωπεύει μία σπουδαία επιτυχία για την Gillette και τη μητρική της εταιρεία P&G, ο αρχικός ενθουσιασμός γρήγορα σκεπάστηκε από σύννεφα αμφιβολίας. Εκτός του ότι το Fusion ήταν πιο ακριβό από το Mach3, οι επικριτές του προϊόντος αναρωτιόνταν γιατί χρειάζονται πέντε λεπίδες για το καλύτερο ξύρισμα όταν το Mach3 με τρεις λεπίδες διαφημίζονταν από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 ως *"το καλύτερο που μπορεί να έχει ένας άνδρας* " (the best a man can get).

[5] Στη βόρεια Αμερική, τα προϊόντα της Wilkinson κυκλοφορούν με υπό την επωνυμία (brand name) της Schick.
[6] Wall Street Journal, 20.02.2010, http://online.wsj.com/news/articles/SB10001424052748704511304575075380445253198

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Εικόνα 1



Πηγή: http://adage.com/article/news/gillette-shaves-prices-nicked-rivals/234019/

Την απάντηση σε αυτό το ερώτημα δίνει ο Damon Jones, Global Communications Director της Gillette: "*Πρόκειται για μια επιστημονική μέθοδο που καλείται "προοδευτική γεωμετρία". Έχει αποδειχθεί επιστημονικά ότι οι πολλαπλές λεπίδες κόβουν καλύτερα και πιο βαθειά την τρίχα απ΄ ότι μόνο μία. Το ξύρισμα με 3 λεπίδες ισοδυναμεί με 3 φορές ξύρισμα με μία λεπίδα*». Και συνεχίζει: «*Για να μπορέσουμε να έχουμε τη βέλτιστη ακρίβεια στην απόσταση μεταξύ των λεπίδων χρησιμοποιούμε τεχνολογία που χρησιμοποιείται στη βιομηχανία των ημιαγωγών και στην αυτοκινητοβιομηχανία. Μιλάμε για εκατομμυριοστά του μέτρου. Πρόκειται για ιδιαίτερα επιστημονική τεχνογνωσία*». [7]

Ως συνέπεια αυτής της στρατηγικής εξάρτησης από τη τεχνολογία και των συνεχών εξελίξεων στη τεχνολογία των λεπίδων, οι μεγάλοι κατασκευαστές του κλάδου, όπως η Gillette και η Schick, εφαρμόζουν ένα επιχειρηματικό μοντέλο που βασίζεται στο ότι η αγορά λεπίδων αξίζει (και αποφέρει στην

[7] The Washington Post, http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2010/07/23/AR2010072305083.html

επιχείρησή τους) πολύ περισσότερα από την αγορά για τα ξυραφάκια. Για παράδειγμα, στη λιανική πώληση, οι λεπίδες αντικατάστασης (refills) κοστίζουν περίπου 1,5 φορά πάνω από το ξυράφι. Με αυτό το σκεπτικό, οι εταιρείες ασχολούνται πλέον περισσότερο με την κεφαλή της ξυριστικής μηχανής, παρά με τη λαβή της. Μάλιστα, στο γραφείο Ευρεσιτεχνιών και Εμπορικών Σημάτων των ΗΠΑ (US Patent and Trademark Office) ένας σημαντικός αριθμός αιτήσεων καταθέτεται κάθε χρόνο από επίδοξους εφευρέτες που επιδιώκουν να κατοχυρώσουν ιδέες για κεφαλές ξυριστικών μηχανών εμπλουτισμένες με διάφορες ουσίες «φιλικές προς το δέρμα».[8]

Συνοψίζοντας, διεθνώς ο κλάδος κυριαρχείται από λίγες μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες εν πολλοίς βασίζουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα στο συνδυασμό τεχνολογίας και αποτελεσματικού μάρκετιγκ. Πειραματίζονται και ενσωματώνουν τις τεχνολογικές εξελίξεις στα προϊόντα τους ώστε να προσφέρουν ένα όσο το δυνατόν καλύτερο προϊόν (τέλειο ξύρισμα) στους καταναλωτές, είτε αυξάνοντας τον αριθμό των λεπίδων, είτε προσθέτοντας μικροσκοπικά ελατήρια ανάμεσα στις λεπίδες, είτε λανσάροντας κάποιας μορφής μοτέρ στις λαβές (ηλεκτρικών ή με μπαταρίες), κλπ. Η εμπειρία ωστόσο έχει δείξει ότι για να μπορέσει να κατοχυρωθεί μια καινοτομία στο κλάδο πρέπει να περιέχει πραγματικά διαφορετικά στοιχεία, τα οποία συνήθως είναι τεχνολογικής φύσης. Άρα η συνεχής επένδυση σε Ε&Α είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη και προώθηση πραγματικά μοναδικών προϊόντων, τα οποία μέχρι πρόσφατα τουλάχιστον φαίνεται ότι συνεισέφεραν άμεσα στην απόσβεση των δαπανών Ε&Α.

Οι δύο κυρίαρχες εταιρείες στον κλάδο, η Gillette και η Schick, παράγουν κυρίως ξυραφάκια με αποσπώμενες λεπίδες, τα οποία δημιουργούν υψηλά κόστη αντικατάστασης (switching cost) στον καταναλωτή και τον αποθαρρύνουν να στραφεί σε άλλη μάρκα. Στην πραγματικότητα, ο λόγος που πολλές φορές οι λεπίδες είναι τόσο ακριβές και κοστίζουν περισσότερο από ένα καινούριο ξυραφάκι είναι γιατί οι καταναλωτές μένουν (ή αναγκάζονται να μένουν) πιστοί σε μια μάρκα. Όταν ένας καταναλωτής αγοράσει ένα συγκεκριμένο ξυριστικό προϊόν, δεν υπάρχουν υποκατάστατα των λεπίδων αυτού του προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να χρεώνουν τον καταναλωτή επιπλέον για τις λεπίδες από τη στιγμή που τον έχουν «κλειδώσει» στο συγκεκριμένο προϊόν.

Από την άλλη, ο συνεχής πόλεμος μεταξύ των δύο αυτών πρωτοπόρων εταιρειών για εικαζόμενες παραβιάσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας, έχει

[8] The Washington Post, op.cit.

αφήσει πεδίο ελεύθερο στη **BiC VIOLEX S.A.** να δραστηριοποιηθεί στην αγορά των ξυριστικών μιας χρήσης, τα οποία είναι συνήθως φθηνότερα και πιο απλά στο σχεδιασμό.

15.3 *μ/π [Κύριο σενάριο]*

* * *

Ο κ. Αναγνώστου έκανε ένα διάλειμμα, ήπιε μια γουλιά από τον καφέ του και συνέχισε να οργανώνει τη σκέψη του. Βρισκόταν στο σημείο όπου έπρεπε να κάνει στην παρουσίασή του τη σύνδεση μεταξύ του διεθνούς περιβάλλοντος και της καινοτομικής της δραστηριότητας. Προφανώς έπρεπε να ξεκαθαρίσει από την αρχή ότι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση αντιμετωπίζει τη καινοτομία αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία είναι οργανωμένες οι δραστηριότητές της στην Ελλάδα και επομένως την βάση για την επιτυχία της. Σκέφτηκε ότι η καλύτερη προσέγγιση θα ήταν να ακολουθήσει διακριτά βήματα στην παρουσίασή του ώστε αργότερα να μπορούν οι φοιτητές να τα συνδέσουν και με τη θεωρία της στρατηγικής καινοτομίας. Έτσι επέλεξε να μιλήσει ξεχωριστά:

- για τη σχέση της επιχείρησης με το περιβάλλον της και πώς επιδρά στην αναζήτηση και διαμόρφωση ιδεών,
- την οργάνωση και εκτέλεση τεχνολογικής καινοτομίας από την επιχείρηση, και
- την δυνατότητα αξιοποίησή της καινοτομίας που παράγει μέσω της δημιουργίας νέων προϊόντων.

