



ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

8ο εξάμηνο

Διδάσκουσα: Μαρία Π. Καλογερά, Διδάκτωρ Διοίκησης Επιχειρήσεων, Οικονομολόγος, MBA



ΧΗΜΕΙΑ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS
CHEMISTRY



Η έννοια της Καινοτομίας

Η καινοτομία αναφέρεται στη δημιουργία **νέων** ιδεών, προϊόντων, υπηρεσιών ή διαδικασιών που φέρνουν **νέες αξίες ή λύσεις σε ένα πρόβλημα.** Είναι η ικανότητα να αναγνωρίζουμε και να αξιοποιούμε τις ευκαιρίες για να δημιουργήσουμε κάτι νέο και χρήσιμο.



Η έννοια της Καινοτομίας

Μπορεί να εκφραστεί μέσω:

- της εφαρμογής **νέων τεχνολογιών**,
- της **αναδιοργάνωσης διαδικασιών** επιχειρήσεων,
- της ανάπτυξης **νέων υπηρεσιών** ή
- της ανάπτυξης **νέων αγορών** (γεωγραφική καινοτομία) και,
- των **σχέσεων με πελάτες ή προμηθευτές**.



Η έννοια της Καινοτομίας

Τεχνολογική Καινοτομία

Μια τεχνολογική καινοτομία θα μπορούσε να αφορά στην παραγωγή ενός νέου ή διαφορετικού προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Από την άλλη, θα μπορούσε να αφορά την εισαγωγή σε μια επιχείρηση μιας νέας τεχνολογίας, που θα βελτιώνει την παραγωγή, την διάθεση, την λειτουργία της επιχείρησης.





Μη Τεχνολογική Καινοτομία

Οργανωτική: οργανωτική καινοτομία είναι η εισαγωγή νέων μεθόδων και διαδικασιών, όσων αφορά την δομή και την διοίκηση της επιχείρησης.

Εμπορίας: εμπορική καινοτομία είναι η εφαρμογή νέων μεθόδων και διαδικασιών, πώλησης-προβολής-προώθησης των προϊόντων της επιχείρησης ή την είσοδο σε νέες αγορές.



Η έννοια της Καινοτομίας

Επίσης με την καινοτομία :

- Αντικαθίστανται υφιστάμενα ή γερασμένα προϊόντα,
- βελτιώνεται σημαντικά η ποιότητά τους.

Δεν θεωρούμε καινοτομία προϊόντος τη διαφοροποίηση προϊόντος η οποία εστιάζει απλώς στην αλλαγή των εξωτερικών χαρακτηριστικών.



Η ανάπτυξη νέων μεθόδων παραγωγής έχει ως αποτέλεσμα:

- Ευελιξία παραγωγής
- Μείωση κόστους παραγωγής
- Προσαρμογή σε νέα πρότυπα ποιότητας
- Περιβαλλοντική προστασία



Στάδια Καινοτομίας

1. Γέννηση της Ιδέας

Δημιουργία νέων ιδεών, εμπνεύσεων ή λύσεων.

2. Αξιολόγηση και Επιλογή

Κρίνεται αν η ιδέα είναι εφαρμόσιμη, οικονομικά βιώσιμη και τεχνολογικά εφικτή. Απορρίπτονται αδύναμες ή ανεφάρμοστες ιδέες.

3. Ανάπτυξη (Development)

Η ιδέα μετατρέπεται σε πρωτότυπο, προϊόν ή διαδικασία.





4. Δοκιμή στην Αγορά

Πραγματοποιούνται δοκιμές ή πιλοτική εφαρμογή σε μικρή κλίμακα. Συγκεντρώνεται feedback από χρήστες, πελάτες.

5. Εμπορική Εφαρμογή / Υλοποίηση

Το προϊόν ή η ιδέα εισάγεται στην αγορά. Περιλαμβάνει marketing, διανομή, πωλήσεις, παραγωγή.

6. Αξιολόγηση και Ανατροφοδότηση

Μετράται η επιτυχία της καινοτομίας. Τι πήγε καλά, τι όχι.



Κύριοι Παράγοντες Ώθησης της Καινοτομίας

1. Τεχνολογία και Ψηφιοποίηση

- Η πρόοδος στην τεχνολογία (π.χ. τεχνητή νοημοσύνη, βιοτεχνολογία, αυτοματισμοί) ανοίγει νέες δυνατότητες και λύσεις.

