

Θεματική ενότητα ΔΕΟ 44



Eclass4U

The best Choice for you

LESSON N 5

[20/1/22]

ΘΕΡΜΟΠΥΛΩΝ 17
ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ
100Μ ΑΠΟ ΤΗ ΣΤΑΣΗ
ΜΕΤΡΟ «ΠΕΡΙΣΤΕΡΙ»

ΤΗΛΕΦΩΝΟ: 210-5711484
ΚΙΝΗΤΟ: 6970401981
EMAIL: katerina@eclass4u@gmail.com
ΤΟΠΟΘΕΣΙΑ WEB: www.eclass4u.gr
SOCIAL MEDIA:   

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΜΑΡΓΑΡΙΤΟΠΟΥΛΟΥ eclass4u.gr

1

-ΤΟΜΟΣ Β- ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Καθηγήτρια Κατερίνα Μαργαριτοπούλου
Katerinam.eclass4u@gmail.com

Η ανασύνθεση αυτή

έχει βέβαια ένα
δημιουργικό χαρακτήρα
που βρίσκεται ακριβώς στην
διασύνδεση και συνδυασμό
δύο (τουλάχιστον) στοιχείων
που δεν είχε επιχειρηθεί στο
παρελθόν.

Αυτό εννοεί ο Schumpeter
(1934) όταν **βλέπει την
καινοτομία ως την
επιτέλεση «δημιουργικών
συνδυασμών».**



Eclass4U
The best Choice for you

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΜΑΡΓΑΡΙΤΟΠΟΥΛΟΥ
eclass4u.gr

2

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Πώς μαθαίνει η επιχείρηση;

- **Σκοπός** αυτού του κεφαλαίου είναι να **εξετάσει τους μηχανισμούς και διαδικασίες μέσα από τις οποίες οι επιχειρήσεις μαθαίνουν και δημιουργούν γνώση**, συμπεριλαμβανομένων και των ερευνητικών συνεργασιών, αλλά και πώς μπορούν να προστατεύουν την πνευματική τους ιδιοκτησία.

Έννοιες κλειδιά:

- Βιωματική μάθηση
- Απορροφητική ικανότητα
- Ρητή / άρρητη γνώση
- Ερευνητικές συνεργασίες
- Πατέντα, εμπορικό σήμα, πνευματικά δικαιώματα, εμπορικό μυστικό



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΓΝΩΣΗ ΚΑΙ ΜΑΘΗΣΗ

Η καινοτομία δεν είναι τίποτα άλλο παρά η ενσωμάτωση νέας γνώσης σε ένα προϊόν ή διαδικασία. Η **δυνατότητα για γνώση και μάθηση είναι εγγενές χαρακτηριστικό του ατόμου, και είναι μέσα από το άτομο που αποκτά γνώση η οργάνωση.**

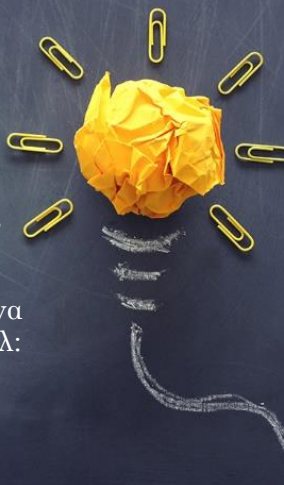
5.1. ΠΩΣ ΜΑΘΑΙΝΕΙ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Δεν μαθαίνει η
επιχείρηση, είναι οι
άνθρωποι της που
μαθαίνουν.

5. Γνώση και μάθηση

Ο Kolb αναφέρθηκε στην σημασία της βιωματικής μάθησης για την διοίκηση, και πρότεινε ένα μοντέλο που την εξηγεί ως μια ατέρμονη διαδικασία τεσσάρων σταδίων (εμπειρία – λογισμός – αφηρημένη εννοιολόγηση - πειραματισμός).

Τα άτομα υιοθετούν διαφορετικά μαθησιακά στυλ. Ανάλογα με το αν προτιμούν ενεργητική έναντι παθητικής μάθησης και αν διακρίνονται από ικανότητα στον από έναντι του αφηρημένου λογισμού, εντάσσονται σε ένα από τέσσερα διαφορετικά μαθησιακά στυλ: «ονειροπόλος», «δρών», «στοχαστής», και «πειραματιστής».



Βιωματική μάθηση κατά KOLB

διαδικασία οικειοποίησης της γνώσης μέσω της εμπειρίας και της αναζήτησης προσωπικού νοήματος σ' αυτήν



Ποια χαρακτηριστικά θα πρέπει να έχει ο οργανισμός που επιδιώκει τη μάθηση σύμφωνα με το μοντέλο του Kolb;

7

Χαρακτηριστικά του οργανισμού που μαθαίνει

έχει ένα κλίμα στο οποίο τα άτομα ενθαρρύνονται να μαθαίνουν και να αναπτύσσουν πλήρως τις ικανότητές τους

η στρατηγική της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι κεντρική στην επιχειρηματική πολιτική

ενθαρρύνει τον απρόσκοπτο διάλογο, την αμφισβήτηση και την ελεύθερη διακίνηση ιδεών

αξιοποιεί αποτελεσματικά τις δεξιότητες, τις εμπειρίες και την επιστημονική γνώση των μελών του

ενισχύει τη συνεχή παρατήρηση του εξωτερικού περιβάλλοντος και την αλληλεπίδραση με αυτό

Ο συνδυασμός των δύο αξόνων δίνει τα τέσσερα κατά Kolb αρχετυπικά μαθησιακά στυλ. Κάπως σχηματικά, τα τέσσερα αυτά στυλ παραπέμπουν:

- (α) στον **«ονειροπόλο»**: ικανός στο να στοχάζεται πάνω στην εμπειρία αλλά όχι και να την βιώνει ενεργά (παθητική μάθηση + απτή εμπειρία), που είναι το αντίθετο του ατόμου που
- (β) (κυρίως) **δρα (ενεργή μάθηση + απτή εμπειρία)**.
- (γ) **«πειραματιστής» (tester)** είναι συγγενής τύπος αυτού που δρα με την διαφορά όμως ότι στην θέση της απτής εμπειρίας προτιμά την αφηρημένη σκέψη (ενεργή μάθηση + αφηρημένη σκέψη). Τέλος
- (δ) **«στοχαστής» (thinker)** είναι αυτός, που όπως υποδηλοί ο όρος, συνδυάζει την στοχαστική παρατήρηση με την αφηρημένη εννοιολόγηση (παθητική μάθηση + αφηρημένη σκέψη).

Απορροφητική ικανότητα

- «η ικανότητα της επιχείρησης να αναζητεί γνώση από το εξωτερικό περιβάλλον και να την χρησιμοποιεί για να παράξει νέα γνώση που μπορεί να ενσωματωθεί στα προϊόντα ή /και διαδικασίες της»

Απορροφητική Ικανότητα:

- Εν δυνάμει (ικανότητα πρόσκτησης, ικανότητα αφομοίωσης)
 - Πραγματοποιημένη (ικανότητα μετασχηματισμού, ικανότητα αξιοποίησης)

Παράγοντες που (πιθανά) εμποδίζουν τη μετάβαση από την εν δυνάμει στην πραγματοποιημένη γνώση

- Δομικοί (π.χ. γραφειοκρατεία)
- Πολιτικοί (π.χ. παιχνίδια δύναμης)



- Συμπεριφορικοί (π.χ. αυταρχικό εργασιακό κλίμα)
 - Γνωσιακοί (π.χ. περιορισμένες εμπειρίες)

Απορροφητική ικανότητα του Οργανισμού

Η ικανότητα της επιχείρησης να αναζητεί γνώση από το εξωτερικό περιβάλλον και να την χρησιμοποιεί για να παράξει νέα γνώση που μπορεί να ενσωματωθεί στα προϊόντα ή/και διαδικασίες της, ονομάζεται «απορροφητική» ικανότητα» (absorptive capacity). Η απορροφητική ικανότητα συγκροτείται από δύο διακριτά αλλά σχετιζόμενα μεταξύ τους υποσύνολα ικανοτήτων που το πρώτο παραπέμπει στην εν δυνάμει (potential) και το δεύτερο στην πραγματοποιημένη (realized) απορροφητική ικανότητα. Η εν δυνάμει ικανότητα συντίθεται από ικανότητες που έχουν να κάνουν με (α) την πρόσκτηση και (β) την αφομοίωση της γνώσης, ενώ η πραγματοποιημένη με τις ικανότητες (γ) μετασχηματισμού και (δ) αξιοποίησης της γνώσης για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Απορροφητική ικανότητα Οργανισμού

Η μόνη πραγματική πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση είναι η ικανότητα της για συνεχή παραγωγή και αξιοποίηση νέας γνώσης.



Απορροφητικ ή ικανότητα Οργανισμού

Η νέα γνώση, βέβαια, δεν αναπτύσσεται από το μηδέν. Κάθε φορά «πατάει» σε ήδη υπάρχουσα γνώση, την ανασυνθέτει, την εμπλουτίζει, αφού πρώτα ο οργανισμός έχει αφομοιώσει αυτό που ήδη υπάρχει ως γνώση.

Αυτή η ικανότητα της επιχείρησης να αναζητεί γνώση από το εξωτερικό περιβάλλον και να την χρησιμοποιεί για να παράξει νέα γνώση που μπορεί να ενσωματωθεί στα προϊόντα ή/και διαδικασίες της, ονομάζεται **«απορροφητική» ικανότητα**.