* * *

***Η διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας στην* BiC VIOLEX S.A.**

Μέσα σε αυτό το διεθνοποιημένο περιβάλλον τεχνολογικής έντασης, όπου οι εταιρείες κολοσσοί κυριαρχούν στην αγορά, η εταιρεία **BiC VIOLEX S.A.**έχει ως στόχο αφενός να διατηρήσει - και όσο το δυνατόν να αυξήσει - το μερίδιο της στην αγορά έναντι των ανταγωνιστών, και αφετέρου να διατηρήσει την εικόνα της στα μάτια των καταναλωτών ως μια επιχείρηση που λειτουργεί με συνέπεια, συστηματικότητα, και προσφέρει προϊόντα με άριστη σχέση τιμής-απόδοσης (value for money). Για το λόγο αυτό, και ως ανταπόκριση στις ανταγωνιστικές πιέσεις που βιώνει, η εταιρεία έχει

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στον τομέα της Ε & Α για την ανάπτυξη νέων προϊόντων που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των καταναλωτών σε μια εποχή όπου η τεχνολογία εξελίσσεται ραγδαία. Αυτό εξάλλου διαφαίνεται και από την ακόλουθη δήλωση αποστολής της επιχείρησης:

Αποστολή μας είναι συνεχώς να ερευνούμε και να βελτιώνουμε τη ταχύτητα με την οποία εξελίσσεται η καινοτομία, διαμορφώνοντας έτσι νέα πρότυπα επίδοσης, σχεδιασμού, τεχνικής κατασκευής, και βιομηχανικής παραγωγής στα νέα μας προϊόντα.

Το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στην Ελλάδα είναι εστιασμένο αποκλειστικά στην έρευνα, σχεδίαση, προτυποποίηση, και παραγωγή των ξυριστικών προϊόντων του Ομίλου. Πώς όμως αντιλαμβάνεται η επιχείρηση τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται. Από πού αντλεί ιδέες για προϊόντα και πώς δημιουργεί ευκαιρίες για επιχειρηματική δράση; Πώς αξιολογεί τους κινδύνους και με ποια κριτήρια δίνει συγκεκριμένες προτεραιότητες;

Εξερεύνηση του περιβάλλοντος για καινοτόμες ιδέες

Αντίθετα με άλλες κατηγορίες προϊόντων προσωπικής υγιεινής, όπως τα σαπούνια και τα αποσμητικά, για τα οποία η μέθοδος και τα μέσα της διαφημιστικής εκστρατείας έχουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία τους, τα ξυραφάκια είναι ένα προϊόν που η επιτυχία του εξαρτάται εν πολλοίς από την απόδοσή του. Ικανοποιητική απόδοση σημαίνει και συνεχόμενες πωλήσεις, και οι πωλήσεις αποτελούν δείκτη επιτυχίας για ένα προϊόν.

Καθώς η επιχείρηση παράγει ξυραφάκια, τα οποία αποτελούν ένα καταναλωτικό προϊόν ευρείας αποδοχής και ζήτησης ένα σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων της **BiC VIOLEX S.A.** είναι οργανωμένο σε ομάδες εργασίας που στόχο έχουν την αναζήτηση ιδεών και την προώθηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών στο αντικείμενο των λεπίδων και των ξυριστικών προϊόντων. Το τμήμα ***Μάρκετινγκ*** είναι το βασικό τμήμα που ερευνά την αγορά και φέρνει την απαιτούμενη πληροφορία στην εταιρία και λειτουργεί σε συνεργασία και οργανωτική συνύπαρξη με το ***Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης***. Πίσω από κάθε προϊόν βρίσκεται μια ανάγκη των καταναλωτών που έχει εντοπίσει το τμήμα Μάρκετινγκ ή μια ενδιαφέρουσα τεχνολογία που αξίζει να δοκιμαστεί. Μερικά από τα ερωτήματα που εγείρονται σε αυτή τη διαδικασία είναι:

- Τι νέο υπάρχει στην αγορά;
- Τι πραγματικά θέλουν οι νέοι άνθρωποι από ένα ξυραφάκι;

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

- Από τι έχουν ανάγκη ειδικά οι γυναίκες;
- Μήπως οι άντρες έχουν αλλάξει στάση γύρω από το ξύρισμα και αν ναι, τι διαφορετικό κάνουν και πώς έχουν αλλάξει οι συνήθειές τους;
- Αυτό το νέο υλικό ενδεχομένως έχει προοπτικές εφαρμογής. Πώς θα μπορούσαμε να το χρησιμοποιήσουμε στα προϊόντα μας;
- Τί αλλαγές τεχνολογικές αλλαγές μπορούμε να κάνουμε ώστε να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα των προϊόντων μας;

Η έρευνα αγοράς αποτελεί κομβική δραστηριότητα της εταιρείας και πραγματοποιείται κυρίως με τα λεγόμενα focus groups ή αλλιώς ομάδες καταναλωτών οι οποίες εκφράζουν τις απόψεις τους, τις πεποιθήσεις τους και την στάση τους απέναντι σε ένα προϊόν. Πρόκειται για ομάδες που στήνονται με τη βοήθεια ειδικευμένων εταιρειών μέτρησης κοινής γνώμης και αποτελούνται από μείγμα καταναλωτών διαφορετικών ηλικιών και απαιτήσεων. Είναι σύνηθες τέτοιες ομάδες να δημιουργούνται σε διάφορα μέρη του κόσμου, καθώς σε διεθνές επίπεδο, κάθε επιχειρηματική μονάδα θα πρέπει μέσω της έρευνας αγοράς που πραγματοποιεί σε εθνικό επίπεδο να καθορίσει τη σύνθεση των τύπων καινοτομίας που χρειάζεται για να μπορέσει να συνεισφέρει στο άμεσο μέλλον στην ανάπτυξη της εταιρείας. Τα στελέχη της επιχείρησης που εμπλέκονται σε αυτή τη διαδικασία προσπαθούν να διερευνήσουν τα κριτήρια με τα οποία οι καταναλωτές επιλέγουν τα ξυριστικά προϊόντα, παρατηρούν τους τρόπους με τους οποίους τα χρησιμοποιούν και καταγράφουν μέσω ειδικών ερωτηματολογίων τις εντυπώσεις των καταναλωτών μετά τη χρήση τους. Για παράδειγμα, στη διαδικασία αυτή ιδιαίτερη σημασία δίνει η εταιρεία στη εργονομική διάσταση των προϊόντων της και τις ειδικές παρατηρήσεις των ομάδων καταναλωτών σε αυτό το θέμα. Συνήθως, τα μέλη των focus groups συγκεντρώνονται συγκεκριμένες μέρες και ώρες σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους και αφού τους δοθούν οι κατάλληλες οδηγίες στη συνέχεια επιδίδονται στη χρήση των προϊόντων. Οι υπεύθυνοι των εταιρειών μέτρησης κοινής γνώμης που έχουν διοργανώσει την όλη διαδικασία παρακολουθούν και καταγράφουν με κάθε λεπτομέρεια τη συμπεριφορά των συμμετεχόντων και στο τέλος τους απασχολούν με προσωπικές συνεντεύξεις και συμπλήρωση ειδικού ερωτηματολογίου όπου καταγράφονται οι εντυπώσεις, οι παρατηρήσεις και οι συστάσεις τους μετά τη χρήση των προϊόντων. Στη συνέχεια, γίνεται επεξεργασία των δεδομένων ώστε να βγουν βασικά συμπεράσματα στα οποία πρέπει να εστιάσει η επιχείρηση για τη βελτίωση των προϊόντων της.