2. Έντονος Ανταγωνισμός

- Η πίεση από ανταγωνιστές ωθεί τις επιχειρήσεις να διαφοροποιηθούν με καινοτόμα προϊόντα/υπηρεσίες.

3. Ανάγκες και Απαιτήσεις Καταναλωτών

- Όταν αλλάζουν οι προσδοκίες των πελατών, δημιουργείται ανάγκη για νέα προϊόντα ή εμπειρίες.

4. Επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D)

- Οι οργανισμοί που χρηματοδοτούν Ε&Α αυξάνουν τις πιθανότητες καινοτομίας.



5. Παιδεία και Ανθρώπινο Κεφάλαιο

- Εκπαιδευμένο προσωπικό, συνεργασία με πανεπιστήμια, συμμετοχή σε ερευνητικά έργα.

6. Υποστηρικτικό Ρυθμιστικό και Θεσμικό Πλαίσιο

- Νόμοι, επιδοτήσεις, κρατικά προγράμματα που ενισχύουν την καινοτομία.

7. Κουλτούρα Καινοτομίας στον Οργανισμό

- Όταν η επιχείρηση ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα, την ανάληψη ρίσκου και την αποτυχία ως μέρος της μάθησης.



Οφέλη-Παραδείγματα

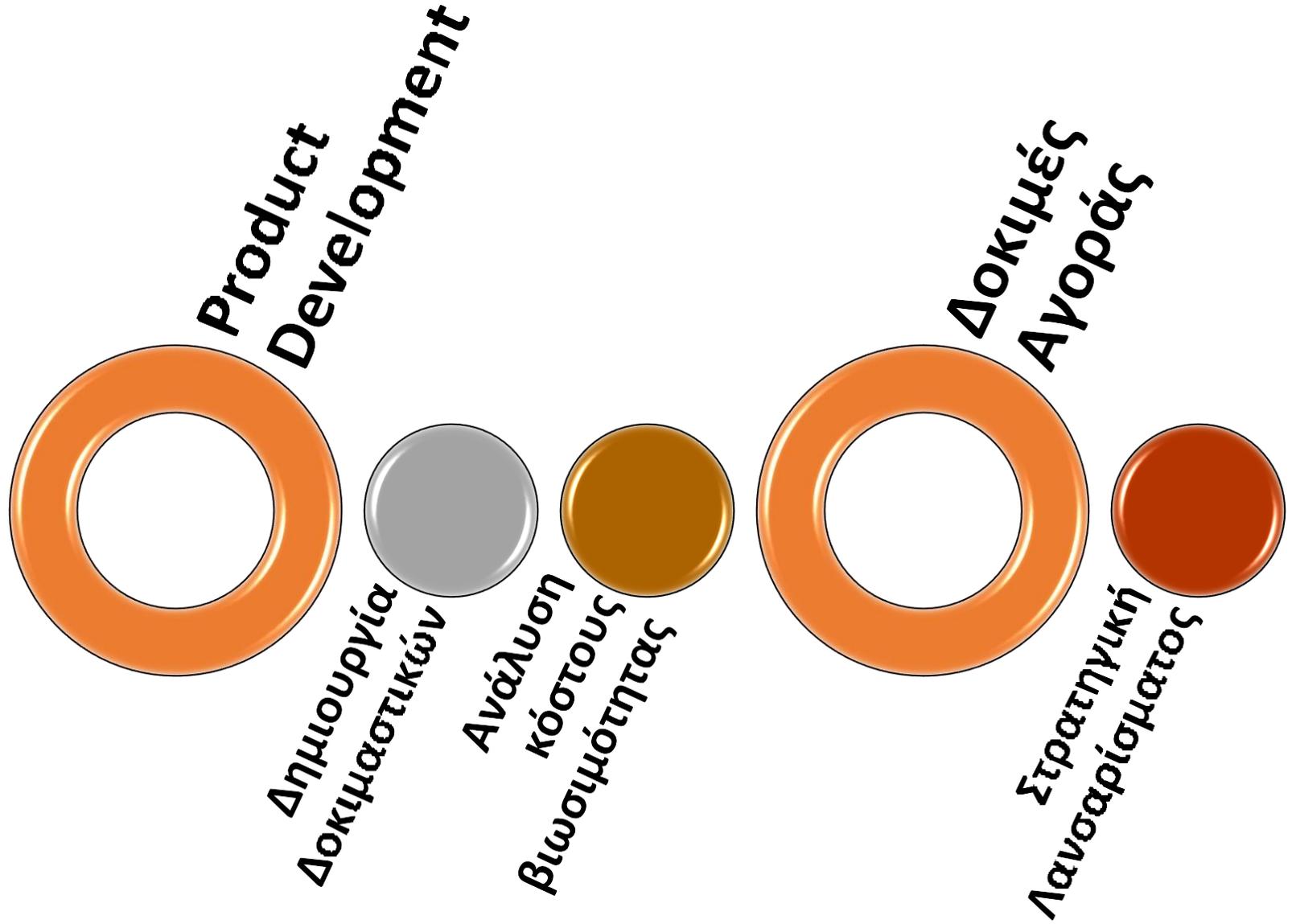
- Μείωση του κόστους παραγωγής και της λειτουργίας.
- Μείωση του χρόνου εξυπηρέτησης των πελατών.
- Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.
- Μεγιστοποίηση του κέρδους.
- Ελαχιστοποίηση των λαθών.
- Οικονομίες κλίμακας.
- Αύξηση της φήμης και της πελατείας.
- Εξωστρέφεια.
- Ορθολογική χρήση των διαθέσιμων πόρων κτλ.



