



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**UNIVERSITY OF PIRAEUS**

**Π.Μ.Σ. ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΙΚΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ  
ΣΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ, ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΜΕΣΩ MANAGEMENT ΚΑΙ  
ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

**ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΛΑΖΑΡΗ**

**ΑΡΙΘΜΟΣ ΜΗΤΡΩΟΥ: 19009**

Επιβλέπων Καθηγητής Γεωργόπουλος Νικόλαος

Σεπτέμβριος 2020

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις <sup>(3)</sup>, που προβλέπονται από τις διατάξεις της παρ. 6 του άρθρου 22 του Ν. 1599/1986, δηλώνω ότι:

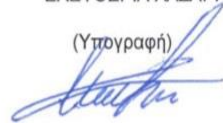
το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία είναι αποκλειστικά ατομικό δικό μου. Όποιες πληροφορίες και υλικό που περιέχονται έχουν αντληθεί από άλλες πηγές, έχουν καταλλήλως αναφερθεί στην παρούσα διπλωματική εργασία. Επιπλέον τελώ εν γνώσει ότι σε περίπτωση διαπίστωσης ότι δεν συντρέχουν όσα βεβαιώνονται από μέρους μου, μου αφαιρείται ανά πάσα στιγμή αμέσως ο τίτλος.

Ημερομηνία: 27 /07/ 2020

Ο – Η Δηλ.

ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΛΑΖΑΡΗ

(Υπογραφή)



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την περάτωση της παρούσας εργασίας, αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Νικόλαο Γεωργόπουλο, που με ενέπνευσε να κάνω τη συγκεκριμένη εργασία και την άριστη συνεργασία που είχαμε καθ' όλη τη διάρκεια της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τους γονείς μου που σε ολόκληρη τη διάρκεια σπουδών μου ήταν πάντοτε δίπλα μου και με στήριζαν με κάθε τρόπο, δίνοντάς μου δύναμη για να εκπληρώσω τους στόχους μου.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη .....	7
Abstract.....	8
Κεφάλαιο 1 .....	9
Εισαγωγή.....	9
Βιβλιογραφικές αναφορές κεφαλαίου .....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	12
ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ .....	12
2.1.Ορισμός ηγεσίας .....	12
2.2.Ορισμός μάνατζμεντ .....	13
2.3. Διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ .....	14
Πίνακας 2.1: Διαφορές Ηγέτη και Μάνατζερ .....	14
2.4.Ορισμός καινοτομίας.....	15
Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου .....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	17
ΗΓΕΣΙΑ .....	17
3.1. Έννοια και φύση ηγεσίας.....	17
3.1. Ηγετικά στυλ.....	18
3.3.Μοντέλα Ηγεσίας.....	21
3.4. Υπόδειγμα Fiedler.....	21
3.5.Διάθεση για άσκηση ηγεσίας και ηγετικές ικανότητες.....	22
3.6.Ηγεσία στο χώρο των επιχειρήσεων .....	23
Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου .....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	26
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ .....	26
4.1. Βασικές αρχές του Μάνατζμεντ.....	26
4.2.Έννοια Αλλαγών.....	27
4.3. Μάνατζμεντ Αλλαγών .....	29
4.4. Είδη αλλαγής Μάνατζμεντ.....	29
4.5. Μάνατζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις .....	31
4.6. Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον .....	32
4.7.Καθήκοντα του Μάνατζερ.....	35
4.8.Χαρακτηριστικά καινοτόμου Μάνατζερ.....	36
4.9.Πως μπορούν οι μάνατζερ να ενθαρρύνουν την καινοτομία σε μια επιχείρηση .....	37

Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου .....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....	40
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ.....	40
5.1.Είδη καινοτομίας.....	40
5.2. Τρόποι μέτρησης της καινοτομίας .....	42
5.3. Ποσοστό καινοτόμων επιχειρήσεων, αποκλειστικά με καινοτομία προϊόντος, 2016 .....	44
5.3. Αναγκαιότητα καινοτομίας .....	45
5.4. Οφέλη καινοτομίας .....	46
5.5. Εμπόδια καινοτομίας .....	47
5.6. Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία και διαχείριση της καινοτομίας .....	49
Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου .....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 .....	53
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	53
6.1.Σχέση καινοτομίας και επιχειρήσεις .....	53
6.2.Στόχοι καινοτόμων επιχειρήσεων .....	55
6.3.Τέσσερις πτυχές καινοτομίας και τα στάδια ανάπτυξης της.....	56
6.4.Κριτήρια αξιολόγησης καινοτόμων ιδεών .....	58
6.5. Εργαλεία χρηματοδότησης της καινοτομίας.....	59
Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου .....	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 .....	62
ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	62
7.1.Μάνατζμεντ και Ηγεσία.....	62
7.2. Καινοτομία και Ηγεσία .....	65
7.3. Μάνατζμεντ και Επιχειρήσεις.....	66
7.4. Καινοτομία και Επιχειρήσεις .....	67
7.5.Ηγεσία και επιχειρήσεις .....	69
Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου .....	72
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 .....	73
ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ .....	73
Περίπτωση 1η .....	73
Μελέτη 2η.....	77
Μελέτη 3η.....	80
Περίπτωση 4η .....	84
Περίπτωση 5η .....	87

Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου.....	89
9. Συμπεράσματα.....	90
10. Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	91

## Περίληψη

Σημαντικοί όροι: ηγεσία, μανάτζμεντ, καινοτομία, επιχειρήσεις, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Η διπλωματική εργασία με τίτλο «Η καινοτομία μέσω μανάτζμεντ και ηγεσίας στις επιχειρήσεις» μελετά και ερευνά τον τρόπο που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την καινοτομία μέσω του μανάτζμεντ και της ηγεσίας. Αρχικά πραγματοποιείται αποσαφήνιση και ανασκόπηση στις τρεις έννοιες που ασχολείται η εργασία, την ηγεσία, το μανάτζμεντ και την καινοτομία, στις μορφές τους και στα στάδια εξέλιξης τους. Στη συνέχεια εξετάζεται η σχέση που έχουν μεταξύ τους αλλά και πιο ειδικά στις επιχειρήσεις και τέλος μέσω των case studies θα δούμε πώς κάποιες επιχειρήσεις έχουν καινοτομήσει. Επομένως θα ερευνηθεί κάθε είδους καινοτομία, ηγεσία και μανάτζμεντ που χρησιμοποιείται σε αυτόν τον κλάδο, τα οποία αποτελούν βασικά εργαλεία απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρωνόμαστε στη διερεύνηση των τρόπων διαχείρισης της καινοτομίας στη διαμόρφωση του επιπέδου ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μέσω του μανάτζμεντ και της ηγεσίας. Επιπλέον, αναφερόμαστε στη σχέση του ηγέτη και του μανάτζερ και πώς αυτοί συμβάλλουν καταλυτικά στη δημιουργία ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με καινοτόμους τρόπους στις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται τα ηγετικά στυλ, τα μοντέλα της ηγεσίας, οι ηγετικές ικανότητες και η συμπεριφορά του ηγέτη στις επιχειρήσεις. Παράλληλα παρουσιάζονται οι βασικές αρχές του μανάτζμεντ και του μανάτζμεντ αλλαγών, τα είδη τους, οι δυνάμεις που επηρεάζουν το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, τα καθήκοντα που έχει ο μανάτζερ, αλλά και τα χαρακτηριστικά ενός καινοτόμου μανάτζερ που ενθαρρύνει την καινοτομία στις επιχειρήσεις. Επιπλέον, γίνεται εκτενής αναφορά στους όρους της καινοτομίας, τα είδη καινοτομίας, στην αναγκαιότητα της, στα οφέλη της, στις στρατηγικές της, αλλά και στα εμπόδια που αντιμετωπίζει κατά την εφαρμογή της.

Τέλος ερευνούμε την σχέση του μανάτζμεντ με την ηγεσία, την καινοτομία με την ηγεσία, του μανάτζμεντ με τις επιχειρήσεις, την ηγεσία με τις επιχειρήσεις και την καινοτομία με τις επιχειρήσεις.

Ως συνέχεια των παραπάνω, αναφέρονται παραδείγματα των επιχειρήσεων των εργαλειομηχανών στην Ιταλία, των εναλλάξιμων φακών της Nikon και Canon, των κινητών πολυμέσων στην Κίνα, στη Βιομηχανία βιντεοπαιχνιδιών της Ταϊβάν και στη Βιομηχανία ION οι οποίες ήταν επιχειρήσεις που καινοτόμησαν, και μέσα από τις οποίες γίνεται πιο κατανοητή η έννοια, αλλά και η καταλυτική σημασία της καινοτομίας και εάν αυτές πέτυχαν.

## Abstract

Keywords: leadership, management, innovation, business, competitive advantage

The thesis entitled "Innovation through management and leadership in business" studies and investigates the way of companies manage innovation through management and leadership. Initially, the three concepts will be clarified and reviewed, leadership, management and innovation, in their forms and stages of development, then the relationship between them and more specifically in business will be studied and finally through case studies, we will see how some companies have innovated.

In this thesis we focus on exploring ways to manage innovation in shaping the level of business competitiveness through management and leadership. In addition, we talk about the relationship between leader and manager and how they catalyze the creation of strong competitive advantage in innovative ways in business. More specifically, leadership styles, leadership models, leadership skills and the behavior of the leader in business are mentioned. At the same time, the basic principles of management and change management are presented, their types, the forces that affect the internal and external environment of companies, the duties of the manager and the characteristics of an innovative manager who encourages innovation in companies. In addition, extensive reference is made to the terms of innovation, the types of innovation, its necessity, its benefits, its strategies, but also the obstacles it faces in its implementation. Finally, we explore the relationship of management with leadership, innovation with leadership, management with business, leadership with business and innovation with business.

Following are examples of machine tool companies in Italy, interchangeable lenses of Nikon and Canon, mobile multimedia in China, the Taiwanese video game industry and the industry ION which were innovative companies, and through which the concept is better understood, but also the catalytic importance of innovation and whether they succeeded.



## Κεφάλαιο 1

### Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες έχουν σημειωθεί πολλές αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Μερικές από αυτές τις αλλαγές είναι η αύξηση της συνειδητοποίησης των πελατών σε σχέση με την πραγματική αξία των προσφερόμενων αγαθών, η επανάσταση στις τεχνολογίες πληροφόρησης, η ανάπτυξη μιας παγκόσμιας αγοράς χρημάτων και κεφαλαίου. Οι επιχειρήσεις για να ανταποκριθούν στις εξελίξεις και να επιβιώσουν στις αγορές προσπαθούν να εφαρμόσουν στρατηγικές τόσο στις υπηρεσίες τους όσο και στα προϊόντα για να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να είναι πάντα πρώτες από τις άλλες επιχειρήσεις. Για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει να βρουν καινοτόμες λύσεις και ιδέες με εκτελεστικό όργανο τον ηγέτη και μάνατζερ της κάθε επιχείρησης. Η ταχύτητα των αλλαγών αυξάνεται δραματικά και οι οργανισμοί θα πρέπει να αναδιοργανωθούν σε συχνότητα, ρυθμό και βαθμό.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν υψηλές πωλήσεις και κέρδη, κάποιες άλλες μένουν στάσιμες και ορισμένες αναγκάζονται να εγκαταλείψουν τον κλάδο. Η διαπίστωση αυτή δεν μπορεί να οφείλεται μόνο στη ζήτηση αγοράς ή στη διαθεσιμότητα του κεφαλαίου. Οι λόγοι που διαφέρουν οι επιτυχημένες επιχειρήσεις από τις στάσιμες ή αποτυχημένες είναι η σωστή ηγεσία, το μάνατζμεντ και οι καινοτόμες διαδικασίες που εφαρμόζουν. Οι τρεις παράγοντες συμβάλλουν στην επιτυχία γιατί προσφέρουν την δυνατότητα ο οργανισμός να διοικείται αποτελεσματικά και να έχει πλεονέκτημα να βλέπει μπροστά χωρίς να χρειάζεται να προβλέπει γεγονότα που δεν έχουν ακρίβεια. Απαιτούνται συνεχείς προσπάθειες και από τους ηγέτες και από τους μάνατζερ για να επιτύχει ένας οργανισμός και να διαχειρίζεται σωστά την καινοτομία.

Όλα αυτά μας προβληματίσαν γι' αυτό η παρών εργασία θα εξετάσει πως η ηγεσία, το μάνατζμεντ και η καινοτομία μπορεί να κάνει μια επιχείρηση να είναι επιτυχημένη.

Ο σκοπός της εργασίας είναι η αποσαφήνιση των εννοιών ηγεσία, καινοτομία και μάνατζμεντ, ποια είναι τα χαρακτηριστικά τους και πώς μπορούν να εφαρμοστούν από τις επιχειρήσεις για έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην σύγχρονη αγορά. Τα ερωτήματα που προκύπτουν είναι πώς και εάν η ηγεσία, το μάνατζμεντ και η καινοτομία συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης και τι σχέση έχουν μεταξύ τους αυτές οι τρεις έννοιες.

Η υπόθεση της εργασίας είναι ότι η καινοτομία μέσω του μάνατζμεντ και της ηγεσίας συμβάλλουν στις επιχειρήσεις σε μεγάλο βαθμό.

Η εργασία θα ακολουθήσει την ποιοτική έρευνα κάνοντας χρήση βασικών πονημάτων της διαθέσιμης βιβλιογραφίας.

Αρχικά στο πρώτο κεφάλαιο θα γίνει αποσαφήνιση των εννοιών ηγεσία, μάνατζμεντ και καινοτομία και οι διαφορές που έχει ένας ηγέτης με ένα μάνατζερ με βάση το Μπουραντά,(2001,2005) και Bagheri(2017), στο δεύτερο κεφάλαιο σύμφωνα με το Αναγνώστου (2004) και Μπανούση (2019) θα αναφερθούν οι τύποι ηγεσίας, τα ηγετικά στυλ, τα μοντέλα ηγεσίας, το υπόδειγμα του Fiedler (1967), οι ηγετικές ικανότητες και πώς εφαρμόζεται η ηγεσία στο χώρο των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, στο επόμενο κεφάλαιο, με βάση τον Γεωργόπουλο(2013) και τον Robbinson (2017) παρουσιάζονται οι βασικές αρχές του μάνατζμεντ και μάνατζμεντ αλλαγών, και πιο ειδικά στις επιχειρήσεις, στις δυνάμεις του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων, στα καθήκοντα του μάνατζερ και πώς μπορεί να συμβάλλει στο να καινοτομήσει μια επιχείρηση. Στο τέταρτο κεφάλαιο αναφέρονται τα είδη της καινοτομίας, η αναγκαιότητα της, τα οφέλη που προκύπτουν, τα εμπόδια και οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία της με βάση το Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης και την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα. Στη συνέχεια έχουμε την σχέση της καινοτομίας με τις επιχειρήσεις, τους στόχους των καινοτόμων οργανισμών και τα κριτήρια αξιολόγησης της, και τα εργαλεία χρηματοδότησης σύμφωνα με τον Αποστολόπουλο και Γεωργόπουλο (1994). Στο πέμπτο κεφάλαιο εξετάζεται η σχέση του μάνατζμεντ και της ηγεσίας με την καινοτομία ξεχωριστά και τις επιχειρήσεις και την καινοτομία με αυτές από τους Samuel(2017) και Zhen (2019). Τέλος, παρουσιάζονται τέσσερις μελέτες περίπτωσης από επιχειρήσεις που καινοτόμησαν από τον Dhanar(2019)και τον Kang(2017).

## Βιβλιογραφικές αναφορές κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Μπουραντάς, Δ.(2005). *Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Γ.
- Dhanar I., Saputra S. , Indartono K. , Wahyu S.( 2019).*Business Models based Technology for Startup*. Indonesia
- Kang, H., & Song, J. (2017). *Innovation and recurring shifts in industrial leadership: Three phases of change and persistence in the camera industry*. USA
- Robinson, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές*. (Η. Νικολάου, μεταφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Samuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. (2017). *The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance*. Indonesia
- Zhen, S. (2019), *Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation*. China
- Αναγνώστου, Ι.(2004). *Η λειτουργία του προϊστάμενου στη δημόσια διοίκηση*. (Τελική εργασία, Εθνική σχολή Δημόσια Διοίκησης, Αθήνα). Ανακτήθηκε από [https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/15/2/765.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/765.pdf)
- Ευρωπαϊκή εμπορική τράπεζα. (2017). *Πώς η καινοτομία οδηγεί στην ανάπτυξη*. Ανακτήθηκε από <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.el.html>
- Σαχίνη, Ε., Μάλλιου, Ν.(2017). *Καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις 2012-2014*. Ανακτήθηκε από <https://docplayer.gr/32384101-Kainotomia-stis-ellinikes-epiheiriseis-klados-tehnologion-pliροφοrikis-epikoinonion.html>

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΠΟΣΑΦΗΝΙΣΗ ΕΝΝΟΙΩΝ

#### 2.1.Ορισμός ηγεσίας

Η ηγεσία είναι ένας απλός ορισμός, που ορίζεται ως η ικανότητα να παρακινείς μια ομάδα ανθρώπων να ενεργήσουν για την επίτευξη ενός στόχου. Είναι η αντίληψη του οράματος, να καθοδηγεί ο ηγέτης και να ενδυναμώνει τους άλλους να συνεργαστούν για κοινό στόχο. Σχετίζεται με την ενθάρρυνση των συμμετεχόντων στην ενέργεια και στην ενδυνάμωση. “Ηγεσία είναι η ικανότητα να κατευθύνεις ανθρώπους, αλλά πιο σημαντικό είναι να καταφέρεις αυτή οι άνθρωποι να αποδέχονται τη συγκεκριμένη κατεύθυνση”<sup>1</sup>. Η αποτελεσματική ηγεσία στηρίζεται σε ιδέες, αλλά δεν θα γίνει αν αυτές οι ιδέες δεν μπορούν να επικοινωνήσουν στα άλλα μέλη μιας ομάδας, ώστε να ενεργούν με τον επιθυμητό τρόπο. Η στρατηγική ηγεσία είναι η ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους να λαμβάνουν εθελοντικά καθημερινές αποφάσεις με την έννοια ανάπτυξης βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.<sup>2</sup>

Οι ηγέτες αφήνουν τους συμμετέχοντες ελεύθερους και να έχουν την αυτονομία τους για να λαμβάνουν αποφάσεις μόνοι τους χωρίς τον ηγέτη κοντά τους. Επίσης, η ευαισθητοποίηση ενισχύει τη συλλογική συνείδηση του ατόμου που συμμετέχει στην οργανωτική διαχείριση και στην έννοια της «διαχείρισης από όλους».<sup>3</sup> Ένας σωστός ηγέτης πρέπει πρώτα να ηγείται τον εαυτό του, μετά την ομάδα, να παίρνει αποφάσεις σωστές, να τους υποστηρίζει και να τους καθοδηγεί για τυχόν αλλαγές και τέλος να ηγείται έναν οργανισμό και να μην φοβάται την καινοτομία έτσι ώστε να ωφελήσει την εταιρεία για να την οδηγήσει σε καλύτερα επίτευξη οικονομικής απόδοσης.<sup>4</sup> Εν τέλει, “Ο ηγέτης είναι αυτός που ξέρει τον τρόπο, χρησιμοποιεί τον τρόπο και μπορεί να δείξει τον τρόπο.”

---

<sup>1</sup> Nejad & Rowe, 2009

<sup>2</sup> Nejad & Rowe, 2009

<sup>3</sup> Adler & Hiromoto, 2012

<sup>4</sup> Hatane Samuel, Hotlan Siagian, 2017

## 2.2.Ορισμός μάνατζμεντ

Το μάνατζμεντ είναι η “Διαδικασία ενοποίησης των πόρων για την επίτευξη των οργανωσιακών σκοπών”. Βασίζεται στη διαδικασία, του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης, του ελέγχου και του συντονισμού. Ακόμη, πρέπει να έχει επιχειρηματικότητα, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αναζωογόνηση. Ο προγραμματισμός προσδιορίζει την κατάσταση και την κοινωνική οργάνωση στο μέλλον της πορείας που θα επακολουθήσει και των μέσων που θα χρειαστούν για να επιτευχθεί η επιθυμητή κατάσταση. Η οργάνωση είναι η λειτουργία που προσδιορίζεται στον Προγραμματισμό και διαιρείται σε επιμέρους εργασίες ή καθήκοντα τα οποία ελέγχονται από στελέχη και δημιουργούνται οι σχέσεις μεταξύ τμημάτων και ιεραρχικά τμήματα. Στη διεύθυνση επηρεάζεται η συμπεριφορά του ανθρώπινου παράγοντα έτσι ώστε κάθε άτομο μόνο του ή σε ομάδα να έχει τη διάθεση και την ικανότητα να υλοποιήσει αποτελεσματικά τους στόχους της οργάνωσης. Στον έλεγχο καθορίζονται τα πρότυπα με τα οποία θα μετρηθούν τα αποτελέσματα, θα συγκριθούν με τους στόχους, θα εντοπιστούν και θα μετρηθούν οι αποκλίσεις μεταξύ στόχων και αποτελεσμάτων, θα αναλυθούν και θα αποφασιστούν ενέργειες για να μην ξαναγίνουν αυτές οι αποκλίσεις. Τέλος, ο συντονισμός αποτελεί ένα αποτέλεσμα της άσκησης των λειτουργιών του Μάνατζμεντ.<sup>5</sup>

Τέσσερις βασικοί συντελεστές του μάνατζμεντ είναι οι γνώσεις, οι ικανότητες, η φιλοσοφία ή κουλτούρα και τα συστήματα. Εάν ένα από αυτά απουσιάζει τότε η διαδικασία αδυνατεί, αφού η αλληλεπίδραση μεταξύ τους είναι μεγάλη.<sup>6</sup> Η λειτουργία του βασίζεται και στα εργαλεία που είναι τα προγράμματα, ο προϋπολογισμός, οι διαδικασίες και η αξιολόγηση με τον έλεγχο. Μέσα από αυτά τα εργαλεία περιγράφονται οι ενέργειες και τα βήματα που χρειάζονται για την επίτευξη του σχεδίου, αλλά και στην απεικόνιση σε ευρώ, περιγράφονται με λεπτομέρειες οι ενέργειες και τέλος καταγράφονται και συγκρίνονται οι ενέργειες με τα επιθυμητά αποτελέσματα.

---

<sup>5</sup> Μπουραντάς,2001

<sup>6</sup> Μπουραντάς,2001

### 2.3. Διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ

Ο Τζον Μάξγουελ στο βιβλίο του «οι 21 απαραίτατοι Νόμοι της ηγεσίας» αναφέρει ότι "το μοναδικό μέτρο της ηγεσίας είναι η επιρροή. Τίποτα λιγότερο, τίποτα περισσότερο". Όταν λέμε επιρροή εννοούμε την ικανότητα να επηρεάσει κάποιος να κάνει αυτό που θέλει κάνοντάς τον να θέλει πρώτα απ' όλα ο ίδιος να το κάνει. Ένας μάνατζερ που δεν είναι ηγέτης, βάζει τους υπόλοιπους να κάνουν αυτό που θέλει όχι λόγω επιρροής, αλλά λόγω υψηλότερης θέσης. Ο ηγέτης έχει ένα όραμα που προσπαθεί να το εμπνεύσει και στους άλλους, ενώ ο μάνατζερ είναι καλός στην οργάνωση και στα πλάνα.

Για να κατανοήσουμε καλύτερα τις δύο έννοιες μέσω του ηγέτη και του μάνατζερ βλέπουμε τον πίνακα 2.1.

#### Πίνακας 2.1: Διαφορές Ηγέτη και Μάνατζερ

##### ΗΓΕΤΗΣ

- ΕΜΠΝΕΕΙ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ
- ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΟΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΝΘΡΩΠΟΥΣ
- ΔΕΙΧΝΕΙ ΤΟ ΔΡΟΜΟ ΣΕ ΑΓΝΩΣΤΑ ΜΟΝΟΠΑΤΙΑ
- ΠΑΙΡΝΕΙ ΡΙΣΚΑ
- ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΡΟΒΛΗΜΑ ΒΛΕΠΕΙ ΜΙΑ ΕΥΚΑΙΡΙΑ
- ΔΙΝΕΙ ΕΥΘΥΝΕΣ ΣΤΟΥΣ ΑΛΛΟΥΣ ΓΙΑ ΝΑ ΤΟΥΣ ΕΝΙΣΧΥΣΕΙ
- ΔΕΝ ΔΕΧΕΤΑΙ ΤΗ ΣΤΑΣΙΜΟΤΗΤΑ
- ΠΡΩΤΟΠΟΡΕΙ
- ΑΝΑΠΤΥΣΕΙ ΑΛΛΟΥΣ ΗΓΕΤΕΣ
- ΚΑΝΕΙ ΤΑ ΣΩΣΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ

##### ΜΑΝΑΤΖΕΡ

- ΔΙΑΧΕΙΡΙΖΕΤΑΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ
- ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΟΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΡΙΘΜΟΥΣ
- ΕΙΝΑΙ ΚΑΛΟΣ ΣΤΟ ΝΑ ΟΔΗΓΕΙ ΕΚΕΙ ΠΟΥ ΔΧΕΙΝΕΙ Ο ΗΓΕΤΗΣ
- ΠΑΕΙ "BY THE BOOK"
- ΠΡΟΣΠΑΘΕΙ ΝΑ ΜΕΙΩΣΕΙ ΤΙΣ ΣΥΝΕΠΕΙΕΣ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ
- ΑΠΛΑ ΑΝΑΘΕΤΕΙ ΕΡΓΑΣΙΕΣ
- ΤΗΝ ΑΠΟΔΕΧΕΤΑΙ ΤΗ ΣΤΑΣΙΜΟΤΗΤΑ
- ΔΙΟΙΚΕΙ
- ΑΝΑΠΤΥΣΕΙ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥΣ
- ΚΑΝΕΙ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ ΣΩΣΤΑ

Πηγή: Μπουραντάς, Δ. (2005)

## 2.4.Ορισμός καινοτομίας

Τέσσερα κύρια κριτήρια της καινοτομίας περιλαμβάνουν την καινοτομία προϊόντων, καινοτομία διαδικασιών, καινοτομία αγοράς και την οργανωτική καινοτομία όπου εφαρμόζουν κάτι νέο ή βελτιωμένο.<sup>7</sup> Η καινοτομία προϊόντος είναι ένα νέο προϊόν για τις επιχειρήσεις, βελτίωση ή διαφοροποίηση και η ενσωμάτωση της τεχνολογίας. Η καινοτομία διαδικασίας είναι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, η οργανωσιακή είναι νέες επιχειρησιακές πρακτικές και νέοι μέθοδοι οργάνωσης. Τέλος, η καινοτομία μάρκετινγκ είναι σχεδιασμός νέων μέσων προώθησης προϊόντος.<sup>8</sup>

Οι πηγές της καινοτομίας μπορεί να είναι αναπάντεχα γεγονότα, ασυμφωνίες, ανάγκες για βελτίωση ενός προϊόντος, αλλαγές στη βιομηχανία και της αγοράς ή κάποιες αλλαγές από καινούρια γνώση.<sup>9</sup> Μπορεί, επιπλέον, να είναι μια απλή βελτίωση, ένα εκπληκτικό προϊόν ή μια υπηρεσία που αλλάζει τα πάντα, μια ριζοσπαστική καινοτομία ή μπορεί και να μπει σε εφαρμογή μέρες ή και δεκαετίες. Οι τρεις φάσεις της καινοτομίας είναι να εφεύρεις, να καινοτομήσεις, όπου είναι η πρώτη εμπορική εφαρμογή και η διάχυση, όπου γίνεται εκτεταμένη η διάδοση και η αύξηση χρήσης της.

Για τη δημιουργία καινοτομίας στις εταιρείες πρέπει να δημιουργηθεί ένα εσωτερικό περιβάλλον που να διευκολύνει μια κουλτούρα καινοτομίας που χαρακτηρίζεται από ευελιξία και ταχύτητα αλλαγή για να ανταποκριθούμε σε νέες ευκαιρίες.<sup>10</sup>

Προκειμένου να γεφυρωθεί το ευρύ φάσμα καινοτομιών που χρησιμοποιούνται, τότε η καινοτομία μετριέται με εμπειρικό τρόπο τους δείκτες επιδόσεων καινοτομίας που είναι: η εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, το ποσοστό νέων προϊόντα στο χαρτοφυλάκιο προϊόντων, αριθμός προϊόντων και υπηρεσιών σε νέα έργα, καινοτομία στις διαδικασίες και μέθοδοι εργασίας, ποιότητα προϊόντων και νέες υπηρεσίες και ενημέρωση του διοικητικού συστήματος και της νοοτροπίας.

Η καινοτομία αντιπροσωπεύεται από τον αριθμό των νέων προϊόντων και υπηρεσιών που εισήχθησαν, συνοδευόμενες από αλλαγές στο διοικητικά συστήματα και τη νοοτροπία των υπαλλήλων που θα είναι σε θέση να βελτιώσουν την απόδοση της εταιρείας.

---

<sup>7</sup> Ul Hassan, Shaukat, Nawaz, & Naz, 2013

<sup>8</sup> Σαχίνη Ε.,2017

<sup>9</sup> Drucker, 1985

<sup>10</sup> Urbancova, 2013

## Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου

- Bagheri, A. (2017). *The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs*. Iran
- Ding, W., Choi, E., & Aoyama, A. (2018). *Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance*. Japan
- Γεωργακίου, Η. (2008). *Ο Ρόλος της Ηγεσίας στο Management και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις*. (Πτυχιακή εργασία, Τ.Ε.Ι. Καβάλας Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας)
- Μπαλοδήμας, Δ.(2008). *Ο ρόλος της ηγεσίας στην διοίκηση της αλλαγής*. (Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιώς)
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς, Δ.(2001). *Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Γ.
- Σαχίνη, Ε, Μάλλιου, Ν.(2017). *Καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις 2012-2014*, Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, Αθήνα



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΗΓΕΣΙΑ

#### 3.1. Έννοια και φύση ηγεσίας

Σύμφωνα με τον Terry (2002) “Ηγεσία είναι η ενέργεια που κάνει ένα άτομο για να παρακινήσει τους υφισταμένους του να αγωνίζονται με τη θέλησή τους, με σκοπό να πραγματοποιήσουν τους αντικειμενικούς στόχους του οργανισμού”. Οι Kootz και O’ Donnell (2002) υποστηρίζουν ότι “Ηγεσία είναι το να επηρεάζει κανείς ανθρώπους να τον ακολουθούν με σκοπό την επίτευξη ενός κοινού στόχου”<sup>11</sup>. Οι Hersey και Blanchard (2002) αναφέρουν ότι “Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ’ αυτή την επιχείρηση”<sup>12</sup>. Ο Dale Carnegie (2019) δηλώνει ότι “Τα αφεντικά έχουν υφιστάμενους ή υπεξούσιους ή ακόλουθους. Οι σημερινοί, πραγματικοί ηγέτες δεν έχουν ακόλουθους με την κλασική έννοια της λέξης. Μάλιστα, οι δεξιότητες της ηγεσίας πηγαίνουν ένα βήμα πιο πέρα, μεταμορφώνοντας τους ακόλουθους σε ηγέτες”.