Ένας άλλος, πιο κλασσικός τρόπος παρακολούθησης των τάσεων στην αγορά είναι η παρακολούθηση συγκεκριμένων δεικτών, όπως ο κύκλος εργασιών ανά προϊόν ή ανά κατηγορία προϊόντων, ο δείκτης κερδοφορίας

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

προϊόντος, η αύξηση ή μείωση των πωλήσεων συνολικά και επιμέρους για τύπους προϊόντων, κλπ.

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι οι δραστηριότητες έρευνας και ανάπτυξης που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση δεν στοχεύουν απαραίτητα στη παραγωγή εντελώς νέων προϊόντων. Τις περισσότερες φορές στοχεύουν αφενός στην διατήρηση/συντήρηση των καινοτόμων χαρακτηριστικών των υπαρχόντων προϊόντων (sustaining innovations) - ώστε να ανανεώνεται συνεχώς η εικόνα τους στους καταναλωτές παρέχοντάς τους νέα οφέλη και αξία - και αφετέρου στην προσπάθεια βελτίωσης της διαδικασίας παραγωγής τους ώστε να γίνεται εξοικονόμηση στο κόστος παραγωγής.

Η διαδικασία εσωτερικού brainstorming και έρευνας αγοράς συνήθως καταλήγει στην απόφαση να δημιουργηθεί ένα νέο προϊόν ή (συνηθέστερα) να βελτιωθεί κάποιο υφιστάμενο. Στη φάση αυτή διαμορφώνονται διάφορες ιδέες, οι οποίες εξετάζονται από πλευράς εφικτότητας ως προς τα υλικά που απατούνται, την εικόνα του προϊόντος, το σχεδιασμό και τις λειτουργίες που απαιτούνται για τη δημιουργία του. Από αυτές τις ιδέες τελικά επιλέγεται ένας μικρός αριθμός (δύο ή τρεις), οι οποίες εξετάζονται με περισσότερη λεπτομέρεια. Στη φάση αυτή, σχεδιαστές και μηχανικοί από το Τμήμα Έ&Α μελετούν τις τελευταίες τεχνολογικές τάσεις και δεδομένα, αναζητούν πληροφορίες σε βάσεις δεδομένων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας αλλά και στο εσωτερικό Data Management System της εταιρείας και καταλήγουν σε κάποιες προτάσεις. Συχνά, η διαδικασία περιλαμβάνει τη διαμόρφωση ρεαλιστικών εικόνων για τα επιλεχθέντα προϊόντα και τη δημιουργία πρωτοτύπων τα οποία παρουσιάζονται σε ομάδα καταναλωτών (focus group), η οποία κάνει και την τελική επιλογή ως προς το ποια ιδέα/προϊόν θα προχωρήσει. Δεν είναι λίγες οι φορές που στη φάση αυτή, η έρευνα καταλήγει στη διαμόρφωση προδιαγραφών για νέες πατέντες προς κατοχύρωση. Σύμφωνα με την **BiC VIOLEX S.A.**, ένας σημαντικός αριθμός αιτήσεων για πατέντες κατατίθενται κάθε χρόνο από την εταιρεία.

Η ιδέα/προϊόν που τελικά επιλέγεται προχωρά στη φάση της βιομηχανοποίησης. Το σημαντικό στη φάση αυτή είναι ότι οι μηχανικοί της επιχείρησης αναπτύσσουν τα καλούπια και τις μηχανές που θα χρησιμοποιηθούν για τη παραγωγή του προϊόντος. Παράλληλα, συνεχίζεται η έρευνα για την τελειοποίηση του προϊόντος. Για παράδειγμα εξειδικευμένοι μηχανικοί της εταιρείας ασχολούνται με θέματα όπως η αντοχή και η ασφάλεια του προϊόντος, η συμπεριφορά του προϊόντος σε διαφορετικές συνθήκες χρήσης, η βελτίωση του καλουπιού, η φιλικότητα του προϊόντος με το περιβάλλον, το οικολογικό του αποτύπωμα, κλπ. Στο

τέλος αυτής της φάσης, το τελικό καλούπι που θα χρησιμοποιηθεί για την παραγωγή του προϊόντος έχει δημιουργηθεί. Μετά το τελικό τσεκάρισμα, είναι πλέον δυνατή η παραγωγή του προϊόντος σε μεγάλη κλίμακα.

Η μείωση του χρόνου αρχικής διάθεσης ενός προϊόντος στην αγορά αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας στην αγορά προϊόντων μιας χρήσης. Η τακτική που εφαρμόζει η **BiC VIOLEX S.A.** είναι να λανσάρει άμεσα στην αγορά τα νέα ή βελτιωμένα προϊόντα και να συνεχίζει να τα βελτιώνει σε βάθος χρόνου είτε δουλεύοντας τα τεχνικά τους χαρακτηριστικά (το είδος και τον αριθμό των λεπίδων, την εργονομία τους, κλπ.) είτε βελτιώνοντας στάδια στη διαδικασία παραγωγής τους. Έτσι, παρά το γεγονός ότι η όλη διαδικασία που περιγράφηκε προηγούμενα - από την ιδέα στην παραγωγή του τελικού προϊόντος – εκτιμάται ότι έχει μια μέση διάρκεια 10 με 18 μήνες, ο στόχος είναι να υλοποιείται όσο το δυνατό πιο σύντομα.

Με τη στρατηγική άμεσης εισόδου στην αγορά, δοκιμής του προϊόντος και μάθησης από αυτό, η **BiC VIOLEX S.A.** έχει καταφέρει να επεκτείνει τον κύκλο ζωής των κλασικών προϊόντων της και να τα διατηρήσει στην αγορά προωθώντας και υποστηρίζοντάς τα για μεγάλο χρονικό διάστημα. Συγκεκριμένα μοντέλα ξυριστικών έτυχαν σημαντικών τεχνολογικών βελτιώσεων με τη χρήση βελτιωμένων υλικών, τη βελτίωση επιμέρους εξαρτημάτων (π.χ. λεπίδες) και τη χρήση προηγμένων τεχνικών παραγωγής, παρά το γεγονός ότι το στυλ και ο σχεδιασμός τους έμειναν ίδια.