Κύκλος ζωής προϊόντος

Ονομάζεται η χρονική περίοδος που παρεμβάλλεται από την πρώτη εμφάνιση του προϊόντος στην αγορά ως την τελική απομάκρυνσή του από αυτήν.

Προϊμιο κύκλου ζωής προϊόντος



1^ο Στάδιο
Εισαγωγή (introduction stage)

Χαμηλό ύψος πωλήσεων

Υψηλό κόστος εμπορίας

Αύξηση πωλήσεων με αργό ρυθμό

Μικρά κέρδη/ζημίες για την επιχείρηση

2^ο Στάδιο
Ανάπτυξη (growth stage)

Αύξηση πωλούμενης ποσότητας με αργό ρυθμό

Μείωση του κόστους εμπορίας

Εντατικοποίηση του φορέα εμπορίας

Κέρδη για την επιχείρηση

Αύξηση ανταγωνισμού

3^ο Στάδιο
Ωρίμανση (maturity stage)

Πωλήσεις στο μέγιστο επίπεδο

Αυξανόμενα κέρδη με κάμψη

Εντείνεται ο ανταγωνισμός

Εφαρμογή πολιτικών επιβίωσης

4^ο Στάδιο
Κορεσμός (saturation stage)

Σταθερές ή και μειούμενες πωλήσεις

Επικράτηση ανταγωνιστών

Αμυντική διαφήμιση

Κέρδη μειούμενα

5^ο Στάδιο
Παρακμή (decline stage)

Συνεχής μείωση πωλήσεων

Παραγωγή νέων προϊόντων

Διακοπή διαφήμισης

Έλεγχος κόστους εμπορίας προϊόντος



Κύκλος ζωής προϊόντος

Υπάρχει περίπτωση ένα προϊόν να μην ακολουθήσει γραμμικά όλα τα στάδια του κύκλου ζωής ή να διακόψει την πορεία του πρόωρα.

Ο κύκλος ζωής προϊόντος είναι ένα μοντέλο και όχι κανόνας.

Περιπτώσεις Παράκαμψης ή Πρόωρης Εξόδου:

1. Αποτυχία στο Στάδιο Εισαγωγής ή στο Προοίμιο.
2. Άμεση Παρακμή λόγω Τεχνολογίας ή Μόδας.
3. Μεταμόρφωση μέσω Καινοτομίας.