•Ικανότητα πρόσκτησης: δυνατότητα του οργανισμού να αξιολογεί σωστά και να αποκτά πρόσβαση σε γνώση που έχει αναπτυχθεί στο εξωτερικό του και είναι κρίσιμης σημασίας για τις δραστηριότητές του.
•ένταση, ταχύτητα & κατεύθυνση αναζήτησης

•Ικανότητα αφομοίωσης: ρουτίνες και διαδικασίες που έχει στη διάθεσή της η επιχείρηση, οι οποίες της επιτρέπουν να αναλύει, να επεξεργάζεται και να κατανοεί σε βάθος την πληροφορία που έχει αποκτηθεί από εξωτερικές πηγές.

•Όταν η γνώση είναι διαφορετική από προηγούμενες εμπειρίες της επιχείρησης, η αφομοίωση είναι πιο δύσκολη και χρειάζεται π.χ. εκπαίδευση στην νέα τεχνολογία, υποστήριξη από ειδικούς κατά το πρώτο διάστημα, αποστολή τεχνικών στις εγκαταστάσεις του εργαστηρίου

•Ικανότητα μετασχηματισμού: διαδικασίες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να ανασυνθέτει και να συνδυάζει την εξωτερική γνώση που έχει αποκτήσει και αφομοιώσει με την υπάρχουσα γνώση στο εσωτερικό της.

•Ανάδυση νέας γνώσης και αρχή της «αναγκαστικής συσχέτισης»: $A+B = \Gamma$

•Ικανότητα αξιοποίησης: διαδικασίες που επιτρέπουν στην επιχείρηση να ενσωματώνει την αποκτημένη, αφομοιωμένη και μετασχηματισμένη γνώση στις λειτουργίες της.

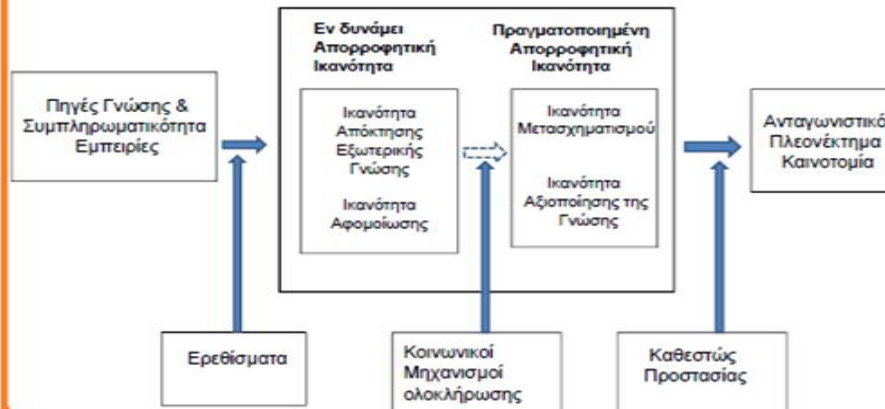
•το ζητούμενο: η ύπαρξη δομικών και διαδικαστικών μηχανισμών που θα επιτρέπουν στην επιχείρηση να αξιοποιεί συστηματικά την γνώση που αναπτύσσεται στο εσωτερικό της

Παράγοντες που (πιθανά) εμποδίζουν τη μετάβαση από την εν δυνάμει στην πραγματοποιημένη γνώση

- Δομικοί (π.χ. γραφειοκρατεία)
- Πολιτικοί (π.χ. παιχνίδια δύναμης)
- Συμπεριφορικοί (π.χ. αυταρχικό εργασιακό κλίμα)
- Γνωσιακοί (π.χ. περιορισμένες εμπειρίες)

Παράγοντες που την επηρεάζουν

Απορροφητική Ικανότητα



Δημιουργία Νέας Γνώσης

Η έννοια της απορροφητικής ικανότητας είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς στρέφει την προσοχή μας στην σημασία της απόκτησης, αφομοίωσης, παραγωγής και αξιοποίησης νέας γνώσης για την δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της καινοτομίας.

Η συζήτηση όμως γύρω από αυτή μας λέει πολύ λίγα πράγματα γύρω από το πώς ακριβώς παράγεται νέα γνώση. Σύμφωνα με τον Nonaka, η δημιουργία γνώσης προκύπτει μέσα από την δράση και αλληλεπίδραση των ανθρώπων εντός του οργανισμού αλλά και την αλληλεπίδραση του οργανισμού με το ευρύτερο περιβάλλον του. Η αλληλεπίδραση αυτή πραγματοποιείται ως μια συνεχής διαδικασία μετατροπής της άρρητης γνώσης σε ρητή και τανάπαλι.

Γνώση: Από ρητή σε άρρητη

Η κίνηση της γνώσης από ρητή σε άρρητη δεν είναι κυκλική αλλά **σπειροειδής**.

- Μέσα από τη σπειροειδή κίνηση η αλληλεπίδραση της ρητής με την άρρητη γνώση **ενισχύεται** καθώς περνάει από το άτομο στην ομάδα και από εκεί στα **διάφορα τμήματα και επίπεδα του οργανισμού** για να εμπλέξει εν τέλει τον οργανισμό ως σύνολο αλλά και να **ξεπεράσει τα όρια του οργανισμού** (σχέσεις με άλλους φορείς, επιχειρήσεις και ευρύτερα την αγορά).
- Μέσα από την αδιάλειπτη **αλληλεπίδραση του οργανισμού με το περιβάλλον του, εμπλουτίζεται η άρρητη γνώση των μελών του**, δημιουργούνται νέα ερεθίσματα και **πυροδοτείται η αδιάκοπη κίνηση της γνώσης**.



Σε κάθε είδος μετατροπής γνώσης παράγεται διαφορετικό είδος γνώσης, όπως βλέπουμε και στο παρακάτω σχεδιάγραμμα, και το κάθε είδος γνώσης πυροδοτεί με διαφορετικό τρόπο την αλληλεπίδραση μεταξύ ρητής και άρρητης γνώσης

	Άρρητη Γνώση	σε	Ρητή Γνώση
Άρρητη Γνώση	Κοινωνικοποίηση (Συγκλίνουσα Γνώση)		Εξωτερίκευση (Εννοιολογική Γνώση)
Από			
Ρητή Γνώση	Εσωτερίκευση (Λειτουργική Γνώση)		Συνδυασμός (Συστημική Γνώση)

Περιεχόμενα γνώσης που δημιουργούνται από τα τέσσερα είδη μετατροπής γνώσης (Nonaka, Takeouchi, 1995)

Από την άλλη μεριά, σπάνια ένας οργανισμός έχει από μόνος του το πλήρη έλεγχο όλων των πόρων και ικανοτήτων που είναι απαραίτητοι για την ανάπτυξη και εμπορευματοποίηση μιας «νέας στο κόσμο» τεχνολογίας. Αυτό σημαίνει πως πολύ συχνά οι ερευνητικές συνεργασίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις και άλλους φορείς (όπως για παράδειγμα πανεπιστήμια) αποτελεί ένα βασικό μέσο για την δημιουργία και αξιοποίηση νέας γνώσης με σκοπό την καινοτομία.

Πέρα από την δημιουργία νέας γνώσης, οι ερευνητικές συνεργασίες έχουν και άλλα πλεονεκτήματα, όπως η πρόσβαση σε αναγκαίους πόρους και δεξιότητες που δεν είναι διαθέσιμοι στο εσωτερικό της οργάνωσης, η ενίσχυση της ευελιξίας της, και οπωσδήποτε το μίσθισμα του κόστους και του ρίσκου που αναπόφευκτα ενέχει η προσπάθεια για καινοτομία.

Πλεονεκτήματα που μπορεί να αντλήσει μια επιχείρηση από ερευνητικές συνεργασίες:

Μάθηση και δημιουργία νέας γνώσης

Πρόσβαση σε δεξιότητες και πόρους αναγκαίους για την καινοτομική προσπάθεια πιο γρήγορα από ότι αν προσπαθούσε να τους «χτίσει» από μόνη της.

Ενίσχυση της ευελιξίας

Μοίρασμα του κόστους αλλά και του ρίσκου.

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να ιδιοποιηθεί για λογαριασμό της τη μερίδα του λέοντος από τα κέρδη που ενέχει η δημιουργία νέας γνώσης

Η οποία οδηγεί σε ρηξικέλευθη καινοτομία, συνδέεται με το καθεστώς προστασίας της πνευματικής της ιδιοκτησίας.

Η προστασία μπορεί να προέλθει είτε από τυπικούς, νομικούς μηχανισμούς κατοχύρωσης της πνευμ. Ιδιοκτησίας. Είτε από άτυπους μηχανισμούς όπως τα εμπορικά μυστικά.

ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΤΗΣ ΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗΣ ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑΣ

- ✓ Η **πατέντα**, αποτελεί ιδιοκτησιακό δικαίωμα και είναι ένα τίτλος που παρέχει προστασία στον κάτοχο της για μια εφεύρεση ή ανακάλυψη που μπορεί να αφορά μια παραγωγική διαδικασία, ένα προϊόν ή ένα βιομηχανικό σχέδιο προϊόντος.
- ✓ Το **εμπορικό σήμα**. Είναι ένα σύμβολο (λογότυπο) που χρησιμοποιείται για να προσδιορίζει με μονοσήμαντο τρόπο την ταυτότητα της επιχείρησης .
- ✓ Τα **πνευματικά δικαιώματα** (copyright). Προστατεύουν το δημιουργό ενός λογοτεχνικού, μουσικού ή καλλιτεχνικού έργου παρέχοντας του την αποκλειστικότητα στην δημοσίευση, πώληση και διανομή του.