Η οργάνωση και εκτέλεση καινοτομίας

Σε αντίθεση με την επικρατούσα αντίληψη περί εξοικονόμησης πόρων όταν γίνεται ανάθεση εργασιών σε τρίτους, η εταιρεία **BiC VIOLEX S.A.** πιστεύει ότι η κατασκευή των προϊόντων με ίδια μέσα της παρέχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από το 1975, η εταιρεία παράγει τα προϊόντα της εξ' ολοκλήρου στις δικές της εγκαταστάσεις. Η εταιρεία είναι περήφανη για το γεγονός ότι όλη η υποδομή για την παραγωγή, από τις μηχανές μέχρι τα καλούπια παράγονται από τη ίδια την εταιρεία και τους ανθρώπους της. Με αυτόν τον τρόπο εγγυάται ότι η ποιότητα των προϊόντων παραμένει σταθερή και αναλλοίωτη σε όλη τη διαδικασία παραγωγής.

Από τη σύντομη περιγραφή που προηγήθηκε, είναι φανερό ότι η διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης των προϊόντων περιλαμβάνει διάφορα στάδια. Συγκεκριμένα, η κατασκευή μιας λεπίδας που να πληροί τα υψηλά

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

πρότυπα ποιότητας της εταιρείας, χρειάζεται 12 διαφορετικές διαδικασίες για να υλοποιηθεί και 23 διαφορετικούς ποιοτικούς ελέγχους. Συγκεκριμένα, η εταιρεία διαθέτει ξεχωριστούς μηχανισμούς αυτόματου ελέγχου για μηχανήματα και ανά τμήμα. Οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως θέσης στην εταιρεία, αφιερώνουν 25% του χρόνου τους στον έλεγχο ποιότητας. Με αυτό τον τρόπο, η προσήλωση στην ποιότητα γίνεται τρόπος ζωής.

Αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης της εταιρείας για την παραγωγή καινοτομίας, το Τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης είναι χωρισμένο σε 3 επιμέρους τμήματα:

1. Το Τμήμα που είναι υπεύθυνο για το σχεδιασμό των νέων προϊόντων.

2. Το Τμήμα που είναι υπεύθυνο για τον σχεδιασμό των μεθόδων και μηχανημάτων παραγωγής, και

3. Το Τμήμα που ασχολείται με την έρευνα για τη βελτίωση των λεπίδων και τη εφαρμογή νέων υλικών.

Ο επιμερισμός αυτός γίνεται αφενός για να επικεντρωθεί κάθε τμήμα σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο ενασχόλησης, και αφετέρου γιατί η έναρξη εργασιών σε ένα τμήμα εξαρτάται από την ολοκλήρωση ενός ποσοστού εργασιών σε άλλο τμήμα. Επιπλέον, τα μικρά σε μέγεθος τμήματα είναι πιο εύκολα διαχειρίσιμα.

Το Τμήμα που ασχολείται με την έρευνα για τη βελτίωση των λεπίδων και τη εφαρμογή νέων υλικών αποτελεί την ναυαρχίδα της επιχείρησης. Η νανοτεχνολογία είναι η βασικότερη τεχνολογία που χρησιμοποιείται εδώ: το Τμήμα ασχολείται με μεγέθη 2000 φορές μικρότερα από το πάχος μιας τρίχας και κάνει επικαλύψεις στο μέταλλο 1000 φορές μικρότερες από το πάχος της λεπίδας. Χρειάζεται ηλεκτρονικό μικροσκόπιο για να μπορέσει να δει κάποιος τέτοια μεγέθη αλλά και μια ομάδα εξειδικευμένων επιστημόνων και τεχνικών ειδικών στη λείανση των άκρων των λεπίδων.[9]

Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει αρκετά στάδια. Οι μακριές λωρίδες από ατσάλι, οι οποίες παραλαμβάνονται τυλιγμένες σε μεγάλα ρολά, θερμαίνονται ώστε να σκληρύνουν και στη συνέχεια κόβονται σε λεπτές λεπίδες. Στη συνέχεια ακονίζονται ώστε να επιτευχθεί η αιχμηρή άκρη. Η τρίχα στα ανδρικά γένια είναι τόσο σκληρή όσο ένα καλώδιο χαλκού όμοιου

[9] Οι πληροφορίες που παρουσιάζονται σε αυτή την ενότητα και οι Εικόνες στο τέλος του κειμένου έχουν αντληθεί από την Ετήσια Έκθεση (Annual Report) της εταιρείας για το 2012.

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

μεγέθους με την τρίχα. Για να μπορέσει να κοπεί η τρίχα χωρίς να τραυματιστεί το δέρμα, η άκρη της λεπίδα, η οποία είναι αόρατη στο γυμνό μάτι, πρέπει να είναι απόλυτα ομαλή. Μόνο με τη χρήση αυτοματισμών μπορεί να επιτευχθεί η ακρίβεια και η αιχμηρότητα της λεπίδας που απαιτείται σε αυτό το στάδιο. Στη συνέχεια, η λεπίδα επικαλύπτεται με ένα λεπτό στρώμα αλόης και πολυτετραφλουοθυλένης (PTFE) ώστε να ενισχυθεί η αποτελεσματικότητα και η ανθεκτικότητά της και να παρέχει ένα απαλό ξύρισμα (Βλέπε Παράρτημα, Εικόνα 3).

Πέρα όμως από τη κατασκευή των λεπίδων, η δημιουργία όλης της ξυριστικής μηχανής αντιμετωπίζεται ως σύστημα σε κάθε του λεπτομέρεια (βλ. Παράρτημα, Εικόνες 1 και 4). Η γωνία της λεπίδας επί του δέρματος, η θέση της λεπίδας στην κεφαλή της ξυριστικής μηχανής, η απόσταση μεταξύ κάθε λεπίδας και η ακρίβεια σε επίπεδο εκατομμυριοστού αποτελούν λεπτομέρειες που κανείς συναντά μόνο από σε βιομηχανίες ακριβείας, όπως η αεροναυπηγική. Η τεχνολογία με την οποία η λεπίδα αποκτά ευλυγισία ώστε να αγκαλιάζει καλύτερα το πρόσωπο και να προσφέρει ένα άνετο ξύρισμα, είναι αποτέλεσμα πέντε ετών της ερευνητικής προσπάθειας. Οι λεπίδες κινούνται επάνω σε μικροσκοπικά ελατήρια και κινούνται ανεξάρτητα η μία από την άλλη ώστε ακολουθούν ακριβώς τις καμπύλες του προσώπου και του σώματος (βλέπε Παράρτημα, Εικόνα 2). Χάρις στα ελατήρια, η πίεση που ασκείται στο δέρμα είναι μόλις 30g, ιδανική για να ελαχιστοποιούνται οι ερεθισμοί και τα κοψίματα. Εκτός από την κίνηση των λεπίδων, η κεφαλή της ξυριστικής μηχανής περιστρέφεται ώστε να καλύψει όλες γωνίες τις γωνίες του προσώπου. Η παραγωγή και συναρμολόγηση των μετακινούμενων λεπίδων απαιτεί πάνω από 10 διαφορετικές λειτουργίες και είναι 100% οπτικά ελεγχόμενη. Κάθε ξυριστική μηχανή που συναρμολογείται στη συνέχεια υποβάλλεται σε περίπου 30 οπτικές ή τεχνικές δοκιμές (αντοχής, στρέψης, κλπ) πριν διατεθεί στη αγορά.