Κύκλος ζωής προϊόντος

Αν και στο τελικό στάδιο, τη φάση της παρακμής, τα προϊόντα μπορεί να μην είναι πλέον οικονομικά επικερδή, αυτό **δεν σημαίνει απαραίτητα ότι όλα τα προϊόντα πεθαίνουν ή καταργούνται από την αγορά.**

Ορισμένα προϊόντα μπορεί να συνεχίσουν να προσφέρονται στην αγορά ενώ ορισμένες εταιρείες επενδύουν σε προσπάθειες αναβάθμισης ή ανανέωσης των προϊόντων τους, προσθέτοντας νέα χαρακτηριστικά ή προσαρμόζοντας τα στις εξελίξεις της αγοράς, **προκειμένου να επεκτείνουν τη διάρκεια ζωής τους.**

1. Βινύλια (δίσκοι)

- ✓ Εγκαταλείφθηκαν με την έλευση των CD και MP3.
- ✓ Επανήλθαν δυναμικά λόγω νοσταλγίας, ρετρό κουλτούρας και ζήτησης για "αναλογικό" ήχο.

2. Polaroid κάμερες

- ✓ Εγκαταλείφθηκαν με τα ψηφιακά smartphones.
- ✓ Αναβίωση μέσω νέων instant camera μοντέλων (π.χ. Fujifilm Instax) με ρετρό αισθητική και social use.



3. Ποδήλατο

- ✓ Σταδιακή υποχώρηση ως βασικό μέσο μεταφοράς σε πόλεις.
- ✓ Επανήλθε δυναμικά ως οικολογική και wellness επιλογή - ειδικά με την προσθήκη της ηλεκτρικής υποβοήθησης (e-bike).

4. Καφετιέρες τύπου espresso (συστήματα κάψουλας)

- ✓ Παραδοσιακές μηχανές περιορίστηκαν λόγω ταχύτητας και κόστους.
- ✓ Επαναλανσαρίστηκαν με συστήματα όπως Nespresso, προσαρμοσμένα σε νέο μοντέλο συνδρομής και πολυτέλειας.