Πολλές είναι οι έννοιες που δόθηκαν κατά καιρούς. Όλες όμως δηλώνουν ότι ο ηγέτης έχει ένα όραμα που προσπαθεί να το εμπνεύσει και στους άλλους με πυγμή, ευελιξία, καινοτομία και ανταπεξέρχεται σε δυσκολίες που προκύπτουν. Υπάρχουν ακόμα δύο εκδοχές, η μια λέει *ηγέτης γεννιέσαι άλλοι λένε ηγέτης γίνεσαι*, δεν βρίσκεται σε γονίδια, αλλά στην εκπαίδευση και στην εμπειρία.<sup>13</sup> Το ερώτημα, πιο από τις δύο πλευρές είναι σωστές δεν απαντιέται γιατί υπάρχει αδυναμία στο ότι περιγράφουν την ηγεσία ως ένα επίπεδο ανάπτυξης που προκύπτει είτε από κληρονομικότητα είτε από την εκπαίδευση. Το σημαντικό δεν είναι μέχρι που θα φτάσει αλλά να διατηρήσει τη *νοοτροπία* που είχε από την αρχή μέχρι το τέλος.<sup>14</sup>

Οι διαστάσεις της ηγεσίας είναι το όραμα, οι αξίες και η επιρροή. Οι βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη του ηγέτη είναι η ύπαρξη του, η ύπαρξη των μελλών ομάδας, η ύπαρξη

---

<sup>11</sup> Kootz και O’ Donnell ,2002.

<sup>12</sup> Hersey και Blanchard ο.π. στο Ζαβλανός Μ. Οργανωτική συμπεριφορά, Σταμούλης Αθήνα,2002

<sup>13</sup> Dale Carnegie, 2019

<sup>14</sup> Dale Carnegie, 2019

αποτελεσματικής δράσης και η επίτευξη επιδιωκόμενων στόχων.<sup>15</sup> Τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται μια διάκριση της ηγεσίας και της διοίκησης.

Η διοίκηση βασίζεται στον προγραμματισμό, στο προϋπολογισμό και στον έλεγχο, ενώ η ηγεσία περιλαμβάνει την ύπαρξη οράματος, τη συνεργασία και την ομαδική δουλειά. Τέλος ο ηγέτης για να επηρεάσει τα άτομα να κάνουν τα πράγματα χρησιμοποιεί την ισχύ και την εξουσία. Η ισχύ είναι η ικανότητα να επηρεάσει και να ελέγξει το δυναμικό και η εξουσία είναι το δικαίωμα να ενθαρρύνει τα άτομα να κάνουν κάποια πράγματα.<sup>16</sup> Θα πρέπει να είναι ηγέτες μέσα σε ηγέτες όπου χρειάζονται δημοκρατικές δομές, να γίνονται διευκολυντές, να παρέχουν καθοδήγηση και ενθάρρυνση στους συναδέλφους τους, να έχουν μια ποικιλία από στυλ ηγεσίας, να εμπνέουν επιστημοσύνη και ήθος, να συνεργάζονται και να επιμορφώνονται.<sup>17</sup> Αντιλαμβανόμαστε επομένως ότι η ηγεσία έχει πολλούς ορισμούς και βασίζεται σε πολλές πτυχές.

### 3.1. Ηγετικά στυλ

Οι ηγέτες μπορούν να επηρεάσουν τους υφισταμένους με δυο τρόπους: (α) μπορούν να διατάξουν τους υφισταμένους να κάνουν κάτι ή (β) μπορούν να μοιραστούν τις ηγετικές τους ευθύνες με τους υφισταμένους. Τα ηγετικά στυλ που θα εξεταστούν είναι ο πειστικός, ο αυταρχικός, ο δημοκρατικός, ο ανθρωπιστικός και ο αδιάφορος.

Οι αυταρχικοί ηγέτες, δίνουν σαφείς προσδοκίες για το τι πρέπει να γίνει όταν πρέπει να γίνει και πώς πρέπει να γίνει. Αυτό το στυλ ηγεσίας επικεντρώνεται τόσο στη διοίκηση του ηγέτη όσο και στον έλεγχο των συναδέλφων. Υπάρχει επίσης ένας ακριβής διαχωρισμός μεταξύ του ηγέτη και των μελών. Οι αυταρχικοί ηγέτες λαμβάνουν αποφάσεις χωρίς να το συζητήσουν με την υπόλοιπη ομάδα.

Ο Lewin (1939) κατέληξε επίσης στο συμπέρασμα ότι είναι πιο δύσκολο να μετακινηθεί από ένα αυταρχικό ύφος σε ένα δημοκρατικό στυλ παρά το αντίστροφο.<sup>18</sup> Ο ηγέτης που διοικεί με αυταρχικό τρόπο, επιζητεί να λύνει τα προβλήματα περιορίζοντας τα συναισθήματα και τις ανθρώπινες σχέσεις.

---

<sup>15</sup> Σαίτης, 2008

<sup>16</sup> Andrew J. Bubrin, 1998

<sup>17</sup> Καλογιάννης, 2014

<sup>18</sup> Lewin, Lippit, & White, 1939

Αυτό το επιτυγχάνει με τέτοιο τρόπο ώστε να εμποδίζει τα “ανθρώπινα στοιχεία να καταστρέψουν την αποδοτικότητα και το αποτέλεσμα του οργανισμού”. Επίσης μπορεί να χαρακτηριστεί σαν απαιτητικός. Πιέζει τον εαυτό του και τους υφισταμένους του, δουλεύει και ενδιαφέρεται μόνο για την παραγωγή. Δίνει έμφαση στις απαιτήσεις που έχει η εργασία και στην αύξηση της παραγωγής με μέσο την πιστή υπακοή στο καθήκον. Οι ανθρώπινες σχέσεις και οι αλληλεπιδράσεις σχεδόν δεν υπάρχουν και παραμένουν μόνο οι εντολές και οι πληροφορίες μέσα στο σύστημα, που υπαγορεύονται από την εργασία. Η σχέση του ηγέτη με τους υφισταμένους του βασίζεται στην άσκηση της εξουσίας και της υπακοής. Όταν συμβεί μια σύγκρουση ανάμεσα σε υφισταμένους, ο αυταρχικός τρόπος του ηγέτη την σταματά αμέσως λόγω της αρνητικής επίδρασης που μπορεί αυτή να έχει πάνω στην πραγματοποίηση της εργασίας.

Οι μελέτες του Lewin και των συνεργατών του έδειξαν ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι το πιο αποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Οι δημοκρατικοί ηγέτες καθοδηγούν τα μέλη της ομάδας, αλλά συμμετέχουν, επίσης, στην ομάδα. Ενθαρρύνουν τα μέλη να συμμετάσχουν, αλλά διατηρούν τον τελευταίο λόγο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Τα μέλη της ομάδας αισθάνονται πως συμμετέχουν στη διαδικασία και είναι περισσότερο δημιουργικά. Οι απαιτήσεις της επιχείρησης επιτυγχάνονται από τις προσπάθειες που καταβάλλουν τα άτομα για την παραγωγή και από τις καλές σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους.<sup>19</sup> Η κύρια διαφορά μεταξύ του δημοκρατικού ηγετικού στυλ και των άλλων βρίσκεται στον τρόπο καθορισμού των στόχων του οργανισμού. Τα μέλη των δημοκρατικών ομάδων, όμως, τείνουν να είναι λιγότερο παραγωγικά από τα μέλη των ομάδων που έχουν αυταρχική ηγεσία.

Ο ηγέτης που διοικεί με τον ανθρωπιστικό ηγετικό τρόπο συμπεριφοράς λαμβάνει υπ’ όψη του τα συναισθήματα και τις απόψεις των ανθρώπων. Δίνει προτεραιότητα και τα θεωρεί σημαντικά. Έτσι ελέγχει και ρυθμίζει τις συνθήκες εργασίας με τέτοιο τρόπο που ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των υφισταμένων, ως και οι ανάγκες ευημερίας. Ακόμη αποφεύγει να πιέζει τα άτομα να παράγουν περισσότερο απ’ αυτό που αποδέχονται τα μέλη του οργανισμού. Ο αυταρχικός όμως ηγέτης επιμένει στην αύξηση της παραγωγής και πιέζει για το σκοπό αυτό τα άτομα. Ο ηγέτης που χρησιμοποιεί το ανθρωπιστικό ηγετικό στυλ ηγείται αποτελεί ο ίδιος το καλό παράδειγμα στους υφισταμένους του. Με το να δίνει μικρότερη έμφαση στην παραγωγή, αποφεύγει τις

---

<sup>19</sup> Lewin, Lippit, & White, 1939

διαμάχες με τους υφισταμένους που μπορεί να προκύψουν από τις υπερβολικές απαιτήσεις. Μια άποψη της ανθρωπιστικής τάσης λέει ότι “είναι δύσκολο να πιέζεις τους ανθρώπους να παράγουν περισσότερο, γιατί αν γίνει αυτό πεισμώνουν και αντιστέκονται σ’ αυτή την πίεση”. Οι άνθρωποι ενθαρρύνονται και δουλεύουν πιο ευχάριστα αντί να πιέζονται. Οι ανθρώπινες σχέσεις είναι σημαντικές από μόνες τους. Το συμπέρασμα είναι ότι σ’ αυτό το κλίμα οι άνθρωποι θέλουν να παράγουν περισσότερα, αλλά στην πραγματικότητα παράγουν λιγότερα.

Το άτομο με το laissez-faire, (αδιάφορο) στυλ βρίσκεται έξω από τα πράγματα αλλά παραμένει μέσα στον οργανισμό. Οι άλλοι περιμένουν λίγα από αυτόν και αυτός με τη σειρά του δίνει επίσης λίγα. Η προσέγγιση αυτή σπάνια εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις που δεν έχουν εργασίες με επαναλαμβανόμενα καθήκοντα, αλλά σε επιχειρήσεις που έχουν εργασίες ρουτίνας και σε προσωπικό που εκτελεί διαφορετικά καθήκοντα. Μερικοί άνθρωποι που έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα έχουν αποτύχει. Η προσέγγιση αυτή είναι σαν μια μικρή συμμετοχή των ατόμων και τη μικρή προσπάθεια η οποία καταβάλλεται για την εκπλήρωση των σκοπών του οργανισμού. Ο τρόπος αυτός της διοίκησης δεν ασχολείται με τη λειτουργία της επιχείρησης και παραιτείται από τις ευθύνες. Ο ηγέτης έχει ελάχιστη επιρροή στις επαφές του με τους άλλους και δεν δείχνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την παραγωγή και για τα άτομα.

Το άτομο που έχει αυτόν τον προσανατολισμό στην ηγεσία, αφήνει τους υφισταμένους του ή τα μέλη των άλλων ομάδων να κάνουν τις εργασίες μόνοι τους, ακόμα κι όταν χρειάζονται τη βοήθειά του. Με τον τρόπο διοίκησης laissez-faire το άτομο είναι στον οργανισμό, αλλά στην ουσία απουσιάζει και δε συμμετέχει στη λειτουργία του.

Το πειστικό ηγετικό στυλ είναι κάπου στη μέση σε σχέση. Το άτομο στην περίπτωση αυτή δείχνει μέτριο ενδιαφέρον για την παραγωγή και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους. Ο ηγέτης βρίσκεται σε σύγκρουση ανάμεσα στον στόχο που έχει ο οργανισμός για την παραγωγή και στον στόχο για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων. Από αυτή την προσέγγιση είναι δυνατόν να προκύψει μια αποδεκτή αλλά όχι καλή παραγωγή χωρίς να πιέζει τα άτομα. Η διάσταση “ενδιαφέρον για τον άνθρωπο” στο πειστικό στυλ είναι τόσο σημαντική όσο είναι η διάσταση “ενδιαφέρον για την παραγωγή”. Με τον τρόπο αυτό οι άνθρωποι εργάζονται πρόθυμα και κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι, αλλά φτάνει να τους εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους πρέπει να το κάνουν. Έτσι, με τον πειστικό τρόπο ο ηγέτης επικοινωνεί με τους υφισταμένους, χρησιμοποιώντας *το επίσημο και το ανεπίσημο σύστημα επικοινωνίας*.

### 3.3. Μοντέλα Ηγεσίας

Υπάρχουν πολλές κατηγοριοποιήσεις και μοντέλα ηγεσίας. Η προσέγγιση σύμφωνα με του Torbert και Rooke (2007), συσχετίζονται τα στυλ ηγεσίας με τα στάδια ωρίμανσης του ατόμου και τα επίπεδα ανάπτυξης του συστήματος. Η κεντρική ιδέα είναι ότι αυτό που διαφοροποιεί τους ηγέτες δεν είναι η προσωπικότητα ή το στυλ τους, αλλά η εσωτερική λογική δράσης (internal action logic), δηλαδή πώς ερμηνεύουν το περιβάλλον τους.

- Οι Torbert και Rooke προτείνουν 7 μοντέλα:
- Καιροσκόπος: Κερδίζει με όποιον τρόπο μπορεί και είναι καλός σε στιγμές ανάγκης ή σε ευκαιρίες για πωλήσεις.
- Διπλωμάτης: Αποφεύγει τις συγκρούσεις, θέλει να είναι καλός με όλους και χρήσιμος σε ρόλους υποστηρικτικούς.
- Εμπειρογνώμων: Ηγείται μέσω της λογικής και της ειδικότητάς του.
- Αποτελεσματικός: Κατορθώνει στρατηγικούς στόχους, είναι ικανός ηγέτης, απασχολείται από πολλά θέματα και λειτουργεί με βάση τη δράση και τους στόχους.
- Ατομικιστής: Ενδιαφέρεται για ανταγωνιζόμενες προσωπικές και εταιρικές λογικές δράσης, βρίσκει λύσεις στα προβλήματα.
- Στρατηγικός: Χρησιμοποιεί τη δύναμη της επιτήρησης, της αμοιβαίας διερεύνησης, βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και επιφέρει αποτελέσματα στις οργανωσιακές αλλαγές.
- Αλχημιστής: Ενώνει υλικές, πνευματικές και κοινωνικές μεταμορφώσεις και είναι αποτελεσματικός στις κοινωνικές αλλαγές.<sup>20</sup>

### 3.4. Υπόδειγμα Fiedler

Το μοντέλο ηγεσίας του Fiedler 1967 συνδέει την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας με τη δεδομένη κατάσταση. Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη και διαμορφώνουν το περιβάλλον γύρω από την απόφαση, είναι οι εξής:

- Οι σχέσεις του προϊσταμένου με την ομάδα των υφισταμένων του. Εξετάζεται το κλίμα που επικρατεί, ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υφισταμένους του. Οι σχέσεις είναι καλές και υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες να γίνουν αποδεκτές οι προτάσεις και αποφάσεις του προϊσταμένου.

---

<sup>20</sup> Δ.Μπουραντάς, “Μάνατζμεντ”, 2002

- Τα καθήκοντα της ομάδας. Τα καθήκοντα είναι ξεκάθαρα και απλά και είναι πιο εύκολο να ασκηθεί η ηγεσία.
- Η δύναμη που αντλεί ο προϊστάμενος από τη θέση του. Στην περίπτωση αυτή εξετάζεται η θέση του προϊσταμένου στο ιεραρχικό σύστημα της οργάνωσης.

Σύμφωνα με τις τρεις παραμέτρους, μία κατάσταση κινείται ευνοϊκά ή δυσμενή. Το στυλ ηγεσίας εξαρτάτε είτε προς τα καθήκοντα, είτε προς τους ανθρώπους. Το συμπέρασμα είναι, ότι το στυλ που είναι προσανατολισμένο προς το έργο είναι περισσότερο αποτελεσματικό, ενώ αντίθετα το στυλ που προσανατολίζεται προς τις ανθρώπινες σχέσεις είναι αποτελεσματικότερο σε ενδιάμεσες καταστάσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν η κατάσταση είναι πολύ ευνοϊκή, οι υφιστάμενοι έχουν εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό τους και δέχονται την καθοδήγησή τους.

Η ισορροπία ανάμεσα στην ηγεσία και την κατάσταση, όταν προκύψει κάποιο πρόβλημα θα πρέπει είτε ο προϊστάμενος να ξανά σκεφτεί τις απόψεις του και να εφαρμόσει μία μορφή ηγεσίας κατάλληλη, είτε να αλλάξει την παρούσα κατάσταση για να συμβαδίξει με το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζει ο προϊστάμενος, είτε, να γίνουν αλλαγές και στα δύο.<sup>21</sup>

### 3.5. Διάθεση για άσκηση ηγεσίας και ηγετικές ικανότητες

Ο ηγέτης πρέπει να ξέρει να ηγείται και να διαχειρίζεται, αλλιώς οι εταιρίες θα ανακόψουν. Πρέπει να είναι ουτοπιστής, παθιασμένος, δημιουργικός, ευέλικτος, εμπνευστής, καινοτόμος, θαρραλέος, πειραματικός και ανεξάρτητος. Σύμφωνα με έρευνας κύριοι λόγοι που κάποιος θέλει να ηγείται είναι είτε για ανάγκη αυτοεκτίμησης και ανάγκη για δύναμης.

Οι κύριες ηγετικές ικανότητες του είναι το κίνητρο καθοδήγησης και επίτευξης, όταν καταφέρνουν την ολοκλήρωση της εργασίας νιώθουν ικανοποίηση, το κίνητρο ισχύος όπου νιώθουν την επιθυμία να ελέγχουν τους άλλους και χαίρεται να ασκεί ισχύ. Επίσης, η αυτοπεποίθηση που βοηθά να λαμβάνουν αποφάσεις δύσκολες, η τιμιότητα, η ακεραιότητα και η ιδιότητα να είναι ανοιχτός, να αποφεύγει τις απάτες και να είναι ειλικρινής. Επιπλέον, έχει διανοητική ικανότητα και τεχνική όπου η εξυπνάδα και η ικανότητα επίλυσης προβλήματος είναι αναγκαία γιατί οι διευθυντικές εργασίες είναι όλο και πιο δύσκολες. Η ευαισθησία προς τους ανθρώπους που πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ανάγκες και τα συναισθήματα τους χωρίς να τους πληγώσει ή να απογοητεύσει τις ανάγκες τους. Τέλος, να

<sup>21</sup> Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, 2004

έχει αίσθηση χιούμορ για να ανακουφίζει την ένταση και την βαρεμάρα και να εξουδετερώσει τις διαμάχες.<sup>22</sup>

Μόνα τους αυτά τα χαρακτηριστικά δεν κάνουν αποτελεσματικό ένα ηγέτη, πρέπει να ακολουθούν και τις κατάλληλες συμπεριφορές. Αρχικά, πρέπει να προσαρμόζεται σε κάθε περίπτωση. Η προσαρμοστικότητα είναι βασικό εάν προκύψει κάτι απρόοπτα και να διαλέξει ανάλογα την στρατηγική που θα είναι κατάλληλη. Επιπρόσθετα, να παρέχει σταθερή αποδοτικότητα, οι περισσότεροι αγχώνονται όταν το αποτέλεσμα είναι αβέβαιο, ο ηγέτης πρέπει να παραμένει ψύχραιμος κάτω από την πίεση. Τρίτον, απαιτεί ψηλά επίπεδα αποδοτικότητας για τα μέλη της ομάδας, δηλαδή να τα υποστηρίζει για να αυξάνει την αποδοτικότητα τους και να τους παρέχει συναισθηματική υποστήριξη.

Να δίνει συχνά ανατροφοδότηση γιατί χωρίς αυτήν δεν μπορεί ο ηγέτης να επηρεάσει την συμπεριφορά των υφιστάμενων του. Με το να τους παρέχει πληροφορίες για το πόσο καλά τα πάνε για να μπορούν να διορθωθούν αλλά και για να συνεχίσουν την καλή εργασία. Παράλληλα πρέπει να έχει ισχυρό πελατειακό προσανατολισμό, να ενδιαφέρεται για τις ανάγκες των πελατών. Τέλος να ανακάμπτει γρήγορα από αναποδιές, να ανακάμπτουν γρήγορα στις αναποδιές και με ειλικρίνεια να μεταδίδουν τα μηνύματα στους υπαλλήλους του.<sup>23</sup>

Επομένως, ένας καλός ηγέτης πρέπει να έχει όραμα, ενδυνάμωση, διαίσθηση, συμβατότητα αξιών και να ακολουθεί τα τέσσερα στάδια της χαρισματικής ηγεσίας. Τέλος να έχει αυτοεπίγνωση, αυτορρύθμιση, τα κατάλληλα κίνητρα, την ενσυναίσθηση και τις ηγετικές ικανότητες που συνθέτουν την ιδιότητα του χαρισματικού ηγέτη.

### **3.6. Ηγεσία στο χώρο των επιχειρήσεων**

Ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία που έχει πολλές μορφές ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν μέσα σ' έναν οργανισμό και διαμορφώνονται ανάλογα με τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους. Οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν σ' έναν οργανισμό, αλλά και οι αλλαγές που συμβαίνουν θα βοηθήσει τους ηγέτες να επιλέξουν τις κατάλληλες διαστάσεις οι οποίες καθορίζουν την ηγετική συμπεριφορά που πρέπει να έχουν μέσα στον οργανισμό. Σε έναν οργανισμό, οι υφιστάμενοι

---

<sup>22</sup> Andriew J. Bubrin, 1998

<sup>23</sup> Andriew J. Bubrin, 1998

αναμένουν ότι ο ηγέτης πρέπει να είναι ικανός να εκφράσει την αναμενόμενη ανταπόκριση ώστε να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι.<sup>24</sup> Η εμπιστοσύνη είναι βασικό στοιχείο μεταξύ ηγέτη και υφιστάμενου γιατί μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα να και βοηθήσει τα μέλη να αποκτήσουν αυτοπεποίθηση. Πολλοί οργανισμοί βασίζονται σε γνωριμία μεταξύ διευθυντή και υπαλλήλου οι οποία είναι η πλέον ιδανική. Όταν βασίζεται στην αναγνώριση υπάρχει εμπιστοσύνη μεταξύ των ηγετών και των μελών της ομάδας και η ατμόσφαιρα εργασίας είναι χαλαρή.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να οικοδομήσουν μια ευέλικτη κουλτούρα και μια εσωτερική ατμόσφαιρα που μπορεί να επιταχύνει την ανταλλαγή πληροφοριών και να ανταποκριθεί γρήγορα σε νέες ευκαιρίες.<sup>25</sup> Η ατμόσφαιρα σε έναν οργανισμό επηρεάζεται από την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά, την οργανωτική κουλτούρα και τις αξίες και τη συμπεριφορά της ηγεσίας του.<sup>26</sup> Η ουσία της ηγεσίας, είναι πώς οι ηγέτες επηρεάζουν την κρίση των οπαδών τους, ώστε να μπορούν να πετυχαίνουν στόχους μέσω ενοποιημένης σκέψης και πράξεων, ενθαρρύνει τα μέλη της να πάρουν ενεργές δράσεις<sup>27</sup>. Τέλος, οι Porter και McLaughlin (2006) υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητο για τον ηγέτη μιας επιχείρησης να δημιουργήσει ένα κοινό όραμα και ατμόσφαιρα με σκοπό τη διευκόλυνση της συνεργασίας και επίτευξης στόχων.

---

<sup>24</sup> Ding, 2007

<sup>25</sup> Urbancova, 2013

<sup>26</sup> Ekvall & Ryhammar, 1998

<sup>27</sup> Hunt, Osborn, & Boal, 2009



## Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου

- Αναγνώστου, Ι. (2004). *Η λειτουργία του προϊστάμενου στη δημόσια διοίκηση*. (Εθνική σχολή Δημόσια Διοίκησης, Αθήνα)
- Γεωργακίου, Η.(2008). *Ο Ρόλος της Ηγεσίας στο Μάνατζμεντ και στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις*.( Πτυχιακή Εργασία, Τ.Ε.Ι. Καβάλας Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας)
- Καλογιάννης, Ν.Δ.(2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξης στο σύγχρονο περιβάλλον*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης,
- Μπαλαγκονιάρη, Ε.(2010). *Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*. (Διπλωματική Εργασία, Διοίκηση Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πάτρας)
- Bubrin, J.A. (1998). *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Ελλήν
- Garmiege, D. *Leadership Mastery*. (Μετάφραση Μπαρουζής Χ.)
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Li, X.(2018). *Leadership style and innovation atmosphere in enterprises*. Κίνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### MANATZMENT

#### 4.1. Βασικές αρχές του Μάνατζμεντ

Όπως στην ηγεσία έτσι και στο μάνατζμεντ έχουν αποδοθεί κατά καιρούς διάφορες έννοιες. Σύμφωνα με την Agha Abedi ορίζει “The conventional definition of management is getting work done through people, but real management is developing people through work.”(Πολλάρης,2018).<sup>28</sup> Δηλαδή, ο συμβατικός ορισμός του μάνατζμεντ είναι η εργασία μέσω ανθρώπων, αλλά ο πραγματικός ορισμός του management αναπτύσσει ανθρώπους μέσω της εργασίας. Επίσης ο Henry Mintzberg (1973) αναφέρει “Κανένα επάγγελμα δεν είναι τόσο ζωτικό για την κοινωνία μας όσο αυτό του μάνατζερ. Είναι ο μάνατζερ που καθορίζει το κατά πόσο οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις μας θα μας υπηρετήσουν σωστά ή θα χαραμίσουν τα ταλέντα και τους πόρους μας. Είναι καιρός να απαλλαγούμε από τους μύθους γύρω από το μάνατζμεντ και ήρθε η ώρα να το μελετήσουμε με ρεαλισμό έτσι ώστε να αρχίσουμε το δύσκολο έργο καλυτέρευσης της απόδοσής του.”

Ο κάθε μάνατζερ διοικεί με τον δικό του προσωπικό τρόπο ο οποίος περιέχει τα βασικά στοιχεία της προσωπικότητας του. Για έναν εξαιρετικό μάνατζερ, είναι αναγκαία η θέληση για επιτυχία, η ικανότητα προσαρμογής σε συνεχείς μεταβαλλόμενες καταστάσεις και παράλληλα η εφαρμογή αρχών.

Βασικές αρχές του μάνατζμεντ που εφαρμόζονται σε οποιαδήποτε μορφή οργανισμού είναι <sup>29</sup>:

1. Κάθε επιχείρηση έχει το πρόγραμμά της, τους κανόνες της, τις διαδικασίες για την πρόσληψη του προσωπικού της, τις εργασίες της και τους σκοπούς της λειτουργίας.
2. Τα προβλήματα που εμφανίζονται στο μάνατζμεντ για μια μεγάλη επιχείρηση δεν έχουν μεγάλες διαφορές με αυτά που παρουσιάζονται σε μια μικρή επιχείρηση.
3. Μερικοί οργανισμοί πετυχαίνουν πιο εύκολα μερικούς από τους στόχους τους απ’ ότι άλλοι. Όταν συμβαίνει αυτό η επιτυχία ή αποτυχία του μάνατζερ στα καθήκοντα του γίνεται κρίσιμη.

---

<sup>28</sup> Πολλάρης,2018, Ο Ρόλος του Μάνατζερ στο Νέο «Μοντέλο Ξεβολέματος» της Ανάπτυξης της Ελληνικής Οικονομίας

<sup>29</sup> Ζαβλανός,2002

4. Πολλοί οργανισμοί περνούν κρίση από καιρό σε καιρό. Ο μάνατζερ πρέπει να έχει πολλές ικανότητες για την διαχείριση κάθε προβλήματος. Για την αποφυγή κρίσης στον οργανισμό πρέπει να βρεθεί η αιτία πριν αυτή εμφανιστεί.

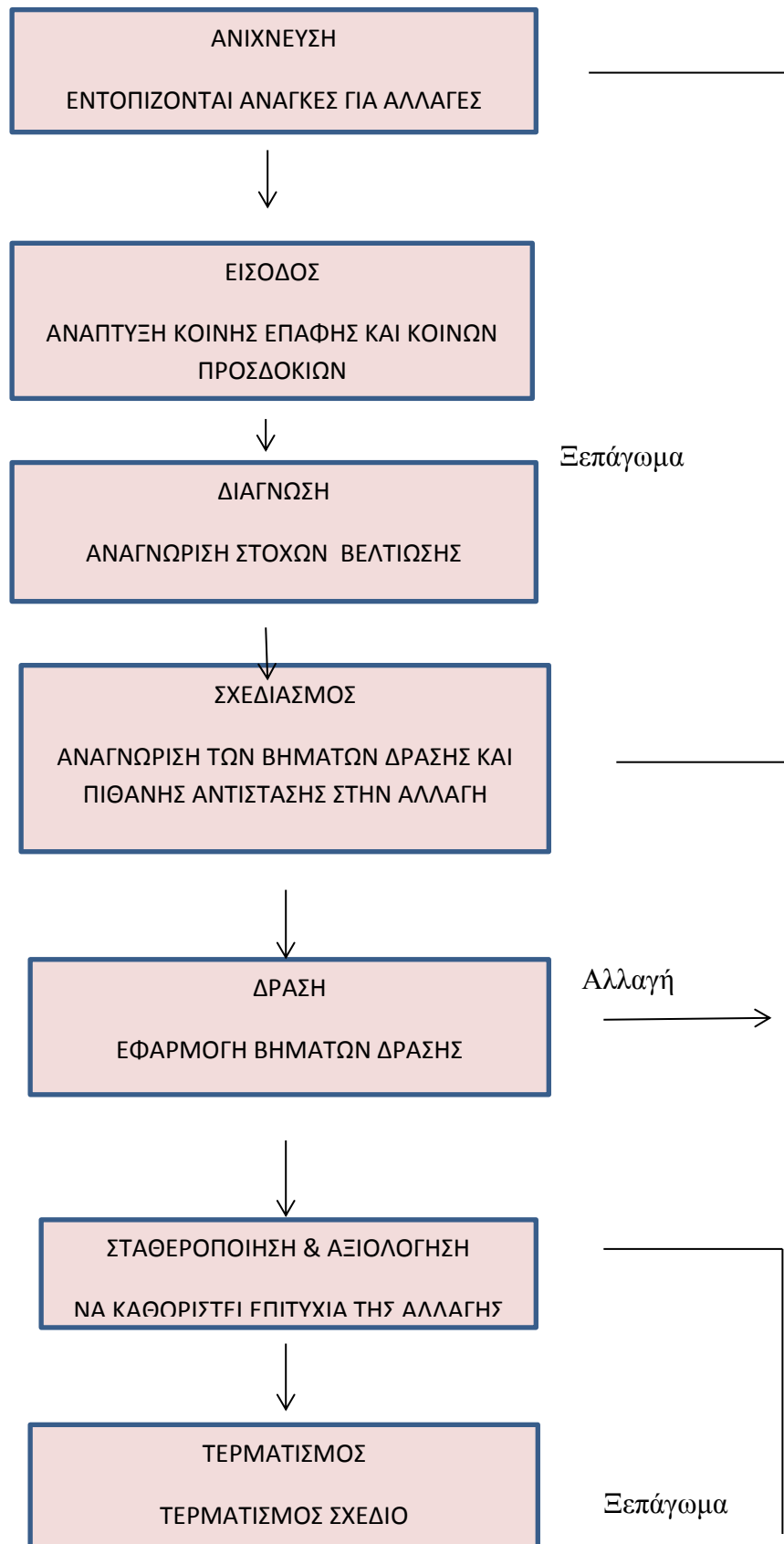
#### 4.2. Έννοια Αλλαγών

Οι αλλαγές κατά την διάρκεια του χρόνου στις επιχειρήσεις ήταν αρκετές και πολλές φορές είναι αναγκαίες. Εμπεριέχουν συγκινησιακά και ψυχολογικά στοιχεία γιατί αλλάζουν καταστάσεις και ανθρώπινες σχέσεις που υπάρχουν χρόνια. Είναι δύσκολες για χρειάζονται καινούριες προσπάθειες και αλλαγή γνωστικών αντικειμένων, νέα αίσθηση συμμετοχής και νέες δεσμεύσεις. Τέλος, οι αλλαγές έχουν επιπτώσεις σε προσωπικό επίπεδο, στις συνθήκες και στο τόπο εργασίας και τις αμοιβές του προσωπικού.<sup>30</sup> Σύμφωνα με τον Blanchard ο χρόνος και η δυσκολία της αλλαγής αυξάνει την γνώση περνά στη στάση και μετά στην ατομική συμπεριφορά και την ομαδική. Ένα από τα μοντέλα αλλαγής ήταν του Lewin-Schein όπου υλοποιήθηκαν από το ξεπάγωμα, την αλλαγή και το ξεπάγωμα. Τα στάδια του απεικονίζονται στον πίνακα 4.1.

---

<sup>30</sup> Παπούλιας, 2002

## Πίνακας 4.1.Στάδια Blanchard



Πηγή :Μπουραντάς,2001

### 4.3. Μάνατζμεντ Αλλαγών

Η εφαρμογή του Μάνατζμεντ Αλλαγών προϋποθέτει την ετοιμότητα της επιχείρησης να εντοπίζει, να επεξεργάζεται και να αξιολογεί τις δυνάμεις που μπορεί να προκαλέσουν αλλαγές στο περιβάλλον της. Οι δυνάμεις αυτές αποτελούν και τα ερεθίσματα ή δημιουργούν τις ιδέες που σχετίζονται με τις αλλαγές που πρόκειται να εισαχθούν στην επιχείρηση. Επομένως, είναι σημαντικό να παρουσιαστούν οι παράγοντες που μπορεί να προκαλέσουν αλλαγές τόσο στη γενική στρατηγική της επιχείρησης, όσο και στα επιμέρους συστήματα οργάνωσης που μπορεί να επηρεάσουν την καθημερινή της λειτουργία, όπως είναι το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να οδηγηθούν από τη σταθερότητα στην αβεβαιότητα. Έτσι πρέπει να κάνει κάποιες αλλαγές για να παραμείνει πρώτη στο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων.

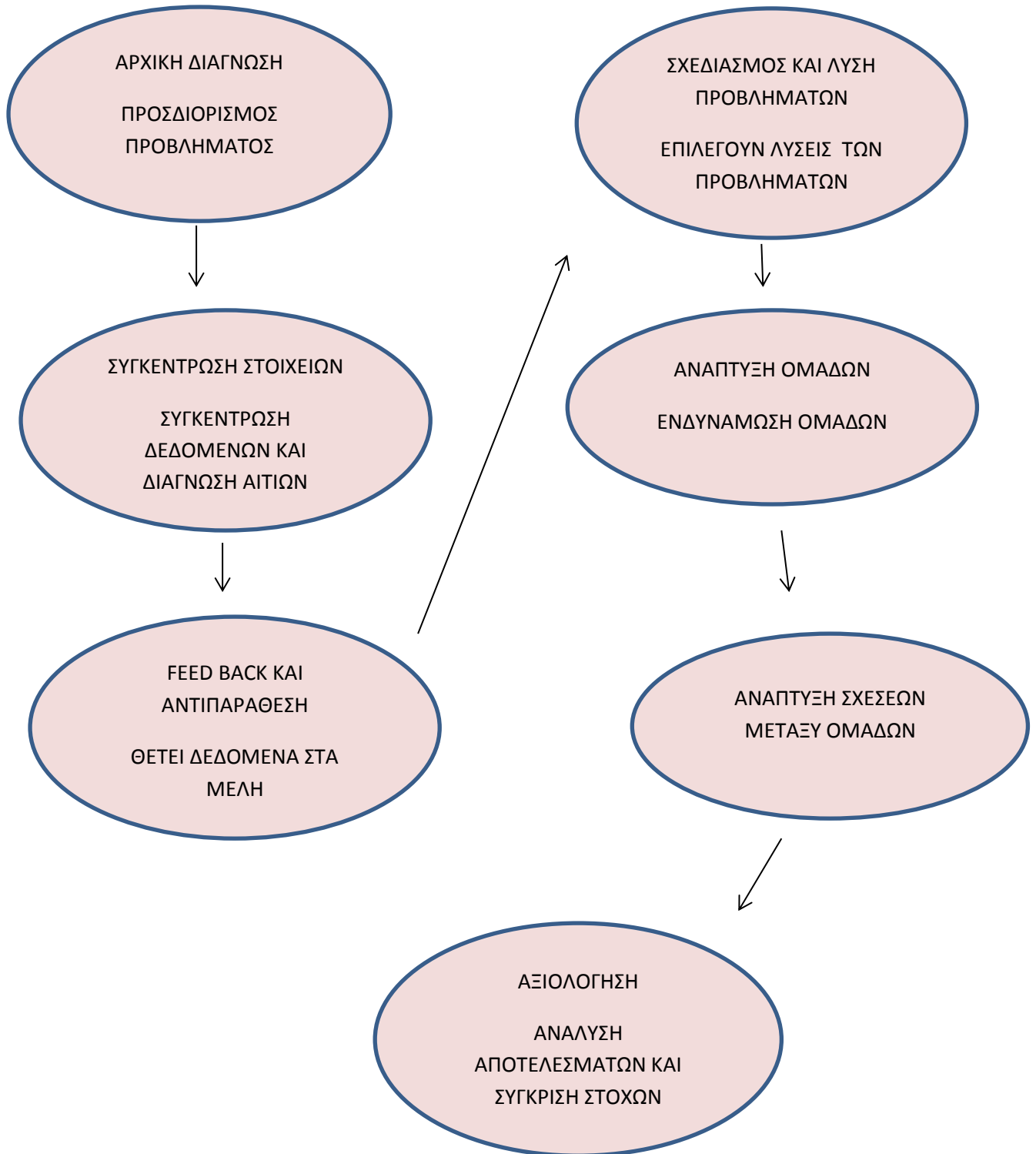
### 4.4. Είδη αλλαγής Μάνατζμεντ

Αρχικά έχουμε την οργανωτική αλλαγή που έχει στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κοινωνικών οργανώσεων. Διαφέρει από άλλες αλλαγές γιατί είναι μια σφαιρική στρατηγική αλλαγής που αφορά την κοινωνική οργάνωση, αποτελεί μια σχεδιασμένη, συστηματική, και μακροπρόθεσμη προσπάθεια αλλαγής, έχει χαρακτήρα παιδαγωγικό, στηρίζεται στην ανάπτυξη αποτελεσματικών ομάδων, είναι συμμετοχική, κάνει χρήση της έρευνας και υποστηρίζεται από το ανώτατο μάνατζμεντ της οργάνωσης που έχει στόχο στην συνολική αποτελεσματικότητα<sup>31</sup>. Η διαδικασία οργανωτικής ανάπτυξης παρουσιάζεται στον πίνακα 4.2.

---

<sup>31</sup> Μπουραντάς, 2001

Πίνακας 4.2. Διαδικασία οργανωτικής Ανάπτυξης



Πηγή: Μπουραντάς, 2001

Ένα άλλο είδος αλλαγής είναι η στρατηγική που ορίζεται η μετακίνηση μιας επιχείρησης από την παρούσα κατάσταση σε μια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση για να βελτιωθεί η απόδοσή της. Ο σχεδιασμός στρατηγικών αλλαγών επιφέρει μεταβολές στο τομέα στρατηγικής και οργανωτικής δομής σε μεγάλο διάστημα. Για να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις επιτυχημένες στρατηγικές αλλαγές θα πρέπει να συνδέσουν τις στρατηγικές αυτές με τη λειτουργία τους. Το αποτέλεσμα που επιθυμούν οι επιχειρήσεις εφαρμόζουν στρατηγικές αλλαγές για την επιβίωση και τη διατήρηση της ισχυρής θέσης τους στην αγορά.<sup>32</sup>

#### 4.5. Μάνατζμεντ αλλαγών στις επιχειρήσεις

Το γενικό περιβάλλον των επιχειρήσεων επηρεάζονται από παράγοντες που επηρεάζονται με το ίδιο τρόπο και ίδιο βαθμό σε όλες τις επιχειρήσεις. Η ταξινόμηση των πιο βασικών παραγόντων γίνεται με βάση των Wheelen και Hunger (2010). Πρώτο είναι η οικονομία που είναι αυτονόητο να επηρεάζει τη ζωή και την δράση των επιχειρήσεων. Οι μεταβλητές που επηρεάζουν είναι το ακαθόριστο εθνικό προϊόν, τα επιτόκια, οι συναλλαγματικές ισοτιμίες, η φορολόγηση και η κατάσταση του ισοζυγίου. Δεύτερος παράγοντας είναι η κυβέρνηση και το κράτος όπου οι μεταβλητές σχετίζονται με την κυβερνητική πολιτική. Είναι οι μισθοί των εργαζομένων, ο έλεγχος τιμών, η καταπολέμηση της ανεργίας και η ύπαρξη κανόνων. Ακόμα ένας παράγοντας είναι η κοινωνία που οι μεταβλητές σχετίζονται με τους πολίτες και τα άτομα. Με τις αξίες, το τρόπο ζωής, η εκπαίδευση και η κουλτούρα των μελών, η κοινωνική συμπεριφορά και οι καταναλωτικές συνήθειες. Επίσης η τεχνολογία είναι ένας σημαντικός παράγοντας όπου οι αλλαγές της μπορεί να επηρεάσει τις πρώτες ύλες ή τον τρόπο παραγωγής και αποθήκευσης προϊόντων. Οι αλλαγές αυτές επηρεάζουν τον κύκλο ζωής του προϊόντος, αλλά και το κόστος και την τιμή πώλησης του. Οι μεταβλητές αναφέρονται στις τεχνολογικές τάσεις, στην τεχνογνωσία, και στην προστασία ευρέσεων. Σημαντικό είναι ότι επηρεάζει και τις δαπάνες για την έρευνα και ανάπτυξη από την ίδια την επιχείρηση.

Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες όπως οι κλιματικές αλλαγές, οι απρόβλεπτες καιρικές συνθήκες, τα συγκοινωνιακά και τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, τα οποία επηρεάζουν τη ζωή και την δράση των επιχειρήσεων που λειτουργούν εποχιακά.

---

<sup>32</sup> Σαλαβού, 2006

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να έχουν πληροφόρηση που είναι σημαντική για την εκτίμηση καταστάσεων και λήψη σχετικών αποφάσεων. Οι μάνατζερ θα πρέπει να ενημερώνονται από τον πολιτικό, οικονομικό και διεθνή Τύπο που σχετίζονται με τον κλάδο και την αγορά.<sup>33</sup>

#### 4.6. Εξωτερικό και Εσωτερικό Περιβάλλον

Οι δυνάμεις που επηρεάζουν τις αλλαγές διακρίνονται στο εξωτερικό περιβάλλον και στο εσωτερικό. Οι παράγοντες που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον είναι οι οικονομικές, οι τεχνολογικές, οι κοινωνικές, οι πολιτισμικές και πολιτικές (PEST analysis). Χωρίζεται στο γενικευμένο (societal) και στο άμεσο (task) περιβάλλον. Οι εσωτερικές δυνάμεις που προέρχονται μέσα από τον οργανισμό είναι η δομή των οργανωτικών συστημάτων που είναι τα συστήματα ελέγχου, πληροφοριών, αξιολόγησης όπου επηρεάζουν τη σκέψη του μάνατζερ σχετικά με τις βελτιώσεις που πρέπει να γίνουν μέσα στον οργανισμό και οι ανθρώπινες πηγές που αποτελούν μια σημαντική εσωτερική δύναμη αλλαγής. Οι ανθρώπινες πηγές είναι απαραίτητες για την παραγωγή προϊόντων.

Το εξωτερικό περιβάλλον έχει σημαντικό ρόλο στη λειτουργία του οργανισμού και περιλαμβάνει ότι βρίσκεται έξω από τον οργανισμό. Επίσης, η διοίκηση πρέπει να προβλέπει ευκαιρίες και πιθανές απειλές που μπορεί να επηρεάσουν το μέλλον και την αποδοτικότητα της επιχείρησης. Τα στοιχεία μιας επιχείρησης που είναι διαθέσιμα για την επίτευξη των στόχων της είναι οι πόροι της επιχείρησης. Στο εσωτερικό είναι οι πόροι που είναι φυσικοί, ανθρώπινοι, τεχνολογικοί και οικονομικοί. *Οποιαδήποτε αλλαγή στους πόρους της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει την αποτελεσματική και αποδοτική χρήση τους.*<sup>34</sup>

Όλες οι επιχειρήσεις χρειάζονται οικονομικούς πόρους για να εξασφαλίσουν τη λειτουργία τους και την ανάπτυξή τους. Για να εξασφαλιστούν οι απαραίτητοι οικονομικοί πόροι, η διοίκηση πρέπει να αναζητά τρόπους χρηματοδότησης εκτός επιχείρησης. Ο ένας τρόπος είναι το δανειακό κεφάλαιο και ο δεύτερος το μετοχικό κεφάλαιο. Οι φυσικοί πόροι μιας επιχείρησης είναι τα ακίνητα, ο μηχανολογικός εξοπλισμός, οι εγκαταστάσεις της και τα αποθέματα πρώτων υλών. Η διοίκηση θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι εγκαταστάσεις βρίσκονται σε περιοχές όπου η βιομηχανική δραστηριότητα επιτρέπεται και υπάρχει προσφορά εργασίας. Η προσφορά πρώτων υλών πρέπει να είναι επαρκής και αξιόπιστη. Σταδιακά η διοίκηση αξιολογεί τον τρόπο με τον οποίο αποκτώνται και χρησιμοποιούνται οι

---

<sup>33</sup> Παπούλιας, 2002

<sup>34</sup> Montana & Charnov, 2002



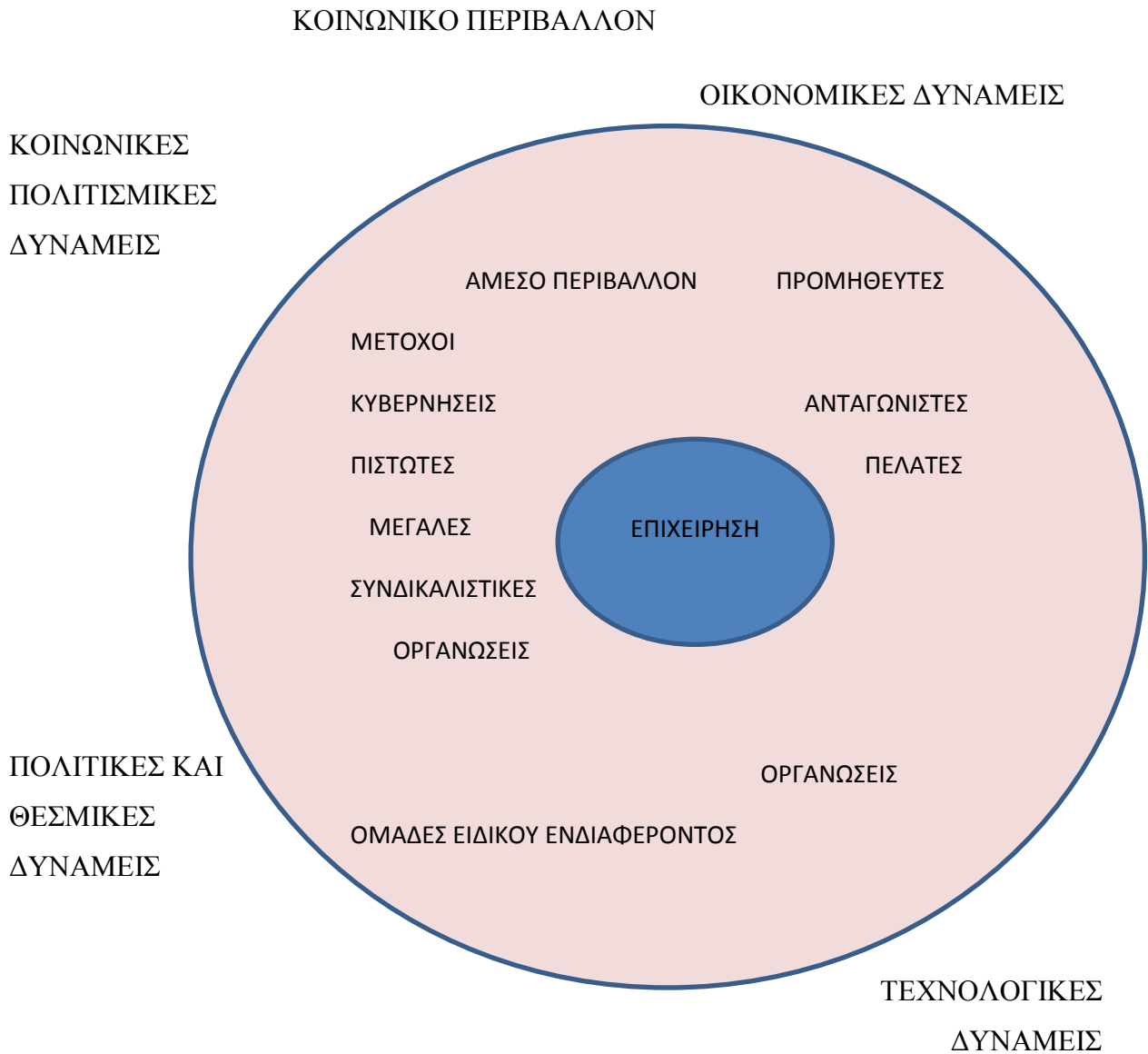
φυσικοί πόροι της επιχείρησης. Αυτοί οι πόροι μπορεί να είναι τα εργαλεία που χρησιμοποιεί η διοίκηση για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και εξασφαλίζει την αποδοτικότητα.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι άνθρωποι που εργάζονται σε μια επιχείρηση. Τα προσόντα τους πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες της επιχείρησης για την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της. Η διοίκηση πρέπει να κάνει πρόσληψη του απαραίτητου προσωπικού, να τοποθετήσει τον κατάλληλο εργαζόμενο στη κατάλληλη θέση, να ενθαρρύνει το προσωπικό ώστε να επιτυγχάνονται τα επιθυμητά επίπεδα που αφορά την παραγωγικότητα της εργασίας και να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων.

Τέλος, είναι οι τεχνολογικοί πόροι. Μια επιχείρηση μπορεί να μη χρειάζεται τη τελευταία λέξη της τεχνολογίας για να λειτουργεί αποτελεσματικά, αλλά να έχει χαμηλό επίπεδο ικανοτήτων για την εφαρμογή της νέας τεχνολογίας. Στο εσωτερικό περιβάλλον μιας εταιρείας είναι σημαντική η εταιρική παιδεία, το σύνολο αξιών, συνηθειών και παραδόσεων που κάνουν μια επιχείρηση ιδιαίτερη. Συμπεριλαμβάνονται τα οράματα των ιδρυτών της εταιρείας και τη συμπεριφορά των στελεχών. Η επιχειρηματική ηθική αναφέρεται σε πρότυπα αποδεκτής συμπεριφοράς και σε κανόνες δεοντολογίας μέσα στην επιχείρηση. Ορισμένοι τρόποι συμπεριφοράς μπορεί να είναι νόμιμοι αλλά όχι και αποδεκτοί σε μια επιχείρηση.

Στον πίνακα 4.3. απεικονίζονται οι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος

### ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: Παράγοντες του κοινωνικού και άμεσου περιβάλλοντος μιας Επιχείρησης



Πηγή: Γεωργόπουλος, 2013

#### 4.7.Καθήκοντα του Μάνατζερ

Ένας μάνατζερ προγραμματίζει, σχεδιάζει, λαμβάνει αποφάσεις, οργανώνει, διευθύνει και ελέγχει. Με τον προγραμματισμό καθορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και τα μέσα που πρέπει να πραγματοποιηθούν. Αποφασίζεται τι πρέπει να γίνει, πώς πρέπει να γίνει και ποιος να το κάνει. Το καθήκον αυτό είναι σημαντικό γιατί ενώνει το σημείο που είμαστε με το σημείο που θέλουμε να πάμε. Η φάση του προγραμματισμού είναι ο καθορισμός συνολικής κατεύθυνσης της οικονομικής μονάδας. Ο μάνατζερ οφείλει να αποφασίζει πού, πώς και σε πιο βαθμό πρέπει να γίνουν αλλαγές.

Η οργάνωση διευκολύνει το συντονισμό και τη σύνδεση των παραγωγικών πόρων. Στόχο έχει την επίτευξη τόσο των μακροπρόθεσμων όσο και των βραχυπρόθεσμων στόχων. Γίνεται κατάτμηση της εργασίας όπου οι λειτουργικές μονάδες να είναι υπεύθυνες για μια ειδική φάση μιας λειτουργίας. Μετά από αυτό ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος να δει τις σχέσεις μεταξύ των τμημάτων γιατί υπάρχουν σχέσεις εξουσίας, γραμμές ευθύνης και υπευθυνότητας, επίπεδα λήψης αποφάσεων και μπορεί να δημιουργηθούν προβλήματα.

Σχετικά με την διεύθυνση ο μάνατζερ πρέπει να ασχοληθεί με το πώς να χειριστεί τους εργαζόμενους. Εδώ πρέπει να ρυθμίσει το θέμα στο κλίμα που ο εργαζόμενος πρέπει να δουλεύει χαρούμενος και το θέμα της οικονομικής μονάδας. Πρέπει να ικανοποιεί και τις ανάγκες του εργαζόμενου αλλά και της εταιρείας. Για να το πετύχει αυτό πρέπει να υπάρχει επικοινωνία, και συμμετοχή και κατάλληλη εκπαίδευση.

Στον έλεγχο ο μάνατζερ πρέπει να ελέγχει την επίδοση του εργαζομένου για τα επίπεδα απόδοσης του. Η λειτουργία ελέγχου ξεκινά με την μέτρηση της απόδοσης, συγκρίνει τα πρότυπα που έχουν καθοριστεί και εάν γίνουν αποκλίσεις δρα άμεσα.

Ένας τρόπος αντιμετώπισης είναι η μεταβολή των προγραμμάτων, η δεύτερη είναι η αναδιοργάνωση και η τρίτη είναι η αύξηση ή η μείωση εποπτείας, η αλλαγή κινήτρων και τρόπους επικοινωνίας.<sup>35</sup>

Επίσης σημαντικό είναι να διακρίνουμε τις τρεις δεξιότητες του μάνατζερ. Η μία είναι η τεχνική που χρησιμοποιεί μεθόδους και τεχνικές όπου χρειάζονται για την εκτέλεση καθηκόντων, η ανθρώπινη που περιλαμβάνει την κατανόηση και την υποκίνηση και τέλος η αντιληπτή που κατανοεί το σύνολο της οικονομικής μονάδας και ρύθμισης. Φυσικά ανάλογα

---

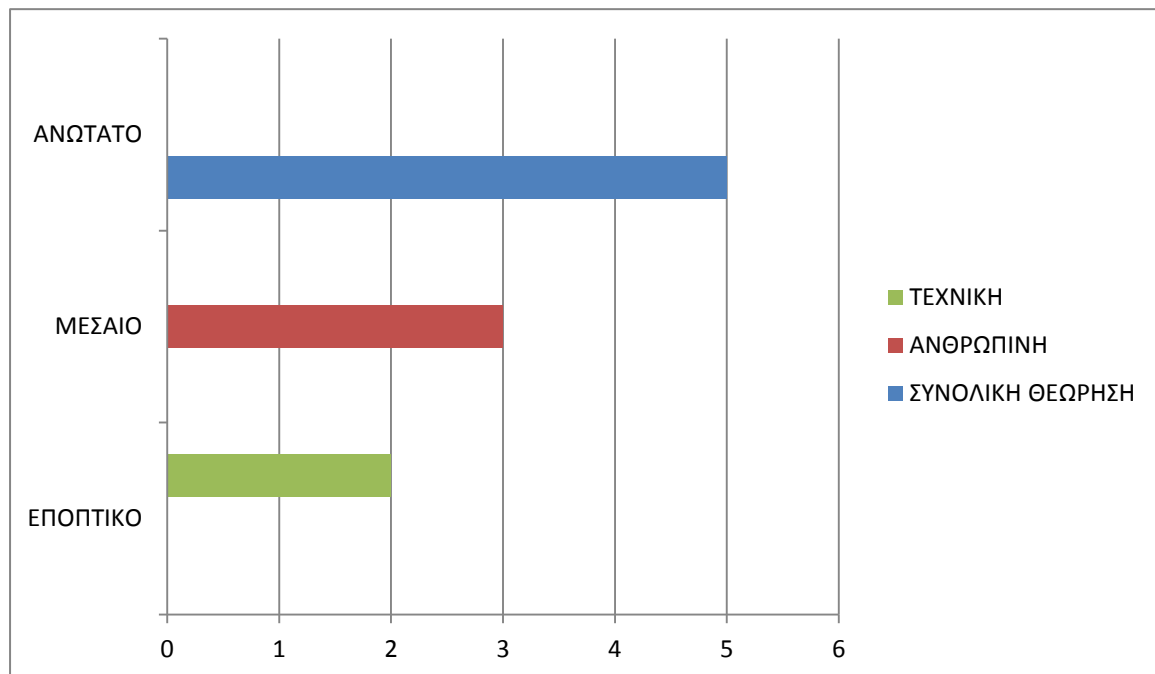
<sup>35</sup> Κανελλόπουλος,1994

και το επίπεδο του μάνατζερ χρησιμοποιεί ανάλογα τις δεξιότητες. Απεικονίζεται στον πίνακα 4.4.

#### Πίνακας 4.4. Επίπεδα μάνατζερ και αναγκαίες δεξιότητες

ΕΠΙΠΕΔΑ

ΑΝΑΓΚΑΙΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ



Πηγή: Κανελλόπουλος, 1994

#### 4.8. Χαρακτηριστικά καινοτόμου Μάνατζερ

Η καινοτομία στις επιχειρήσεις πολλές φορές προκύπτει από τη δημιουργικότητα. Ένας δημιουργικός οργανισμός βρίσκει μοναδικούς τρόπους και πρωτότυπες ιδέες και λύσεις σε προβλήματα. Η δημιουργική διαδικασία μετατρέπει τα προϊόντα σε χρήσιμα και καινοτόμα.

Ο μάνατζερ επομένως, θα πρέπει να βάζει τους εργαζόμενους να βρουν ιδέες, να μαζέψουν ποικίλες πληροφορίες, ανακατώνοντας, μελετώντας και αναμορφώνοντας έτσι ώστε να δημιουργήσουν κάτι νέο, να μην μένουν άπραγοι. Επίσης πρέπει να έχει έμπνευση και να οδηγείται στην καινοτομία οι ιδέες του. Παίρνεις αυτή την έμπνευση και τη μετατρέπεις σε ένα χρήσιμο προϊόν ή μια υπηρεσία. *Χωρίς την αλλαγή η δουλειά του μάνατζερ θα ήταν εύκολη.* Αυτό συμβαίνει γιατί όλες οι εταιρείες πάντα βγάζουν κάτι καινούριο, άρα για να μπορείς να ανταγωνιστείς τις καινούριες υπηρεσίες πρέπει να σκεφτείς και εσύ κάτι διαφορετικό και μακροπρόθεσμο. Επιπλέον, πρέπει να δέχεται τον κίνδυνο και να αφήνει τους εργαζόμενους να πειραματίζονται χωρίς να φοβάται τις συνέπειες. Πρέπει να δέχεται τις

συγκρούσεις και να ενθαρρύνει τη διαφορετικότητα των απόψεων γιατί έτσι δείχνει την υψηλή απόδοση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, να εστιάζει στους τελικούς στόχους και όχι στα μέσα. Τους στόχους τους προσδιορίζεις με σαφήνεια και εξετάζονται εναλλακτικοί τρόποι για την κατάκτηση τους. Να εστιάζει στο ανοικτό σύστημα όπου παρακολουθεί το περιβάλλον και να αντιδρά στις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν. Τέλος, να παρέχουν ανατροφοδότηση, να ενθαρρύνει τα μέλη και να τα υποστηρίζει γιατί με αυτόν τον τρόπο τα μέλη θα νιώθουν ότι είναι χρήσιμα και ότι οι ιδέες τους τυγχάνουν της προσοχής και δεν αδιαφορούν για αυτές.<sup>36</sup>

#### 4.9. Πως μπορούν οι μάνατζερ να ενθαρρύνουν την καινοτομία σε μια επιχείρηση

Προκειμένου να δημιουργήσουν καινοτομία, οι επιχειρήσεις πρέπει να οικοδομήσουν μια ευέλικτη κουλτούρα και μια εσωτερική ατμόσφαιρα που μπορεί να επιταχύνει την ανταλλαγή πληροφοριών και να ανταποκριθεί γρήγορα σε νέες ευκαιρίες.<sup>37</sup>

Ο West (2002) σημειώνει ότι η ατμόσφαιρα της ομαδικής καινοτομίας αποτελείται από στόχους οράματος, συμμετοχή, προσανατολισμός στην εργασία και υποστήριξη της καινοτομίας. Επίσης, μοντέλο η ατμόσφαιρα σε έναν οργανισμό επηρεάζεται από την κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά, την οργανωτική κουλτούρα και τις αξίες και τη συμπεριφορά της ηγεσίας του.<sup>38</sup> Ο μάνατζερ είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την καινοτομία, διότι μπορεί να προωθήσει την εφαρμογή δημιουργικών ιδεών σε έναν οργανισμό.<sup>39</sup> Η συνεργασία και ομαδική εργασία, η αίσθηση συλλογικής τιμής, και η πίστη είναι αγωγή για την εμφάνιση της καινοτομίας και των δημιουργικών δραστηριοτήτων.<sup>40</sup> Έτσι, ο μάνατζερ πρέπει να υιοθετήσει κατάλληλο στυλ ηγεσίας, για να δημιουργήσει μια δημιουργική ατμόσφαιρα, για να διατηρήσει τη ζωντικότητα της καινοτομίας και να ενισχύσει τις ικανότητες της. Είναι σημαντικό για μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια εσωτερική ατμόσφαιρα φιλική προς την καινοτομία.

Οι μάνατζερ πρέπει να αντιμετωπίσουν τις δυσκολίες, επηρεάζοντας και ενθαρρύνοντας τους υπαλλήλους να εγκαταλείψουν τους καθορισμένους και παραδοσιακούς τρόπους των επιδόσεων και της συμπεριφοράς των καθηκόντων τους και να αφιερώσουν τις προσπάθειές

---

<sup>36</sup> Robbins, Coulter, 2017

<sup>37</sup> Urbancova, 2013

<sup>38</sup> Ekvall & Ryhammar, 1998

<sup>39</sup> Yoon, Lee, & Schniederjans, 2016

<sup>40</sup> Kanter, 2000

τους και την ενέργειά τους για να δημιουργήσουν καινοτόμες ιδέες και να εμπλακούν στις προκλήσεις και τις αβεβαιότητες της επίλυσης προβλημάτων.<sup>41</sup>

Δεύτερον, πρέπει να βελτιώσουν τη δέσμευση και την επιμονή των εργαζομένων για να πείσουν τους άλλους σχετικά με την αποτελεσματικότητα της νέας τους ιδέας και να κερδίσουν την υποστήριξή τους για να πραγματοποιηθεί η ιδέα.<sup>42</sup> Επιπλέον, η καινοτομία είναι πρόκληση και επικίνδυνη για τους ηγέτες σε οργανωτικό επίπεδο και θα πρέπει να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές και διαδικασίες που ενθαρρύνουν και διευκολύνουν τη συνεχή δημιουργία νέων ιδεών και εκμετάλλευσή τους.<sup>43</sup> Ως εκ τούτου, οι ηγέτες διαδραματίζουν θεμελιώδεις ρόλους στο εμπνέοντας και επιτρέποντας την καινοτομία και τον εντοπισμό ευκαιριών από άτομα και ομάδες υπαλλήλων και δημιουργώντας το ενθαρρυντικό και υποστηρικτικό περιβάλλον και κλίμα που προωθεί τη διαδικασία καινοτομίας στην επιχείρηση.

Εν κατακλείδι, οι Porter και McLaughlin (2006) υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητο για τον μάνατζερ μιας επιχείρησης να δημιουργήσει ένα κοινό όραμα και μια ατμόσφαιρα με σκοπό τη διευκόλυνση της συνεργασίας και της καινοτομίας. Οι Perks και Moxey (2011) πιστεύουν ότι μια επιχείρηση πρέπει να διαθέσει πόρους λογικά και αποτελεσματικά για την προώθηση της γνώσης, κοινή χρήση μεταξύ των μελών, για τη δημιουργία μιας ενεργού ατμόσφαιρας καινοτομίας και για την προώθηση της απόδοσής της. Τέλος, οι Murphy και Ensher (2008) βρίσκουν ότι η επιχείρηση με μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, ενισχύει την εμπιστοσύνη των μελών, παρέχοντας ενθάρρυνση και ανταμοιβές, δημιουργώντας την αμοιβαία εμπιστοσύνη και σχέση εξάρτησης μεταξύ των μελών και προώθηση του ενθουσιασμού και της προθυμίας για συνεργασία μεταξύ των μελών για ανταλλαγή γνώσεων.

---

<sup>41</sup> De Jong & Den Hartog, 2010

<sup>42</sup> De Jong & Den Hartog, 2010

<sup>43</sup> Fontana & Musa, 2017

## Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου

- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα
- Κυριαζόπουλος, Π.(1988). *Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Μεθυμάκη, Ε. (2018). *Ηγεσία στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο* (Διπλωματική Εργασία, Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης, Πειραιάς)
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Παπούλιας, Δ. (2002). *Η στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και αλλαγών*, Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη
- Ρίσκου, Π., Τσουρούκη, Σ. (2009). *Ο ρόλος της καινοτομίας και του Μάνατζμεντ Αλλαγών στις επιχειρήσεις* (Διπλωματική Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής, Καβάλα)
- Robinson, S., Coulter, M., Decenzo, D. (2017) *Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Afsaneh, B. (2017). *The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs*. Ιράν
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Li, X., 2018, *Leadership style and innovation atmosphere in enterprises*, Κίνα

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

#### 5.1.Είδη καινοτομίας

Η καινοτομία διαφέρει ανάλογα με το αντικείμενο, το χρόνο ολοκλήρωσης και τον οργανωσιακό και κοινωνικό τους αντίκτυπο. Έχουμε την οριακή, τη-ρίζοσπαστική, τη στρατηγική, την πολύτιμη και την τεχνολογική καινοτομία.

Η οριακή καινοτομία είναι μια συνεχής διαδικασία, η οποία χρησιμοποιείται για βελτιώσεις προϊόντων και υπηρεσιών, ή βελτιώσεις για σχεδιασμούς και λειτουργίες ελέγχου και στρατηγικών. Οι βελτιώσεις αυτές βασίζονται κυρίως στις απαιτήσεις των πελατών. Χρησιμοποιούν την αναδιοργάνωση, τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) και το Just-in-Time (JIT). Γενικά, μικρές αλλαγές μπορούν να κάνουν μεγάλα αποτελέσματα.

Η ρίζοσπαστική καινοτομία είναι μια διαδικασία που ελλοχεύει κινδύνους. Κύριο στοιχείο της είναι η δημιουργία ενός σημαντικού σημείου στο Κύκλο Ζωής Προϊόντος (Product Life Cycle), το οποίο δημιουργεί νέες συνθήκες και όρους στην αγορά. Δίνονται στους πελάτες ευνοϊκοί όροι που δημιουργούν πρόσθετη αξία στην επιχείρηση. Η ρίζοσπαστική καινοτομία εμφανίζεται συνήθως σε φιλελεύθερες και αγγλοσαξονικές χώρες. Υπάρχει υψηλό επίπεδο γνώσης, αλλά και τεράστιος κίνδυνος αν θα πετύχουν. Ξοδεύουν μεγάλα χρηματικά ποσά αλλά δεν τους ενδιαφέρει αν τα χάσουν γιατί εάν πετύχουν θα είναι τεράστια αλλαγή.

Η στρατηγική καινοτομία δημιουργεί νέες σημαντικές αλλαγές στις στρατηγικές, όπου αλλάζουν τους κανόνες ανταγωνισμού και δημιουργούν δυναμική στον κλάδο. Στην περίπτωση αυτή δημιουργούν ένα προϊόν που *ανακαλύπτεται* στην αγορά και έτσι δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις.

Η πολύτιμη καινοτομία είναι αυτή που δεν ασχολείται με τον ανταγωνισμό, αλλά με τις ανάγκες των πελατών και βρίσκει λύσεις στα προβλήματα τους. Τα αποτελέσματα σε αυτή την περίπτωση είναι θεαματικά.<sup>44</sup>

Η τεχνολογική καινοτομία (μεταφορά τεχνολογίας) πολλές φορές χρηματοδοτείται από τις κυβερνήσεις με στόχο την έρευνα και την ανάπτυξη για δημόσιες και ιδιωτικές ανάγκες. Κάποια παραδείγματα είναι η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας για ορισμένες

---

<sup>44</sup> Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος, 2006



κυβερνητικές εφαρμογές με τη χρηματοδότηση της κυβέρνησης και η μεταφορά της μετά από καιρό σε συγκεκριμένες κοινότητες χρηστών. Επίσης, η ανάπτυξη μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας για μια επιχείρηση με ιδιωτική χρηματοδότηση και η μεταφορά της σε συγκεκριμένα κράτη όπου αναπτύσσεται ή επεκτείνεται η επιχείρηση. Οι μηχανισμοί για την μεταφορά τεχνολογίας είναι<sup>45</sup>:

1. Η εμπορική μεταφορά που σημαίνει τη μεταφορά γνώσης ή τεχνολογίας από την κυβέρνηση σε εμπορικούς οργανισμούς.
2. Οι πόροι εξαγωγής όπου, όταν το κυβερνητικό προσωπικό αναπτύσσει την τεχνολογία παρέχει εμπειρογνωμοσύνη σε εξωτερικούς οργανισμούς μέσω εθελοντικών υπηρεσιών.
3. Οι πόροι εισαγωγής όπου, το κυβερνητικό εργαστήριο ή η αντιπροσωπεία συμμετέχει σε μια προσπάθεια που φέρνει την εξωτερική τεχνολογία στην αντιπροσωπεία για να ενισχύσει τις προσπάθειες της αντιπροσωπείας.
4. Η διπλή χρήση, δηλαδή η ανάπτυξη τεχνολογιών ή προϊόντων που έχουν εμπορικές και κυβερνητικές εφαρμογές. Ο στόχος της διπλής χρήσης είναι η ένωση της κυβέρνησης και της εμπορικής τεχνολογίας και κατασκευής.
5. Η επιστημονική διάχυση. Σε αυτήν υπάρχουν οι γνώριμες μέθοδοι δημοσίευσης των επίσημων εγγράφων και των εγγράφων διασκέψεων που κυκλοφορούν μεταξύ των συναδέλφων. Η διάχυση γίνεται προς την κυβέρνηση, τη βιομηχανία και τα πανεπιστήμια.
6. Η μεταφορά τεχνολογίας μπορεί να περιγραφεί ως *έλξη αγοράς* ή ως *ώθηση τεχνολογίας*. Έλξη αγοράς έχουμε όταν παρουσιάζεται η ανάγκη μία επιχείρηση να αναζητήσει κάποια νέα τεχνολογία μέσω των ερευνητικών εργαστηρίων Έρευνας και Ανάπτυξης .

Η τεχνολογική καινοτομία προωθεί την επιχειρηματικότητα στις αναπτυσσόμενες χώρες. Τέλος, είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για την κοινωνική και οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας.

---

<sup>45</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [https://ec.europa.eu/knowledge4policy/technology-transfer/about\\_en](https://ec.europa.eu/knowledge4policy/technology-transfer/about_en)

## 5.2. Τρόποι μέτρησης της καινοτομίας

Η αξιολόγηση μιας καινοτομίας ως προς την επιτυχία της ή μη, εξαρτάται από το είδος καινοτομίας και από τον τρόπο μέτρησής της. Οι μέθοδοι μέτρησης της καινοτομίας είναι ποικίλες, καθώς κάθε καινοτομία έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, τα οποία είναι, είτε ποσοτικά (οικονομικές προσδοκίες), είτε ποιοτικά. Μπορούν μετρηθούν οικονομικοί πόροι οι οποίοι δεσμεύονται (κεφάλαιο αρχικής επένδυσης), ανθρώπινοι πόροι, όπως και ο αριθμός των ιδεών που παράγονται και τα αναμενόμενα οφέλη κάθε μιας. Οι ιδέες αποτελούν σημαντικό πόρο, που θεωρούνται ως το «καύσιμο» της καινοτομίας. Ακόμη σημαντικό πόρο αποτελούν οι δαπάνες για E&A, δηλαδή το ύψος των δαπανών που κάνει μία εταιρεία ετησίως για την απόκτηση εξωτερικών δυνατοτήτων E&A.

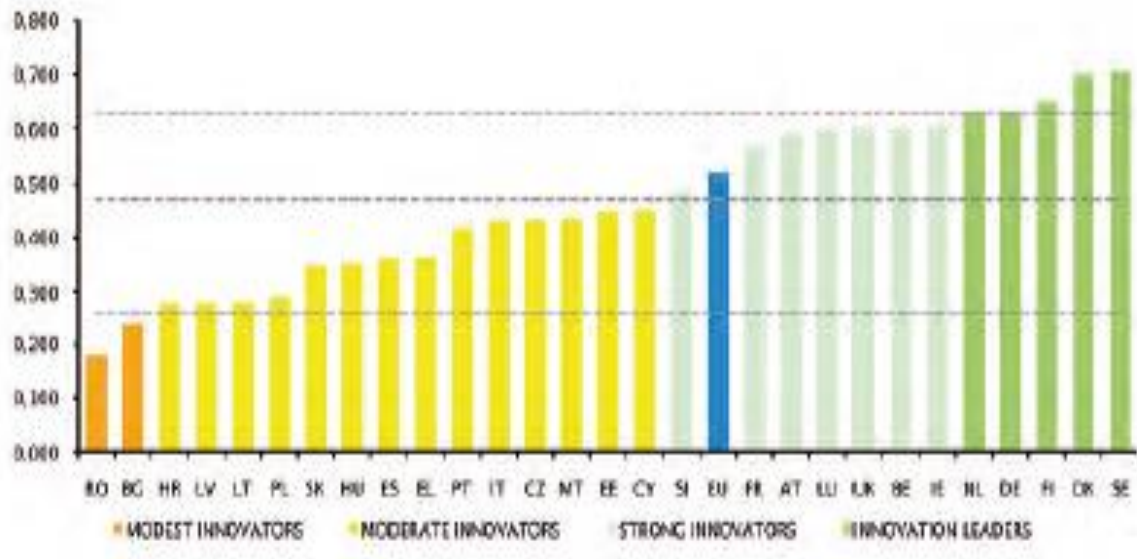
Πέρα από τους πόρους της επιχειρήσεις, μπορούν να μετρηθούν και διαδικασίες, όπως οι πόροι που δαπανώνται ανά επιμέρους έργο και κατά μέσο όρο. Κάθε διαδικασία θα πρέπει να είναι αποτελεσματική και αποδοτική. Οι περισσότερες εταιρείες μπορούν εύκολα να μετρήσουν την αποδοτικότητά τους, αλλά δεν πρέπει να μένουν μόνο σε αυτό το αποτέλεσμα. Πρέπει επίσης να μετρούν τις ιδέες οι οποίες περνούν από το ένα στάδιο της διαδικασίας στο επόμενο. Τέλος, οι εταιρείες, πρέπει να μετρούν: τον αριθμό των νέων προϊόντων ή υπηρεσιών που έχουν διατεθεί στην αγορά, τα αυξανόμενα οφέλη σε έσοδα και κέρδη, την Απόδοση της Επένδυσης (ΑΤΕ) των καινοτόμων δραστηριοτήτων σας. Αυτή είναι και η ουσία, καθώς και τα έμμεσα αποτελέσματα τα οποία δεν παράγουν ρευστό είναι επίσης σημαντικό να εξετάζονται.

Οι βασικοί δείκτες της καινοτομίας με βάση την οικονομικά μεγέθη είναι η αύξηση εσόδων λόγω νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, η ικανοποίηση πελατών από τα νέα προϊόντα, ο αριθμός ιδεών προς αξιολόγηση, τα έξοδα για Έρευνα και Ανάπτυξη ως ποσοστό επί των πωλήσεων, το ποσοστό πωλήσεων νέων προϊόντων/υπηρεσιών σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, ο αριθμός νέων προϊόντων σε μια χρονική περίοδο, η απόδοση επί της επένδυσης (ROI), ο αριθμός έργων Έρευνας και Ανάπτυξης, ο αριθμός ανθρώπων που εμπλέκονται ενεργά στην καινοτομία και τις δραστηριότητές της, τα κέρδη από τα νέα προϊόντα, τη δυναμική τους, τις αλλαγές στο μερίδιο αγοράς που οφείλονται στην πώληση νέων προϊόντων και στην καθαρή αξία τους.

Πολλές φορές όμως δεν απεικονίζονται σε μεγάλο βαθμό η επίδοση των επιχειρήσεων μόνο από τους δίκτες αλλά και από τα εργαλεία. Στη συνέχεια οι πίνακες 5.1 έως 5.4 απεικονίζουν

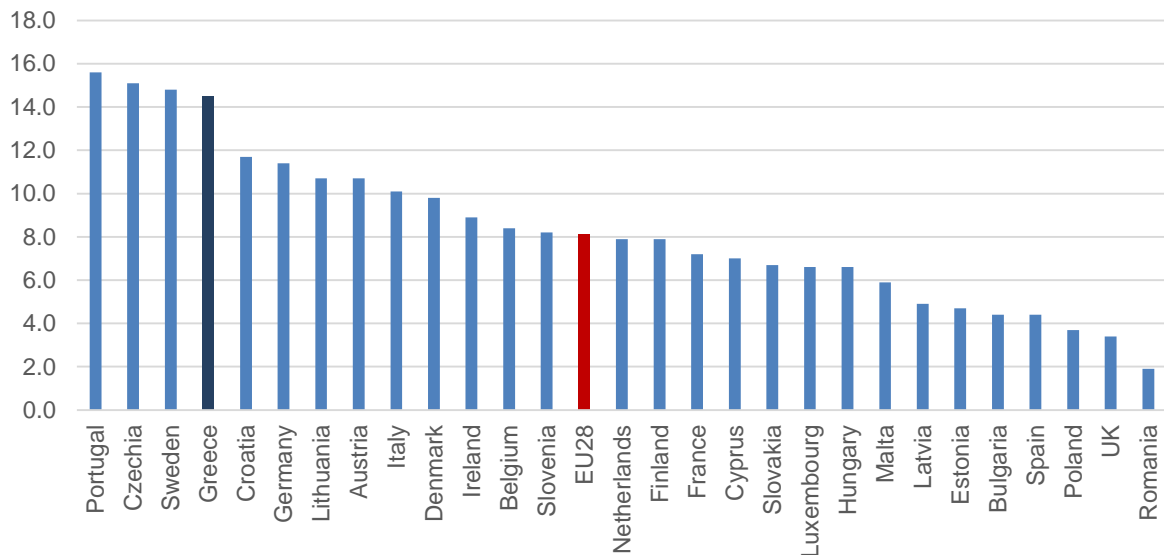
τις καινοτομικές αποδόσεις σε διάφορες χώρες, ανάλογα και το τύπο καινοτομίας και συγκεκριμένα στην Ελλάδα.

### 5.1. Καινοτομικές επιδόσεις βάσει σύνθετων δεικτών, 2016



Πηγή: European Commission (2016)

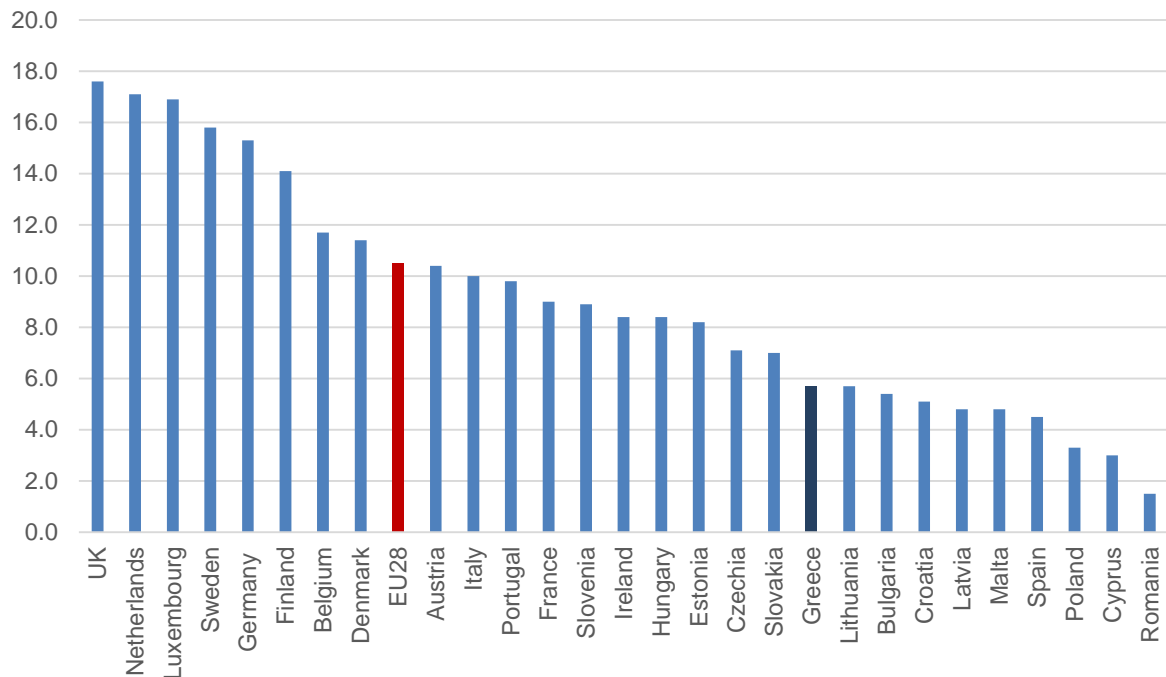
### 5.2. Ποσοστό καινοτόμων επιχειρήσεων, αποκλειστικά με καινοτομία μάρκετινγκ, 2016



Πηγή: Eurostat, Ανακτήθηκε από

[https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn\\_cis10\\_type&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=inn_cis10_type&lang=en)

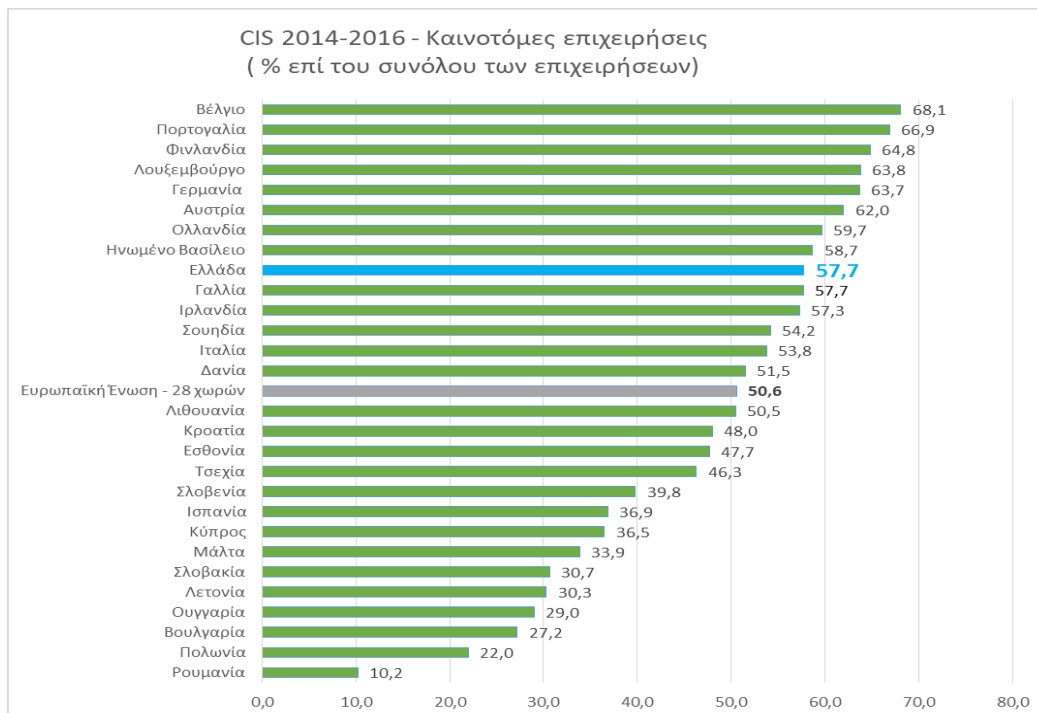
### 5.3. Ποσοστό καινοτόμων επιχειρήσεων, αποκλειστικά με καινοτομία προϊόντος, 2016



Πηγή: Eurostat, Ανακτήθηκε από

[https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rd\\_e\\_gerdfund&lang=en](https://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=rd_e_gerdfund&lang=en)

### 5.4. Η θέση της Ελλάδας ως προς την καινοτομία στις επιχειρήσεις, 2016



Πηγή: Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης

### 5.3. Αναγκαιότητα καινοτομίας

Ο Art Fry, δημιουργός των Post-it notes, (κίτρινα χαρτάκια για σημειώσεις), υποστηρίζει πως: «Η καινοτομία απαιτεί να κοιτάζει κάποιος τα πράγματα και να κατανοεί τους ανθρώπους με ένα νέο, δροσερό τρόπο καθώς και να έχει την επιθυμία να αναλάβει κινδύνους και να εργαστεί σκληρά. Μία ιδέα δεν μετατρέπεται σε καινοτομία μέχρις ότου υιοθετηθεί και ενσωματωθεί στην καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Οι περισσότεροι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή, επομένως ένα σημείο κλειδί της καινοτομίας είναι να πείσεις τους άλλους ανθρώπους ότι η ιδέα σου είναι καλή. Πώς το πετυχαίνεις αυτό; Μα, ζητώντας και εξασφαλίζοντας τη βοήθεια τους και με τον τρόπο αυτό τους βοηθάς να δούνε τη χρησιμότητα της ιδέας» (Πρίφτη Α.,2016). Η αναγκαιότητα της καινοτομίας σε επιχειρησιακό και εθνικό επίπεδο, έγκειται στους παρακάτω λόγους <sup>46</sup>:

- Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Επιβίωση της επιχείρησης
- Αύξηση των μεριδίων αγοράς
- Ανθρώπινη φύση
- Επιχειρηματική πολιτική για καινοτομία
- Συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς
- Πρόοδος επιστήμης και τεχνολογίας

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον που βασίζεται στη γνώση, αναφέρονται οι εταιρείες ως οργανισμοί που μαθαίνουν και αξιοποιούν συνεχώς γνώση.<sup>47</sup> Η σωστή γνώση και η ικανότητα για μετατροπή αυτής της γνώσης για δημιουργία νέας αξίας θεωρείται ότι οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>48</sup> Η εστίαση έγκειται στη διατήρηση, αναπαραγωγή και αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης.<sup>49</sup> Επομένως, στις επιχειρήσεις είναι σημαντική η καινοτομία.

---

<sup>46</sup> Πρίφτη Α, Διπλωματική εργασία,2016

<sup>47</sup> Smith et al., 2005

<sup>48</sup> Ozer & Vogel, 2015

<sup>49</sup> Smith et al., 2005

#### 5.4. Οφέλη καινοτομίας

Η καινοτομία έχει οφέλη τόσο στην επιχείρηση όσο και στους εργαζόμενους. Ως προς τους εργαζόμενους προάγει ενεργά την εκπαίδευση και την εξέλιξη των μελών, για να μένουν οι ιδέες τους επίκαιρες, προάγει επαγγελματική ασφάλεια στους εργαζόμενους και τους ενθαρρύνει να γίνουν πρωταθλητές ιδεών, ενισχύοντας και υποστηρίζοντας τους. Επίσης δημιουργεί αυτοπεποίθηση, επιμονή και ενέργεια. Ένα από τα σημαντικότερα οφέλη της καινοτομίας γενικά είναι η συνεισφορά της στην οικονομική ανάπτυξη. Μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας, δηλ. ο ίδιος συντελεστής παράγει μεγαλύτερο αποτέλεσμα. *Όσο αυξάνεται η παραγωγικότητα, αυξάνεται και η ποσότητα των παραγόμενων αγαθών και υπηρεσιών -με άλλα λόγια, η οικονομία αναπτύσσεται. Η καινοτομία και η αύξηση της παραγωγικότητας συνεπάγονται τεράστια οφέλη για τους καταναλωτές και τις επιχειρήσεις. Όσο αυξάνεται η παραγωγικότητα, αυξάνονται και οι μισθοί των εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν πλέον περισσότερα χρήματα και μπορούν επομένως να αγοράσουν περισσότερα αγαθά και υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, οι επιχειρήσεις αυξάνουν τα κέρδη τους και έτσι έχουν τη δυνατότητα να κάνουν επενδύσεις και να προσλάβουν περισσότερους υπαλλήλους.*<sup>50</sup>

Για να διατηρήσουν οι επιχειρήσεις το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δημιουργούν νέα προϊόντα τα οποία μένουν στην αγορά για μεγάλο διάστημα. Επομένως ο ανταγωνισμός εξαρτάται από το πόσο η εταιρεία μπορεί να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις για να αυξάνουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητά της. Οι Porter E. M., Stern S. (2001) δήλωσαν ότι η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ευκολότερα καινοτόμες ιδέες, οι νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών, η ανάπτυξη και διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών ανάλογα με την εξελισσόμενη αγορά, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών ευκαιριών, η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού δίνεται η ευκαιρία για την απόκτηση νέων πελατών, νέων τρόπων μάρκετινγκ, προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών και παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων.

Παράλληλα η μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οι αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς μπορούν να προσαρμοστούν γρήγορα σε τέτοιου είδους αλλαγές και είναι σε θέση να κερδίσουν μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με αυτές που έχουν δομήσει τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με συγκεκριμένα καθεστώτα κυβερνητικών κανονισμών.

---

<sup>50</sup> Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.el.html>

Γενικά η βασική συνεισφορά των συστημάτων καινοτομίας έγκειται στο ότι τονίζεται η πολυπλοκότητα των διαδικασιών για την παραγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών με διαφορετικά κριτήρια και παράγοντες κάθε φορά σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Παράγοντες όπως τα ανθρώπινα δίκτυα, το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, η άρρητη γνώση, οι άτυπες μορφές επικοινωνίας και το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, το περιβάλλον και η κουλτούρα της επιχείρησης και η επιχειρηματική γνώση των καινοτομιών επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει την καινοτομία με το κατάλληλο προσωπικό και τους κατάλληλους μηχανισμούς<sup>51</sup>. Κύριο πλεονέκτημα της καινοτομίας είναι η εξέλιξη και αναζωογόνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, το εξωτερικό περιβάλλον παίζει σημαντικό ρόλο γιατί και το ίδιο χρειάζεται καινοτόμες ιδέες και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι τέσσερις όμως αρχές που πρέπει να βασίζονται για να είναι επιτυχής η καινοτομία είναι να είναι συνεχής, συνολική, οργανωμένη αναζήτηση ευκαιριών, να εμπλέκονται όλοι στη διαδικασία και να εργάζονται σταθερά για τη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος.<sup>52</sup>

Τέλος, η γνώση και η καινοτομία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. *Η καινοτομία είναι προϊόν μιας αρκετά πολύπλοκης διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει τη διάχυση και αξιοποίηση νέας γνώσης στη δημιουργία νέων προϊόντων* (Porter E. M., Stern S. (2001)).

### 5.5. Εμπόδια καινοτομίας

Υπάρχουν διάφορα εμπόδια που δεν εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις την καινοτομία. Αρχικά φοβούνται το άγνωστο, δεν ρισκάρουν όσο θα έπρεπε, πολλοί αναζητούν την καινοτομία στις πληροφορίες, καλό θα ήταν η γνώση και οι πληροφορίες να διαμοιράζονται σε πολλούς. Επίσης η έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ στελεχών και διευθυντή αποτελεί εμπόδιο όπως και το μη κατάλληλο περιβάλλον για την αξιολόγηση των ιδεών στην εφαρμογή τους. Οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται την εταιρεία ότι ενδιαφέρεται για τις ιδέες τους. Πολλές δημιουργικές και πιθανές ιδέες καινοτομίας αποκλείονται και δεν έχουν καμία πιθανότητα εφαρμογής. Η εφαρμογή παραδοσιακών πρακτικών διαχείρισης με τη διατήρηση τεχνολογιών οδηγεί πάντα σε αποτυχία.<sup>53</sup> Επιπλέον, στις χώρες που δεν είναι ανεπτυγμένες

---

<sup>51</sup> Κετικίδης, Π. , 2005

<sup>52</sup> Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος, 2006

<sup>53</sup> Zeynep Tugce Simsita, Ozalp Vayvayb, Ozgen Ozturk, 2014

υπάρχει έλλειψη τεχνολογικής βάσης, το διαθέσιμο εισόδημα και οι διαθέσιμοι προϋπολογισμοί της E&A είναι χαμηλό.

Τα εμπόδια στην καινοτομία, τα διακρίνουν σε «εσωτερικά» στην επιχείρηση και «εξωτερικά» από την επιχείρηση. Στα εσωτερικά περιλαμβάνονται ο συντηρητισμός, η έλλειψη διορατικότητας και κινήτρων, οι ιεραρχικές δομές επικοινωνίας, οι άκαμπτες οργανωτικές δομές. Τα εξωτερικά εμπόδια περιλαμβάνουν την έλλειψη υποδομής, την έλλειψη κατάλληλης νομοθεσίας, τα μη κατάλληλα εκπαιδευτικά συστήματα και συστήματα κατάρτισης και τη-γενική αδιαφορία από την πλευρά της κοινωνίας.<sup>54</sup>

Παράλληλα, βασικά εμπόδια είναι ο υψηλός ανταγωνισμός, η έλλειψη χρηματοδότησης και το υψηλό κόστος πρόσβασης σε νέες αγορές. Η διαδικασία ανάπτυξης μιας καινοτομίας χαρακτηρίζεται από έντονη αβεβαιότητα, καθώς υπάρχει αβεβαιότητα και ως προς την αποδοχή από την αγορά. Για αυτό το λόγο, τα τελευταία χρόνια, έχει αναπτυχθεί η επιδότηση της έρευνας και ανάπτυξης με στόχο την ανάπτυξη του βαθμού καινοτομίας.

Τέλος, εκτός από αυτά τα εμπόδια υπάρχουν και τα εμπόδια που προκύπτουν από την κακή διαχείριση μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε πέντε πεδία<sup>55</sup>:

- κορυφαία διαχείριση
- οργανωτικά,
- οικονομικά,
- προσαρμογή
- θέματα εφαρμογής.

Εν κατακλείδι οι επιχειρήσεις δεν έχουν μόνο να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια της δημιουργίας της καινοτομίας αλλά και της διαχείρισής της.

---

<sup>54</sup> Neely & Hii, 1998

<sup>55</sup> Zeynep Tugce Simsita, Ozalp Vayvayb, Ozgen Ozturk, 2014



## 5.6. Παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία και διαχείριση της καινοτομίας

Η ύπαρξη πλεονεκτημάτων του νέου προϊόντος σε σχέση με αυτά τα προϊόντα που προσπαθεί να αντικαταστήσει η επιχείρηση, η μη σύγκρουση της καινοτομίας με τις τρέχουσες αξίες του καταναλωτικού κοινού, η δυνατότητα δοκιμής του προϊόντος από τον καταναλωτή και η ευκολία χρήσης στις δυνατότητες των καταναλωτών στους οποίους απευθύνεται.<sup>56</sup> Οι τομείς που επηρεάζονται από μια κερδοφόρα καινοτομία περιλαμβάνει τέσσερα κλειδιά: δημιουργικότητα, στρατηγική, εφαρμογή και κερδοφορία. Οι εταιρείες με υψηλό δυναμικό καινοτομίας έχουν υψηλές βαθμολογίες σε:

- Στρατηγική και σχεδιασμό
- Μάρκετινγκ
- Τεχνολογική διαδικασία
- Διαχείριση ποιότητας
- Logistics
- Ανθρώπινοι πόροι

Για να διαχειριστούν σωστά την καινοτομία οι επιχειρήσεις πρέπει να χρησιμοποιήσουν κάποια εργαλεία και τεχνικές που θα πετύχουν την σωστή καινοτομία. Το JTBD “Εργασίες που πρέπει να γίνουν” είναι επαναστατική ιδέα που βοηθά να προχωρήσουμε πέρα από τον κανόνα της βελτίωσης μόνο των τρεχουσών λύσεων (Silverstein et al., 2009). Υπάρχουν 6 βήματα για διαδικασία JTBD:

- Προσδιορισμός μιας αγοράς εστίασης
- Προσδιορισμός εργασιών και κατηγοριοποίηση
- Δημιουργία δηλώσεων εργασίας
- Προτεραιότητα στις ευκαιρίες

Οι εταιρείες πρέπει να αναλύσουν τη δουλειά του ενδιαφέροντος και να εξακριβώσουν από τους πελάτες ποιες μετρήσεις χρησιμοποιούν καλά και εκτελείται η εργασία<sup>57</sup>. Το "Nine Window" είναι ένα απλό πλέγμα που αποτελείται από εννέα κουτιά ή παράθυρα. Η συμπλήρωση των κουτιών παρέχει 8 προοπτικές για το πρόβλημα που έχει εντοπιστεί στο παρελθόν και βοηθά να αποφασίσει πώς και σε ποιο επίπεδο εφαρμόζεται η καινοτομία<sup>58</sup>.

---

<sup>56</sup> Καρβούνης, 1995

<sup>57</sup> Zeynep Tugce Simsita, Ozalp Vayvayb, Ozgen Ozturk, 2014

<sup>58</sup> Silverstein et al., 2009

Συμπληρώνεται το πλέγμα εννέα παραθύρων, επανεκτιμάται η ευκαιρία καινοτομίας για να προσδιοριστεί εάν εστίασε σε προσπάθειες σε επίπεδο συστήματος, υποσυστήματος και σε ποια χρονικά διαστήματα.

Μια άλλη τεχνική είναι το Scamper που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να πυροδοτηθεί η δημιουργικότητα και να ξεπεραστεί μια πρόκληση. Αποτελείται από λίστα ελέγχου με ερωτήσεις που προκαλούν ιδέες. Τα πρωτότυπα δέντρα χρησιμοποιούνται συνήθως σε αυτό το στάδιο. Η έννοια δέντρο ξεκινά με μια ιδέα και χρησιμοποιεί αυτήν την ιδέα για να προσδιορίσει έννοιες ή σημεία σύνδεσης από τα οποία μπορούν να είναι εναλλακτικές ιδέες. Χρησιμοποιώντας μια υπάρχουσα ιδέα ως πηγή έμπνευσης για ανεκμετάλλευτες ιδέες.

Η ευρετική διαδικασία επαναπροσδιορισμού είναι ένα ισχυρό εργαλείο. Αρχίζει δημιουργώντας μια οπτική παρουσίαση ενός προβλήματος. Ακολουθείται από μια συστηματική αξιολόγηση για την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης για το πρόβλημα. Ενθαρρύνεται η ανάπτυξη οπτικής παρουσίασης. Στη συνέχεια, επιτυγχάνεται έχοντας μια ομάδα να σχεδιάσει μια εικόνα το συνολικό σύστημα, το σύμβολο ή εικονίδια για τα πιο σημαντικά στοιχεία του προβλήματος. Η εικόνα που προκύπτει αντιπροσωπεύει στοιχεία του συστήματος, τα υποσυστήματα του και αλληλεξάρτηση που εκφράζεται σε συγκεκριμένους στόχους.<sup>59</sup>

Τα διαγράμματα ελέγχου είναι ένα από τα κύρια εργαλεία για το στάδιο διάγνωσης και βελτίωσης του προβλήματος. Υπάρχουν διαγράμματα ελέγχου που έχουν άνω και κάτω όρια προειδοποίησης ή ελέγχου που υποδεικνύουν το κατώφλι στο οποίο λαμβάνεται υπόψη η έξοδος της διαδικασίας.<sup>60</sup>

Ταυτόχρονα, το σχέδιο ελέγχου επιτρέπει την ανάθεση ευθύνης για κάθε δραστηριότητα εντός της διαδικασίας. Αυτό διασφαλίζει ότι η διαδικασία εκτελείται ομαλά και είναι βιώσιμη μακροπρόθεσμα.<sup>61</sup> Διασφαλίζει ότι η καινοτομία θα παραχθεί σύμφωνα με τον προσεκτικό σχεδιασμό ανεξάρτητα από άλλες μεταβλητές που δεν μπορούν να ελεγχθούν.<sup>62</sup>

Συμπερασματικά για να υπάρχει μια σωστή και επιτυχημένη καινοτομία πρέπει να εφαρμόσουν τα εργαλεία και τις τεχνικές που αναφέρθηκαν και να δώσουν βάση στη γνώση, τη συνεργασία, στο καλό κλίμα, στις απαιτήσεις των πελατών και στη διαφορετικότητα.

---

<sup>59</sup> Revelle, J. B., 2004

<sup>60</sup> Zeynep Tugce Simsita, Ozalp Vayvayb, Ozgen Ozturk, 2014

<sup>61</sup> Poots and Woodcock, 2012

<sup>62</sup> Silverstein et al., 2009



## Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου

- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2017). *Καινοτομίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις 2012-2014*. Αθήνα
- Καλλογήρου, Γ. *Τεχνολογία, Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα*, Academic open courses, Ανακτήθηκε από <https://ocw.aoc.ntua.gr/modules/document/file.php/CHEMENG108/Knowledge%2C%20Innovation%2C%20Entrepreneurship.pdf>
- Νάστου, Δ.(2014). *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα*. (Πτυχιακή, ΤΕΙ Πειραιά Διοίκηση και Οικονομία)
- Πρίφτη, Α. (2016) . *Διαχείριση της καινοτομίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*. (Διπλωματική εργασία, Διοίκηση Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πειραιά)
- Albors, J., Igartia, Juan I., Angel, P. (2018). *Innovation management techniques and tools: Its impact on firm innovation performance*. Ισπανία
- Zeynep, T., Vayvayb, O., Ozturk, O. (2014). *An outline of innovation management process: Building a framework for managers to implement innovation*. Τουρκία
- Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, *Πώς η καινοτομία οδηγεί στην ανάπτυξη*, Ανακτήθηκε από <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.el.html>
- Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος.(2006). *Καινοτομία ο δρόμος για την επιτυχία*. Ανακτήθηκε από <http://sev4enterprise.org.gr/wp-content/uploads/2014/12/kainotomia21.pdf>
- Eurostat, Ανακτήθηκε από [https://ec.europa.eu/eurostat/search?p\\_auth=DdBWHOER&p\\_p\\_id=estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet&p\\_p\\_lifecycle=1&p\\_p\\_state=maximized&p\\_p\\_mode=view&\\_estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet\\_theme=empty&\\_estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet\\_action=search&\\_estatsearchportlet\\_WAR\\_estatsearchportlet\\_collection=empty&text=rd\\_e\\_gerdfund%29](https://ec.europa.eu/eurostat/search?p_auth=DdBWHOER&p_p_id=estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet&p_p_lifecycle=1&p_p_state=maximized&p_p_mode=view&_estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_theme=empty&_estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_action=search&_estatsearchportlet_WAR_estatsearchportlet_collection=empty&text=rd_e_gerdfund%29)

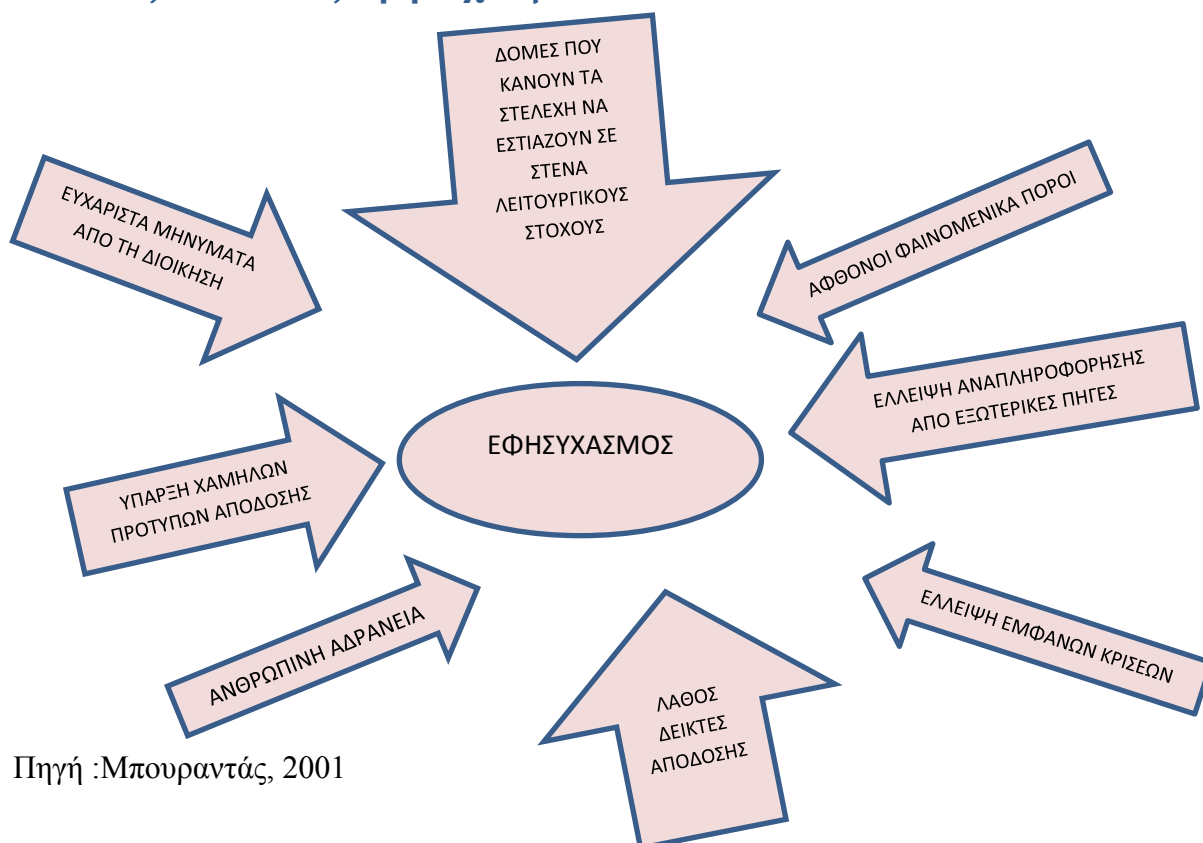
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 6.1. Σχέση καινοτομίας και επιχειρήσεις

Πολλές φορές οι επιχειρήσεις δεν αλλάζουν έγκαιρα ακόμα και οι επιτυχημένες είτε στο περιεχόμενο, είτε σε υπηρεσίες. Οι λόγοι είναι ο εφησυχασμός, η αυταρέσκεια και η αλαζονεία που έχουν τα επιτυχημένα στελέχη. Επίσης, η ατομική αδράνεια νιώθει άνεση στην κατάσταση και δεν δημιουργεί ώθηση για αλλαγή και καινοτομία. Ακόμη και η αβεβαιότητα και η συνήθεια είναι ένας παράγοντας στασιμότητας. Ένας ακόμη λόγος είναι η ομαδική αλαζονεία που προκύπτει από την διαίρεση ευθύνης, η ισορροπία των συμφερόντων, οι διαφορετικές αντιλήψεις και οι αδυναμίες για το τι, πώς, και ποιός πρέπει να αλλάξει και να καινοτομήσει. Επιπλέον, τα στερεότυπα που τους περιορίζουν τον τρόπο σκέψης και δράσης. Τέλος, η αποτυχημένη αλλαγή και καινοτομία που λόγω της μη αποτελεσματικής διοίκησης οδηγήθηκε σε αποτυχία και δυσκολεύει την ανάληψη πρωτοβουλιών για καινοτόμες λύσεις. Στον πίνακα 6.1. εμφανίζονται οι αιτίες εφησυχασμού των επιχειρήσεων.

#### Πίνακας 6.1. Αιτίες εφησυχασμού



Γενικά για να λειτουργήσουν σωστά οι επιχειρήσεις και να μπορέσουν στη συνέχεια να καινοτομήσουν θα πρέπει να ακολουθήσουν κάποιες αρχές. Οι αρχές αυτές είναι<sup>63</sup>:

1. Σαφήνεια στόχων για όλες τις υπηρεσίες, ομάδες και τμήματα
2. Σαφήνεια στην ιεραρχία και στη διάρθρωση
3. Τήρηση σχετικά ρηχής πυραμίδας
4. Επαρκής συντονισμός των τμημάτων προς επίτευξη των κοινών στόχων
5. Επαρκής σύνθεση εξουσίας και ευθύνης
6. Σαφήνεια και αντιστοιχία καθηκόντων και δυνατοτήτων προσέγγισης τους
7. Σαφήνεια ρόλου επιτελικών και λειτουργικών θέσεων και κατάλληλος συντονισμός της δράσης τους
8. Αποτελεσματικές εσωτερικές επικοινωνίες
9. Επαρκής οργανωτική ευελιξία
10. Προσαρμογή της οργανωτικής; διάρθρωσης στο επίπεδο ανάπτυξης της οικονομικής μονάδας
11. Προσαρμογή των ρόλων και της λειτουργίας των στελεχών στην άνοδο τους μέσα στην ιεραρχία
12. Φροντίδα για ανάπτυξη βελτιωμένων αντικαταστατών
13. Δημιουργία οργανωσιακής κουλτούρας
14. Εξασφάλιση συνθηκών προαγωγής νέων ιδεών
15. Όλες οι βελτιώσεις εξαρτώνται από τα άτομα

Ταυτόχρονα οι εργοδότες θα πρέπει να προσπαθήσουν να προσαρμόσουν την εργασία και την καινοτομία προς τους εργαζόμενους. Θα πρέπει να δώσουν στους εργαζόμενους ολοκληρωμένα καθήκοντα, να τους αφήσουν να οργανώσουν μόνοι τους την δουλειά τους, να δουν το τελικό προϊόν, να τους αφήσουν να καθορίζουν μόνοι τους τις ώρες και να τους μεταχειρίζονται σαν ώριμους και υπεύθυνους ενήλικες.

Για να γίνουν όλα αυτά οι μάνατζερ θα πρέπει να εφαρμόσουν επιχειρησιακές στρατηγικές. Πρέπει να ακολουθήσουν ένα επίπεδο επιχειρησιακής στρατηγικής, ένα επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής και τέλος ένα επίπεδο λειτουργικής στρατηγικής. Κάθε επιχειρηματική μονάδα διαλέγει ποια στρατηγική θέλει για να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

---

<sup>63</sup> Κανελλόπουλος, 1994

Η επιχειρησιακή στρατηγική προσπαθεί να διακρίνει σε ποιές επιχειρηματικές δραστηριότητες θα πρέπει ο οργανισμός να κάνει αλλαγές και πως αυτές να δομηθούν και να διαχειριστούν. Γενικά αποφασίζει για τη-γενική στάση της επιχείρησης, τη διοίκηση των δραστηριοτήτων παραγωγής, το είδος τους που πρέπει να διαλέξει, την ροή των χρηματικών και άλλων πόρων και τις σχέσεις με τις κοινωνικές ομάδες και το περιβάλλον.

Η επιχειρηματική στρατηγική έχει να κάνει με τη δημιουργία και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην ανταγωνιστική θέση των προϊόντων. Επίσης διακρίνεται στη στρατηγική Ηγεσίας Κόστους και στη στρατηγική Διαφοροποίησης. Στοχεύει στην αύξηση του προϊόντος και στην επίτευξη τιθέμενων από την επιχείρηση στόχων.

Τέλος, η λειτουργική στρατηγική που ασχολείται με την αύξηση της παραγωγικότητας των ήδη υπαρχόντων πόρων. Αναπτύσσεται σύμφωνα με την Επιχειρησιακή στρατηγική και επιχειρηματική και ρυθμίζει τις δράσεις και ενέργειες κάθε τμήματος για να βελτιώσει την απόδοση του.<sup>64</sup>

Συνοψίζοντας για να δεχτεί μια επιχείρηση την καινοτομία πρέπει να ξεφύγει από τα εμπόδια, να δημιουργήσει στους εργαζόμενους μια καλή ατμόσφαιρα και τέλος οι μάνατζερ να ακολουθήσουν μια στρατηγική που θα μπορέσουν όλοι σαν ομάδα να ανακαλύψουν καινοτόμες ιδέες.

## **6.2.Στόχοι καινοτόμων επιχειρήσεων**

Το management είναι εκείνο που δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε η καινοτομία να χαρακτηρίζει την επιχείρηση σε όλο της το φάσμα. Άρα πρώτος στόχος μια καινοτομικής επιχείρησης είναι το σωστό μάνατζμεντ. Ένα άλλο σημείο στο οποίο θα έπρεπε να επικεντρώσει την προσοχή τους είναι η ποιότητα. Η ποιότητα και μάλιστα η βελτίωσή της, αποτελεί από τα βασικότερα στοιχεία αξιολόγησης μιας αποτελεσματικής καινοτομίας. Επιπρόσθετα, η βελτίωση των κερδών, η μείωση του κόστους, η αύξηση του μεριδίου της αγοράς μπορούν να θεωρηθούν ως φυσικά επακόλουθα της εφαρμογής της καινοτομίας. Σ' όλα τα παραπάνω, όπως είναι φυσικό, η καινοτομία κατέχει εξέχουσα θέση.

---

<sup>64</sup> Γεωργόπουλος, 2013

Ένας άλλος στόχος είναι η διαφήμιση των προϊόντων έτσι ώστε να επέλθει αύξηση των κερδών. Πολύ σημαντικός παράγοντας εδώ είναι το σωστό timing, δηλαδή η εισαγωγή των νέων προϊόντων στην αγορά στον σωστό χρόνο. Μπορεί το προϊόν να είναι πολύ καλό και να καλύπτει όλες τις απαιτούμενες προδιαγραφές. Εάν όμως το προωθήσουν σε μη-κατάλληλο χρόνο, είναι πολύ πιθανό να αποτύχει.

Σημαντικός στόχος, επίσης, αποτελεί η μείωση του κόστους της επιχείρησης που μπορεί να επιτευχθεί με διάφορους τρόπους όπως η αύξηση παραγωγικότητας, η ανεύρεση νέων πρώτων υλών, καθώς και η περικοπή δαπανών<sup>65</sup>. Τέλος ένας ακόμη στόχος αποτελεί και η εξοικείωση με την τεχνολογία που είναι βασική στις μέρες μας. Εργαζόμενοι και μάνατζερ πρέπει να έχουν προτεραιότητα αυτό τον παράγοντα.

### 6.3. Τέσσερις πτυχές καινοτομίας και τα στάδια ανάπτυξης της

"Καινοτομία είναι η ικανότητα να αρπάζεις τις ευκαιρίες ..... να έχεις δημιουργική εγρήγορση" (Kirzner, 1995)

Οι 4 πτυχές της καινοτομίας είναι:

- η προσανατολισμένη στη βελτίωση καινοτομία,
- η καινοτομία προσανατολισμένη στον στόχο,
- η προσαρμοστική καινοτομία και τέλος
- η προληπτική καινοτομία.

Καινοτομία με σκοπό τη βελτίωση αυτών που κάνουμε, φτιάχνονται σε διαδικασίες και εργαλεία που ήδη υπάρχουν. *Δεν αμφισβητούμε το ΤΙ κάνουμε, αλλά το ΠΩΣ.* Ένα παράδειγμα είναι η χρήση ψηφιακών εργαλείων για καλύτερη ανταπόκριση πολιτών στις οφειλές τους. Αυτού του είδους τις καινοτομίες τις χρησιμοποιούμε πιο συχνά στη δημόσια διοίκηση. *Εδώ βελτιώνουμε αυτό που ήδη κάνουμε, όπως π.χ. το φορολογικό μας σύστημα ώστε να λειτουργεί πιο γρήγορα ή πιο αποδοτικά. Αυτός ο τύπος καινοτομίας δεν έχει μεγάλο κίνδυνο, καθώς ο κίνδυνος αυτός είναι μετρήσιμος. Στοιχεύει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης που έχει ήδη γίνει.*

Για την καινοτομία προσανατολισμένη στο στόχο γνωρίζουμε το λόγο που καινοτομούμε, καθώς και τις καινοτόμες ιδέες που μπορεί να προκύψουν για την επίτευξη του τελικού

---

<sup>65</sup> Drucker P., 1991

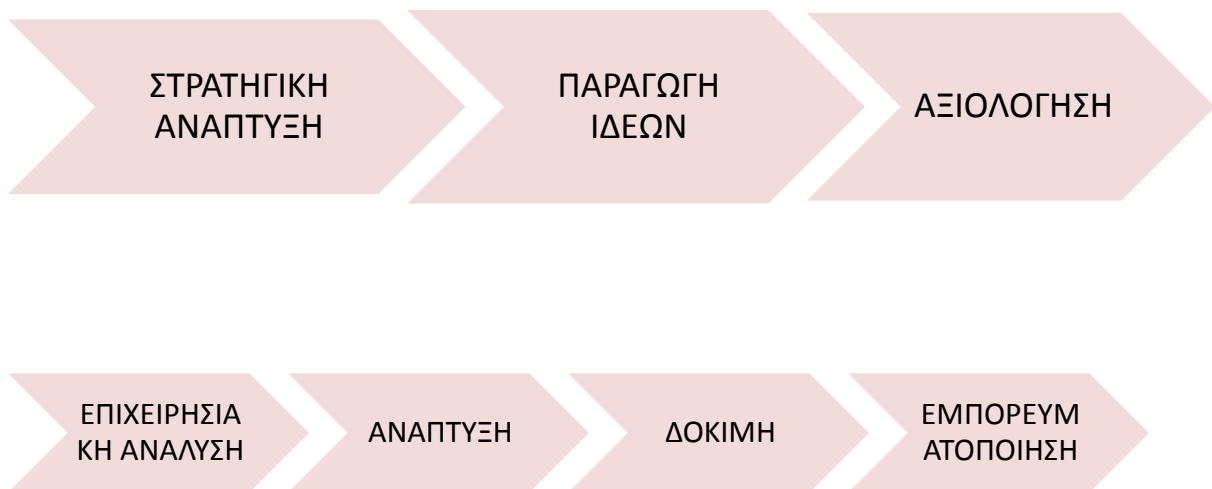


στόχου. Ο στόχος πρέπει να σημαντικός ώστε να μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή. Ένα παράδειγμα είναι η μείωση κόστους δαπανών. Η προσαρμοστική καινοτομία περιλαμβάνει την εξερεύνηση και δοκιμή νέων προσεγγίσεων με σκοπό την ανταπόκριση και την προσαρμογή στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. Η χρήση των social media για διάδραση με τους πολίτες αποτελεί ένα παράδειγμα της.

Τέλος, η προληπτική καινοτομία περιλαμβάνει την εξερεύνηση και ενασχόληση με θέματα που διαμορφώνουν μελλοντικές προτεραιότητες και δεσμεύσεις. Παράδειγμα της η έρευνα για τη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης στην παροχή υπηρεσιών. Δεν υπάρχει ξεκάθαρος στόχος, απλά δοκιμάζουμε νέες ιδέες που μπορεί να φανούν χρήσιμες για το μέλλον. *Εξερευνούμε πώς μπορεί να είναι το αύριο, ποιες είναι οι επιπτώσεις και τι μπορεί να σημαίνουν αυτές οι επιπτώσεις για τις τρέχουσες επενδύσεις και δραστηριότητες.*<sup>66</sup>

Τα στάδια ανάπτυξης της καινοτομίας απεικονίζονται στον πίνακα 6.2.

### Πίνακας 6.2: Τα στάδια ανάπτυξης της καινοτομίας



Πηγή: Αλέξης Θ., Ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής καινοτομιών

<sup>66</sup> Υπουργείο Εσωτερικών, Τμήμα Καινοτομίας, διαθέσιμο <https://innovation.gov.gr/fourfacets/>

Διάφορες έρευνες έδειξαν ότι πολλές επιχειρήσεις δεν πέτυχαν τη καινοτομία γιατί υπήρχαν προβλήματα στα πρώτα στάδια της διαδικασίας, και κυρίως στην ελλιπή ανάλυση της αγοράς.<sup>67</sup> Σημαντικό στάδιο είναι αυτό της αξιολόγησης όπου μπορεί να γίνει με ερωτηματολόγια και μοντέλα βαθμολόγησης. Οι νέες ιδέες θα πρέπει να περνάνε από βασικά ερωτήματα και μετά σε κριτήρια όπου οδηγηθούν στην επιτυχία και την κερδοφορία.

#### **6.4.Κριτήρια αξιολόγησης καινοτόμων ιδεών**

Κάθε ιδέα που κατατίθεται στην Ομάδα Καινοτομίας, τόσο στην αρχή όσο και στα επόμενα στάδια, θα αξιολογείται βάσει των παρακάτω κριτηρίων:

- Εκτίμηση του χρόνου μέχρι την εμπορευματοποίηση της καινοτομίας (time to market).
- Δυνατότητα υλοποίησης της ιδέας σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης (είτε από την επιχείρηση είτε από τη συνεργασία της επιχείρησης με τρίτους).
- Τεχνικό ρίσκο για την υλοποίηση της ιδέας.
- Δυνατότητα εμπορευματοποίησης της ιδέας (είτε από την επιχείρηση είτε από τη συνεργασία της επιχείρησης με τρίτους).
- Δυνατότητα παραγωγής του αποτελέσματος.
- Εκτίμηση της αποδοχής από την αγορά.
- Αναμενόμενα κέρδη για την επιχείρηση.
- Διαθεσιμότητα απαιτούμενων πόρων.<sup>68</sup>

Για να υπάρξει εμπιστοσύνη απέναντι στο προσωπικό, για να σκεφτεί ιδέες, είναι απαραίτητο να γνωρίζουν όλοι τα κριτήρια αξιολόγησης από την αρχή και για κάθε υποβολή ιδέας να ακολουθεί συνοπτική τεκμηριωμένη απάντηση από την Ομάδα Καινοτομίας

Να σημειωθεί πως για τη δημιουργία εμπιστοσύνης είναι αναγκαίο η κάθε υποβολή να μην μένει αναπάντητη. Οι τεκμηριωμένες απαντήσεις, με τον χρόνο, θα δώσουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να «μάθουν τον τρόπο σκέψης» της Ομάδας Καινοτομίας και να επεξεργάζονται τις ιδέες που υποβάλλουν προς αυτή την κατεύθυνση.