Οργανωσιακά, βασικός παράγοντας για την εταιρία είναι η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων και των ανθρώπων που τα απαρτίζουν. Η εκπαίδευση των στελεχών σε θέματα διαχείρισης καινοτομίας, ακόμη και στο λεξιλόγιο που χρησιμοποιείται στο χώρο της καινοτομίας, είναι συνεχής και αποτελεί προτεραιότητα για την επιχείρηση. Οι Project managers οι οποίοι παρακολουθούν και διαχειρίζονται τις κύριες λειτουργίες και δραστηριότητες της εταιρίας καθημερινά στο τέλος της ημέρας καταθέτουν reports σχετικά με την πορεία των εργασιών.

Η Έρευνα και Ανάπτυξη πραγματοποιείται από μικρές σε μέγεθος ομάδες που αποτελούνται από έμπειρα μέλη με διεπιστημονικό προφίλ. Η εταιρία ενθαρρύνει ταλαντούχα άτομα να εμπλακούν σε καινοτομικές

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

δραστηριότητες με οικονομικά κίνητρα αλλά και κίνητρα επαγγελματικής εξέλιξης. Το ποσοστό των χρημάτων που επενδύεται σε καθένα από τα 3 Τμήματα αποφασίζεται ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και τους στόχους που θέτει. Ωστόσο σημαντικό ποσοστό του κύκλου εργασιών της εταιρείας διοχετεύεται στην Ε&Α, καθώς η πολιτική της εταιρίας είναι: «*οτιδήποτε νέο τυχόν προκύψει ακόμη και εάν δεν είναι άμεσα εφαρμόσιμο ίσως να το βρούμε μπροστά μας στο μέλλον*». Γι' αυτό τον λόγο η εταιρία ανά διαστήματα αναλαμβάνει ερευνητικές δραστηριότητες παράλληλα, τις οποίες με διάφορες τεχνικές διαχείρισης έργων (stage-gate approach, focus groups) καταφέρνει να ελέγχει, να προωθεί, ή να απορρίπτει.

Η αξιοποίηση της καινοτομίας

Στην αναζήτηση για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οι επιχειρήσεις καλλιεργούν ή προσπαθούν να αποκτήσουν μοναδικά περιουσιακά στοιχεία ή δυνατότητες και στη συνέχεια ανεγείρουν ένα τείχος γύρω από αυτά ώστε να περιορίζουν τη διαρροή τους σε ανταγωνιστές. Συνήθως φαίνεται ποιες δραστηριότητες θεωρεί μια επιχείρηση ότι της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από το πόσο καλά τις προστατεύει: Εάν η επιχείρηση θεωρεί ότι το πλεονέκτημά της βρίσκεται στις διαδικασίες παραγωγής, τότε ελέγχει αυστηρά ή και απαγορεύει τις επισκέψεις στις παραγωγικές της εγκαταστάσεις της. Αν θεωρεί ότι ο τρόπος που διεξάγει τις δραστηριότητες Ε & Α την κάνει να ξεχωρίζει από τους ανταγωνιστές της, τότε δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ασφάλεια γύρω από τα ερευνητικά εργαστήρια της και συνεργάζεται με πλήθος νομικών για την προστασία των πατεντών της.

Η **BiC VIOLEX S.A.**. ακολουθεί και τις δύο αυτές τακτικές. Οι παραγωγικές της εγκαταστάσεις και οι αποκλειστικές ικανότητές της στη κατασκευή των ίδιων της των μηχανημάτων αποτελούν για την εταιρεία πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη, ως εταιρεία με σημαντικό τεχνολογικό προσανατολισμό, η **BiC VIOLEX S.A.** δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας μέσω των πατεντών. Η αναζήτηση σε βάσεις δεδομένων πατεντών αποτελεί καθημερινή ενασχόληση του τμήματος Ε&Α καθώς ειδική ομάδα φροντίζει καθημερινά την αποφυγή μίμησης πατεντών άλλων εταιριών. Αποτελεί εξάλλου βασικό στάδιο της καινοτομικής της διαδικασίας, όπως παρουσιάστηκε προηγούμενα. Από την άλλη, η εταιρεία ενδιαφέρεται να προστατεύσει τη δική της πνευματική περιουσία και για το λόγο αυτό καταθέτει συστηματικά αιτήσεις στα διεθνή γραφεία πατεντών με σκοπό να κατοχυρώσει μέσω πατέντας κάθε νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή διαδικασία που προκύπτει.

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Σε αυτό το πλαίσιο λειτουργίας, η εταιρεία είναι ιδιαίτερα επιλεκτική σε συνεργασίες με τρίτους φορείς, τόσο ως προς το αντικείμενο, όσο και ως προς τους φορείς με τους οποίους συμπράττει. Η εταιρία συνεργάζεται με εξωτερικούς φορείς ως επί το πλείστον σε αντικείμενα που αφορούν την έρευνα και ανάπτυξη. Μέσω των συνεργασιών της με ερευνητικά ινστιτούτα και εργαστήρια ανά τον κόσμο επωφελείται από τη διεξαγωγή βασικής έρευνας σε τεχνολογίες και νέα υλικά (ιδιότητες και αντοχή των υλικών). Σε όλες αυτές τις συνεργασίες δεν εγκυμονούν σοβαροί κίνδυνοι ανταγωνισμού καθώς υπογράφονται συμβόλαια εμπιστευτικότητας μεταξύ των εταίρων. Τα αποτελέσματα αυτών των συνεργασιών αποτελούν περιουσία την οποία η επιχείρηση προστατεύει, αξιοποιεί, και δεν εμπορεύεται καθώς τα θεωρεί σημαντικά για τις μελλοντικές της δραστηριότητες. Αντιθέτως, σε επίπεδο μάρκετινγκ, η εταιρία συμμαχεί μόνο εταιρίες προώθησης και πώλησης των προϊόντων της.

Η εταιρία ακολουθεί μια στρατηγική πλατφόρμας έχοντας ως κύριο προϊόν την λεπίδα. Πάνω σε αυτή δημιουργούνται οικογένειες προϊόντων με διαφορετικά επιμέρους χαρακτηριστικά. Οι κλασσικές μέθοδοι διαχείρισης χαρτοφυλακίου προϊόντων έχουν εφαρμογή εδώ ώστε να ταιριάσει ο ρυθμός ανάπτυξης καινοτομίας στα προϊόντα με τις συνολικές ανάγκες της επιχείρησης. Η **BiC VIOLEX S.A.** χρησιμοποιεί εργαλεία βελτιστοποίησης χαρτοφυλακίου τα οποία της δίνουν μια αρχική ποσοτική εικόνα και προβλέψεις για την πιθανή απόδοση των ανθρώπινων και υλικών πόρων που απαιτείται να επενδυθούν για την υλοποίησή των διαφόρων ιδεών. Παρόλ' αυτά η τελική επιλογή δεν γίνεται αποκλειστικά με βάση τις ποσοτικές προβλέψεις για μελλοντική απόδοση αλλά μέσα από ένα εποικοδομητικό διάλογο με τα στελέχη σχετικά με τους πόρους και τις προτεραιότητες της επιχείρησης.

Σε κάθε περίπτωση, οι προσπάθειες για περαιτέρω εξέλιξη και ανάπτυξη εξαρτώνται από το πόσο υγιής είναι η κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα. Συνήθως, ένας υγιής πυρήνας δραστηριοτήτων δίνει την ευκαιρία στα στελέχη να προτείνουν πιο επεκτατικές αναπτυξιακές πρωτοβουλίες, αλλά στη περίπτωση της **BiC VIOLEX S.A.** φαίνεται να ακολουθείται μια πιο συντηρητική πολιτική.