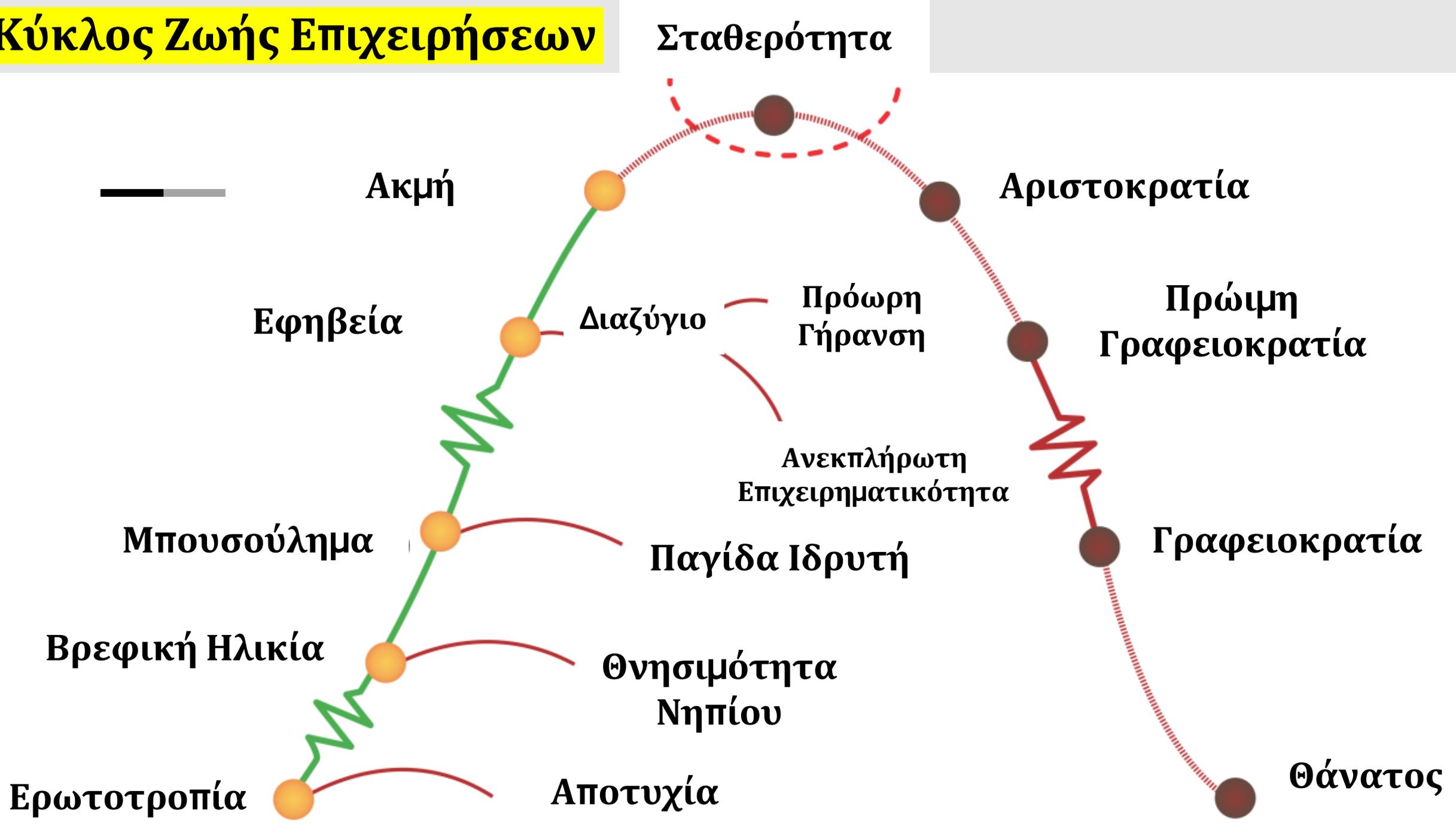
Παραδείγματα

Ένας οικολογικός αφρός καθαρισμού χαλιών μπαίνει στην αγορά με ισχυρή προβολή από influencers. Ωστόσο, μέσα σε έναν χρόνο οι πωλήσεις **σταθεροποιούνται και αρχίζουν να μειώνονται** λόγω νέων ανταγωνιστών που εμφανίζονται στην αγορά και επικρατούν.

Με βάση τον κύκλο ζωής του προϊόντος αναγνωρίστε το πιθανό στάδιο στο οποίο βρίσκεται το προϊόν.

Ένα αναλυτικό μοντέλο του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης, βασισμένο σε πιο "ανθρωποκεντρικούς" όρους – σαν να συγκρίνουμε την επιχείρηση με έναν ζωντανό οργανισμό είναι το παρακάτω (Adizes, 1988).

Κύκλος Ζωής Επιχειρήσεων



Το στάδιο της Ερωτοτροπίας είναι το **πρώτο και πιο "ονειρικό"** στάδιο μιας επιχείρησης – το σημείο πριν καν ξεκινήσει επίσημα η λειτουργία της.



Χαρακτηριστικά της Ερωτοτροπίας:

- Είναι η **φάση της ιδέας**, ο ιδρυτής/επιχειρηματίας **φαντάζεται** την επιχείρηση, τα προϊόντα, την επιτυχία, τον αντίκτυπο που θα έχει.
- Κυριαρχεί **ενθουσιασμός, όραμα, ενέργεια και πάθος**.
- Δεν υπάρχουν ακόμα **λειτουργίες, πωλήσεις ή έσοδα**.

Η Νηπιακή ηλικία σηματοδοτεί τη γέννηση της επιχείρησης: από τη θεωρία στην πράξη.

Χαρακτηριστικά του σταδίου:

- Η επιχείρηση μόλις ξεκινά να λειτουργεί.
- Το επιχειρηματικό όραμα αρχίζει να δοκιμάζεται στην πραγματικότητα της αγοράς.
- Δεν υπάρχουν ακόμη σταθερά έσοδα, ενώ τα λειτουργικά έξοδα είναι υψηλά.
- Ο/η ιδρυτής/ιδρύτρια έχει κρίσιμο ρόλο: παίρνει σχεδόν όλες τις αποφάσεις.

Κύκλος Ζωής Επιχειρήσεων

Το στάδιο του **Μπουσουλήματος (Go-Go stage)** είναι το τρίτο στάδιο στον κύκλο ζωής της επιχείρησης κατά Adizes.