- **Σκοπός** αυτού του κεφαλαίου είναι να **εξετάσει τη διαδικασία μέσα από την οποία «παράγεται» η καινοτομία**, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Έννοιες κλειδιά:

- **Γενιές μοντέλων καινοτομίας**
- **Τεχνολογική πίεση**
- **Ανοικτή οικονομία**
- **Διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων**
- **Stage gate μοντέλα ανάπτυξης**
- **Ομάδες έργου**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Η διοίκηση της καινοτομίας

INNOVATION



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.1: Η Καινοτομία ως Διαδικασία

Η μελέτη του πώς «παράγεται» η καινοτομία, της διαδικασίας δηλαδή, μέσα από την οποία εκδιπλώνονται οι δραστηριότητες και συμβάντα που καταλήγουν σε κάποια λιγότερο ή περισσότερο πετυχημένη καινοτομία

6 γενιές μοντέλων

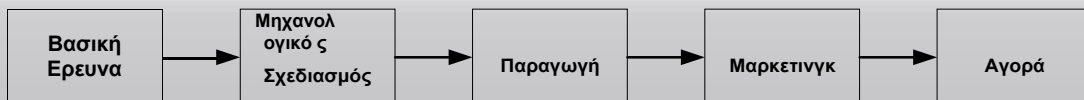
- τεχνολογική πίεση (technology-push)
- ανάγκες της αγοράς (market-pull)
- τεχνολογική πίεση και ανάγκες της αγοράς (push-pull)
- αλληλεπίδραση και παράλληλη ανάπτυξη (interactive-parallel processing)
- ολοκλήρωση μέσω Πληροφορικής Τεχνολογίας
- το μοντέλο της «ανοικτής» καινοτομίας

1. Τεχνολογική Πίεση (technology-push)

- ✓ Βασίστηκε στην επίδραση της βασικής έρευνας και της τεχνολογίας
- ✓ Κυρίαρχη μεταξύ 1950-1960
- ✓ Θεωρούσε την καινοτομία ως μια γραμμική διαδικασία που ξεκινά με μια επιστημονική ανακάλυψη και, περνώντας από τα στάδια του σχεδιασμού και της βιομηχανικής επεξεργασίας, καταλήγει στη διάθεση και πώληση ενός νέου προϊόντος ή υπηρεσίας.
- ✓ Βρήκε εφαρμογή κυρίως σε σχετικά απλές κατηγορίες προϊόντων

1. Τεχνολογική Πίεση (technology-push)

Σχήμα 8: Πρώτη γενιά καινοτομικής διαδικασίας



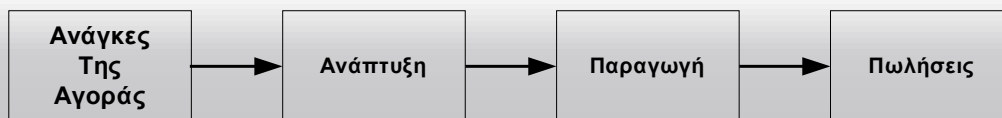
Πηγή: Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31.

2. Ανάγκες της Αγοράς (market-pull)

- ✓ Μέσα της δεκαετίας του 1960
- ✓ Γραμμική προσέγγιση της διαδικασίας καινοτομίας βασισμένη στην επίδραση των συνθηκών και αναγκών της αγοράς. Θεωρούσε την αγορά ως πηγή ιδεών που κατεύθυναν τις ενέργειες των επιχειρήσεων για E&A.
- ✓ Ο μεγαλύτερος κίνδυνος που απορρέει από μια τέτοια θεώρηση είναι η εστίαση σε βραχυπρόθεσμες επενδύσεις.

2. Ανάγκες της Αγοράς (market-pull)

Σχήμα 9: Δεύτερη γενιά καινοτομικής διαδικασίας

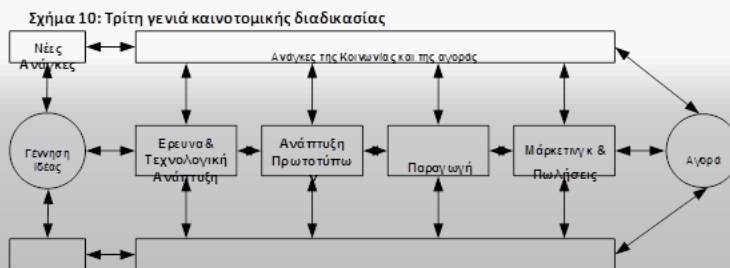


Πηγή: Rothwell, R. (1994). Towards the fifth-generation innovation process. *International Marketing Review*, 11(1), 7-31

3. Τεχνολογική Πίεση και Ανάγκες της Αγοράς (push-pull)

- ✓ Δεκαετία του 1970
- ✓ Περιλαμβάνει μοντέλα που ενσωματώνουν και συνδυάζουν τις επιδράσεις της βασικής έρευνας και της αγοράς. Αποτελείται από ξεχωριστά αλλά αλληλοσυνδεόμενα στάδια που, ως σύνολο, αποτυπώνουν το δίκτυο των ενδο και έξω-επιχειρησιακών σχέσεων για την ανάπτυξη της καινοτομίας

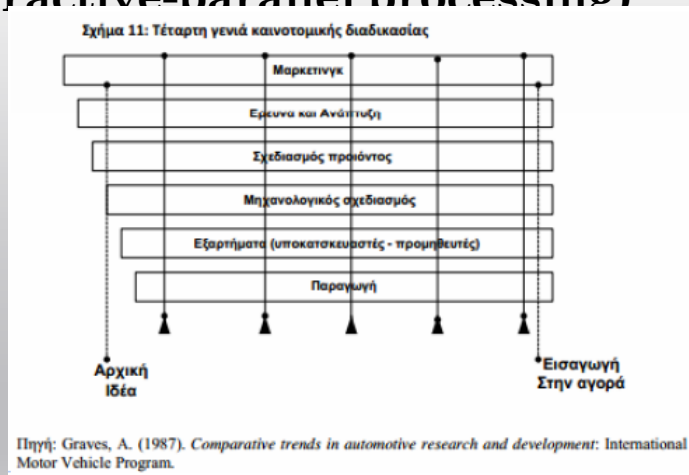
3. Τεχνολογική Πίεση και Ανάγκες της Αγοράς (push-pull)



4. Αλληλεπίδραση και Παράλληλη Ανάπτυξη (interactive-parallel processing)

- ✓ Δεκαετία του 80: τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας στις ιαπωνικές επιχειρήσεις που αποτέλεσαν τα θεμέλια για την ανάπτυξη του μοντέλου ήταν η αλληλεπίδραση και η παράλληλη ανάπτυξη.
- ✓ Προμηθευτές της επιχείρησης μέρος της όλης διαδικασίας
- ✓ Πρωτο-εφαρμόστηκε κυρίως από τους Ιάπωνες, ενώνει όλα τα λειτουργικά τμήματα στην καινοτομική διαδικασία εξαρχής

4. Αλληλεπίδραση και Παράλληλη Ανάπτυξη (interactive-parallel processing)



5. Ολοκλήρωση μέσω Πληροφορικής Τεχνολογίας

- ✓ Κρατώντας τα χαρακτηριστικά της 4ης γενεάς (ολοκλήρωση και παράλληλη ανάπτυξη), περνάμε σε μία 5η γενεά με κύριο χαρακτηριστικό τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων και «εργαλείων» (π.χ. συστήματα CAD, CAM, CIM, EDI, ERP, χρήση του Διαδικτύου) για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των λειτουργιών του συνόλου της καινοτομικής διαδικασίας
- ✓ Αποτελεσματική και σε πραγματικό χρόνο (real time) επεξεργασία της πληροφορίας σε όλο το μήκος της διαδικασίας καινοτομίας.