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

15.4	*μ/π [Δραστηριότητες]*

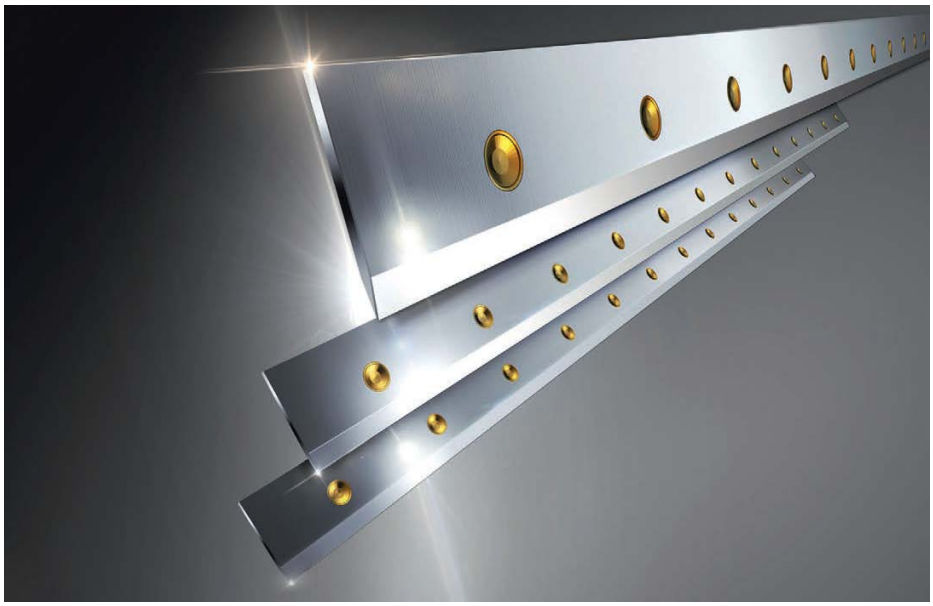
Ερωτήσεις:

1. Σύμφωνα με την ταξινόμηση των βιομηχανικών κλάδων κατά Pavitt, σε ποιόν κλάδο θεωρείτε ότι ανήκει η συγκεκριμένη επιχείρηση;
2. Ποιο μοντέλο καινοτομικής δραστηριότητας κατά Rothwell ταιριάζει περισσότερο στις πρακτικές της επιχείρησης;
3. Πώς η αγορά και η εξέλιξη της τεχνολογίας παρέχουν ευκαιρίες στην επιχείρηση;
4. Πώς είναι η όλη διαδικασία της καινοτομίας δομημένη; Ποια είναι τα διακριτά στάδια τα οποία ακολουθεί;
5. Πώς οργανώνονται οι εργασίες της ομάδας (ή των ομάδων) που ασχολούνται με Έρευνα & Ανάπτυξη;
6. Δίνονται συγκεκριμένα κίνητρα στα μέλη αυτής της ομάδας (ή των ομάδων);
7. Είναι εξωτερικά άτομα κομμάτι της διαδικασίας της καινοτομίας - για παράδειγμα, εξωτερικοί φορείς Ε&Α, από την κοινότητα των χρηστών, ερευνητές σε πανεπιστήμια, κλπ;
8. Ποια η στάση της εταιρεία απέναντι στις στρατηγικές συνεργασίες, και πώς μπορεί να δικαιολογηθεί;
9. Ποια η σημασία της διαχείρισης των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας για την επιχείρηση;
10. Ακολουθεί η επιχείρηση μια στρατηγική πλατφόρμας προϊόντων;