---

<sup>67</sup> Rose V.Tushman,1986

<sup>68</sup> Λιβιεράτος, 2013

## 6.5. Εργαλεία χρηματοδότησης της καινοτομίας

Οι τρεις σημαντικότερες μορφές χρηματοδότησης της καινοτομίας με τη μορφή της συμμετοχής στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης είναι οι επιχειρηματικοί άγγελιοι («άτομα τα οποία επενδύουν χρήματα από την προσωπική τους περιουσία σε μη εισηγμένες επιχειρήσεις χωρίς να υπάρχει κάποια οικογενειακή ή άλλη σύνδεση»)<sup>69</sup>, τα επιχειρηματικά κεφάλαια υψηλού κινδύνου, ή venture capitals και οι εταιρικοί επενδυτές<sup>70</sup>

Το πρώτο εργαλείο είναι τα ίδια κεφάλαια. Η πλειοψηφία των νέων επιχειρήσεων ξεκινούν με πολύ περιορισμένη χρηματοδότηση, και το αρχικό κεφάλαιο είναι από τις προσωπικές αποταμιεύσεις του επιχειρηματία. Σε πολλές περιπτώσεις επιχειρηματίες ξεκινούν τη δραστηριότητά τους στον ελεύθερο τους χρόνο, ενώ ακόμη εργάζονται για άλλες επιχειρήσεις. Το δεύτερο εργαλείο είναι η οικογένεια και φίλοι. Στη διεθνή βιβλιογραφία ο όρος είναι γνωστός ως «Friends ,Family and Fools». Δεν αποτελεί χρηματοδοτικό εργαλείο με την κλασική έννοια, αλλά για πολλές κοινωνίες ,η οικογένεια και οι φίλοι αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή χρηματοδότησης στα πρώτα στάδια των επιχειρήσεων<sup>71</sup>. Το πιο βασικό μειονέκτημα αυτού του τύπου της χρηματοδότησης είναι οι προσωπικές σχέσεις, οι οποίες μπορεί να επηρεάσουν τις επαγγελματικές.

Παράλληλα έχουμε τα δάνεια. Είναι κλασική μορφή χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Αξίζει να αναφερθεί ότι η πρόσφατη οικονομική κρίση έχει κάνει τη χρηματοδότηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων μέσω δανεισμού μια πολύ δύσκολη υπόθεση, ιδιαίτερα σε ό,τι αφορά την Ελλάδα. Τέταρτον έχουμε τις επιδοτήσεις που αποτελούν δωρεάν κεφάλαια για τις επιχειρήσεις. *Μια επιχείρηση θα πρέπει πρωτίστως να βρει την επιδότηση που της ταιριάζει, έχοντας ταυτόχρονα εξασφαλίσει και την ίδια συμμετοχή που απαιτείται, και όχι να προσαρμόζει τα επενδυτικά της σχέδια βάσει των παρεχόμενων επιδοτήσεων*<sup>72</sup>. Δυστυχώς, οι επιδοτήσεις ενέχουν χρονοβόρες διαδικασίες και μια μικρή επιχείρηση θα πρέπει να ενσωματώσει στον σχεδιασμό της την πιθανότητα αργοπορίας της εισροής κεφαλαίων από μια επιδότηση. Τέλος, είναι τα ερευνητικά προγράμματα. *Η συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, καθώς δίνει τη δυνατότητα σε μια μικρή επιχείρηση να εντατικοποιήσει την προσπάθειά της σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης. Ταυτόχρονα, τα*

<sup>69</sup> Mason και Harrison, 1996

<sup>70</sup> Denis, 2004

<sup>71</sup> Kotha και George, 2012, Lowe και Marriot, 2006

<sup>72</sup> Lowe και Marriot, 2006

*ερευνητικά προγράμματα, είτε αυτά είναι ελληνικά είτε διεθνή, μπορούν να επεκτείνουν το δίκτυο συνεργατών της επιχείρησης. Είναι σημαντικό για μια μικρή επιχείρηση που συμμετέχει σε ένα ερευνητικό πρόγραμμα να γνωρίζει τι μπορεί να αποκομίσει, καθώς και ποια από τα αποτελέσματα του προγράμματος μπορεί να χρησιμοποιήσει μετά το τέλος του.*

Εν κατακλείδι υπάρχουν αρκετοί τρόποι επένδυσης της καινοτομίας στις επιχειρήσεις, φτάνει να επιλέξεις ποιο είναι το κατάλληλο για την επιχείρηση σου.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου

- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2017). *Καινοτομίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις 2012-2014*. Αθήνα,
- Γεωργόπουλος, Ν. (1994). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Θωμάς, Α.(2009) *Ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης και Επιλογής καινοτομιών στην ελληνική βιομηχανία*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά)
- Κανελλόπουλος, Χ. (1994). *Εισαγωγή στην οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*. Αθήνα
- Λιβιεράτος, Α.(2013). *Οδηγός καινοτομία για μικρές επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις ΓΣΕΒΒΕ
- Μπουραντάς, Δ.(2001). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Πρίφτη, Α. (2016) *Διαχείριση της καινοτομίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις, Διοίκηση Επιχειρήσεων*. (Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά)
- Τσαντίλης, Α.(2017). *Innovation and mature companies*.(Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά)
- Αποστολόπουλος Θ. *Καινοτομία και Επειρηματικότητα*. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Ανακτήθηκε στις 19 Ιουλίου από <https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/INF374/%CE%94%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%A0%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%84%CE%BF/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/PDF/01.dialexi1.pdf>

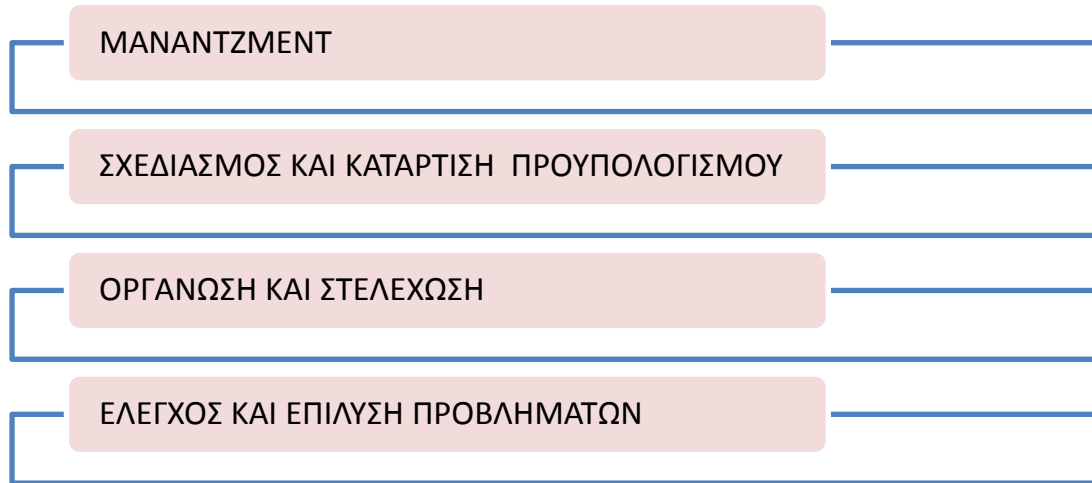
## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

### MANAGEMENT ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

#### 7.1.Μάνατζμεντ και Ηγεσία

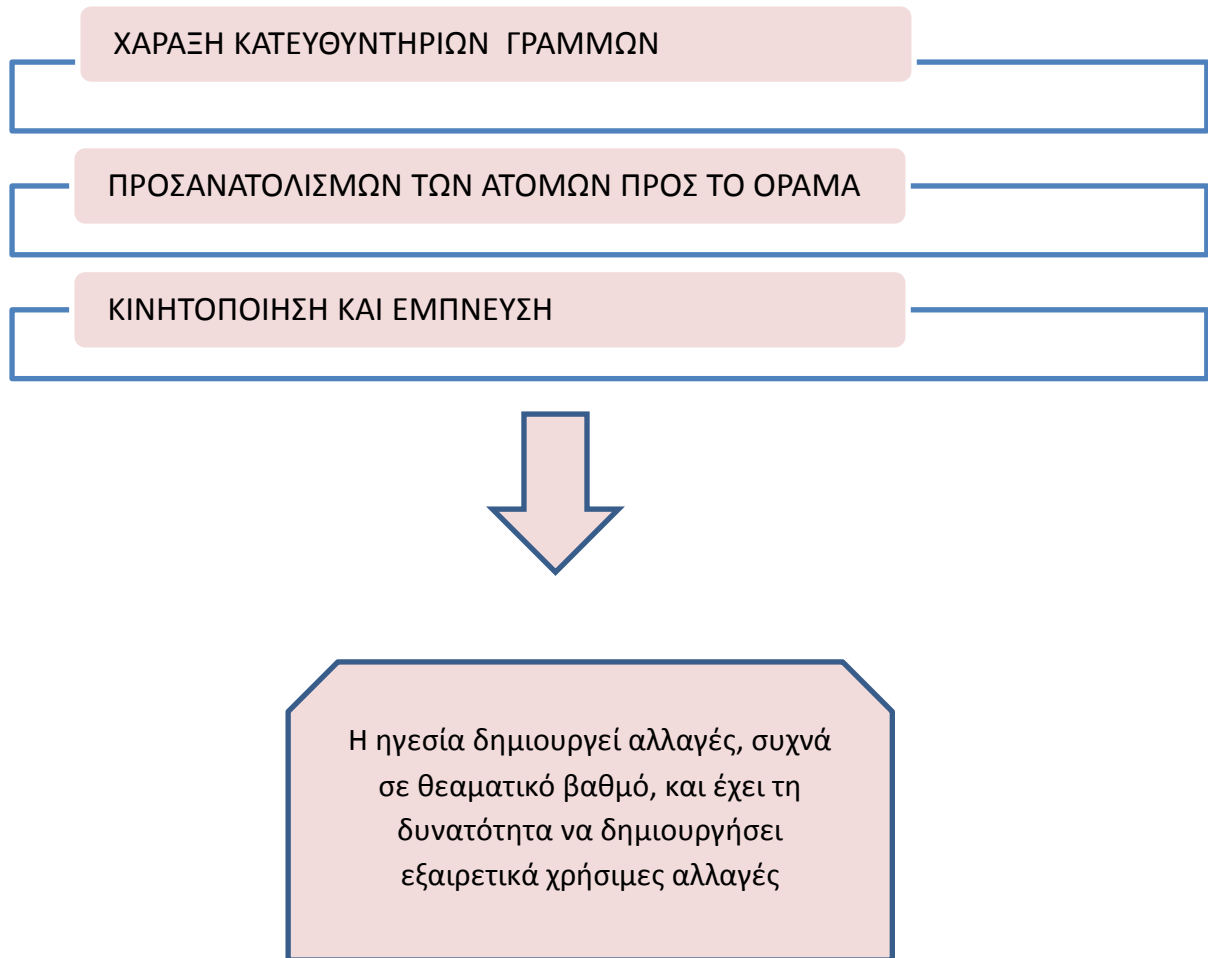
Όπως έχουμε αναφέρει στην παρούσα εργασία είναι εμφανή η διαφορά της ηγεσίας και του μάνατζμεντ. Ο ηγέτης μπορεί να διαμορφώσει τη συμπεριφορά των μελών λόγω της εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Ο ηγέτης βοηθά τα άτομα να κάνουν πράγματα τα οποία δεν θα έκαναν εάν δεν υπήρχε. Η έννοια του Μάνατζμεντ είναι μεγαλύτερη απ' ότι η ηγεσία. Πολλοί Μάνατζερ γίνονται ηγέτες. Οι ικανότητες (Ζαβλανός,2002,σ.370) ενός αποτελεσματικού ηγέτη σχετίζονται με το όραμα διότι ο ηγέτης είναι οραματιστής και προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σημαντικό για μια επιχείρηση όταν γίνονται και μεγάλες αλλαγές. Επίσης, ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε ότι αφορά στη βελτίωση του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων και τους θέτει εργασίες για την επίτευξη των σκοπών τους. Η διαίσθηση παίζει ρόλο κυρίως όταν υπάρχει αβεβαιότητα και όταν γίνονται σημαντικές αλλαγές και τέλος ο ηγέτης πρέπει να ενσωματώνει τις αξίες του στο σύστημα της επιχείρησης. Σε αυτές τις αξίες περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία και η εντιμότητα. Στον πίνακα 7.1. και 7.2. φαίνονται οι διαφορές τις ηγεσίας και του μάνατζμεντ.

## Πίνακας 7.1.Μάνατζμεντ



Δημιουργεί ένα βαθμό προβλεψιμότητας και οργάνωσης και έχει τη δυνατότητα συνεχούς παραγωγής των αναμενόμενων από όλους τους ενδιαφερόμενους βραχυπρόθεσμων αποτελεσμάτων

## Πίνακας 7.2. Ηγεσία



Πηγή: Kotter, 2001



## 7.2. Καινοτομία και Ηγεσία

Η καινοτομία σε σχέση με τη ηγεσία αφορά την εισαγωγή νέων μεθόδων καθοδήγησης, διαχείρισης και ολοκλήρωσης της εργασίας. Οι ηγέτες πρέπει να γνωρίζουν πώς να δημιουργούν ένα οργανωσιακό κλίμα όπου οι άλλοι εφαρμόζουν την καινοτομία σκέψη για την επίλυση προβλημάτων και την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Πρόκειται για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας της καινοτομίας, όχι μόνο στη σύλληψη μερικών μεμονωμένων δημιουργικών ιδεών ή πρακτικών.<sup>73</sup> Γενικά, ο ηγέτης οραματίζεται ένα επιθυμητό μέλλον, διατυπώνει με σαφήνεια πώς μπορεί να είναι και πώς να φτάσει και να εμπνέει τους άλλους.<sup>74</sup>

Σύμφωνα με τους Barsh, Capozzi & Davidson (2008), οι ηγέτες σε έναν οργανισμό χρειάζεται να πράττουν κάποια πράγματα ώστε να ενισχύεται η εισαγωγή καινοτομιών. Αρχικά πρέπει να προσδιορίζεται το είδος της καινοτομίας που ενισχύει την ανάπτυξη και βοηθά τους στρατηγικούς στόχους. Επιπλέον, να ορίζει μετρήσιμες απόδοσης και στόχων για την καινοτομία. Τα ανώτατα στελέχη που είναι υπεύθυνα πρέπει να εστιάσουν στο στρατηγικό όραμα της εταιρείας και το μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, και επίσης, να είναι διορατικοί και γνώστες του αντικειμένου.<sup>75</sup>

Επίσης, για να αποκτήσουν τη δυνατότητα να προσφέρουν κάτι νέο και διαφορετικό από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις πρέπει να προσελκύσουν τα κατάλληλα στελέχη, στο κατάλληλο χρόνο και στο κατάλληλο πεδίο της καινοτομίας εργασίας, ο ηγέτης να συλλέγει ιδέες από όλα τα επίπεδα εργασίας και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή του προσωπικού χωρίς επικρίσεις για κάποια πιθανή αποτυχία και να καθιστά δεκτικό τον οργανισμό σε διαφορετικές αντιλήψεις.<sup>76</sup>

Εν κατακλείδι μέσω ενός αιτιακού σχήματος καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ηγεσία επηρεάζει την καινοτομία, η ηγεσία επηρεάζει τη στρατηγική έτσι, η καινοτομία επηρεάζει τη στρατηγική και η ηγεσία επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας, η καινοτομία επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας, έτσι η στρατηγική επηρεάζει την απόδοση της εταιρείας.

---

<sup>73</sup> Horth&Buchner, 2014

<sup>74</sup> Egri & Herman, 2000

<sup>75</sup> Shao, Feng ,et al., 2016

<sup>76</sup> Bouhali, Lebsir&Ferkha, 2015

### 7.3. Μάνατζμεντ και Επιχειρήσεις

Οι επιχειρήσεις είναι ένα ανοιχτό σύστημα που επηρεάζεται από το εξωτερικό περιβάλλον. Στο εξωτερικό περιβάλλον συμπεριλαμβάνεται η οικονομία που σχετίζεται με τη γενική οικονομική συγκυρία, σε διεθνές κι εθνικό επίπεδο, αλλά και με τις συνθήκες που επικρατούν σε συγκεκριμένο επιχειρηματικό κλάδο, η αγορά που αφορά στην αγοραστική δύναμη και τις προτιμήσεις των καταναλωτών στην κοινωνία που έχει να κάνει με τις στάσεις του κοινωνικού περιγύρου και του κλάδου όπου ανήκει η επιχείρηση, στο νομικό πλαίσιο όπου αναφέρεται στην ειδική νομοθεσία και τις ρυθμίσεις που σχετίζονται με την παραγωγή και την πώληση των προϊόντων της επιχείρησης και στο φυσικό περιβάλλον που σχετίζεται με παράγοντες όπως ο ατμοσφαιρικός αέρας, το έδαφος, το υπέδαφος και το νερό από τους οποίους η επιχείρηση λαμβάνει τις πρώτες ύλες της.<sup>77</sup>

Στον προγραμματισμό το πιο σημαντικό κομμάτι είναι η λήψη αποφάσεων, όπου είναι η βασική λειτουργία του μάνατζερ. Ο μάνατζερ πρέπει να αποφασίζει ποιός και τι πρέπει να κάνει. Η σημερινή επιχείρηση θα πρέπει να διοικείται με τέτοιο τρόπο όπου θα πρέπει να εκπληρώνονται οι στόχοι και οι ανάγκες των καταναλωτών. Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων θα πρέπει ο μάνατζερ να αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του εργαζόμενου και να δημιουργεί μηνύματα για να την επίτευξη των στόχων.

Για να οδηγηθεί μια επιχείρηση στην καινοτομία θα πρέπει να αποδεχτεί την αλλαγή, αλλά για να γίνει αυτό θα πρέπει να λάβει τις σωστές πληροφορίες, να δημιουργήσει ενδιαφέρουσες ιδέες και να ευαισθητοποιήσει τα μέλη για να επιτευχθούν οι στόχοι. Για να το πετύχουν αυτό θα πρέπει να υπάρχει άμεση επικοινωνία των εργαζομένων με τον μάνατζερ και να έχουν κατανοήσει όλοι τους ποιές είναι οι αρμοδιότητες τους, να κατανοήσουν τη διαδικασία και να αυξηθεί η απόδοση τους.

Οι επιχειρήσεις μέσω των μάνατζερ θα πρέπει να εξακριβώσουν τις ανάγκες και τις απαιτήσεις της βιομηχανικής και καταναλωτικής αγοράς, να τις ενσωματώσει στα καινούρια προϊόντα, να σχεδιάσει τα προϊόντα με λεπτομερή χαρακτηριστικά και προδιαγραφές και να ελέγξει τις προδιαγραφές δοκιμάζοντας την καταλληλότητα του ιδίου του σχεδιασμού και την ικανότητα. Παράλληλα θα πρέπει να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες οι ευκαιρίες που περιλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων ιδεών για προϊόντα, τις μεθόδους παραγωγής, τις πηγές

---

<sup>77</sup> Bittel, 2011

εφοδιασμού, την εκμετάλλευση νέων αγορών και τους νέους τρόπους οργάνωσης επιχειρήσεων.<sup>78</sup>

Εν κατακλείδι ο μάνατζερ βοηθά τις επιχειρήσεις σύμφωνα με τον Πραστάκο (2005) στην αύξηση των πωλήσεων και του μεριδίου αγοράς, στην αύξηση των εσόδων και της απόδοσης των επενδύσεων, στη μείωση του κόστους και του ύψους των επενδύσεων, στην αύξηση της ταχύτητας της παραγωγής και μείωση των καθυστερήσεων, στο κέρδος μεγαλύτερης εκμετάλλευσης του περιορισμένου εξοπλισμού, της τεχνογνωσίας, των κεφαλαίων και του προσωπικού και των υπόλοιπων πόρων. Ταυτόχρονα στην αποτίμηση των πιο πιθανών αποτελεσμάτων μιας απόφασης και στον εντοπισμό καλύτερων εναλλακτικών, στη μείωση του κινδύνου, στον καλύτερο έλεγχο και διοίκηση αλλαγών και στη βελτίωση της ποιότητας.

#### 7.4. Καινοτομία και Επιχειρήσεις

Η καινοτομία είναι η διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη διαδικασία δημιουργίας ιδεών, την ανάπτυξη τεχνολογίας, την κατασκευή και την εμπορία προϊόντος, τις διαδικασίες κατασκευής ή τη δημιουργία νέου εξοπλισμού<sup>79</sup>. Έτσι η καινοτομία είναι ένας συνδυασμός όλων αυτών των διαδικασιών. Για τη δημιουργία καινοτομίας οι εταιρείες πρέπει να δημιουργήσουν ένα εσωτερικό περιβάλλον που να διευκολύνει μια κουλτούρα καινοτομίας που χαρακτηρίζεται από ευελιξία και ταχύτητα αλλαγής για να ανταποκριθούμε σε νέες ευκαιρίες.<sup>80</sup>

Πιο συγκεκριμένα η τεχνολογική καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για μια εταιρεία που αποκτά και διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και βελτιώνει την απόδοσή της σε ένα δυναμικό περιβάλλον μέσω της καινοτομίας.<sup>81</sup> Επισημαίνεται η ανάγκη για μια ισορροπημένη χρήση πόρων, για μια ικανότητα πειραματισμού, μια ισορροπημένη συνοχή ηγετικών ικανοτήτων, και μια οργανωτική κουλτούρα και δέσμευση υπαλλήλων.<sup>82</sup>

Ως εκ τούτου, η σχέση μεταξύ τεχνολογικής καινοτομίας και η σταθερή απόδοση εξαρτάται από διάφορους παράγοντες. Πρώτον, η ικανότητα των επιχειρήσεων να μεταφέρουν τεχνολογικές επενδύσεις σε καινοτομίες που τείνουν να επηρεάζονται από συγκεκριμένους

---

<sup>78</sup> Schumpeter, 1934

<sup>79</sup> Trott & Paul, 2008

<sup>80</sup> Urbancova, 2013

<sup>81</sup> Hannan & McDowell, 1990

<sup>82</sup> Achtenhagen, Melin, Naldi (2013)

πόρους.<sup>83</sup> Δεύτερον, ο τύπος και η καταλληλότητα της καινοτομίας που προκύπτει από την E&A των εταιρικών επενδύσεων για τη συμπλήρωση των δραστηριοτήτων. Τρίτον, η ένταση του ανταγωνισμού των αγορών που σχετίζεται με το στάδιο της επιχείρησης για την υιοθέτηση τεχνολογίας. Τέταρτον, επιλέγοντας μια κατάλληλη στρατηγική, ο βασικός σχεδιασμός να είναι μοναδικός, λειτουργικά κομψός μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να αποκτήσει υπερφυσικά κέρδη από καινοτομίες, υποδηλώνοντας ότι η επιτυχία αυτών των τακτικών είναι πιθανό να ποικίλλει μεταξύ των κλάδων και ανάλογα με το είδος της καινοτομίας που πραγματοποιείται.

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον που βασίζεται στη γνώση, αναφέρονται οι εταιρείες μαθαίνουν και αξιοποιούν συνεχώς γνώση και η σωστή γνώση και η ικανότητα να τη μετατρέπεις για δημιουργία νέας αξίας θεωρείται ότι οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.<sup>84</sup> Η εστίαση έγκειται στη διατήρηση, αναπαραγωγή και αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης.<sup>85</sup> Η κουλτούρα μιας επιχείρησης θεωρείται κρίσιμο στοιχείο καθώς ορίζει πώς και τι γνώση εκτιμάται, μοιράζεται και αποθηκεύεται μέσα στον οργανισμό για πιθανό καινοτόμο πλεονέκτημα.<sup>86</sup> Μελέτες έχουν δείξει ότι η κουλτούρα της γνώσης μιας εταιρείας επηρεάζει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και τη συνολική καινοτομία της εταιρείας<sup>87</sup>. Συνδέεται στενά με την κουλτούρα γνώσεων του οργανισμού είναι τη δομή της και παρέχει υπαγορεύσεις για το πώς και με ποιον είναι η γνώση που μεταφέρεται και επικοινωνείται σε όλη την εταιρεία.

Ο Alavi (2005) διαπίστωσε ότι οι οργανισμοί που διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις εσωτερικές γνώσεις τους ,επωφελούνται από μια ομάδα καινοτόμων στοιχείων γνώσης που επιτρέπουν στην εταιρεία να γνωρίζει καινοτόμες ευκαιρίες. Αυτές οι καινοτόμες ευκαιρίες μπορεί να προκύψουν από το τμήμα E&A όσον αφορά νέα προϊόντα και υπηρεσίες, μέσω καινοτόμων ομάδων που ασχολούνται με τη δημιουργία αξίας και καινοτομίας. Μπορούν να κυμαίνονται από απλές ευκαιρίες μείωσης κόστους έως τη βελτίωση της εσωτερικής ευελιξίας μιας εταιρείας και της συνολική καινοτομία. Έτσι, οι δυνατότητες αυτές μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την ισχύ της εταιρεία.

Πολλές εταιρείες που δεν μπορούν να τις κατανοήσουν οι αλλαγές μπορεί να υποστούν μεγάλες απώλειες και αρνητικές συνέπειες. Πολλά ήταν τα παραδείγματα που οι εταιρείες

---

<sup>83</sup> Sampson, 2007

<sup>84</sup> Ozer & Vogel, 2015

<sup>85</sup> Smith et al., 2005

<sup>86</sup> Alavi, Kayworth, & Leidner, 2005

<sup>87</sup> Nonaka & Takeuchi, 1995

επικεντρώθηκαν υπερβολικά αξιοποιώντας το τρέχον επιχειρηματικό τους μοντέλο αντί να επικεντρωθούμε στις αλλαγές που συμβαίνουν στα οικοσυστήματά τους (π.χ. Blockbuster Video, Blackberry, Kodak,).

Οι ισχυρές διαδικασίες επιτρέπουν στις εταιρείες να γνωρίζουν συνεχώς τις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυξάνουν τη συνολική εγρήγορση για πιθανές απειλές και επιτρέπουν στις εταιρείες να επαναξιολογούν συνεχώς την ανταγωνιστική κατάσταση του επιχειρηματικού τους μοντέλου. Η διαδικασία αξιολόγησης είναι αυτή που βοηθά τον εντοπισμό καινοτόμων ευκαιριών και για την καθοδήγηση της στρατηγικής θέσης της εταιρείας.

Εν κατακλείδι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθήσουν μια διαδικασία με βάση τη-γνώση για να δημιουργήσουν ένα καινούριο προϊόν που θα οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διαλέξουν ποιά καινοτομία θέλουν να ακολουθήσουν που θα συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης.

### 7.5. Ηγεσία και επιχειρήσεις

Για το βιώσιμο περιβάλλον στις επιχειρήσεις, κρίσιμος μοχλός είναι η παρουσία ηγεσίας, η οποία ως επί το πλείστον οδηγεί σε κερδοφορία για οργανισμούς. Μια μελέτη από το Ερευνητικό Κέντρο Ηθικής (ERC) στην Ουάσινγκτον διαπίστωσε ότι υπάρχει υψηλότερη ποιότητα και οι προσλήψεις προσελκύονται σε εταιρείες που διατηρούν ηθικές επιχειρηματικές πρακτικές και διαχείριση.<sup>88</sup> Ομοίως, οι Mo και Shi (2018) επίσης επιβεβαίωσαν το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η ηθική ηγεσία στη διατήρηση της θετικής απόδοσης των εργαζομένων με αποτέλεσμα υψηλότερα έσοδα για η εταιρεία. Η ηθική ηγεσία μπορεί να περιγραφεί ως «η προβολή κατάλληλης συμπεριφοράς με τη βοήθεια διαπροσωπικών σχέσεων και προσωπικές ενέργειες, που χρησιμοποιούν αμφίδρομη επικοινωνία, ενίσχυση και λήψη αποφάσεων για την προώθηση αυτής της συμπεριφοράς στους οπαδούς.<sup>89</sup> Τα χαρακτηριστικά όπως η ειλικρίνεια, η δικαιοσύνη και η αξιοπιστία για την επίβλεψη καθιστούν τα μέλη υπεύθυνους για τις δραστηριότητές τους.<sup>90</sup> Οι τιμωρίες

---

<sup>88</sup> Fulmer, 2004

<sup>89</sup> Brown et al., 2005

<sup>90</sup> Piccolo, Greenbaum, Hartog, & Folger, 2010

χρησιμοποιούνται για να αποθαρρύνουν την ανήθικη συμπεριφορά, ενώ τα συστήματα ανταμοιβής είναι για την παρακίνηση κατάλληλης συμπεριφοράς στην επιχείρηση.<sup>91</sup>

Από την άποψη των ενδιαφερομένων, οι ηθικοί ηγέτες ξέρουν πώς να οικοδομήσουν καλές σχέσεις με όλους τους βασικούς ενδιαφερόμενους, να δημιουργήσουν κίνητρα για να τους παρακινήσει, να ενθαρρύνει τη σεβαστή συνεργασία και να προσφέρει μια δέσμευση για καθιέρωση υπεύθυνης και βιώσιμης αλλαγής τόσο εντός όσο και εντός του οργανισμού.<sup>92</sup> Γενικά, οι ηγέτες τείνουν να προσφέρουν ένα υγιές, ασφαλές και δίκαιο εργασιακό περιβάλλον για τους εργαζομένους τους, καθώς και είναι ηθικά υποχρεωμένοι να παρέχουν ασφαλή προϊόντα και υπηρεσίες για τους πελάτες τους. Οι ηθικοί ηγέτες διασφαλίζουν επίσης διαφανή επικοινωνία σχετικά με τους πιθανούς κινδύνους των προϊόντων και υπηρεσιών, εάν υπάρχουν, έχοντας κατά νου την ασφάλεια των πελατών.

Οι εργαζόμενοι εκμεταλλεύονται την ευκαιρία να εκφράσουν τις απόψεις και τις ιδέες τους και έτσι προωθούν τη δημιουργικότητα στη δουλειά και σκέφτονται με νέες μεθόδους σκέψης.<sup>93</sup>

Από την άλλη έχουμε και τη στρατηγική ηγεσία που είναι η ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους να λαμβάνουν εθελοντικά καθημερινές αποφάσεις με την έννοια ανάπτυξης βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, για την ύπαρξη μιας καινοτόμας εταιρείας.<sup>94</sup> Οι στρατηγικοί ηγέτες ενθαρρύνουν την καινοτομία ενόψει της περιβαλλοντικής αλλαγής και προχωρούν και έχουν επίγνωση των δυνατοτήτων του οργανισμού. Οι εταιρείες με αυτήν τη στρατηγική τείνουν να προσφέρουν τα προϊόντα τους σε υψηλότερες τιμές από ότι οι ανταγωνιστές ως αποζημίωση για αυτό μοναδικά χαρακτηριστικά, το κόστος της έγκαιρης παράδοσης του συστήματος, την ποιότητα των υπηρεσιών και τα κανάλια διανομής.<sup>95</sup>

Γενικά οι ηγέτες χωρίς αποκλεισμούς αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους όσον αφορά την υποστήριξη και τη βοήθεια ως αντίθετη διοίκηση και έλεγχο, και προσφέρουν στα μέλη της ομάδας τους απαραίτητους πόρους, την ελευθερία, την ανεξαρτησία και τη διακριτική ευχέρεια για να εκτελέσουν τη δουλειά τους.<sup>96</sup> Επιπλέον, χωρίς αποκλεισμούς αναγνωρίζουν και σέβονται τις ατομικές διαφορές μεταξύ των μελών της ομάδας, καλούν τα μέλη της

---

<sup>91</sup> Brown et al., 2005

<sup>92</sup> Maak & Pless, 2006

<sup>93</sup> Chen & Hou, 2016).

<sup>94</sup> Nejad & Rowe, 2009

<sup>95</sup> Hilman, 2009; Porter, 1990

<sup>96</sup> Carmeli et al., 2010, Hollander, 2009

ομάδας να εκφράσουν τις απόψεις και τις ανησυχίες τους, να ακούσουν ειλικρινά τις ιδέες και τις προτάσεις των μελών της ομάδας και να ενθαρρύνουν τα μέλη της ομάδας να δοκιμάσουν διαφορετικές προσεγγίσεις χωρίς να ανησυχούν ότι ενδέχεται να επικριθούν και να τιμωρηθούν.<sup>97</sup>

Όποια ηγεσία και να ακολουθείται είναι σημαντική για τις επιχειρήσεις και τις σχέσεις με τους εργαζόμενους για να μπορέσουν να καλύψουν και τις δικές τους ανάγκες και τις ανάγκες της επιχείρησης.

---

<sup>97</sup> Carmeli et al., 2010, Hollander, 2009

## Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου

- Δενδρινός, Μ., Κεφάλας, Η.( 2014). *Επικοινωνιακή Στρατηγική στο Μάνατζμεντ των σύγχρονων Επιχειρήσεων*. (Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αιγάλεω)
- Δημητρακόπουλος, Α.(2018). *Η συμβολή της ηγεσίας στην εφαρμογή καινοτομιών στη διοίκηση κοινωνικών δομών*. ( Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Πελοποννήσου, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Καλαμάτα)
- Νάστου, Δ. (2014) *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα*. (Διπλωματική Εργασία, ΤΕΙ Πειραιά, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα)
- Ρίσκου, Π., Τσουρούκη Χ. (2009). *Ο ρόλος της καινοτομίας και του Μάνατζμεντ Αλλαγών στις επιχειρήσεις*. (Διπλωματική Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής, Καβάλα)
- Hock-Doergena M.,Claussb T., Krausc S.(2019).*Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs*. German
- Semuel, H., Siagian, H., & Octavia, S. ( 2017). *The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance*, Indonesia
- Lin, W. L., Yip, N., Ho, J. A., & Sambasivan, M. (2020). *The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance*. India
- Qingyan, YeDuanxu, WangWeixiao Gu. (2019). *Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure*. China
- Zhen Shao. (2019). *Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation*. China



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

### ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

#### Περίπτωση 1η

##### Βιομηχανία βιντεοπαιχνιδιών της Ταϊβάν (Ινστιτούτο Οικονομικής Έρευνας της Ταϊβάν)

Πριν από δέκα χρόνια, η βιομηχανία βιντεοπαιχνιδιών της Ταϊβάν επλήγη από μια σειρά δυσκολιών που έθεσαν εκτός λειτουργίας πολλές από τις τοπικές εταιρείες βιντεοπαιχνιδιών. Ωστόσο, υπήρχαν ακόμα ορισμένες εταιρείες που κατάφεραν να ξεπεράσουν τις προκλήσεις διεξάγοντας πολλαπλές καινοτόμες δραστηριότητες και μετασχηματίστηκαν με επιτυχία από τον μικρό παραγωγό παιχνιδιών εκτός σύνδεσης (PC), επιχειρηματικό μοντέλο πολύ παρόμοιο με εκείνο των συμβατικών κατασκευαστικών εταιρειών σε μεγάλους σύνθετους διαδικτυακούς παρόχους υπηρεσιών.

Σήμερα, αν και υπάρχει παρατεταμένη ύφεση της οικονομίας, σε σύγκριση με πολλούς άλλους τομείς ΤΠΕ (ως επί το πλείστον με βάση την κατασκευή) στη Ταϊβάν, η βιομηχανία βιντεοπαιχνιδιών παραμένει μια εξαιρετικά κερδοφόρα επιχείρηση.

#### Ιστορικό

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 και μετά, οι εταιρείες ανάπτυξης βιντεοπαιχνιδιών (VGD) της Ταϊβάν αντιμετώπισαν μια σειρά προκλήσεων που εμφανίσθηκαν από την άνοδο των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνίας (ΤΠΕ) και από διαρθρωτικές αλλαγές στην αγορά. Η φύση του έκτοτε, το παιχνίδι και η ανάπτυξη βίντεο έχουν αλλάξει βαθιά από τότε. Καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι εταιρείες VGD της Ταϊβάν υπέφεραν από μεγάλες οικονομικές απώλειες που προκλήθηκαν από την επικράτηση της πειρατείας λογισμικού και το συνεχώς μειούμενο κόστος της εγγραφής CD. Αυτά τα προβλήματα υπονόμισαν γρήγορα το καθιερωμένο επιχειρηματικό μοντέλο των τοπικών εταιρειών VGD.

Κατά την ίδια περίοδο, οι προγραμματιστές παιχνιδιών PC της Ταϊβάν αντιμετώπισαν επίσης έντονο ξένο ανταγωνισμό στην τοπική αγορά. Λόγω του ανώτερου σχεδιασμού και της ποιότητας των εισαγόμενων παιχνιδιών, τα βιντεοπαιχνίδια της Ταϊβάν έχασαν γρήγορα μερίδια αγοράς από τους Ιάπωνες και τους Αμερικανούς με παιχνίδια κονσόλας και έπειτα από τα κορεατικά διαδικτυακά παιχνίδια. Ως αποτέλεσμα, πολλές τοπικές εταιρείες VGD ξεκίνησαν μια συντριπτική μεταμόρφωση.

Αν και έχουν παγιδευτεί στην αναταραχή των διαρθρωτικών μετασχηματισμών, ορισμένες εταιρείες VGD εξακολουθούν να βλέπουν ευκαιρίες που προέκυψαν από την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών και το αναπτυσσόμενο διαδικτυακό παιχνίδι. Θεώρησαν ότι το “online παιχνίδι και τα 3D γραφικά” είναι ο μόνος τρόπος για να προχωρήσουν. Αντιμετώπισαν το πρόβλημα της πειρατείας λογισμικού και του ασφαλούς μεριδίου αγοράς στο μέλλον. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου, έλειπαν κρίσιμες τεχνολογίες και δυνατότητες και δεν ήξεραν πώς να αναπτυχθούν διαδικτυακά παιχνίδια μεγάλης κλίμακας.

### Μέτρα αντιμετώπισης μέσω της καινοτομίας

Για να επιτύχουν τα στρατηγικά τους οράματα και να επιβιώσουν από τον ανταγωνισμό, έπρεπε να μάθουν να καινοτομούν. Προκειμένου να αντιμετωπίσουν συνεχείς προκλήσεις, οι εταιρείες VGD της Ταϊβάν διεξήγαγαν πολλές φορές καινοτόμες δραστηριότητες. Αυτές οι δραστηριότητες περιελάμβαναν πολλές αυξητικές και ριζοσπαστικές καινοτομίες. Οι διαδικασίες των εταιρειών VGD μπορούν να χαρακτηριστούν ως μετατροπή από την απλότητα σε πολυπλοκότητα, από μικρό σε μεγάλο, και από προϊόν σε υπηρεσία. Για παράδειγμα, στην αρχή οι εταιρείες VGD μπορούσαν να παράγουν μόνο πολύ απλά αυτόνομα παιχνίδια PC.<sup>98</sup>

Σταδιακά άρχισαν να αναπτύσσουν πολύ μεγάλα και περίπλοκα διαδικτυακά συστήματα που να παρέχουν εμπειρία και υπηρεσίες έντασης περιεχομένου σε μεμονωμένους πελάτες.<sup>99</sup> Εν τω μεταξύ, η οργάνωση της VGD έγινε πολύ μεγαλύτερη και εξειδικευμένη ως προς τις τεχνολογίες και τα καθήκοντα έγιναν πιο περίπλοκα και προκλητικά.

Γενικά, αυτές οι πολλαπλές καινοτόμες δραστηριότητες μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στους ακόλουθους τύπους:

- καινοτομία που βασίζεται στην τεχνολογία, π.χ. συνεχής βελτίωση διαφορετικών τεχνολογικών ειδών ικανότητας και ανάπτυξη νέων εργαλείων για VGD.
- καινοτομία διεργασίας / οργάνωσης, π.χ. συνεχής βελτίωση του κύκλου ανάπτυξης έργων, αναδιοργάνωση της δομής της εταιρείας, δημιουργία νέων τμημάτων / ομάδων και εξωτερική ανάθεση

---

<sup>98</sup> Case studies in service innovation, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation\\_CaseBook\\_pre\\_conference.pdf](http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation_CaseBook_pre_conference.pdf)

<sup>99</sup> Case studies in service innovation, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation\\_CaseBook\\_pre\\_conference.pdf](http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation_CaseBook_pre_conference.pdf)

- καινοτομία προϊόντος / περιεχομένου / εμπειρίας, π.χ. κυκλοφορία νέων παιχνιδιών με νέο περιεχόμενο και νέες εμπειρίες παιχνιδιού, νέα καλλιτεχνική σχεδίαση, νέες ιστορίες και νέα σχεδίαση παιχνιδιού .
- καινοτομία μάρκετινγκ / παράδοσης, π.χ. σταδιακά εγκαταλείποντας τα συμβατικά κανάλια διανομής, και αλληλεπίδραση και εμπορία με τους τελικούς χρήστες απευθείας μέσω του Διαδικτύου.
- καινοτομία εσόδων / επιχειρηματικών μοντέλων, π.χ. σχεδιασμός πιο ευέλικτης τιμολόγησης για απευθείας στόχευση διαφορετικών ομάδων τελικών χρηστών.

Πρέπει να σημειώσουμε ότι όλοι αυτοί οι τύποι της καινοτομίας λαμβάνουν χώρα ταυτόχρονα και συνδέονται στενά μεταξύ τους. Για παράδειγμα, η τεχνολογική καινοτομία είναι ένας από τους πιο θεμελιώδεις τύπους που επιτρέπουν άλλους τύπους καινοτομίας στην VGD. Το νέο περιεχόμενο και ο σχεδιασμός παιχνιδιών απαιτούν καινοτομία με βάση την τεχνολογία, τα νέα εφέ και τις εμπειρίες που φιλοδοξούν να προσφέρουν οι καλλιτέχνες και οι σχεδιαστές. Η τεχνολογική καινοτομία υποστηρίζει επίσης νέες στρατηγικές μάρκετινγκ και νέους τρόπους παράδοσης προϊόντων στην εποχή του διαδικτυακού παιχνιδιού. Όταν η ίδια η φύση ενός προϊόντος μεταμορφώνεται ριζικά από παιχνίδια εκτός σύνδεσης με υπολογιστή σε μεγάλα διαδικτυακά παιχνίδια, αλλάζουν επίσης τα έσοδα και το επιχειρηματικό μοντέλο βαθέως.

### Μέτρηση της επιτυχίας

Η επιτυχία αυτών των εταιρειών VGD μπορεί να μετρηθεί από τη μακροζωία τους. Αυτό συμβαίνει επειδή η επίτευξη των «στρατηγικών οραμάτων» είναι εξαιρετικά δύσκολο να γίνει σε μεγάλο βαθμό και σε ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, αυτά τα «οράματα» ήταν κάτι που δεν έγιναν ποτέ πριν. Μεσοπρόθεσμα, η επιτυχία μπορεί να μετρηθεί από το αν αναπτύχθηκαν οι απαραίτητες δυνατότητες για VGD και αν μπορούν να διατηρήσουν τους παλιούς παίκτες και να προσελκύσουν νέους παίκτες απελευθερώνοντας διαφορετικές σειρές βιντεοπαιχνιδιών που απευθύνονται σε αυτούς. Βραχυπρόθεσμα, μια αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου δυναμικού και η παροχή βιντεοπαιχνιδιών καλής ποιότητας εγκαίρως και βάσει προϋπολογισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της επιτυχίας εταιρειών VGD.

### Επιτυχία μέχρι σήμερα

Οι περιπτώσεις αυτής της μελέτης επιβιώνουν με επιτυχία στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον και επιτεύχθηκαν οι στρατηγικοί στόχοι που είχαν τεθεί πριν από δέκα χρόνια. Στο παρόν μπόρεσαν να αντιμετωπίσουν την πειρατεία λογισμικού και επικεντρώθηκαν στη δημιουργική εργασία και τη διαχείριση των επιχειρήσεων και έκαναν καλύτερα κέρδη από πολλούς άλλους τομείς ΤΠΕ στην Ταϊβάν. Έχουν επίσης διαφοροποιήσει τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες συνεργαζόμενοι με άλλες τοπικές και ξένες εταιρείες και εξήγαγαν υπηρεσίες σε άλλες αγορές. Εν τω μεταξύ, συνεχίζουν να βελτιώνουν τις βασικές τους ικανότητες με συνεχή οργάνωση και μάθηση.<sup>100</sup>

---

<sup>100</sup> Case studies in service innovation, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα  
[http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation\\_CaseBook\\_pre\\_conference.pdf](http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation_CaseBook_pre_conference.pdf)

## Μελέτη 2η

### Καινοτομία στα κινητά πολυμέσα της Κίνας

Με την ανάπτυξη τεχνολογιών κινητής επικοινωνίας, τα πολυμέσα κινητής τηλεφωνίας, η υπηρεσία ραδιοτηλεοπτικών μεταδόσεων γίνεται ένα από τα σημαντικά μέρη της ζωής μας. Στην Κίνα τέθηκε η CBC (China Broadcasting Communication) για να προωθήσει την ανάπτυξη της υπηρεσίας CBBM ( China Mobile Multimedia Broadcasting) με βάση το πρότυπο της τεχνολογίας.

### Ιστορικό

Στο τέλος του 2009, υπήρχαν 9,64 εκατομμύρια καταναλωτές ψηφιακής κινητής τηλεόρασης στην Κίνα, το 59,1% ανήκει στην China Mobile Company, το 27,9% ανήκει στην China Broadcasting Communication (CBC) Εταιρεία, η οποία είναι μια επιχείρηση κινητής τηλεφωνίας με βάση την China Mobile Multimedia Broadcasting (CBBM). Στις 13 Ιανουαρίου 2010, η εκτελεστική σύνοδος του Κρατικού Συμβουλίου της Κίνας αποφάσισε να προωθήσει την ενοποίηση του δικτύου τηλεπικοινωνιών, του δικτύου μετάδοσης και του Διαδικτύου. Αυτό θα προωθούσε την ενσωμάτωση και ανάπτυξη όλων των κινητών υπηρεσιών. Η CBC χρηματοδοτήθηκε απευθείας από την Κρατική Διοίκηση Ραδιοφώνου, Κινηματογράφου και Τηλεόρασης (SARFT) στις Οκτώβριος 2008. Η CMMB είναι το κύριο ινστιτούτο διαχείρισης των επιχειρήσεων και αναγνωρίστηκε ως το βιομηχανικό πρότυπο της Κίνας. Η επικοινωνία ραδιοτηλεοπτικών εκπομπών της Κίνας (CBC) διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην προώθηση της επιχείρησης εκπομπών πολυμέσων για κινητά. Στη συνέχεια αναπτύσσεται το 3G και το 4G, που υποστηρίζει την υπηρεσία κινητής τηλεφωνίας. Ο ενισχυμένος αριθμός συνδρομητών κινητής τηλεφωνίας πλησιάζει τους 740 εκατομμύρια, και οι συνδρομητές 3G φτάνουν περίπου 150 εκατομμύρια το 2010 στην Κίνα. Η Ένωση Τηλεπικοινωνιών (International Telecommunication Union, ITU) επεσήμανε ότι οι παγκόσμιοι χρήστες κινητής τηλεφωνίας ανήλθαν σε περίπου 46 εκατομμύρια μέχρι το τέλος του 2009, και ο αριθμός αυτός έφτασε τα 5 δισεκατομμύρια το 2010. Η τεχνολογία, η πολιτική και η τεράστια αγορά παρέχει μια καλή ευκαιρία για την ανάπτυξη φορητών πολυμέσων υπηρεσίες μετάδοσης.

### Περιγραφή της καινοτομίας

Η κύρια καινοτομία της επιχείρησης CBBM περιλαμβάνει την καινοτομία οργανισμού, το επιχειρηματικό μοντέλο, το μοντέλου λειτουργίας και το μοντέλου χρέωσης και κέρδους. Η

οργανωτική καινοτομία της επιχείρησης CBMM ενσωματώνεται στον οργανισμό σε τρία επίπεδα. Η CBC διαχειρίζεται άμεσα τη SARFT και έχει γενική ευθύνη για την Εθνική Επένδυση δικτύου και λειτουργία δικτύου CMMB. Κάτω από το ενοποιημένο εθνικό πλαίσιο, η επιχείρηση και η λογοδοσία των επαρχιακών θυγατρικών είναι ανεξάρτητη. Οι κύριες ευθύνες του περιλαμβάνουν διαχείριση επιχειρήσεων, δημιουργία εμπορικών σημάτων, διαχείριση υπηρεσιών και λειτουργικά συστήματα. Οι τοπικές θυγατρικές είναι υπεύθυνες για τον πελάτη και την ανάπτυξη υπηρεσιών στην περιοχή. Πολλά είδη ραδιοτηλεοπτικών επιχειρήσεων ενσωματώνονται στην πλατφόρμα CBMM, συμπεριλαμβανομένου της κοινής πλατφόρμας υπηρεσιών, τη βασική επιχειρηματική πλατφόρμα και την επεκτεινόμενη επιχειρηματική πλατφόρμα.

Η ολοκλήρωση, είναι η κύριος χαρακτήρας της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου της CMMB. Τα διαφοροποιημένα μοντέλα λειτουργίας υιοθετούνται από την CBC. Με βάση τον δικό του πόρο πολυμέσων και την ανεξάρτητη λειτουργία πλεονεκτήματος τεχνολογίας είναι το κύριο μοντέλο λειτουργίας της CBC. Άλλη λειτουργία είναι η συνεργασία με φορείς εκμετάλλευσης δικτύου. Η εταιρεία υπέγραψε το σχέδιο συμφωνίας συνεργασίας της CBC και China Mobile Communications τον Μάρτιο του 2009.

Το τρίτο μοντέλο λειτουργίας είναι συνεργασία με κατασκευαστές. Η CBC και η Ericsson παρουσίασαν τρεις καινοτόμες διαδραστικές υπηρεσίες: διαδραστικές λύσεις τηλεόρασης, λύσεις εμπλουτισμένων μέσων και αναδυόμενες (emergent) λύσεις εκπομπής. Το μοντέλο χρέωσης και κέρδους είναι το βασικό μέρος της μακροπρόθεσμης ανάπτυξης της KTK. Λαμβάνοντας υπόψη την συνήθεια του χρήστη, επιβαλλόταν να βελτιωθεί το οικονομικό σύστημα που υπήρχαν κάποιες δυσκολίες για να χρεώσει η KTK από μόνη της. Το μοντέλο κέρδους περιλαμβάνει τη συνδρομή χρήστη, τη διαφήμιση και την υπηρεσία προστιθέμενης αξίας.

#### Πώς μετράται η επιτυχία

Οι δείκτες μέτρησης επιτυχίας περιλαμβάνουν τον αριθμό των πολυμέσων για συνδρομητές κινητών, τα έσοδα της επιχείρησης CBMM και το κοινωνικό αποτέλεσμα της επιχείρησης CBMM. Το αποτέλεσμα αναφέρεται στην αξιολόγηση του χρήστη, η οποία μπορεί να μετρηθεί μέσω της έρευνας πελατών.

## Ποια επιτυχία έχει επιτευχθεί μέχρι σήμερα

Η καινοτομία στην υπηρεσία CMMB συνοψίζεται στα εξής:

- Το ειδικό ινστιτούτο CBC δημιουργήθηκε για τη διαχείριση της λειτουργίας της υπηρεσίας μετάδοσης κινητής τηλεφωνίας
- Η καινοτομία της τεχνολογίας CBMM βελτίωσε την ποιότητα της υπηρεσίας ραδιοφωνικής μετάδοσης. Ενσωματωμένο με τα σημαντικά γεγονότα στην Κίνα και στη ζήτηση των πελατών που αναπτύσσεται η νέα υπηρεσία εκπομπής κινητής τηλεφωνίας.
- Υιοθέτηση διαφορετικού μοντέλου, η CBC παρέχει υπηρεσίες με τηλεπικοινωνιακούς φορείς και κατασκευαστές μαζί.<sup>101</sup>

---

<sup>101</sup> Case studies in service innovation, Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα  
[http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation\\_CaseBook\\_pre\\_conference.pdf](http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation_CaseBook_pre_conference.pdf)

## Μελέτη 3η

### Αγορά των εναλλάξιμων φακών Nikon και Canon

Η βιομηχανία φωτογραφικών μηχανών είναι μεγάλη. Παρέχει ένα ευρύ φάσμα προϊόντων για χρήση σε πολλές εφαρμογές, σε πολύ διαφορετικές ρυθμίσεις και σε διαφορετικά επίπεδα τεχνικής ικανότητας. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορα κριτήρια για την ταξινόμηση διαφορετικών τύπων καμερών. Αυτές περιλαμβάνουν διαφορές στις εφαρμογές του προϊόντος και των χρηστών, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ίδιου του εξοπλισμού ως μέγεθος αισθητήρα, ο αριθμός των στοιχείων εικόνας (pixel), η εναλλαξιμότητα του φακού, το μέγεθος του αμαξώματος, η τιμή, η δυνατότητα αντικατάστασης του καταναλωτή, ο προμηθευτής και η δυνατότητα υποκατάστασης.<sup>102</sup>

Οι Tripsas και Gavetti (2000) επικεντρώθηκαν στενά μόνο στην ανάπτυξη ψηφιακών φωτογραφικών μηχανών απεικόνισης σε μια μόνο εταιρεία της Η.Π.Α της Polaroid, ενώ οι Miranda και Lima (2013) πήραν πολύ ευρεία προσέγγιση εξετάζοντας τη βιομηχανία της κάμερας στο σύνολό της. Οι μελέτες των Windrum and Birchenhall (1998) έπεσαν ανάμεσα σε αυτά τα άκρα, χρησιμοποιώντας μια ταξινόμηση των φωτογραφικών προϊόντα με βάση τον τύπο του καταναλωτή: ερασιτέχνης έναντι επαγγελματίας. Η διάκριση μεταξύ ερασιτέχνη και επαγγελματία είναι μάλλον αόριστο και τα πρότυπα κατανάλωσης κάμερας και για τις δύο ομάδες τείνουν να συγκλίνουν, ο χρόνος καθώς και η τεχνολογία βελτιώνεται και γίνεται περισσότερο ευρεία και προσιτή. Επομένως, ο στόχος είναι να προσδιορίσουν το μέγεθος του αισθητήρα και την εναλλαξιμότητα του φακού ως τα δύο πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που διακρίνουν διάφορα προϊόντα κάμερας.

Περιγράφουμε αυτά τα χαρακτηριστικά ως εξής:

Πρώτον, δεδομένου ότι η κάμερα είναι μια οπτική συσκευή που τραβά φωτογραφίες με εγγραφή φωτός, το μέγεθος του αισθητήρα εικόνας, που λαμβάνει και επεξεργάζεται το φως, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα της εικόνας. Οι κάμερες φιλμ συνήθως απαιτούν φιλμ 35 mm, το οποίο αντιστοιχεί σε αισθητήρα ψηφιακής εικόνας Full Frame (36 × 24 mm).

Δεύτερον, η εναλλαξιμότητα του φακού καθορίζει την ευελιξία της εμπειρίας του χρήστη με προϊόντα κάμερας. Το σύστημα αποτελείται από σώματα κάμερας και φακούς που είναι συμβατοί. Για τον καταναλωτή, οι κάμερες εναλλάξιμου φακού παρέχουν μια ανώτερη εμπειρία χρήσης και καλύτερη ποιότητα εικόνας που ταιριάζει σε έναν συγκεκριμένο σκοπό.

---

<sup>102</sup> Kang, H., & Song, J., 2017



Λόγω της εναλλαξιμότητας των φακών, το σύστημα κάμερας γίνεται εξαιρετικά ευέλικτο όσον αφορά την επιλογή εστιακών μηκών, αριθμό λεπίδων και τη μέγιστη ταχύτητα φακού.

Σε αυτήν τη δεύτερη φάση, η ηγεσία των υπαρχόντων εταιρειών παρέμεινε σταθερή, παρά τη μετάβαση από την ψηφιακή τεχνολογία στη βιομηχανία φωτογραφικών μηχανών interchangeable lenses.

### Ιστορικά

Οι ηγέτες στην αγορά φωτογραφικών μηχανών SLR (Single Lens Reflex), Canon και Nikon, ανέπτυξαν τις ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές SLR. Αν και δεν ήταν οι πρώτοι κατασκευαστές που παρουσίασαν την κάμερα DSLR στην αγορά, υιοθέτησαν γρήγορα και προώθησαν αυτό το προϊόν όταν η ψηφιακή επανάσταση έπληξε την αγορά, διατηρώντας έτσι την υπεροχή τους σε πόρους και δυνατότητες. Η Canon, μαζί με Kodak, κυκλοφόρησε μια μεταβατική κάμερα DSLR (μια φωτογραφική μηχανή SLR με ένα ψηφιακό πίσω), γνωστό ως EOS DCS3, τον Ιούλιο του 1995. Η Canon αργότερα παρουσίασε την πρώτη οικιακή κάμερα DSLR, το EOS D30, τον Μάιο 2000. Η Nikon κυκλοφόρησε την πρώτη της κάμερα DSLR, το Nikon D1, τον Ιούνιο 1999.

Στην πραγματικότητα, η πρώτη κάμερα DSLR αναπτύχθηκε από έναν μη- πρωτοπόρο (latecomer) στην αγορά φωτογραφικών μηχανών SLR. Ένας Αμερικανός κατασκευαστής φωτογραφικών μηχανών, ήταν ο πρώτος που ανέπτυξε μια πρωτότυπη ψηφιακή κάμερα το 1975 (Reuters, 2011). Ωστόσο, η εταιρεία απέτυχε να εμπορευματοποιήσει και να αξιοποιήσει τις κάμερες DSLR έγκαιρα, φοβούμενοι ότι αυτό θα απειλούσε την Kodak που ήταν κινηματογραφική επιχείρηση. Άλλοι μη-πρωτοπόροι παρουσίασαν τις κάμερες DSLR τους τη δεκαετία από το 1990 έως το 2000.

Ορισμένοι άλλοι κατασκευαστές την ίδια περίοδο ήταν των Sony, Panasonic, Pentax και Samsung.<sup>103</sup>

### Το αποτέλεσμα

Οι φραγμοί εισόδου που προκύπτουν από ασυμβατότητα φακών μεταξύ εμπορικών σημάτων διατηρήθηκαν ακόμη και μετά την αλλαγή σε ψηφιακές τεχνολογίες. Η ασυμβατότητα των φακών χρησίμευσε ως ένα ιδιαίτερα ισχυρό εμπόδιο εισόδου για τους μη-πρωτοόρους, επειδή οι υπάρχοντες καταναλωτές αναγκάστηκαν να συνεχίσουν να αγοράζουν την ίδια

---

<sup>103</sup> Kang, H., & Song, J., 2017

μάρκα προκειμένου να διατηρήσουν την αξία των προηγούμενων επενδύσεών τους σε φωτογραφικό εξοπλισμό. Επιπλέον, καθώς η καταναλωτική βάση αυξήθηκε, προμηθευτές συμπληρωματικών προϊόντων είχαν μεγαλύτερα κίνητρα για την ανάπτυξη πρόσθετων φακών και αξεσουάρ συμβατά με την αναπτυσσόμενη μάρκα. Το αποτέλεσμα ήταν ένα μεγάλο άμεσο εφέ δικτύου. Επιπλέον, η εξυπηρέτηση μετά την πώληση και το δίκτυο στη βιομηχανία καμερών δημιούργησε ισχυρά έμμεσα εφέ δικτύου. Αυτά τα άμεσα και έμμεσα αποτελέσματα του δικτύου έκαναν την Canon και τους ηγέτες της Nikon σε αυτόν τον κλάδο εδώ και δεκαετίες να το έχουν πετύχει. Στη συνέχεια όμως άρχισε να εμφανίζεται η Mirrorless κάμερα.

Η Canon και η Nikon δεν θεωρούσαν το Mirrorless κάμερα να είναι μια σοβαρή απειλή που είχε εμφανιστεί. Ο Rainer Fuehres, επικεφαλής της Canon Consumer Imaging Europe, δήλωσε το 2011 ότι *«έχουν κάμερες χωρίς καθρέφτη που έχουν εισαχθεί από κατασκευαστές που δυσκολεύονται να ανταγωνιστούν στην αγορά DSLR»*.<sup>104</sup>

Αν και αναγνώρισαν ότι οι καταναλωτές ήθελαν ελαφρύτερες κάμερες, επέλεξαν οι Canon και Nikon να βελτιώσουν τα προϊόντα τους εντός των ορίων του σχεδιασμού DSLR. Αυτοί οι πρώην ηγέτες βασίστηκαν στους υπάρχοντες πόρους που σχετίζονται με το DSLR, δυνατότητες και σειρές προϊόντων, που τους έφεραν επιτυχία.<sup>105</sup>

### Η Canon και Nikon σήμερα

Η προσήλωση σε μια τρέχουσα τεχνολογία / στρατηγική που δεν είχε ευθυγραμμιστεί με το μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς ήταν επώδυνη («επιτυχία παγίδα»). Παρόλο που ο Canon and Nikon έπεσαν διστακτικά και απρόθυμα, η αγορά κάμερας Mirrorless το 2013, είχε τη κύρια σειρά προϊόντων τους βασισμένη στη κάμερα DSLR.