5. Ολοκλήρωση μέσω Πληροφορικής Τεχνολογίας

201

Σχήμα 12: Πέμπτη γενιά καινοτομικής διαδικασίας- ηλεκτρονική ολοκλήρωση

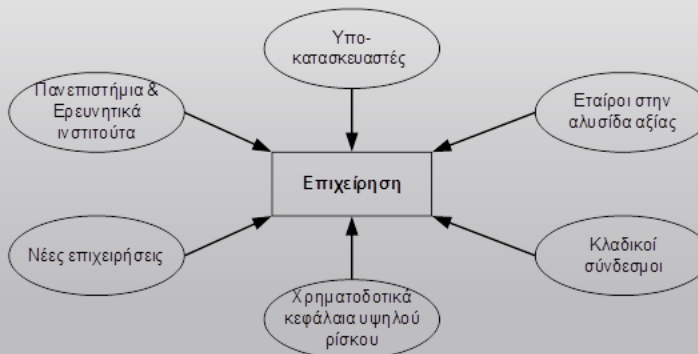


6. Το μοντέλο της «Ανοικτής» Καινοτομίας

- ✓ «Ανοικτή» καινοτομία: η αξιοποίηση ικανοτήτων και εμπειριών άλλων «παικτών»
- ✓ Η επιχείρηση διαμορφώνει ένα δίκτυο από στενές ή/και πιο χαλαρές σχέσεις με άλλους παίκτες (άλλες επιχειρήσεις, Πανεπιστήμια, προμηθευτές, πελάτες, κλπ.) μέσα στο οποίο η γνώση και ιδέες θα «κυκλοφορούν» ελεύθερα, δίνοντας την δυνατότητα για «πρωτότυπους συνδυασμούς»

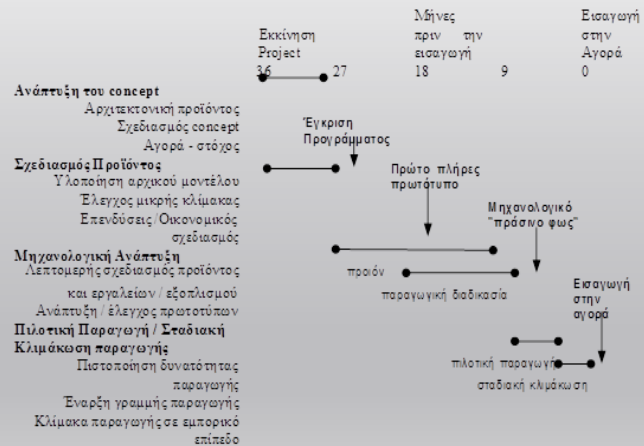
6. Το μοντέλο της «Ανοικτής» Καινοτομίας

Σχήμα 13: Έκτη γενιά καινοτομικής διαδικασίας («ανοικτή» καινοτομία)



Διαδικασία Ανάπτυξης Νέων Προϊόντων

Σχήμα 14: Τυπικές Φάσεις στην Διαδικασία Ανάπτυξης Προϊόντος



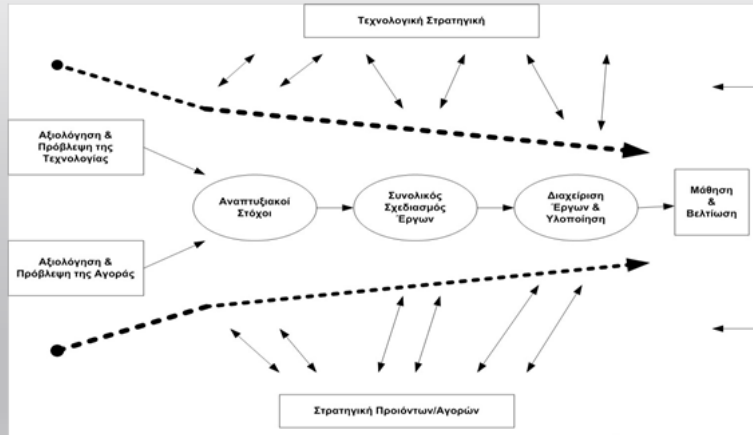
Αβεβαιότητα και
πολυπλοκότητα
στην διαδικασία
ανάπτυξης

Συνηθισμένα προβλήματα:

- Λάθος Στόχος.
- Προβληματική συνεργασία ανάμεσα στα εμπλεκόμενα τμήματα της επιχείρησης.
- Αδυναμία Διαφοροποίησης.
- Απρόσμενα Τεχνικά Προβλήματα.
- Καθυστερήσεις στην Λήψη Αποφάσεων.
- Μεγάλο κόστος ανάπτυξης νέων προϊόντων.

6.3. Διαχείριση της Ανάπτυξης νέων προϊόντων

Σχήμα 15: Ένα περιεκτικό Πλαίσιο διαμόρφωσης της στρατηγικής ανάπτυξης νέων προϊόντων



Πηγή: Wheelwright, S. C., & Clark, K. B. (1992). *Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency, and quality*: Free Press: New York.

Τεχνολογική Στρατηγική

Δύο κρίσιμα σημεία:

- ο διαχωρισμός της βασικής από την εφαρμοσμένη έρευνα
- η συστηματική ολοκλήρωση των τροχιών εξέλιξης προϊόντων και των σχετιζόμενων με αυτά παραγωγικών διαδικασιών.

Το κυρίαρχο στοιχείο θα πρέπει να είναι η προσεκτική χρονική κλιμάκωση και διασύνδεση των επιμέρους αναπτυξιακών έργων.

Η προσέγγιση της IBM:

- ✓ παρακολούθηση και εξέλιξη βασικής τεχνολογικής γνώσης για προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες μέσα από μακροχρόνια αναπτυξιακά προγράμματα
- ✓ μεσοχρόνια προγράμματα που στοχεύουν στην περαιτέρω επεξεργασία και προετοιμασία της βασικής γνώσης ώστε να καταστεί εμπορικά εφαρμόσιμη σε προϊόντα και διαδικασίες
- ✓ μεγάλος αριθμός βραχυχρόνιων έργων για την εφαρμογή εξελιγμένης τεχνολογίας σε προϊόντα και διαδικασίες
- ✓ προγράμματα για το ταίριασμα νέων «γενεών» προϊόντων και παραγωγικών διαδικασιών με στόχο την μεγιστοποίηση των ωφελειών που προκύπτουν από την συνδυασμένη βελτίωση και των δύο.



Στρατηγική
Προϊόντων/
Αγορών

Δύο είναι τα κρίσιμα σημεία πάνω στα οποία η επιχείρηση κάνει τις επιλογές της:

- ✓ Το πρώτο αφορά τα προϊόντα-πλατφόρμες, και ειδικότερα τον αριθμό, το χρονισμό, και τον ρυθμό εισαγωγής νέων κύριων προϊόντων.
- ✓ Το δεύτερο σχετίζεται με επιλογές πάνω στα παράγωγα προϊόντα, και συγκεκριμένα, στον αριθμό, χρονισμό, συχνότητα, και εν τέλει στο πώς οι προσφερόμενες ποικιλίες υποστηρίζουν την συνολικότερη στρατηγική προϊόντων/αγορών

Επιλογές σχετικά με τις διαδοχικές γενιές κύριων προϊόντων

Σχετίζονται με:

- Τεχνολογική εξέλιξη
- Ανταγωνισμός.
- Αποδοτικότητα της επένδυσης.
- Ανάγκες και προτιμήσεις των καταναλωτών.
- Διαθέσιμοι πόροι.

Επιλογές σχετικά με τις διαδοχικές γενιές παράγωγων προϊόντων

- Τη χρονική κλιμάκωση της ανάπτυξης και εισαγωγής των ποικιλιών στην αγορά σε σχέση με το κύκλο ζωής της «πλατφόρμας» προϊόντος από το οποίο και προέρχονται.
- Το αναμενόμενο ποσοστό του κύκλου εργασιών που προέρχεται από τις ποικιλίες σε σύγκριση με αυτό από το κύριο προϊόν.
- Τις διαφορές στα χαρακτηριστικά των καναλιών και των αγορών στις οποίες κατευθύνονται τα παράγωγα προϊόντα σε σχέση με τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά για τα κύρια προϊόντα
- Την αύξηση της αποδοτικότητας στην χρήση των διαθέσιμων πόρων από την ανάπτυξη και εμπορευματοποίηση παράγωγων
- Το ρόλο των παράγωγων προϊόντων στην επιμήκυνση του κύκλου ζωής του κύριου προϊόντος και στην ενίσχυση της τοποθέτησης του στην αγορά, έως ότου εξελιχθεί και αναπτυχθεί η επόμενη γενιά.

Κριτήρια Μέτρησης της Επίδοσης Αναπτυξιακών Έργων

220

Πίνακας 9: Κριτήρια Μέτρησης της Επίδοσης Αναπτυξιακών Έργων

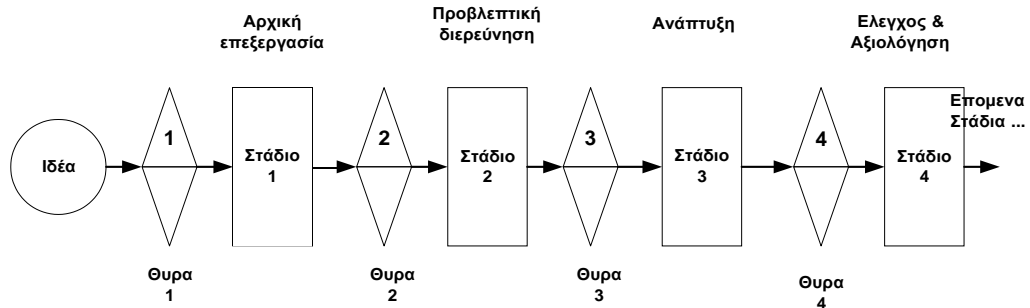
Κατηγορία Μέτρησης της Επίδοσης	Κριτήρια	Επίδραση στην Ανταγωνιστικότητα
Χρόνος μέχρι την εισαγωγή	<ul style="list-style-type: none"> • Συχνότητα εισαγωγής νέων προϊόντων • Χρόνος από την αρχική ιδέα μέχρι την εισαγωγή στην αγορά • Αριθμός έργων που ξεκίνησαν σε σχέση με αυτά που ολοκληρώθηκαν • Ποσοστό πωλήσεων που προέρχεται από νέα προϊόντα • (Πραγματικά σε σχέση με σχεδιασμό) 	<ul style="list-style-type: none"> • Βαθμός ανταπόκρισης στις ανάγκες της αγοράς / κινήσεις των ανταγωνιστών • Βαθμός εγγύτητας στην αγορά
Παραγωγικότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Ανθρωπομήνες αναπτυξιακής προσπάθειας ανά έργο • Κόστος υλικών & εξοπλισμού ανά έργο • (Πραγματικά σε σχέση με σχεδιασμό) 	<ul style="list-style-type: none"> • Αριθμός έργων – Εύρος και «φρεσκάδα» της γραμμής προϊόντων • Συχνότητα έργων – προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης
Ποιότητα	<ul style="list-style-type: none"> • Επίτευξη / συμμόρφωση με τις προδιαγραφές – αξιοπιστία χρήσης • Λειτουργικότητα προϊόντος και ικανοποίηση του καταναλωτή 	<ul style="list-style-type: none"> • Φήμη στην αγορά – «πιστοί» καταναλωτές • Ελκυστικότητα του προϊόντος – μερίδιο αγοράς • Κερδοφορία