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

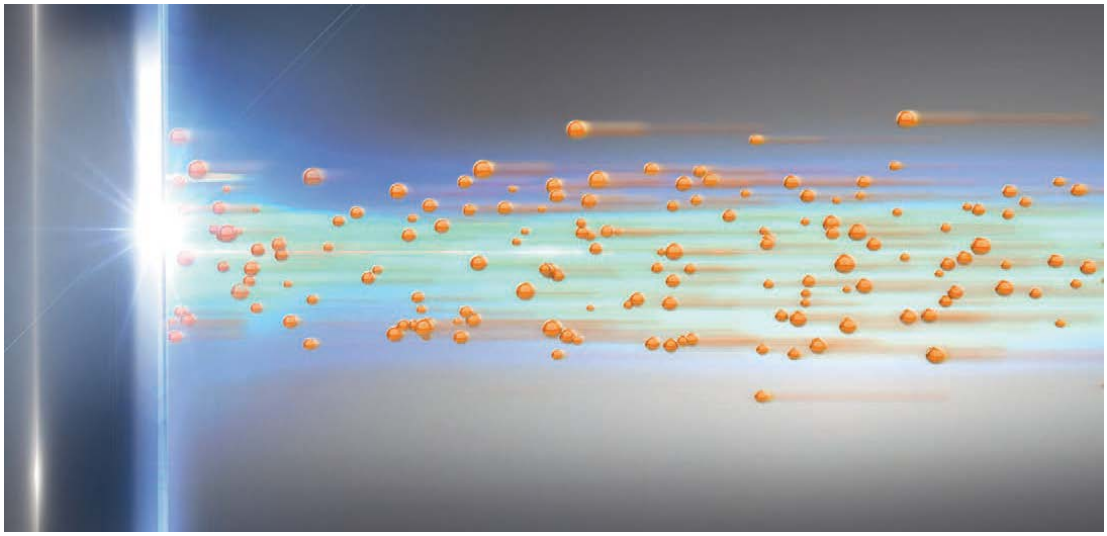
15.5	*μ/π [Παραρτήματα]*

Εικόνα 1

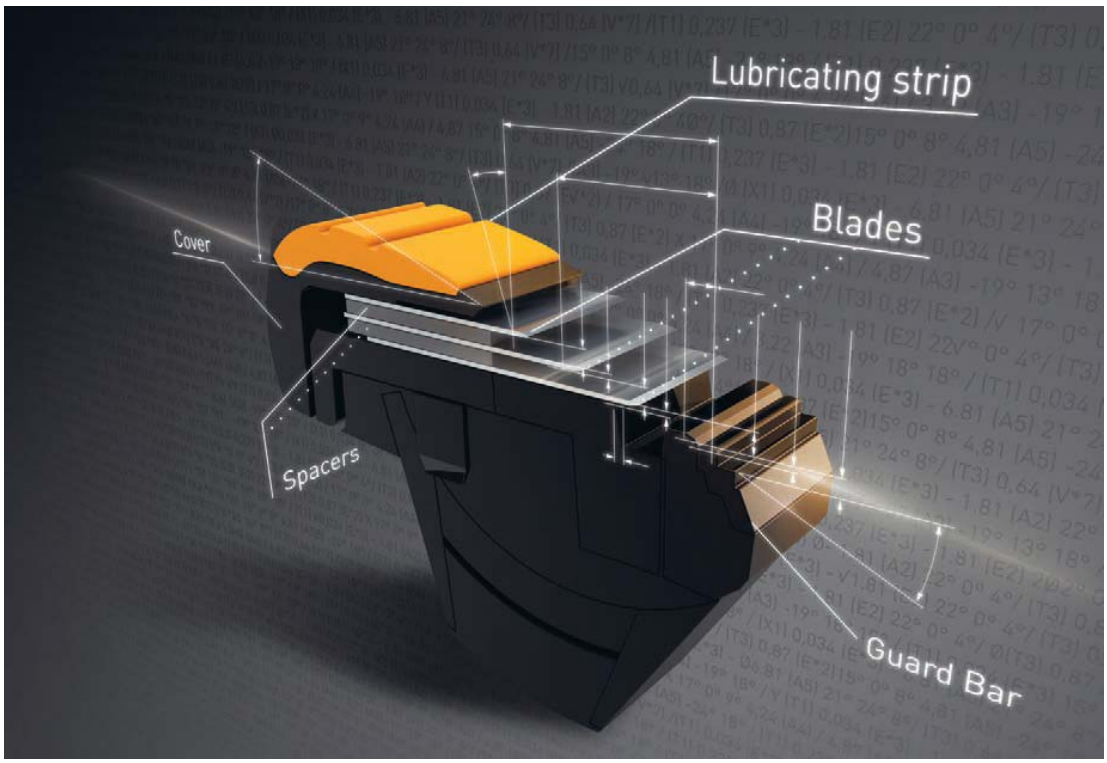


Εικόνα 2

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



Εικόνα 3



Εικόνα 4

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

15.6 μ/π [Ενδεικτική βιβλιογραφία]

- **Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία**
  -

- **Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία**
  -

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Οδηγός διδασκαλίας για την μελέτη περίπτωσης

Σύνοψη

Η μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει τη τεχνολογική στρατηγική μιας διεθνούς επιχείρησης που έχει εγκαταστήσει ένα σημαντικό μέρος των δραστηριοτήτων της στην Ελλάδα. Παρουσιάζει αφενός το διεθνές κλίμα και το επίπεδο ανταγωνισμού στο αντικείμενο της επιχείρησης και στη συνέχεια εστιάζει στο πώς η επιχείρηση αντιμετωπίζει τις προκλήσεις, εντοπίζει ιδέες για νέα ή βελτιωμένα προϊόντα, και οργανώνει τις καινοτομικές της δραστηριότητες.

Εκπαιδευτικοί στόχοι

Η μελέτη περίπτωσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για διδακτικούς σκοπούς σε μαθήματα σχετικά με Στρατηγική Διοίκηση και Διαχείριση Τεχνολογίας και Καινοτομίας. Μέσα από τη μελέτη περίπτωσης, οι φοιτητές κατανοούν την έννοια και τα είδη καινοτομικής δραστηριότητας, τη διαδικασία αναζήτησης νέων ιδεών εντός και εκτός της επιχείρησης, τη σημασία της προστασίας της πνευματικής ιδιοκτησίας, και τον ρόλο του κλαδικού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση της στρατηγικής, ειδικότερα της τεχνολογικής στρατηγικής, μιας επιχείρησης.

Θεματολογία συζήτησης

Οι ερωτήσεις που μπορούν να τεθούν κατά τη διάρκεια της συζήτησης της μελέτης είναι οι ακόλουθες:

11. Σύμφωνα με την ταξινόμηση των βιομηχανικών κλάδων κατά Pavitt, σε ποιόν κλάδο θεωρείτε ότι ανήκει η συγκεκριμένη επιχείρηση;
12. Ποιο μοντέλο καινοτομικής δραστηριότητας κατά Rothwell ταιριάζει περισσότερο στις πρακτικές της επιχείρησης;

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

13. Πώς η αγορά και η εξέλιξη της τεχνολογίας παρέχουν ευκαιρίες στην επιχείρηση;
14. Πώς είναι η όλη διαδικασία της καινοτομίας δομημένη; Ποια είναι τα διακριτά στάδια τα οποία ακολουθεί;
15. Πώς οργανώνονται οι εργασίες της ομάδας (ή των ομάδων) που ασχολούνται με Έρευνα & Ανάπτυξη;
16. Δίνονται συγκεκριμένα κίνητρα στα μέλη αυτής της ομάδας (ή των ομάδων);
17. Είναι εξωτερικά άτομα κομμάτι της διαδικασίας της καινοτομίας - για παράδειγμα, εξωτερικοί φορείς Ε&Α, από την κοινότητα των χρηστών, ερευνητές σε πανεπιστήμια, κλπ;
18. Ποια η στάση της εταιρεία απέναντι στις στρατηγικές συνεργασίες, και πώς μπορεί να δικαιολογηθεί;
19. Ποια η σημασία της διαχείρισης των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας για την επιχείρηση;
20. Ακολουθεί η επιχείρηση μια στρατηγική πλατφόρμας προϊόντων;

Οι δύο πρώτες ερωτήσεις αφορούν στη θεωρία του μαθήματος και συνοδεύουν το Κεφάλαιο «Τεχνολογία, Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα». Οι υπόλοιπες ερωτήσεις συνδυάζουν τη θεωρία της Διαχείρισης Τεχνολογίας με κριτικό σχολιασμό και πληροφορίες από τη μελέτη περίπτωσης.

Διαδικασία συζήτησης

Ο υπεύθυνος του μαθήματος μπορεί να ξεκινήσει τη συζήτηση με μια ανασκόπηση του κεφαλαίου «Τεχνολογία, Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα», κυρίως των δύο πρώτων ενοτήτων 1 και 2. Θα υπενθυμίσει στους φοιτητές τη ταξινόμηση των κλάδων ανάλογα με τη προέλευση της γνώσης που εφαρμόζεται στον κλάδο και οδηγεί την τεχνολογική αλλαγή. Στη συνέχεια, θα τεθεί η πρώτη ερώτηση σε ποιόν κλάδο θεωρείτε ότι ανήκει η συγκεκριμένη επιχείρηση; Λόγω της έμφασης που δίνεται στη τεχνολογική δεινότητα της επιχείρησης, οι φοιτητές μπορεί να ταλαντευτούν ανάμεσα στις διάφορες κατηγορίες. Ο υπεύθυνος θα πρέπει να τους ενθαρρύνει να εντοπίσουν τις λεπτομέρειες εκείνες (μαζική παραγωγή, η επιχείρηση παράγει η ίδια μεγάλο μέρος της τεχνολογίας που χρησιμοποιεί σε μεθόδους παραγωγής και επενδύει μεγάλο ποσοστό των πόρων της σε έρευνα και ανάπτυξη) που υποδεικνύουν ότι η επιχείρηση ανήκει σε κλάδο που στηρίζεται σε οικονομίες κλίμακας.

Στη συνέχεια, η συζήτηση θα στραφεί στο μοντέλο καινοτομικής δραστηριότητας κατά Rothwell που ταιριάζει περισσότερο στις πρακτικές της επιχείρησης; Οι φοιτητές θα πρέπει να εστιάσουν τη προσοχή τους στη παράγραφο *Εξερεύνηση του περιβάλλοντος για καινοτόμες ιδέες* αλλά και στην ενότητα *Οι ανταγωνιστές και ο ανταγωνισμός* και να αναζητήσουν στοιχεία που θα τους βοηθήσουν να τεκμηριώσουν τις απαντήσεις τους. Οι απαντήσεις θα περιστρέφονται γύρω από το αλυσιδωτό μοντέλο και το μοντέλο σύζευξης με το δεύτερο να ταιριάζει περισσότερο στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης.