Χαρακτηριστικά του σταδίου:

- Η επιχείρηση έχει επιβιώσει τη νηπιακή ηλικία και αρχίζει να **αναπτύσσεται γρήγορα.**
- Υπάρχουν **πελάτες, έσοδα και ευκαιρίες.**
- Η κουλτούρα είναι: **«Ό,τι αγγίζουμε γίνεται επιτυχία!»**
- Ο ιδρυτής παραμένει στο **κέντρο των αποφάσεων**, αλλά **προστίθενται στελέχη.**



Η Εφηβεία (Adolescence). Το τέταρτο στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης κατά Ichak Adizes



Χαρακτηριστικά του σταδίου:

- Η επιχείρηση αρχίζει να **αναζητά ταυτότητα**.
- Οι **πρώτες συγκρούσεις** εμφανίζονται μεταξύ του ιδρυτή και των νέων στελεχών/διευθυντών.
- Μπαίνουν **συστήματα, διαδικασίες, κανονισμοί**.

Το στάδιο της Ακμής (Prime) είναι το πιο ισορροπημένο και ώριμο στάδιο:

Χαρακτηριστικά

Η επιχείρηση:

- Έχει **οργανωμένη δομή** και **σαφείς διαδικασίες**.
- Διατηρεί **δημιουργικότητα** χωρίς να επικρατεί χάος.
- Έχει **σταθερή κερδοφορία** και **καλό cash flow**.
- Οι **ρόλοι είναι σαφείς**, η διοίκηση είναι **επαγγελματική**.
- Εστιάζει στη **συνεχή βελτίωση** και την **εξυπηρέτηση πελατών**.

Η **Αριστοκρατία** είναι το στάδιο μετά την **Ακμή**, όπου η επιχείρηση είναι ακόμα **ισχυρά οικονομικά**, αλλά:

- Επικρατεί **αυτοπεποίθηση** ή και **αλαζονεία**, αφού «όλα δουλεύουν σωστά».
- Δίνεται έμφαση στην **εμφάνιση**, στην **καλοπέραση**, στη **συντήρηση του status quo**.
- Αρχίζει να **χάνει την επιχειρηματική της ενέργεια**.
- Επικρατεί η **υπερβολική τήρηση των κανόνων**.
- Η επιχείρηση **φοβάται να ρισκάρει**.
- Οι ηγέτες συμπεριφέρονται περισσότερο ως "**ευγενείς διαχειριστές**" και λιγότερο ως ενεργοί επιχειρηματίες.



Το στάδιο **Αριστοκρατία** στον κύκλο ζωής μιας επιχείρησης, πήρε το όνομά του μεταφορικά, από την έννοια της **κοινωνικής αριστοκρατίας**, δηλαδή μιας τάξης που έχει φτάσει σε ένα επίπεδο **ευημερίας, δύναμης και κύρους**, αλλά αρχίζει να **εστιάζει στην εικόνα και στην τυπικότητα** περισσότερο απ' ό,τι στην ουσία και την προσαρμοστικότητα.



Πρώιμη Γραφειοκρατία (Early Bureaucracy)

Χαρακτηριστικά:

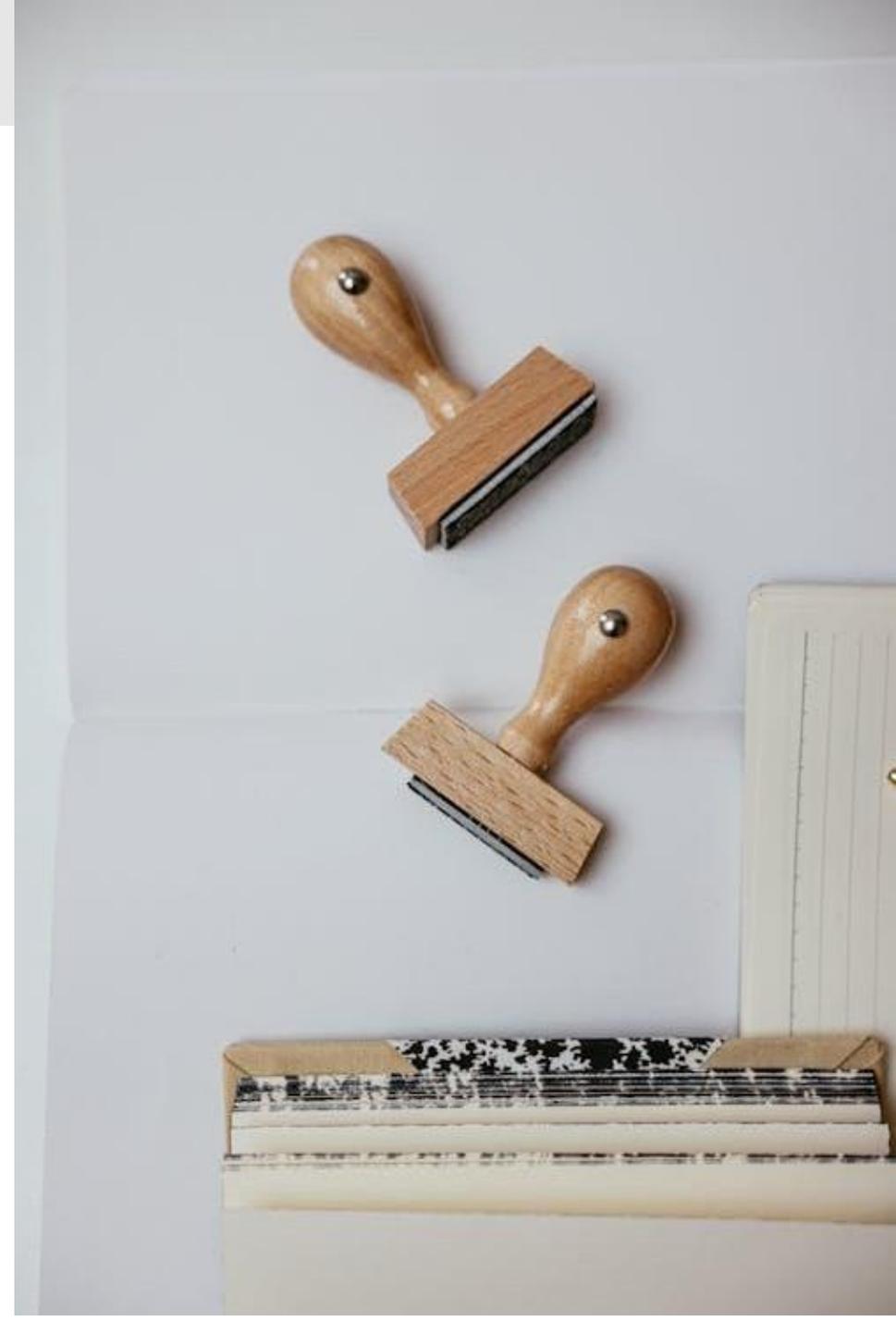
- Στο στάδιο αυτό, η επιχείρηση έχει αρχίσει να γίνεται **υπερβολικά καθοδηγούμενη από διαδικασίες**.
- Υπάρχει έλλειψη ευελιξίας και **ικανότητας για καινοτομία**.
- **Αναποτελεσματικές διαδικασίες** και πολλές φορές η επιχείρηση προσπαθεί να **επιβιώσει με ένα σύστημα που έχει ξεπεραστεί**.
- Η ηγεσία έχει μετατραπεί σε **γραφειοκρατική δομή**.
- Αρχίζει να επικρατεί η **στατικότητα** και η επιχείρηση αποτυγχάνει να προσαρμοστεί σε νέες ανάγκες ή εξελίξεις.

Κύκλος Ζωής Επιχειρήσεων

Γραφειοκρατία (Bureaucracy)

Χαρακτηριστικά:

- Η επιχείρηση έχει πια εκφυλιστεί σε μια καθαρά γραφειοκρατική οντότητα.
- Η αποτελεσματικότητα υποχωρεί δραματικά.
- Το ανθρώπινο δυναμικό είναι απογοητευμένο, οι εργαζόμενοι είναι απλοί εκτελεστές και όχι δημιουργοί ή ηγέτες.



Θάνατος

Χαρακτηριστικά:

- Η επιχείρηση έχει φτάσει στο αποκορύφωμα της φθοράς της και δεν μπορεί πλέον να ανακάμψει.
- Η ανταγωνιστικότητα έχει εξαφανιστεί.
- Οι πόροι εξαντλούνται και η επιχείρηση αδυνατεί να ανακτήσει την κερδοφορία της.
- Η ηγεσία είτε έχει αποτύχει.
- Δεν υπάρχει στρατηγική προσαρμογής στις νέες ανάγκες της αγοράς.
- Το μόνο που μένει είναι διαχείριση του οργανισμού προς την εξάλειψη.