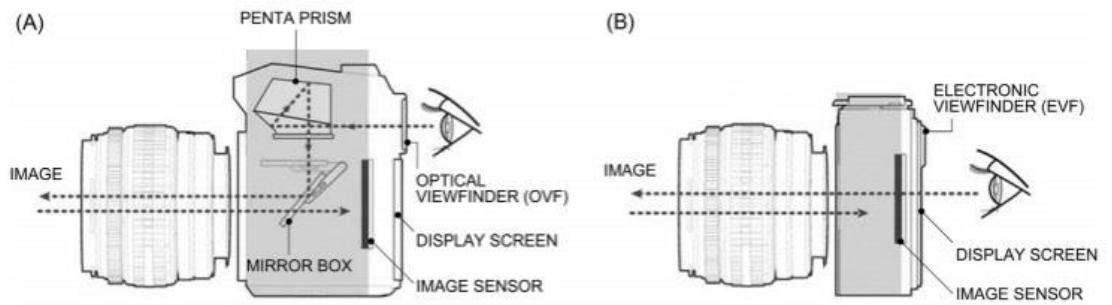
Στην φωτογραφία 8.1 και 8.2. φαίνονται οι διαφορές των τριών καμερών.

---

<sup>104</sup> Demolder, 2011

<sup>105</sup> Kang, H., & Song, J., 2017

## 8.1. Διαφορές Dslr και miroless camera



Πηγή: Wakabayashi (2012)

## 8.2. SLR camera



Πηγή: wikipedia

## Περίπτωση 4η

### Εργαλειομηχανές στην Ιταλία

Ο στόχος αυτής της μελέτης περίπτωσης είναι τριπλός. Πρώτον, έχουμε το επιχειρηματικό μοντέλο ως συσκευή πολλαπλών τομέων. Δεύτερον, υπάρχει η εξέλιξη της τεχνολογίας που επικεντρώνεται σε νέους παράγοντες και σε ένα σύστημα καινοτομίας. Τέλος, η τυπολογία και η φύση της καινοτομίας η οποία ενσωματώνεται σε μια διαδικασία καινοτομίας πολλαπλών επιπέδων και πολλαπλών παραγόντων.

### Ιστορικό

Το πλαίσιο μπορεί να οριστεί ακολουθώντας σε τρεις βασικές εκτιμήσεις:

1. Η διαδικασία προοδευτικής αποκέντρωσης από την οποία περιοχές και άλλες εδαφικές ενότητες, λαμβάνουν αυξανόμενες εξουσίες και ευθύνες από το κεντρικό κράτος. Η Ιταλία πάντα ήταν μια κεντρικά διαχειριζόμενη χώρα. Η έρευνα, η τεχνολογία και η καινοτομία δεν αποτελούν εξαίρεση. Το πρόσφατο νομοσχέδιο (που εκδόθηκε το 2000) έβαλε τις περιοχές στην Ιταλία να έχουν την ευθύνη για την εφαρμογή έρευνα και μεταφορά τεχνολογίας. Το κύριο αποτέλεσμα είναι ότι οι περιφέρειες έπρεπε να συνδεθούν με πανεπιστήμια για τον καθορισμό κοινών στρατηγικών και στόχων, με συγκεκριμένο περιφερειακό αντίκτυπο.
2. Με τον ίδιο τρόπο, οι περιφέρειες αντιμετώπισαν παραδοσιακά την καινοτομία στο πλαίσιο των βιομηχανικών και πολιτικών συνοχής. Η παροχή συγκεκριμένων «πραγματικών υπηρεσιών» σε περιοχές, καθώς και τη διαχείριση προγραμμάτων επέκτασης κατασκευής και υποδομών, θα μπορούσαν να βασίζονται σε ένα αρκετά καλά εδραιωμένο σώμα γνώσεων.
3. Ο τομέας των εργαλειομηχανών (όχι μόνο στην Ιταλία) χαρακτηρίζεται από τη μικρή διάσταση των επιχειρήσεων (συνήθως οικογενειακή επιχείρηση), και κυρίως λόγω της περιορισμένης διάδοσης των ΤΠΕ και άλλων τεχνολογιών. Η αλυσίδα αξίας εξακολουθεί να κυριαρχείται από τους παραγωγούς, με βάση τις σχέσεις τους με τις αγορές και, με τη σειρά τους, την ικανότητά τους να διαχειρίζονται το σύστημα σχέσεων με προμηθευτές και υπεργολάβους.

Η ευκαιρία για αυτήν την υπηρεσία-καινοτομία, έχει εισαχθεί από την επίδραση της οικονομικής ύφεσης στις μεταποιητικές εταιρείες. Αυτό ανάγκασε τις επιχειρήσεις και τους ερευνητές να επικεντρωθούν σε διαφορετικούς βασικούς παράγοντες, εκτός από τις ανώτερες επιδόσεις που προσφέρει το τεχνολογικό πλεονέκτημα στις Ιταλικές εταιρείες. Από την άλλη

πλευρά, η αποτελεσματικότητα των παραδοσιακών στρατηγικών αντιμετώπιζε προβλήματα εν μέρει από τον οικονομικό περιορισμό και τον πιστωτικό περιορισμό. Με βάση τα στοιχεία του 2008, στην Ευρωπαϊκή Ένωση ο τομέας των εργαλειομηχανών εξάγει το 66% της παραγωγής του. Αν κοιτάξουμε την εξαγωγή, το 2008 μπορούμε να παρατηρήσουμε μια φθίνουσα τάση που χαρακτηρίζει την Ευρώπη και άλλες ανεπτυγμένες χώρες (Ευρώπη - 2,2%, Βόρεια Αμερική -7,6%) , ενώ οι αναπτυσσόμενες χώρες σημείωσαν θετική απόδοση (Νότια Αμερική + 16,5%, Μέση Ανατολή + 15,4%, Ωκεανία +13,7).

Ακόμη, οι οικονομικές προβλέψεις απεικονίζουν μια κατάσταση όπου οι ανεπτυγμένες χώρες θα εξακολουθήσουν να αντιμετωπίζουν συρρίκνωση εσωτερικής κατανάλωσης και επενδύσεων, ενώ το τραπεζικό σύστημα διατηρεί τον πιστωτικό του περιορισμό. Αυτό το σενάριο θα προκαλούσε μια κατάσταση στην οποία, με τη σειρά τους, βιομηχανικές επιχειρήσεις δεν θα ήταν σε θέση να ανανεώσουν τα συστήματα παραγωγής τους ή απλώς να αποφασίσουν να αγοράσουν άλλα (φθηνότερα) προϊόντα. Σε αυτό το πλαίσιο, τα τεχνολογικά περιεχόμενα που ενσωματώνονται στις σύγχρονες μηχανές εργαλείων, αντιπροσώπευαν μια ευκαιρία για εκμετάλλευση, αλλά ακολουθώντας μια νέα (συστημική) προοπτική. Η γενιά αντιπροσώπευε την ευκαιρία να αναζητήσουν ενδιαφέρουσες λύσεις, ικανότητες, δεξιότητες και αρχιτεκτονικές. Τέλος, ο συλλογισμός σχετικά με την έρευνα και τις μελέτες για επιχειρηματικά μοντέλα για κατασκευή, η σωστή επικοινωνία της αξίας, της χρησιμότητας και του νέου επιχειρηματικού μοντέλου έχει θεωρηθεί κεντρικό ζήτημα που πρέπει να αντιμετωπιστεί από συμβουλευτικούς οργανισμούς. Αντίθετα, αυτό ήταν ευκαιρία να εξερευνηθούν, προκειμένου να προτείνουν νέες λύσεις για ένα αρκετά συντηρητικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με διαφορετική ανάλυση, ο τομέας εργαλειομηχανών χαρακτηρίζεται από μια μεσαία διάσταση των επιχειρήσεων, στην οποία η καινοτομία και οι ανταγωνιστικές στρατηγικές καθορίζουν, μαζί με τη δημόσια παρέμβαση και τις ρυθμιστικές μορφές και τις επιδόσεις ολόκληρου του τομέα. Για παράδειγμα, η ανάκαμψη του τομέα των εργαλειομηχανών των ΗΠΑ έχει προκληθεί από μια σαφή στροφή προς επιχειρηματικές στρατηγικές και αναβάθμιση των τεχνολογικών δυνατοτήτων τους. Αυτή η απόφαση ήταν για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας αυτού του τομέα που, μέχρι τότε, δεν ενδιέφερε να επενδύσει στην καινοτομία

## Περιγραφή καινοτομίας και αποτελέσματα

Η προτεινόμενη καινοτομία θα μπορούσε να οριστεί ως την ομαδοποίηση συμβάσεων και πρακτικών που είναι καινοτόμες για την αγορά, αλλά ταυτόχρονα γνωστές για παραγωγούς και καταναλωτές. Η βασική ιδέα είναι η εισαγωγή της πρακτικής ενοικίασης και χρηματοδοτικής μίσθωσης στον τομέα των μηχανικών εργαλείων, χάρη στην προσαρμογή των συμβατικών και λειτουργικών μηχανισμών. Αυτό θα πρέπει να μετριάσει τα προβλήματα που εκδηλώνονται από τους παραγωγούς και τους πελάτες στην κατανόηση και αξιοποίηση των νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Προκειμένου να διευκολυνθεί ο σχεδιασμός, η επικοινωνία και η παράδοση διαδικασιών, ήταν απαραίτητο να επεκταθεί το παραδοσιακό σύστημα των συνεργασιών προσθέτοντας, μια κάθετη διάσταση. Υπήρξε μια τράπεζα με εμπειρία στην ενοικίαση και χρηματοδοτική μίσθωση συμβάσεων και της εφοδιαστικής των διαδικασιών ενοικίασης και χρηματοδοτικής μίσθωσης για βιομηχανικά μηχανήματα, και ένα ερευνητικό κέντρο ικανό για επιλογή, διαχείριση και προσαρμογή συγκεκριμένων τεχνολογιών για ενοικίαση και χρηματοδοτική μίσθωση.<sup>106</sup>

---

<sup>106</sup> Case studies in service innovation , Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα [http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation\\_CaseBook\\_pre\\_conference.pdf](http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation_CaseBook_pre_conference.pdf)

## Περίπτωση 5η

### ION Σοκολατοβιομηχανία

Η ION είναι μία εταιρία που έχει θετικές σχέσεις με την καινοτομία. Στις δεκαετίες του '60 και '70 ήταν από τις πρώτες εταιρείες στην Ελλάδα που χρησιμοποίησαν ενεργά τη διαφήμιση αλλά καινοτόμησε και στην οργάνωση των πωλήσεων της, τη διανομή και την εξυπηρέτηση των πελατών της. Τα κέντρα διανομής της βρίσκονται στην Αθήνα και στη Θεσσαλονίκη, έχει το δικό της δίκτυο πωλητών και αντιπροσώπων που καλύπτει και εξυπηρετεί την ελληνική αγορά. Η ION σήμερα διαθέτει τρεις σύγχρονες μονάδες παραγωγής (Ν. Φάληρο, Άρτα και Μαρκόπουλο Αττικής), με υψηλή παραγωγική δυνατότητα, εργαστήρια ποιοτικού ελέγχου και εξέλιξης νέων προϊόντων. Είναι μία από τις 60 μεγαλύτερες βιομηχανίες στην Ελλάδα και είναι εξ ολοκλήρου ελληνικών συμφερόντων, όπου και η έδρα της εταιρείας βρίσκεται στην Ελλάδα.<sup>107</sup>

### Ιστορικά

Η εταιρεία τα τελευταία χρόνια (2012 - 2015) έχει πουλήσει προϊόντα τόσο σε τοπικό όσο και εθνικό επίπεδο καθώς έχει εξάγει και σε τρίτες χώρες της Ε.Ε. και παγκοσμίως. Μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς κατέχει στην ελληνική αγορά. Σχετικά με την εισαγωγή καινοτομιών και την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων, η εταιρεία τα τελευταία χρόνια έχει εισάγει νέα και βελτιωμένα αγαθά τα οποία ανέπτυξε και εισήγαγε η ίδια η επιχείρηση. Επίσης είχε χρησιμοποιήσει βελτιωμένες μεθόδους κατασκευής και παραγωγής αγαθών, πρακτικές υλικοτεχνικής υποστήριξης, μεθόδους παράδοσης διανομής για τις εισροές και συστήματα συντήρησης αγορών και προμηθειών. Η εταιρεία επίσης, αγόρασε εξελιγμένα μηχανήματα, υλικό εξοπλισμού για την παραγωγή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων προϊόντων και διαδικασιών.<sup>108</sup>

### Σκοποί και στόχοι της εταιρείας

Οι στόχοι της εταιρείας που είχαν βάση την καινοτομία ήταν:

- *Διεύρυνση του φάσματος αγαθών ή υπηρεσιών*
- *Αντικατάσταση απηρχαιωμένων προϊόντων ή διαδικασιών*
- *Είσοδος σε νέες αγορές*
- *Αύξηση του μεριδίου αγοράς*

---

<sup>107</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.ion.gr/el/our-history>

<sup>108</sup> Εμπορικό και βιομηχανικό επιμελητήριο Πειραιά

- *Βελτίωση της ποιότητας των αγαθών ή υπηρεσιών*
- *Βελτίωση της ευελιξίας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών*
- *Αύξηση της ικανότητας παραγωγής προϊόντων ή της παροχής υπηρεσιών*
- *Βελτίωση της υγείας και της ασφάλειας*
- *Μείωση του εργατικού κόστους ανά παραγόμενη μονάδα*

### Εφαρμογή καινοτομίας

Οργανωτική καινοτομία ήταν αυτή που ακολούθησε η εταιρεία για να εφαρμόσει νέες μεθόδους ως προς τη δομή και τη διοίκηση της επιχείρησης, τη διαχείριση της γνώσης, της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών.

Κατά την τριετή περίοδο 2012 έως 2015, η ION εφάρμοσε:

- *Νέες επιχειρησιακές πρακτικές για την οργάνωση της εργασίας και των διαδικασιών, όπως διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας, ανασχεδιασμός επιχείρησης, συστήματα διαχείρισης γνώσεων, βαρύτητα στην υποστήριξη της παραγωγής, διαχείριση και έλεγχος ποιότητας.*
- *Νέες μεθόδους οργάνωσης των αρμοδιοτήτων στην εργασία και λήψης αποφάσεων, όπως πρώτη χρήση ενός νέου συστήματος καταμερισμού αρμοδιοτήτων στους υπαλλήλους, ομαδική εργασία, αποκέντρωση, ενοποίηση ή διάσπαση τμημάτων, συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης.*

Σήμερα, η ION, είναι μία επιχείρηση 100% ελληνική που εξελίσσεται, σέβεται τις αξίες της και δημιουργεί νέες ευκαιρίες, δείχνοντας ότι η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα έχει ιστορία, αλλά και μέλλον!<sup>109</sup>

---

<sup>109</sup> Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <https://www.ion.gr/el/our-history>



## Βιβλιογραφικές Αναφορές Κεφαλαίου

- Πρίφτη, Α.(2016). *Διαχείριση της καινοτομίας στις ελληνικές επιχειρήσεις*. ( Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιά, Αθήνα)
- Dhanar I., Saputra S. , Indartono K. , Wahyu S.( 2019).*Business Models based Technology for Startup*. Indonesia
- Kang, H., & Song, J. (2017). *Innovation and recurring shifts in industrial leadership: Three phases of change and persistence in the camera industry*. USA
- *Μονοοπτική φωτογραφική μηχανή*. Ανακτήθηκε από [https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CF%86%CF%89%CF%84%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B9%CE%BA%CE%AE\\_%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AE](https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BF%CF%80%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CF%86%CF%89%CF%84%CE%BF%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%BC%CE%B7%CF%87%CE%B1%CE%BD%CE%AE)
- Εμπορικό και βιομηχανικό επιμελητήριο Πειραιά. Ανακτήθηκε από <http://www.pcci.gr/evvp/showroom/jsp1/article.jsp?context=403&globalid=12074&categoryid=1&orgid=2501&css=css11>
- ΙΟΝ για πάντα. Ανακτήθηκε από <https://www.ion.gr/index.php/el/our-history>
- *Case studies in service innovation*. Ανακτήθηκε από [http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation\\_CaseBook\\_pre\\_conference.pdf](http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation_CaseBook_pre_conference.pdf)

## 9. Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία μελετήθηκε η έννοια του μάνατζμεντ, της ηγεσίας και της καινοτομίας στις επιχειρήσεις. Διαπιστώθηκε ότι για να υπάρχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να είναι πετυχημένες οι επιχειρήσεις στην σύγχρονη αγορά θα πρέπει να ακολουθείτε μια σωστή στρατηγική από τον ηγέτη και το μάνατζερ κάθε οργανισμού και να σκέφτονται καινοτομικά είτε για τις υπηρεσίες είτε για τα προϊόντα τους.

Μέσα από τα παραδείγματα των επιχειρήσεων που ερευνήθηκαν από την βιομηχανία των βιντεοπαιχνιδιών στην Ταϊβάν, την σοκολατοβιομηχανία ION, την κάμερα Nikon και Canon, την επιχείρηση των εργαλειομηχανών στην Ιταλία και τα πολυμέσα κινητής τηλεφωνίας στην Κίνα είδαμε ότι όντως για να διατηρήσουν την επιχείρησή τους στα ύψη και να έχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποίησαν καινοτομικές λύσεις και τεχνικές μέσω των ηγετικών ικανοτήτων και των ικανοτήτων του μάνατζερ.

Έτσι ο τριπλός πυρήνας μιας επιχείρησης είναι ο ηγέτης και ο μάνατζερ να εμπνεύσει τους συνεργάτες του και να τους μάθει να σκέφτονται καινοτομικά. Με την συνεργασία, την επικοινωνία και το ιδανικό περιβάλλον μπορούν να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης χωρίς να ξεχνάνε και τις ανάγκες των εργαζομένων, γιατί σε μια επιχείρηση πρέπει να δουλεύουν όλοι ευχάριστα, για να προχωρήσουν σε μια επιτυχημένη καινοτομία.

Πολλοί οργανισμοί δεν γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν και πως να διαχειριστούν σωστά την καινοτομία. Ένα εύλογο ερώτημα που θα μπορούσε να ερευνηθεί σε επόμενη εργασία είναι πόσες επιχειρήσεις ξέρουν να διαχειρίζονται σωστά την καινοτομία και εάν την εφαρμόζουν.

Ας μην ξεχνάμε

*“Για να είναι αποτελεσματική, μια καινοτομία πρέπει να είναι απλή και πρέπει να εστιάζεται. Θα πρέπει να κάνει μόνο ένα πράγμα? αλλιώς μπερδεύει τους ανθρώπους.” (Druger, 1985)*

*“Μια ιδέα δεν γίνεται καινοτομία έως ότου εγκριθεί και ενσωματωθεί ευρέως στη καθημερινή ζωή των ανθρώπων.” (Art Fry, 2000)*

## 10. Βιβλιογραφικές Αναφορές

### ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Καλογιάννης, Δ. (2014). *Η σχολική ηγεσία και η επαγγελματική της ανάπτυξης στο σύγχρονο περιβάλλον*, Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρης
- Κανελλόπουλος, Χ.(1994). *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα
- Κυριαζόπουλος, Π.(1988). *Σύγχρονες Μορφές Διοίκησης Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική
- Λιβιεράτος, Α. (2013). *Οδηγός καινοτομία για μικρές επιχειρήσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις ΓΣΕΒΒΕ
- Μπουραντάς, Δ.(2005). *Ηγεσία ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου Γ.
- Μπουραντάς, Δ. (2001). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Παπούλιας, Δ. (2002). *Η στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων και αλλαγών*, Αθήνα: Εκδόσεις Καστανιώτη
- Bubrin, J.A. (1998). *Βασικές Αρχές Μάνατζμεντ*. (Ν.Σαρρής,μεταφρ.) Αθήνα: Εκδόσεις Ελλην
- Robbinson, S., Coulter, M., & Decenzo, D. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων Αρχές και Εφαρμογές*. (Η. Νικολάου, μεταφρ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Albors, J., Igartia, I., Angel, P.,(2018).*Innovation management techniques and tools: Its impact on firm innovation performance*. Ισπανία
- Bagheri, A. (2017). *The impact of entrepreneurial leadership on innovation work behavior and opportunity recognition in high-technology SMEs*. Iran
- Dhanar I., Saputra S. , Indartono K. , Wahyu S.( 2019).*Business Models based Technology for Startup*. Indonesia
- Ding, W., Choi, E., & Aoyama, A. (2018). *Relational study of wise (phronetic) leadership, knowledge management capability, and innovation performance*, Japan
- Hock-Doepgen, M., Clauss, T., Krause, S.(2019).*Knowledge management capabilities and organizational risk-taking for business model innovation in SMEs*.German
- Samuel, H., Siagian, H., & Octavia, S.(2017). *The Effect of Leadership and Innovation on Differentiation Strategy and Company Performance*. Indonesia
- Lin, W. L., Yip, N., Ho, J. A., & Sambasivan, M.(2020). *The adoption of technological innovations in a B2B context and its impact on firm performance*. India
- Kang, H., & Song, J. (2017). *Innovation and recurring shifts in industrial leadership: Three phases of change and persistence in the camera industry*. USA
- Qingyan, YeDuanxu, WangWeixiao Gu. (2019). *Inclusive leadership and team innovation: The role of team voice and performance pressure*. China
- World Bank Group. (2012). *Financing Business Innovation : Review of External Sources of Funding for Innovative Businesses and Public Policies to Support Them*. World Bank, Washington
- Xie, Y., Xue, W., Li, L., Wang, A., Chen, Y., Zheng, Q., Li, X. (2018). *Leadership style and innovation atmosphere in enterprise*. Κίνα
- Zeynep, T., Vayvayb, O., Ozturk, O., (2014). *An outline of innovation management process: Building a framework for managers to implement innovation*. Τουρκία
- Zhen, S.(2019), *Interaction effect of strategic leadership behaviors and organizational culture on IS-Business strategic alignment and Enterprise Systems assimilation*. China
- Business Queensland, Ανακτήθηκε από <https://www.business.qld.gov.au/running-business/growing-business/becoming-innovative/funding/sources>

- *Case studies in service innovation*. Ανακτήθηκε από [http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation\\_CaseBook\\_pre\\_conference.pdf](http://www.ssmenetuk.org/docs/ServiceInnovation_CaseBook_pre_conference.pdf)
- United Nations Conference on Trade and Development , *Investing in innovation for development*. Ανακτήθηκε από [https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciid21\\_en.pdf](https://unctad.org/meetings/en/SessionalDocuments/ciid21_en.pdf)

## ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

- Αναγνώστου, Ι.(2004). *Η λειτουργία του προϊστάμενου στη δημόσια διοίκηση*. (Τελική εργασία, Εθνική σχολή Δημόσια Διοίκησης, Αθήνα). Ανακτήθηκε από [https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies\\_esdd/15/2/765.pdf](https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/765.pdf)
- Αποστολόπουλος, Θ. *Καινοτομία και Επικοινωνιακότητα*. (Διάλεξη, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών). Ανακτήθηκε από <https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/INF374/%CE%94%CE%B9%CE%B4%CE%B1%CE%BA%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%20%CE%A0%CE%B1%CE%BA%CE%AD%CF%84%CE%BF/%CE%A0%CE%B1%CF%81%CE%BF%CF%85%CF%83%CE%B9%CE%AC%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82/PDF/01.dialexi1.pdf>
- Γεωργακίου, Η. (2008). *Ο Ρόλος της Ηγεσίας στο Management και στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις*. (Πτυχιακή εργασία, Τ.Ε.Ι. Καβάλας Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας) .Ανακτήθηκε από <https://docplayer.gr/12457288-O-rolis-tis-igesias-sto-management-kai-stis-mikromesaies-epiheiriseis-ilektra-georgakioy.html>
- Δενδρινός, Μ. & Κεφάλας Η.(2014). *Επικοινωνιακή Στρατηγική στο Μάνατζμεντ των σύγχρονων Επιχειρήσεων*. (Πτυχιακή Εργασία, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αιγάλεω). Ανακτήθηκε από <http://docplayer.gr/631819-Ptyhiaki-ergasia-epikoinoniaki-strathgiki-sto-manatzment-ton-syghronon-epiheiriseon-thematiko-pedio-epiheirisiakes-epikoinonies.html>
- Δημητρακόπουλος, Α.(2018). *Η συμβολή της ηγεσίας στην εφαρμογή καινοτομιών στη διοίκηση κοινωνικών δομών*. (Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ Πελοποννήσου, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Καλαμάτα). Ανακτήθηκε από <http://nestor.teipel.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/18397/%CE%A0%CE%A4%CE%A5%CE%A7%CE%99%CE%91%CE%9A%CE%97%20%CE%94%CE%97%CE%9C%CE%97%CE%A4%CE%A1%CE%91%CE%9A%CE%9F%CE%A0%CE%9F%CE%A5%CE%9B%CE%9F%CE%A3-%CE%A7%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%A4%CE%9F%CE%A5-%CE%9A%CE%91%CE%99%CE%9D%CE%9F%CE%A4%CE%9F%CE%9C%CE%99%CE%95%CE%A3%20%CE%9A%CE%9F%CE%99%CE%9D%CE%A9%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%94%CE%9F%CE%9C%CE%95%CE%A3%20%281%29.pdf?sequence=1>

- Εμπορικό και βιομηχανικό επιμελητήριο Πειραιά. (2020). *ION Ανώνυμη εταιρία Βιομηχανίας και Εμπορίου κακάο και σοκολάτας*. Ανακτήθηκε από <http://www.pcci.gr/evrep/showroom/jsp1/article.jsp?context=403&globalid=12074&categoryid=1&orgid=2501&css=css11>
- Ευρωπαϊκή εμπορική τράπεζα. (2017). *Πώς η καινοτομία οδηγεί στην ανάπτυξη*. Ανακτήθηκε από <https://www.ecb.europa.eu/explainers/tell-me-more/html/growth.el.html>
- Eurostat. *Your key to European statistics*. Ανακτήθηκε από <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
- Θωμάς, Α.(2009). *Ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης και Επιλογής καινοτομιών στην ελληνική βιομηχανία*. (Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οργάνωση και Διοίκησης, Πανεπιστήμιο Πειραιά). Ανακτήθηκε από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/7382>
- ION Για πάντα. *Η ιστορία*. Ανακτήθηκε από <https://www.ion.gr/index.php/el/our-history>
- Καλλογήρου, Γ.(2015). *Τεχνολογία, Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα*. ( τμήμα χημικών μηχανικών,Academic open courses, Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Αθήνα). Ανακτήθηκε από <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/6041>
- Μπαλοδήμας, Δ.(2008). *Ο ρόλος της ηγεσίας στην διοίκηση της αλλαγής*. (Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης). Ανακτήθηκε από <http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/2483/Balodimas.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Μπαλαγκονιάρη, Ε.(2010). *Μοντέλα Ηγεσίας και Τεχνικές Παρακίνησης στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*. (Διπλωματική Εργασία, Διοίκηση Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πάτρας). Ανακτήθηκε από <https://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/3676/1/%CE%9C%CE%9F%CE%9D%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%91%20%CE%97%CE%93%CE%95%CE%A3%CE%99%CE%91%CE%A3%20%CE%9A%CE%91%CE%99%20%CE%A4%CE%95%CE%A7%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%A0%CE%91%CE%A1%CE%91%CE%9A%CE%99%CE%9D%CE%97%CE%A3%CE%97%CE%A3%20%CE%A3%CE%A4%CE%99%CE%A3%20%CE%95%CE%9B%CE%9B%CE%97%CE%9D%CE%99%CE%9A%CE%95%CE%A3%20%CE%95>

[%CE%A0%CE%99%CE%A7%CE%95%CE%99%CE%A1%CE%97%CE%A3%CE%95%CE%99%CE%A3.pdf](#)

- Μεθυμάκη, Ε.(2018). *Ηγεσία στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο*. (Διπλωματική Εργασία Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης, Πειραιάς) Ανακτήθηκε από [http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11159/Methymaki\\_mdo1637.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/11159/Methymaki_mdo1637.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Νάστου, Δ. (2014). *Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα*. (Πτυχιακή, ΤΕΙ Πειραιά, Διοίκηση και Οικονομία). Ανακτήθηκε από [http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2085/de\\_201400191.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://okeanis.lib.puas.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2085/de_201400191.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Πρίφτη, Α.(2016). *Διαχείριση της καινοτομίας στις Ελληνικές Επιχειρήσεις*. (Διπλωματική εργασία, Διοίκηση Επιχειρήσεων Πανεπιστήμιο Πειραιά). Ανακτήθηκε από [http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9994/Prifti\\_Aleksandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9994/Prifti_Aleksandra.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ρίσκου, Π., Τσουρούκη, Σ. (2009). *Ο ρόλος της καινοτομίας και του Μάνατζμεντ Αλλαγών στις επιχειρήσεις*. (Διπλωματική Εργασία, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Λογιστικής, Καβάλα). Ανακτήθηκε από <http://digilib.teiimt.gr/jspui/bitstream/123456789/181/1/022009289.pdf>
- Σαχίνη, Ε., Μάλλιου, Ν.(2017). *Καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις 2012-2014*. Ανακτήθηκε από <https://docplayer.gr/32384101-Kainotomia-stis-ellinikes-epiheiriseis-klados-tehnologion-pliroforikis-epikoinonion.html>
- Σύνδεσμος Βιομηχανιών Βορείου Ελλάδος. (2006). *Καινοτομία ο δρόμος για την επιτυχία*. Ανακτήθηκε από [https://dasta.uom.gr/Moke/files/case\\_studies/kainotomia\\_o\\_dromos\\_gia\\_tin\\_epitixia.pdf](https://dasta.uom.gr/Moke/files/case_studies/kainotomia_o_dromos_gia_tin_epitixia.pdf)
- Τσαντίλης, Α.(2017). *Innovation and mature companies*. (Διπλωματική εργασία, Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης, Πανεπιστήμιο Πειραιά). Ανακτήθηκε από [http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10946/Tsantilis\\_Athanasios.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10946/Tsantilis_Athanasios.pdf?sequence=1&isAllowed=y)