Ολικός σχεδιασμός έργων

- > Οριοθέτηση των αναπτυξιακών έργων ανάλογα με το είδος και χαρακτήρα τους (έργα βασικής έρευνας, έργα εφαρμοσμένης έρευνας και ανάπτυξης, έργα για ρηζικέλευθα προϊόντα, έργα για προϊόντα-πλατφόρμες, έργα για παράγωγα προϊόντα) και κατάταξη των υπαρχόντων έργων στις παραπάνω κατηγορίες.
- > Υπολογισμός του μέσου χρόνου και των απαιτούμενων πόρων για κάθε κατηγορία έργου, υπολογισμός που βασίζεται στην προϊούσα εμπειρία της επιχείρησης, και διάγνωση της τρέχουσας διαθεσιμότητας πόρων για υλοποίηση αναπτυξιακών έργων.
- > Καθορισμός του επιθυμητού «μίγματος» αναπτυξιακών έργων.
- > Αναγνώριση και «χτίσιμο» των απαραίτητων ικανοτήτων ανάπτυξης νέων προϊόντων

Τα stage-gate μοντέλα ανάπτυξης νέου προϊόντος

Σχήμα 16: Ένα τυπικό stage-gate μοντέλο υλοποίησης έργου



Τα stage-gate μοντέλα ανάπτυξης νέου προϊόντος (συν)

- Μεθοδολογία που είχε αναπτυχθεί από την NASA την δεκαετία του '60 με το όνομα Διαδικασία Επιθεώρησης κατά Φάσεις (Phased Project Planning). Η χρηματοδότηση της επόμενης φάσης ανάπτυξη ενός ερευνητικού προγράμματος εξαρτιόταν από το εάν είχαν ικανοποιηθεί οι προδιαγραφές και απαιτήσεις της προηγούμενης.
- Σύγχρονες βελτιώσεις :
 - Δια-τμηματική εργασία
 - Δια-τμηματικά κριτήρια αποφάσεων στα σημεία ελέγχου
 - Έμφαση στην προβλεπτική διερεύνηση (up-front development)
 - Παράλληλη υλοποίηση

Δημιουργώντας τις κατάλληλες Ομάδες Έργου

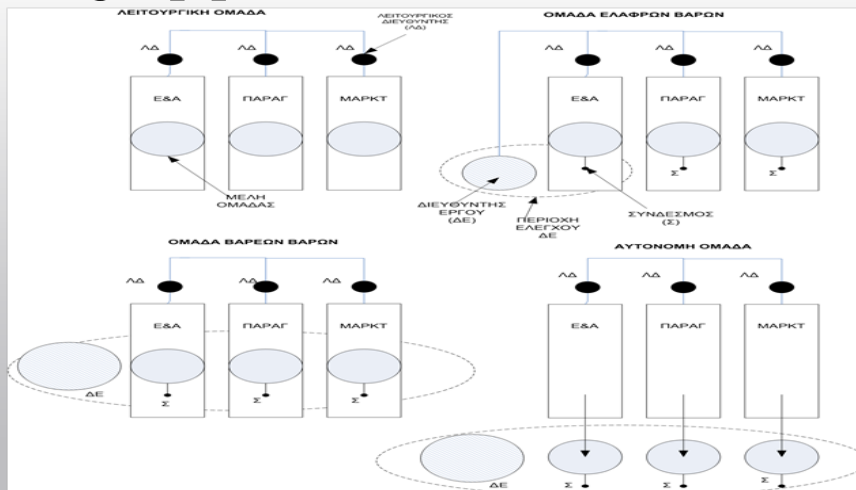
Η συστηματική κατάταξη τους αφορά την δικαιοδοσία και ευθύνη της ομάδας σε σχέση με τρία θεμελιώδη ζητήματα:

Την **έκταση της δικαιοδοσίας** της ομάδας για την λήψη αποφάσεων σχετικά με το τι πρέπει να γίνεται και πώς κατά την ανάπτυξη του προϊόντος.

Το **βαθμό ελέγχου των πόρων** που απαιτούνται για την υλοποίηση του έργου.

Το **είδος των κριτηρίων** που χρησιμοποιούνται για την **αξιολόγηση** της επίδοσης της ομάδας και των αποτελεσμάτων του έργου.

Ομάδες Έργου



Πηγή Clark, K. B. & Wheelwright, S. C. (1992). Organizing and leading "heavyweight" development teams. *California Management Review*, 34(3), 9-28.

Πλεονεκτήματα και Μειονεκτήματα των διαφόρων τύπων Ομάδων Έργου

Δομή και Χαρακτηριστικά	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Λειτουργική ομάδα: •Τα μέλη εργάζονται υπό την ευθύνη των αντιστοιχών λειτουργικών διευθυντών. Το έργο εξελίσσεται σεριακά περνώντας από το ένα τμήμα στο άλλο	•Αξιοποιεί λειτουργική τεχνογνωσία και εμπειρία •Οι λειτουργικοί διευθυντές ελέγχουν τους πόρους για τις δραστηριότητες του έργου που τους αφορούν	•Οι δραστηριότητες αξιολογούνται για το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται σε λειτουργικές νόρμες και διαδικασίες και όχι με «οριζόντια» το συνολικό έργο και τα συνολικά προσδοκώμενα αποτελέσματα •Αδυναμία ολοκλήρωσης και συντονισμού των επιμέρους καθηκόντων και δραστηριοτήτων
Ομάδα Ελαφρών Βαρών: •Μεγαλύτερος βαθμός συντονισμού των επιμέρους δραστηριοτήτων δεδομένης της ύπαρξης διευθυντή έργου. Κατά τ' άλλα παρόμοια με την λειτουργική ομάδα	•Παρόμοια με την λειτουργική ομάδα •Η επίβλεψη των επιμέρους δραστηριοτήτων από τον διευθυντή έργου βοηθά στην τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων	•Παρόμοια με την λειτουργική ομάδα •Ο διευθυντής έργου έχει συνήθως περιορισμένη επιρροή και ισχύ για να επηρεάζει κρίσιμες αποφάσεις σχετικά με το έργο
Ομάδα Βαρέων Βαρών: •Τα μέλη της ομάδας αντιπροσωπεύουν τα τμήματα από τα οποία προέρχονται αλλά στο πλαίσιο όμως μια ολοκληρωμένη και συνεκτικής ομάδας. Ο διευθυντής έργου έχει δύναμη στην επιχείρηση	•Ο διευθυντής έργου έχει ευρύ έλεγχο πάνω στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, στους πόρους, και στους τιθέμενους στόχους	•Τα μέλη της ομάδας εξακολουθούν να αναφέρονται στους (αντίστοιχους) λειτουργικούς τους διευθυντές. Οι ευθύνες, κίνητρα και αξιολόγηση του κάθε μέλους δεν συνδέονται άμεσα με τα παραδοτέα του συγκεκριμένου έργου •«Πολιτικές» ισορροπίες: ο διευθυντής έργου έχει συνήθως παρόμοια ισχύ με τους λειτουργικούς διευθυντές
Αυτόνομη Ομάδα: •Τα μέλη της ομάδας δουλεύουν μαζί στον ίδιο χώρο και αναφέρονται μόνο στον διευθυντή έργου (ο οποίος έχει δύναμη στην επιχείρηση). Η ομάδα έχει ουσιαστικά πλήρη αυτονομία στην επίλυση προβλημάτων που αφορούν το έργο της	•Η ομάδα εστιάζει αποκλειστικά στο έργο της χωρίς παρεμβολές	

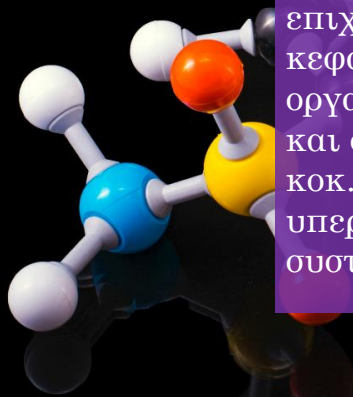
- **Σκοπός** αυτού του κεφαλαίου είναι να **εξετάσει τις οργανωτικές / διοικητικές προϋποθέσεις που συγκροτούν την ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί.**

Έννοιες κλειδιά:

- **Αρχιτεκτονική της οργάνωσης**
- **Αμφιδέξιος Οργανισμός**
- **Πόροι, ικανότητες, αξίες, ρουτίνες**
- **Μηχανιστικές – οργανικές μορφές οργάνωσης και διοίκησης**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Η ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ



Με τον όρο «αρχιτεκτονική» εννοούμε το πώς συντίθεται μεταξύ τους όλα τα επιμέρους οργανωτικά και διοικητικά στοιχεία που απαρτίζουν την επιχείρηση (ανθρώπινο κεφάλαιο, ηγεσία, κουλτούρα, οργανωτικές δομές, διαδικασίες και συστήματα, στρατηγικές, κοκ.) με τρόπο που το «ολον» να υπερβαίνει το απλό άθροισμα των συστατικών μερών.

Χαρακτηριστικά της καινοτομικής επιχείρησης

Στρατηγικές δεξιότητες:

- μακροπρόθεσμη αντίληψη
- ικανότητα αναγνώρισης ή και πρόβλεψης των τάσεων της αγοράς
- επιθυμία και ικανότητα για τη συλλογή, επεξεργασία και αφομοίωση των πληροφοριών σε σχέση με την τεχνολογία και την οικονομία

Χαρακτηριστικά της καινοτομικής επιχείρησης

Οργανωτικές δεξιότητες:

- ανάληψη και διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου
- εσωτερική συνεργασία
- εξωτερική συνεργασία
- εμπλοκή ολόκληρης της επιχείρησης στις διαδικασίες αλλαγής
- επένδυση σε ανθρώπινους πόρους

Μερικά Συστατικά στοιχεία Αρχιτεκτονικής της «ιδανικής» επιχείρησης

- Οργανισμός που Μαθαίνει, πειραματίζεται, μαθαίνει από τα λάθη του και δημιουργεί και αξιοποιεί συνεχώς την γνώση

Μερικά Συστατικά στοιχεία Αρχιτεκτονικής της «ιδανικής» επιχείρησης

- Ισχυρή κουλτούρα που ωθεί προς αποτελέσματα και που ταυτόχρονα αγκαλιάζει την αλλαγή, προωθεί την δημιουργικότητα, διαμορφώνει κλίμα ενότητας και δέσμευσης στους στόχους της οργάνωσης, και θα υφαινει ισχυρούς δεσμούς εμπιστοσύνης και συνεργατικότητας (κοινωνικό κεφάλαιο)

Μερικά Συστατικά στοιχεία Αρχιτεκτονικής της «ιδανικής» επιχείρησης

- Έμφαση στο Ανθρώπινο Κεφάλαιο: ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπων ως το σημαντικότερο κεφάλαιο του οργανισμού, ενδυνάμωση των εργαζομένων που συνδυάζει ανάθεση ευθύνης και την αντίστοιχη απονομή εξουσίας για την λήψη αποφάσεων στο επίπεδο που τους αφορά





Eclass4U
 The best Choice for you

Μερικά Συστατικά στοιχεία Αρχιτεκτονικής της «ιδανικής» επιχείρησης

- Στρατηγικό Όραμα που λειτουργεί προωθητικά και εμπνέει τους ανθρώπους της οργάνωσης

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΜΑΡΤΥΡΙΤΟΠΟΥΛΟΥ
 eclass4u.gr

63




Eclass4U
 The best Choice for you

Μερικά Συστατικά στοιχεία Αρχιτεκτονικής της «ιδανικής» επιχείρησης

- Ξεκάθαρη στρατηγική που θα δίνει σαφή κατεύθυνση, θα συνθέτει αποτελεσματικά τις εκτιμήσεις και τάσεις στο εσωτερικό της οργάνωσης, και θα ενσωματώνει έγκυρη και έγκαιρη κατανόηση των δυνατοτήτων του οργανισμού και των συνθηκών της αγοράς· αξιοποίηση στρατηγικών συμμαχιών για αξιοποίηση ευκαιριών, μοίρασμα γνώσης και δημιουργία νέων ικανοτήτων

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΜΑΡΤΥΡΙΤΟΠΟΥΛΟΥ
 eclass4u.gr

64





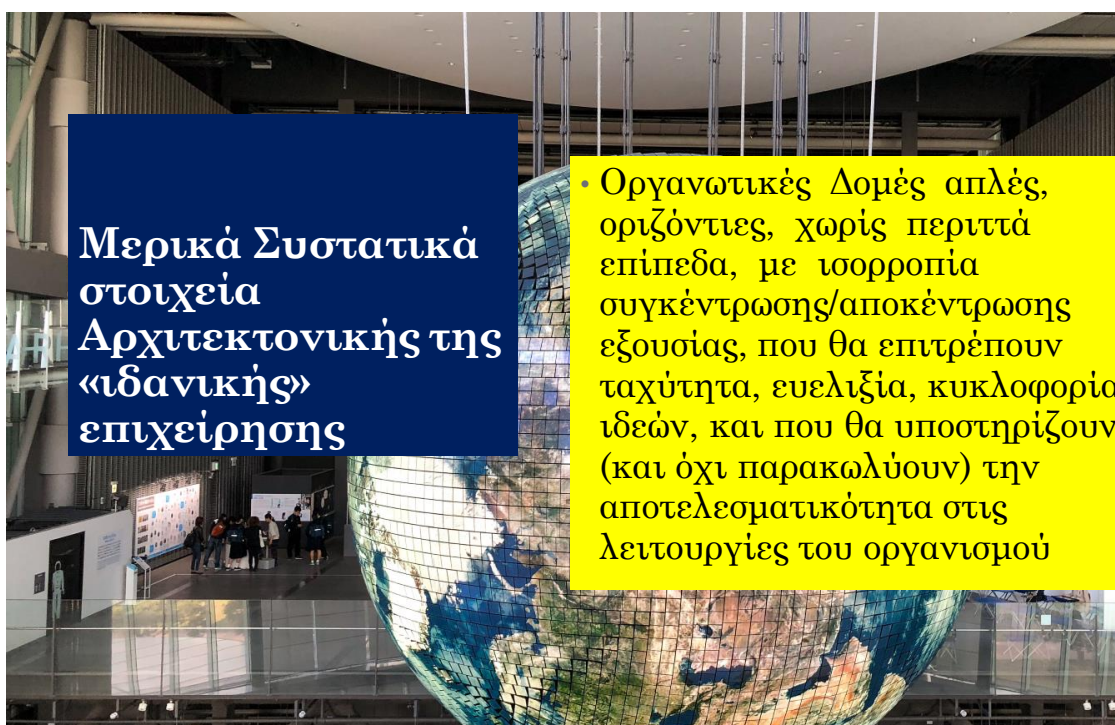
Eclass4U
The best Choice for you


**Μερικά Συστατικά
στοιχεία
Αρχιτεκτονικής της
«ιδανικής»
επιχείρησης**

- Μετασχηματιστική Ηγεσία που θα δημιουργεί το όραμα, θα εμπνέει και υποκινεί, θα προκαλεί δημιουργικές εντάσεις για συνεχή αλλαγή, και θα δημιουργεί ηγέτες σε όλα τα επίπεδα κάθετα και οριζόντια μέσα στην οργάνωση

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΜΑΡΤΑΡΙΤΟΠΟΥΛΟΥ
eclass4u.gr

65





Eclass4U
The best Choice for you

**Μερικά Συστατικά
στοιχεία
Αρχιτεκτονικής της
«ιδανικής»
επιχείρησης**

- Οργανωτικές Δομές απλές, οριζόντιες, χωρίς περιττά επίπεδα, με ισορροπία συγκέντρωσης/αποκέντρωσης εξουσίας, που θα επιτρέπουν ταχύτητα, ευελιξία, κυκλοφορία ιδεών, και που θα υποστηρίζουν (και όχι παρακωλύουν) την αποτελεσματικότητα στις λειτουργίες του οργανισμού

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΜΑΡΤΑΡΙΤΟΠΟΥΛΟΥ
eclass4u.gr

66

Μερικά Συστατικά στοιχεία Αρχιτεκτονικής της «ιδανικής» επιχείρησης

- Συστήματα αμοιβών και υποκίνησης που θα ικανοποιούν τόσο τις υλικές όσο και συναισθηματικές/ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων, θα ανταμείβουν ισόρροπα την ομαδική εργασία και την ατομική συμβολή, και θα δημιουργούν ένα διάχυτο αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας

Μερικά Συστατικά στοιχεία Αρχιτεκτονικής της «ιδανικής» επιχείρησης

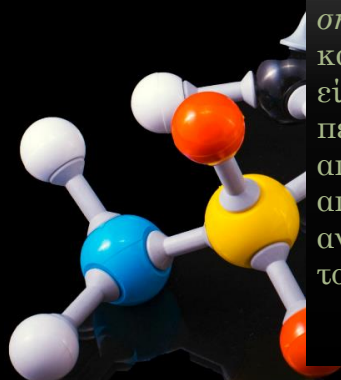
- Αξιοποίηση Πληροφοριακών Τεχνολογιών για την δημιουργία, όπου αυτό είναι δυνατό, προστιθέμενης αξίας από την χρήση τους σε κάθε δραστηριότητα του οργανισμού (από την παραγωγή έως την διακίνηση πληροφορίας και την λήψη αποφάσεων)

Μερικά Συστατικά στοιχεία Αρχιτεκτονικής της «ιδανικής» επιχείρησης

- Αποτελεσματική Υλοποίηση: ικανότητα υλοποίησης / πραγματοποίησης κάθε ενός από τα παραπάνω.

- Αποτελεσματική Υλοποίηση: Το συστατικό στοιχείο κλειδί της αρχιτεκτονικής του ιδανικού μορφότυπου

Ο μετασχηματισμός και η καινοτομία



Επιβάλουν περιορισμούς και προϋποθέσεις και απαιτούν την κατανάλωση πεπερασμένων πόρων *σήμερα*, εν όψει κάποιων μελλοντικών και αβέβαιων ωφελειών του *αύριο*, που είναι **εγγενώς ασύμβατες** με τους περιορισμούς και προϋποθέσεις και τις απαιτήσεις για κατανάλωση πόρων που απαιτεί η επιδίωξη της ανταγωνιστικότητας και επιβίωσης για το *σήμερα*.

Αντίθεση

Ανάμεσα στη ριζική, ασυνεχή και επαναστατική καινοτομία από τη μια και στην συνεχή, εξελικτική, προσαυξητική αλλαγή και βελτίωση από την άλλη

Λύση

Ο αμφιδέξιος οργανισμός

- κατορθώνει πετυχημένα να πραγματοποιεί ταυτόχρονα τόσο ριζικές όσο και σταδιακές αλλαγές και καινοτομίες.
- Η δυνατότητα αυτή προκύπτει από την ικανότητα του να «φιλοξενεί» στο εσωτερικό του πολλαπλές και αντιτιθέμενες μεταξύ τους δομές, συστήματα και κουλτούρες.
- Με αυτό το τρόπο, στην εγγενή πολυπλοκότητα του στόχου (ριζική και σταδιακή καινοτομία) αντιπαραβάλλεται αντίστοιχος βαθμός πολυπλοκότητας στην διάρθρωση της επιχείρησης.

Ο Αμφιδέξιος οργανισμός

- που είναι σε θέση συνεχώς να προσαρμόζεται με επιτυχία
- που κατορθώνει πετυχημένα να πραγματοποιεί ταυτόχρονα τόσο ριζικές όσο και σταδιακές αλλαγές και καινοτομίες

7.2. Δυνατότητα για Καινοτομία και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Οργανωτικά Χαρακτηριστικά	Σχέση με την καινοτομία	Ερμηνεία της σχέσης
Λειτουργική Εξειδίκευση	Θετική	Ένας μεγάλος αριθμός ειδικών και εμπειρογνομόνων προσφέρει ένα ευρύ πεδίο γνώσεων και επιτρέπει την γονιμοποίηση των ιδεών στο εσωτερικό της επιχείρησης
Λειτουργική διαφοροποίηση	Θετική	Υπαρξη διαφορετικών τμημάτων και λειτουργιών (π.χ. τμήμα έρευνας αγοράς, τμήμα E&A). Επιτρέπει την εξειδίκευση αρμοδιοτήτων, δίνει την δυνατότητα εμπάθουσας σε τεχνικά και διοικητικά ζητήματα, και διευκολύνει την αναζήτηση και υλοποίηση αλλαγών
Επαγγελματισμός	Θετική	Αντανακλά την εμπειρία, εκπαίδευση και την επαγγελματική γνώση των ανθρώπων της επιχείρησης. Διευκολύνει την αναζήτηση πληροφορίας και γνώσης έξω από τα όρια της επιχείρησης. Η αυτοπεποίθηση των στελεχών με υψηλή εμπειρία τους ωθεί να «ψάχνουν» νέες ιδέες πέρα του υφιστάμενου status quo.
Φορμαλισμός	Αρνητική	Αντανακλά την έμφαση σε κανόνες και γραφειοκρατικές διαδικασίες. Το αντίθετο της ευελιξίας. Η ευελιξία, αυτονόητα, βοηθά στην καινοτομία, διαμορφώνοντας ένα «ανοιχτό κλίμα» στο εσωτερικό της επιχείρησης, που με την σειρά του επιτρέπει την ελεύθερη κυκλοφορία των ιδεών.
Συγκεντρωτισμός	Αρνητική	Η αποκλειστική συγκέντρωση εξουσίας στα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας εμποδίζει την κυκλοφορία των ιδεών. Αντίθετα, η συμμετοχικότητα στην λήψη αποφάσεων ενθαρρύνει τα μέλη της οργάνωσης να προσφέρουν ιδέες, να δεσμεύονται και να αναζητούν πρωτότυπες λύσεις σε προβλήματα.

7.2. Δυνατότητα για Καινοτομία και Οργανωτικά Χαρακτηριστικά της επιχείρησης

Οργανωτικά Χαρακτηριστικά	Σχέση με την καινοτομία	Ερμηνεία της σχέσης
Στάση της διοίκησης απέναντι στην αλλαγή	Θετική	Η θετική στάση της διοίκησης απέναντι στην αλλαγή διαμορφώνει κλίμα που ενθαρρύνει και υποβοηθά την καινοτομία. Η υποστήριξη της διοίκησης ενισχύει τον συντονισμό και την επίλυση προβλημάτων που αναπόφευκτα προκύπτουν κατά την καινοτομική διαδικασία.
Τεχνογνωσία (know-how)	Θετική	Όσο μεγαλύτερη η τεχνογνωσία της επιχείρησης και η εμπειρία της σε ένα ή περισσότερα τεχνολογικά πεδία, τόσο μεγαλύτερη η δυνατότητα της να αντιλαμβάνεται και κατανοεί τεχνολογικές εξελίξεις.
Περίσσεια πόρων (slack resources)	Θετική	Η περίσσεια πόρων εκφράζει την ποσότητα πόρων που έχει στην διάθεση της η επιχείρηση πέρα και πάνω από αυτούς που χρειάζεται κατ'ελάχιστον για να διατηρήσει το συνηθισμένο επίπεδο δραστηριοτήτων της. Για παράδειγμα, ταμειακά διαθέσιμα που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν ένα καινοτομικό πρότζεκτ. Η περίσσεια πόρων επιτρέπει σε μια επιχείρηση να αναλαμβάνει το κόστος αλλά και το ρίσκο της καινοτομίας. Δίνει την δυνατότητα εξερεύνησης νέων ιδεών πριν η εφαρμογή τους γίνει επιτακτική ανάγκη. Επιτρέπει την έως ένα βαθμό ανοχή στην αποτυχία.
Συστηματική αναζήτηση πληροφορίας από το εξωτερικό περιβάλλον	Θετική	Η σχέση είναι αυτονόητα θετική. Επιτρέπει την εισροή νέων ιδεών.
Ανοχτή εσωτερική επικοινωνία	Θετική	Εκφράζει το βαθμό στον οποίο επικοινωνούν και συνεργάζονται τα διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. Αντανακλάται, π.χ. στην ύπαρξη δια-τμηματικών επιτροπών και την συχνότητα συναντήσεων των μελών τους. Επιτρέπει την ελεύθερη κυκλοφορία, το μοίρασμα και την γονιμοποίηση των ιδεών στο εσωτερικό της επιχείρησης.
Γραφειοκρατική δομή	Αρνητική	Ο μεγάλος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων κάνει πιο δύσκολη την εσωτερική επικοινωνία και την κυκλοφορία νέων ιδεών.

Μηχανιστικές έναντι οργανικών μορφών οργάνωσης και διοίκησης

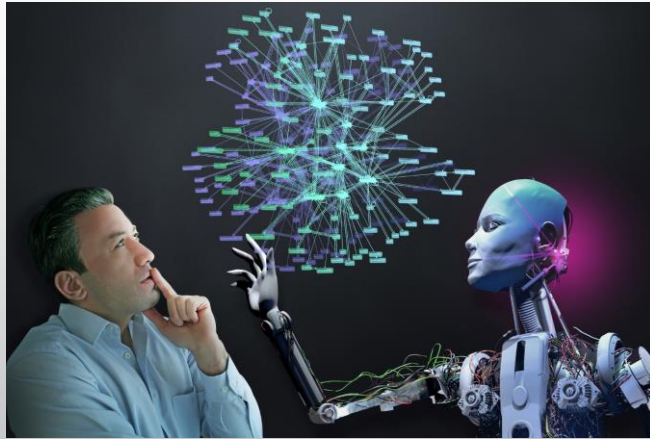
Χαρακτηριστικό	Μηχανιστικές μορφές	Οργανικές μορφές
Δραστηριότητες	Αυστηρά ορισμένες και έντονα εξειδικευμένες	Χαρακτηρίζονται από ευελιξία και λιγότερο στενά ορισμένες δραστηριότητες
Συντονισμός & έλεγχος	Αυστηροί κανόνες που τίθενται από την κορυφή της ιεραρχίας	Επιτυγχάνονται μέσα από την κοινή κουλτούρα και την αμοιβαία προσαρμογή ανθρώπων και ομάδων
Επικοινωνία	Κάθετη	Κάθετη και οριζόντια
Παραγωγή γνώσης	Συγκεντρωμένη στην κορυφή της ιεραρχίας	Αποκεντρωμένη σε όλο το μήκος και πλάτος της οργάνωσης
Δέσμευση και αφοσίωση	Στον άμεσο προϊστάμενο	Στην επιχείρηση και τους στόχους της
Περιβάλλον	Σταθερό με χαμηλή ένταση τεχνολογικής αβεβαιότητας	Δυναμικό περιβάλλον με υψηλό βαθμό τεχνολογικής αβεβαιότητας και ασάφειας

Σημαντικοί πόροι, ικανότητες (διαδικασίες) και αξίες για καινοτομία

	Ερμηνεία της σχέσης
ΠΟΡΟΙ	
Ανθρώπινο κεφάλαιο	• Αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο της επιχείρησης. Η επιχείρηση μαθαίνει και δημιουργεί νέα γνώση μέσα από τους ανθρώπους της. Συνδέεται με τις γνώσας, εμπειρίες, δεξιότητες, υποκίνηση και δέσμευση των εργαζομένων.
Οργανωσιακή Γνώση	• Αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό άυλο πόρο της επιχείρησης. Αντανακλάται στην τεχνογνωσία της, στις εμπειρίες της, στις βάσεις δεδομένων της, σε οπθήποτε αποθησαυρίζει την γνώση που έχει αποκτήσει στην διάρκεια των χρόνων. Η νέα γνώση «πτατάει» πάνω στην προϋπάρχουσα. Αντίστροφα: η γνώση φέρνει (νέα) γνώση
Περίσσεια πόρων (slack resources)	• Αναφέρθηκε και εξηγήθηκε παραπάνω
ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
Μάθηση και δημιουργία γνώσης	• Θυμηθείτε την αναλυτική συζήτηση που κάναμε στο 5ο κεφάλαιο σχετικά με την απορροφητική ικανότητα και τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες δημιουργείται νέα γνώση .
Τεχνολογικές ικανότητες	• Αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να αφομοιώνει και εξελίσσει τεχνολογία είτε αποκλειστικά βασισμένη σε δικές της δυνάμεις (σωτερική Ε&Α) είτε σε συνεργασία με εξωτερικούς τράικτες. Συνήθως συνδέεται με καινο τεχνικό/επιστημονικό προσωπικό και ισχυρό τμήμα Ε&Α
Ικανότητες Μάρκετινγκ	• Αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να αναγνωρίζει και αξιολογεί τις ανάγκες της αγοράς έγκαιρα και έγκυρα, αλλά και την ικανότητα της να «κταθεται» τα νέα προϊόντα που αναπτύσσει με αποτελεσματικό τρόπο στην αγορά.
Παραγωγικές ικανότητες	• Αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να παράγει σε ανταγωνιστικό κόστος και με υψηλά ποιοτικά στάνταρντ τα νέα προϊόντα που αναπτύσσει. Να είναι σε θέση να επιλύει τα προβλήματα που αναπόφευκτα ανακύπτουν κατά την μετάβαση από το βιομηχανικό πρωτότυπο σε κλίμακα μαζικής παραγωγής. (Θυμηθείτε την συζήτηση που κάναμε στο κεφ. 6.)
Ικανότητες συντονισμού και ολοκλήρωσης	• Οι ικανότητες στην τεχνολογία, μάρκετινγκ και παραγωγή δεν μπορούν να υφίστανται ανεξάρτητα η μία από την άλλη. Όπως είδαμε και στο 6ο κεφάλαιο, η ανάπτυξη και επιτυχής εμπορευματοποίηση των νέων προϊόντων προϋποθέτει την στενή (και από την αρχή) συνεργασία και συντονισμό στελεχών από την Ε&Α, Μάρκετινγκ και Παραγωγή.

Αξίες σημαντικές για την δυνατότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί

ΑΞΙΕΣ	
Προσανατολισμός προς την ανάπτυξη	• Η διοίκηση της εταιρείας πρέπει να εμφορείται από ένα αναπτυξιακό πνεύμα και όχι από εμμονή στην βραχυχρόνια κερδοφορία.
Προσανατολισμός προς την τεχνολογία	• Μακροχρόνια δέσμευση στην παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων και επένδυση στην τεχνολογία.
Προσανατολισμός στην αγορά	• Συνεχής παρακολούθηση των μεταβαλλόμενων τάσεων της αγοράς και του ανταγωνισμού
Ανάληψη κινδύνων	• Η διοίκηση θα πρέπει να αποδέχεται την πρόκληση ανάληψης κινδύνων
Προσαρμοστικότητα	• Ετοιμότητα για αλλαγή – συνεχή αμφισβήτηση της υφιστάμενης κατάστασης, αποδοχή του «καινούργιου».



Ρόλοι στο πλαίσιο της καινοτομικής διαδικασίας

- Εμπειρογνώμονας σε ένα ή δύο τεχνολογικά πεδία. Γεννάει ιδέες και «βλέπει» νέους τρόπους για το πώς «πρέπει να γίνονται τα πράγματα». Είναι αυτό που στην καθομιλουμένη ονομάζουμε (με μια δόση υπερβολής, φυσικά) «ο τρελός επιστήμονας».

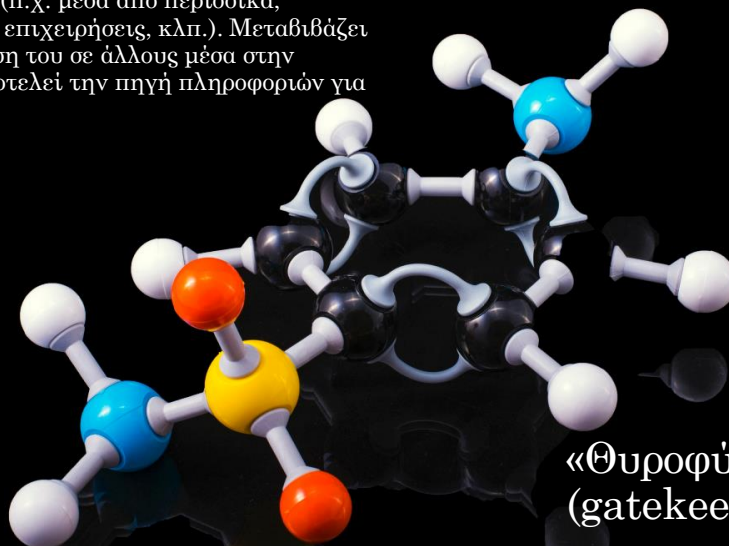


Καινοτόμος

«Πληροφοριοδότης»

Συγκεντρώνει ποσότητες πληροφορίας από το εξωτερικό της επιχείρησης, συχνά μέσω του προσωπικού δικτύου επαγγελματιών σχέσεων και επαφών. Οι πληροφορίες που συγκεντρώνει μπορεί να έχουν σχέση με την τεχνολογία ή/και τις τάσεις στην αγορά.

- Είναι ο επιφορτισμένος με το καθήκον συλλογής πληροφορίας γύρω από εξελίξεις που ενδιαφέρουν την επιχείρηση (π.χ. μέσα από περιοδικά, συνέδρια, άλλες επιχειρήσεις, κλπ.). Μεταβιβάζει την πληροφόρηση του σε άλλους μέσα στην επιχείρηση. Αποτελεί την πηγή πληροφοριών για την επιχείρηση.



«Θυροφύλακας»
(gatekeeper)

«Υπέρμαχος
προϊόντος»
(Product champion)

Είναι αυτός που «πουλάει» και υπεραμύνεται μιας ιδέας για ένα νέο προϊόν. Συγκεντρώνει και διασφαλίζει τους απαραίτητους πόρους για ένα καινοτομικό πρότζεκτ. Υπερασπίζεται την ομάδα έργου που αναπτύσσει την καινοτομία. Παίρνει ρίσκα.

«Ηγέτης της ομάδας
έργου» (project
leader)

Είναι αυτός που ηγείται της ομάδας έργου που συγκροτείται για την υλοποίηση της καινοτομίας (θυμηθείτε την σχετική συζήτηση στο κεφάλαιο 6), προσφέροντας καθοδήγηση και υποκινώντας τα μέλη. Είναι υπόλογος προς τους ανώτερους για την πρόοδο και τα παραδοτέα (και προϋπολογισμό) του έργου. Συντονίζει τα μέλη. (Προσπαθεί να) διασφαλίσει ότι το έργο προχωράει προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ισορροπεί τις ανάγκες της ομάδας έργου με τις απαιτήσεις και ανάγκες της επιχείρησης.



Σπόνσορας

Προσφέρει πρόσβαση προς τα ανώτατα κλιμάκια της ιεραρχίας. Είναι ο ίδιος μέλος της ανώτατης διοικητικής ελίτ. Βοηθάει την ομάδα έργου στο να αποκτά τους πόρους που χρειάζεται από άλλα τμήματα της επιχείρησης. Προφυλάσσει την ομάδα έργου από περιττές γραφειοκρατικές απαιτήσεις. Προσφέρει «νομιμοποίηση» στο καινοτομικό έργο.




Eclass4U
The best Choice for you


ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΜΑΡΤΑΡΙΤΟΠΟΥΛΟΥ
eclass4u.gr

85

- Μιλήσαμε παραπάνω για αξίες που επικαθορίζουν το είδος των προτεραιοτήτων μιας επιχείρησης.
- Είναι αυτονόητο πως η ανώτατη διοικητική ελίτ, και ειδικότερα η ηγεσία που ασκεί, παίζει ένα καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση των αξιών της επιχείρησης σε σχέση με την καινοτομία.

Ηγέτης της
επιχείρησης





Eclass4U
The best Choice for you

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ: ΚΑΤΕΡΙΝΑ ΜΑΡΤΑΡΙΤΟΠΟΥΛΟΥ
eclass4u.gr

86



Ευχαριστώ πολύ