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Η προσεκτική ανάγνωση της συγκεκριμένης παραγράφου θα βοηθήσει να απαντηθούν οι ερωτήσεις 3 και 4. Ειδικότερα, θα πρέπει να επισημανθεί ότι ο τρόπος κατάτμησης της αγοράς και το γεγονός ότι η επιχείρηση φαίνεται να έχει επικεντρωθεί σε τμήμα της αγοράς (ξυραφάκια μιας χρήσης και όχι σύστημα ξυριστικής μηχανής) με το οποίο δεν ασχολούνται ιδιαίτερα οι ανταγωνιστές. Ο υπεύθυνος θα πρέπει επίσης να ενθαρρύνει τους φοιτητές να ξεκαθαρίσουν τα διάφορα στάδια της καινοτομικής διαδικασίας, όπως παρουσιάζονται στο κείμενο.

Στη συνέχεια, ο υπεύθυνος θα πρέπει να συνδέσει τη μέχρι τώρα συζήτηση με τα επόμενα βήματα υπενθυμίζοντας στους φοιτητές ότι μια επιχείρηση διαμορφώνει την τεχνολογική της στρατηγική όταν την απασχολούν 3 βασικές ερωτήσεις:

1. Πώς θα δημιουργήσει αξία για τους πελάτες της, δηλαδή προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία οι καταναλωτές θα επιθυμούν να αγοράσουν
2. Πώς θα οργανωθεί ώστε να φέρει σε πέρας την τεχνολογική στρατηγική που έχει επιλέξει
3. Πώς θα καταφέρει να προστατεύσει αυτή την αξία και να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της

Θεωρούμε ότι το 1^{ο} θέμα έχει ήδη απαντηθεί από τη προηγούμενη συζήτηση. Το 2^{ο} θέμα θα ανοίξει το δρόμο για να συζητηθούν οι αρχικές ερωτήσεις 5 & 6. Οι φοιτητές θα πρέπει να εστιάσουν στην ενότητα «Η οργάνωση και εκτέλεση της καινοτομίας» όπου υπογραμμίζεται η σημασία δημιουργίας διεπιστημονικών ομάδων εργασίας. Η έμφαση εδώ θα στραφεί στις δομές και τα κίνητρα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση ώστε να ενθαρρύνει ταλαντούχα άτομα (ενδεχομένως από διαφορετικά τμήματα) να εμπλακούν σε καινοτομικές διαδικασίες. Θέματα προς συζήτηση είναι τα ακόλουθα: Πώς είναι η όλη διαδικασία της καινοτομίας δομημένη; Ακολουθεί τη διαδικασία επιλογής stage-gate (στάδιο-ερώτηση φίλτρο-λήψη απόφασης για συνέχεια ή όχι) ; Πώς οργανώνονται οι εργασίες της ομάδας (ή των ομάδων) που ασχολούνται με Έρευνα & Ανάπτυξη; Δίνονται συγκεκριμένα κίνητρα στα μέλη αυτής της ομάδας (ή των ομάδων); Τί είδους κίνητρα παρέχονται στους μηχανικούς και στα διοικητικά/οικονομικά στελέχη; Είναι εξωτερικά άτομα κομμάτι της διαδικασίας της καινοτομίας - για παράδειγμα, εξωτερικοί φορείς Ε&Α, φορείς από κοινότητες χρηστών, ακαδημαϊκοί, κλπ; Ποια είναι η διαχείριση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας με αυτούς τους εξωτερικούς συνεργάτες; Σε αυτή τη συζήτηση θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ο ρόλος του μάρκετινγκ και η διασύνδεσή του με την κατεύθυνση της ερευνητικής δραστηριότητας.

Ιδιαίτερη έμφαση θα δοθεί στη συζήτηση σχετικά με τις συνεργασίες της επιχείρησης και τους λόγους για τους οποίους η επιχείρηση φαίνεται να είναι ιδιαίτερα επιλεκτική σε αυτόν τον τομέα. Πόσο σημαντικά είναι άλλα συμπληρωματικά πλεονεκτήματα, όπως π.χ. άλλα περιουσιακά στοιχεία, κανάλια διανομής, φήμη, κλπ. για την επιχείρηση; Ο υπεύθυνος θα πρέπει να ενθαρρύνει τους φοιτητές να σκεφθούν μήπως το γεγονός ότι δεν συμμαχεί με άλλες εταιρίες οφείλεται στο ότι θεωρεί ότι διαθέτει ισχυρά

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

συμπληρωματικά πλεονεκτήματα που της προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τέλος, είναι σημαντικό οι φοιτητές να κατανοήσουν τις στρατηγικές που μια επιχείρηση πρέπει να εξετάσει για την αποτελεσματική αξιοποίηση της παραγόμενης καινοτομίας, δηλαδή το 3^{ο} θέμα που αναφέρθηκε προηγούμενα. Ποιες είναι οι κινητήριες δυνάμεις που καθοδηγούν την εμπορική αξιοποίηση της παραγόμενης καινοτομίας; Η επιχείρηση κατέχει ισχυρά δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας; Σε ποιες αγορές και σε ποιούς πελάτες εστιάζει αρχικά η επιχείρηση; Ακολουθεί μια στρατηγική πλατφόρμας; Ποιες προκλήσεις εμφανίζονται για την επιχείρηση σχετικά με τη διαχείριση των χαρτοφυλακίων και των πλατφορμών της;

Η ενότητα *Η αξιοποίηση της καινοτομίας* περιέχει πληροφορία που απαντά σε αρκετά από αυτά τα ερωτήματα. Ο υπεύθυνος θα πρέπει να κατευθύνει τους φοιτητές να σκεφτούν με ποιους τρόπους και για ποιους λόγους η επιχείρηση ασχολείται με βάσεις δεδομένων πατεντών στο αντικείμενό της. Η αποφυγή χρήσης μεθόδων κατοχυρωμένων με αποκλειστικά δικαιώματα – και άρα η αποφυγή δικαστικών διενέξεων – αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο. Από την άλλη, οι ίδιες οι πατέντες και οι πληροφορίες που τις συνοδεύουν μπορούν να αποτελέσουν πηγή νέων ιδεών για μεθόδους με τις οποίες η επιχείρηση θα μπορούσε να πειραματιστεί.

Τέλος, αναφορικά με τη στρατηγική πλατφόρμας προϊόντων που υιοθετεί η επιχείρηση, οι φοιτητές θα πρέπει αρχικά να κατανοήσουν την έννοια της πλατφόρμας. Η έννοια αυτή δηλώνει ότι μια επιχείρηση προσφέρει σημαντικές διαφοροποιήσεις/βελτιώσεις στο κόστος, την ποιότητα και την επίδοση μιας τεχνολογίας μέσα από διαδοχικές εκδοχές των προϊόντων της. Μια πλατφόρμα σχεδιάζεται για να εξυπηρετεί συγκεκριμένες ανάγκες των καταναλωτών (π.χ. γρήγορο και οικονομικό ξύρισμα με λεπίδες μιας χρήσης) ενώ τα παράγωγα προϊόντα προσφέρουν σταδιακές αλλαγές και τροποποιήσεις στο βασικό προϊόν ώστε να ανταποκριθούν στις εξειδικευμένες ανάγκες μερίδας καταναλωτών (ειδικός σχεδιασμός για γυναίκες, ευαίσθητα δέρματα, προστασία από μολύνσεις, κλπ).

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης