



Επιχειρηματικότητα & Καινοτομία



## ΤΕΛΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΤΗΣ ΕΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

**Δρ Γεώργιος Τσεκούρας**  
*CENTRIM – University of Brighton - UK*



**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΟ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟ ΑΘΗΝΑΣ**  
*Ελ. Βενιζέλου 44 & Χαρ. Τρικούπη, ΤΚ 10679, Αθήνα*



**Συνεργατικά Δίκτυα Ανοιχτής Καινοτομίας**  
*“Coopetitive Open Innovation Networks”, «COINs»*



## Σύνοψη

Ο οδηγός εισαγάγει την καινοτομία σύμφωνα με τις τελευταίες επιταγές της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην συνέχεια αναφέρεται σε μεθόδους εισαγωγής και ανάπτυξης της καινοτομίας προκειμένου να υποστηριχθούν επιχειρηματικοί στόχοι, όπως η αύξηση της αποδοτικότητας (και συνεπώς τη μείωση του κόστους) μιας επιχείρησης, την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και την ανάπτυξη διεπιχειρησιακών και άλλων συνεργασιών. Ο οδηγός καλύπτει 5 ενότητες: (I) Γιατι καινοτομία; (II) Η έννοια της καινοτομίας (III) Επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας, (IV) Ανοιχτή Καινοτομία και (V) Άσκηση ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου καινοτομίας. Ο οδηγός κλείνει με μια Τελική Ενότητα Συμπερασμάτων.

## Ο συγγραφέας

Ο Δρ Γεώργιος Τσεκούρας είναι Αναπληρωτής Καθηγητής Διαχείρισης Καινοτομίας στο Πανεπιστήμιο του Brighton. Είναι ο ιδρυτής μιας σειράς διεπιχειρησιακών δικτύων μάθησης και συνεργασίας σε όλο τον κόσμο (Μ. Βρετανία, Ιρλανδία, Νότια Αφρική κλπ.) στα οποία έχουν συμμετάσχει πάνω από 1,500 μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο Δρ Τσεκούρας έχει αναπτύξει μια σειρά από μοναδικές μεθοδολογίες για την εισαγωγή και την ανάπτυξη της καινοτομίας σε επιχειρήσεις. Ο Δρ Τσεκούρας υποστηρίζει την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στην ανάπτυξη του SME Instrument, ενός ειδικού προγράμματος υποστήριξης της καινοτομίας για τις Ευρωπαϊκές ΜΜΕ.



## Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα



- I. Γιατί καινοτομία;
- II. Η έννοια της καινοτομίας
- III. Επιχειρηματικό Σχέδιο Καινοτομίας
- IV. Ανοιχτή καινοτομία
- V. Άσκηση ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου καινοτομίας

### ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Ενότητα I: Γιατί καινοτομία;.....	3
Ενότητα II: Η έννοια της καινοτομίας.....	26
Ενότητα III: Επιχειρηματικό Σχέδιο Καινοτομίας.....	52
Ενότητα IV: Ανοιχτή καινοτομία.....	68
Ενότητα V: Άσκηση ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου καινοτομίας.....	92
Τελική Ενότητα: Αντί Συμπεράσματος.....	98



## Ενότητα I

### Γιατί καινοτομία;





## Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα

### Ενότητα I:

### Γιατί καινοτομία;

*Όταν ολοκληρώσεις αυτή την ενότητα θα είσαι σε θέση:*

- 1 Να αναγνωρίζεις την καινοτομία
- 2 Να καταλάβεις την ανάγκη εφαρμογής της

Στη πρώτη ενότητα θα θέσουμε τα θεμέλια της όλης παρουσιάσης.

Κατ' αρχάς θα συζητήσουμε το πολύ βασικό ερώτημα γιατί χρειάζεται να κάνουμε την καινοτομία ένα κεντρικό πυλώνα της επιχείρησής μας.

Στη συνέχεια θα κάνουμε ένα μικρό ταξίδι στο Βέλγιο για να δουμε απο κοντά σε μια μικρή επιχείρηση που κατόρθωσε να ανέπτυξει διαδικασίες καινοτομίας με εξαιρετικό οικονομικό αποτέλεσμα για την επιχείρηση ενώ ο κλάδος της βρισκόταν σε κατάσταση στασιμότητας.

Αυτό το ταξίδι θα σε βοηθήσει να κατανοήσεις τι ακριβώς είναι η καινοτομία αλλά και το τελικό της στόχο. Μια σημαντική πλευρά αυτής της κατανοήσης είναι το να μπορέσεις να διακρίνεις πως η καινοτομία σχετίζεται αλλά και πως διαφέρει απο την έννοια της επιχειρηματικότητας.

Τέλος θα στρέψουμε την προσοχή μας σε διάφορα εμπόδια που εμφανίζονται στον δρόμο ενός ηγέτη μιας τυπικής μικρής επιχείρησης που αποφασίζει να εισάγει διαδικασίες καινοτομίας μέσα στην επιχείρηση.

Έτσι θα γίνει πιο ξεκάθαρη η ανάγκη που υπάρχει μια μικρο ή μεσαία επιχείρηση να σχεδιάσει και να εφαρμόσει διαδικασίες μέσα στην επιχείρηση που να την



## Γιατί Καινοτομία?

- Γιατί χρειάζεται να επιβαρυνθούμε με μια επιπλέον εργασία στην επιχείρησή μας?
- Το πρόγραμμά μας είναι ήδη πολύ επιβαρυνμένο!



Είναι ευρέως γνωστό ότι το πρόγραμμα ενός ηγέτη μιας μικρής επιχείρησης είναι ιδιαίτερα επιβαρυνμένο. Ο ηγέτης μιας μικρής επιχείρησης είναι εκτός από Γενικός Διευθυντής, και Διευθυντής Πωλήσεων, Διευθυντής Προσωπικού, Διευθυντής Παραγωγής κλπ. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει καταγράψει πολλές ιστορίες επιχειρηματιών με ιδιαίτερα επιβαρυνμένο επαγγελματικό πρόγραμμα που συνήθως πιέζει αφόρητα τον προσωπικό τους χρόνο όπως για παράδειγμα χρόνο που παίζουν με την οικογένειά τους. Το να ζητά κανείς από τον ηγέτη μιας μικρής επιχείρησης να γίνει και Διευθυντής Καινοτομίας είναι σαν να προσθέτει μια σταγόνα νερού σε ένα ξέχειλο ποτήρι.

Συχνά αυτές οι απόψεις συνοδεύονται και από κάποιες εσφαλμένες διαγνώσεις. Είναι πολλοί οι επιχειρηματίες που πιστεύουν ότι «η θέση μου στη αγορά είναι ασφαλής! Οι πελάτες μου με ξέρουν και με εμπιστεύονται: δεν υπάρχει ρίσκο!» ή ότι «χρειάζεται να μάθεις και να αλλάξεις πολλά σε μία νέα επιχείρηση αλλά η εταιρία μου έχει σημαντική ιστορική διαδρομή και άρα είναι καλώς οργανωμένη».

Οι διεθνείς στατιστικές όμως δείχνουν μια διαφορετική εικόνα. Παρά το πολύ πιεσμένο χρόνο ενός επιχειρηματία, και παρά την όποια ιστορική διαδρομή της επιχείρησης, είναι απόλυτα αναγκαίο να εντάξει στο πρόγραμμά του/της, την ανάπτυξη της καινοτομίας. Ας δούμε τις στατιστικές αυτές από κοντά.



## Τα γεγονότα μέσα απο τους αριθμούς

### Διεθνώς

- Ο μέσος όρος χρόνου επιβίωσης για τις μεγάλες εταιρίες είναι μόλις **ο μισός του αντίστοιχου ανθρώπινου**.
- Το **40% των εταιριών** που παρουσιάζονταν στην λίστα top 500 του περιοδικού *Fortune* το 2004 πριν από 10 χρόνια, **δεν υπάρχει πια**.
- Από τις Top 12 εταιρίες του δείκτη Dow-Jones το 1900, **μόνο μία επιβίωσε το 2000** (GE)

### Ελλάδα

**136,000 ΜΜΕ** έκλεισαν απο την αρχή της κρίσης

**Τέσσερις βιοτεχνίες βάζουν λουκέτο καθημερινά**



Konstantinos Tsakalidis / 500CC

(Βιοτεχνικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης)

Ας δούμε την επιχειρηματική πραγματικότητα μέσα απο αριθμούς. Οι στατιστικές για τις μεγάλες επιχειρήσεις είναι αμείλικτες. Οι μεγάλες επιχειρήσεις με αφθονία πόρων, ευρύτατα δίκτυα συνεργατών και ειδικών επιστημόνων και με πρόσβαση σε παγκόσμιες αγορές δεν κατόρθωνουν να επιβιώσουν πάνω απο το μισό του μέσου όρου επιβίωσης ενός ανθρώπου σήμερα.

Εάν αυτή είναι η τύχη των επιχειρηματικών κολλοσών με την αφθονία υλικών και άυλων πόρων, φανταστείτε πόσο πιο δύσκολο είναι για μία μικρότερη επιχείρηση να επιβιώσει σε μακροπρόθεσμη βάση!

Προφανώς η επιχειρηματική πραγματικότητα στην Ελλάδα είναι ακόμη πιο δεινή, ειδικά τα τελευταία χρόνια. Σύμφωνα με πρόσφατα στοιχεία του Βιοτεχνικού Επιμελητηρίου της Θεσσαλονίκης, τέσσερις βιοτεχνίες βάζουν λουκέτο καθημερινά με περισσότερες απο 136,000 μικρές επιχειρήσεις να έχουν κλείσει απο την αρχή της κρίσης.

Τι ακριβώς συμβαίνει στην οικονομία και βιώνουμε τέτοια σοκαριστικά νούμερα;

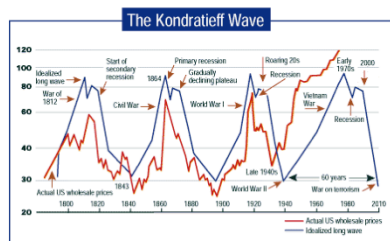


## Ο κόσμος αλλάζει ...συνεχώς



Οι καταναλωτικές συνήθειες αλλάζουν  
π.χ. πελάτης το 2015 σε σχέση με το 2008

Η τεχνολογία προσφέρει νέες λύσεις  
π.χ. GroupOn, eBay



Οικονομικοί κύκλοι:  
Το πάνω & το κάτω κύμα

Υπάρχουν τρία υπόγεια ρεύματα που κλονίζουν συθέμελα το 'οικονομικό' έδαφος μιας επιχειρήσης.

Πρώτον οι προτιμήσεις των σύγχρονων καταναλωτών αλλάζουν συχνά και με γοργό ρυθμό. Ποιός δεν θυμάται τις Ελβιέλες τα μοναδικά αθλητικά παπούτσια που υπήρχαν στην χώρα μας την δεκαετία του 1960. Δέκα χρόνια αργότερα οι Ελβιέλες είχαν αντικατασταθεί απο τα Sportex που έγιναν τα παπούτσια σύμβολο των νέων της εποχής. Και πριν προλάβουν τα Sportex να απολαύσουν την επιτυχία τους (μέσα σε λιγότερο απο δέκα χρόνια), τα ράφια των μαγαζιών των αθλητικών παπουτσιών γέμισαν με τα Adidas, τα Nike κ.λ.π.

Δεύτερον η τεχνολογία προχωράει σήμερα με ιλιγγιώδεις ρυθμούς σαρώνοντας πολλές επιχειρήσεις στο διάβα της αλλά και προσφέροντας μεγάλες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Ποιός θα φανταζόνταν ότι η (πιθανώς μεγάλη) επένδυση ενός ξενοδόχου πριν απο δέκα χρόνια, θα απείλειτο σήμερα ανταγωνιστικά απο έναν απλό κατοικο της Αθήνας που αποφασίζει να νοικιάσει το διαμέρισμα του (μέσω εφαρμογών όπως το Airbnb) σε τουρίστες όταν λείπει για τις καλοκαιρινές διακοπές του.

Τρίτον η οικονομία δεν είναι μια ευθεία γραμμή. Η οικονομία εξελίσσεται μέσα απο ένα συνεχές 'σκαμπανεβάσμα', με το πάνω κύμα της ανάπτυξης και της ευμάρειας



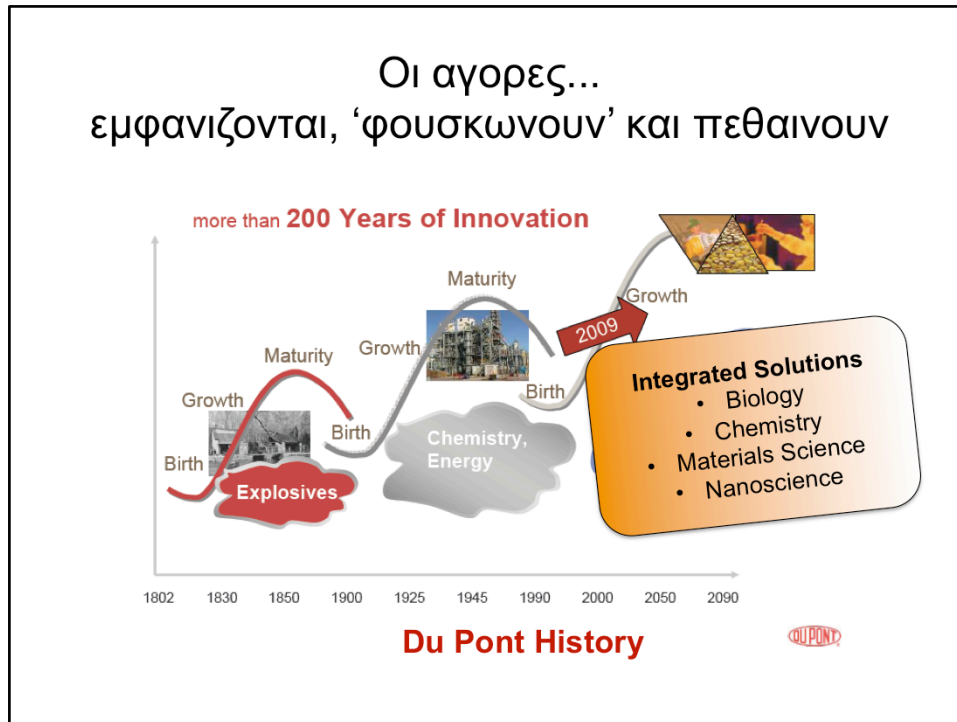
## Η οικονομία αλλάζει...

- Κατάργηση πολιτικών προστατευτισμού
  - Η Ε.Ε. κατήργησε τους εθνικούς φραγμούς, η νέα κυβέρνηση της Νότιας Αφρικής το αρνήθηκε
- Επέκταση του τι είναι εμπορεύσιμου
  - Κίνα και Ινδία αναπτύσσονται ραγδαία
  - Ακόμα και τοπικά προϊόντα χωριών της Αφρικής
- Εφαρμογές Πληροφορικής (IT)
  - Software για λογιστική, Customer Relation Management (CRM)
  - Το eBay παράγει ΜΟΝΟ πληροφορίες για τα προϊόντα, και ΟΧΙ τα ίδια τα προϊόντα
- Νέα προϊόντα προκύπτουν μέσα από νέους τεχνολογικούς συνδυασμούς
  - Internet banking, Airbnb, JetSmarter

Το να αρνηθεί ένας επιχειρηματίας αυτά τα ισχυρά υπόγεια ρεύματα είναι σαν να αρνείται την αλλαγή του καιρού! Τα υπόγεια ρεύματα και οι 'οικονομικοί ανεμοστρόβιλοι' που παράγουν για τις επιχειρήσεις επιτείνονται και από κάποιες άλλες δυνάμεις που μετατρέπουν τους 'ανεμοστρόβιλους' σε σεισμικές δονήσεις.

Οι κυβερνήσεις σε όλο τον κόσμο έχουν αποφασίσει να καταργήσουν τις πολιτικές οικονομικού προστατευτισμού, καταργώντας εργαλεία όπως ταρίφες και αλλούς οικονομικούς φραγμούς για τα εισαγόμενα προϊόντα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα το νέο καθεστώς στη χώρα της Νότιας Αφρικής που, όταν διαδέχτηκε το καθεστώς του φυλετικού διαχωρισμού («apartheid»), αρνήθηκε να εφαρμόσει πολιτικές προστατευτισμού, εκθειώντας τις επιχειρήσεις της στον διεθνή ανταγωνισμό με την ελπίδα βέβαια της αναβαθμίσης τους.

Παράλληλα οι αναπτυσσόμενες χώρες έχουν μπει δυναμικά στο οικονομικό παιχνίδι, αυξάνοντας τις ανταγωνιστικές πιέσεις στις εγχώριες επιχειρήσεις. Επέτρεψε μου να δώσω μερικά παραδείγματα, χρησιμοποιώντας στοιχεία που έδωσε στη δημοσιότητα ο πρώην πρωθυπουργός της Μεγάλης Βρετανίας, Gordon Brown. Σήμερα η Κίνα παράγει το 90% των παιδικών παιχνιδιών και των ειδών ρουχισμού παγκοσμίως, το 30% των τηλεοράσεων, το 50% των φωτογραφικών μηχανών και το 70% των φωτοτυπικών μηχανημάτων. Παράλληλα σήμερα στην Κίνα και την Ινδία αποφοιτούν κάθε χρόνο από τα πανεπιστήμια σχεδόν 4.000.000 φοιτητές,



Τι σημαίνουν αυτά πρακτικά για μια επιχείρηση; Η επιχείρηση έρχεται συνεχώς αντιμέτωπη με αγορές που εμφανίζονται, 'φουσκώνουν' και μέσα σε κάποιο χρονικό διάστημα πεθαίνουν.

Αυτή είναι για παράδειγμα η περίπτωση της εταιρείας Preussag που ξεκίνησε την εμπορική της δραστηριότητα στα ορυχεία της Γερμανίας (πρώην Πρωσία), κατασκευάζοντας βαγόνια μεταφοράς κάρβουνου και σιδήρου για να καταλήξει σήμερα, μέσα από μια σειρά αλλαγές και προσαρμογές στο να είναι η μεγαλύτερη ευρωπαϊκή επιχείρηση τουρισμού και ταξιδιών (είναι η εταιρεία που κατέχει την εταιρεία Thomson).

Το ίδιο είναι και το παράδειγμα της Du Pont που αναγκάστηκε να 'αλλάξει αντικείμενο' τρεις φορές για να μπορέσει να επιβιώσει (από το κλάδο των εκρηκτικών υλών, στα χημικά και την ενέργεια και τελευταία στην κατασκευή σύνθετων υλικών).

Οι επιχειρήσεις, μικρές ή μεγάλες, πρέπει να χτίσουν μέσα στο DNA τους τις διαδικασίες αλλαγής και ανανέωσης, να χτίσουν δηλαδή τις διαδικασίες καινοτομίας.



## Η οικονομική κρίση στην χώρα μας

- Η χώρα μας το 2009

- Ετήσιες Κρατικές Δαπάνες: 53% του ΑΕΠ
- Ετήσια Κρατικά Έσοδα: 38% του ΑΕΠ
- **Κατανάλωση** αγαθών & υπηρεσιών κατά κεφαλή (Ελλάδα)
  - 30<sup>η</sup> στην παγκόσμια κατάταξη
- **Παραγωγή** αγαθών & υπηρεσιών κατά κεφαλή (Ελλάδα)
  - 90<sup>η</sup> στην παγκόσμια κατάταξη
  - Ελάχιστο 45<sup>η</sup> θέση

- Το περασμένο οικονομικό μοντέλο εξάντλησε στις δυνατότητες του
- Επείγουσα ανάγκη για ένα **νέο παραγωγικό μοντέλο**

Είναι βέβαια προφανές ότι αν αυτό είναι μια κρίσιμη απαίτηση για τις επιχειρήσεις διεθνώς, είναι μια αδήριτη ανάγκη για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η χώρα μας βρέθηκε στο μάτι του κυκλώνα στην τελευταία οικονομική κρίση με τις ελληνικές επιχειρήσεις να χάνουν ένα μεγάλο κομμάτι του κύκλου εργασιών τους.

Με άλλα λόγια τα υπόγεια ρεύματα της αγοράς, οι διεθνείς οικονομικές εξελίξεις συνωμότησαν με τις εγγενείς αδυναμίες της Ελληνικής οικονομίας (όπου το επίπεδο της κατανάλωσης ήταν εξαιρετικά μεγαλύτερο απο το επίπεδο της παραγωγής) για να ανάπτυξουν ένα ασφυκτικό οικονομικό περιβάλλον για τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

Σήμερα υπάρχει ευρύτατη συμφωνία ότι το παραγωγικό μοντέλο των τελευταίων δεκαετιών έχει ξεπερασθεί και είναι επείγουσα η ανάγκη για την ανάπτυξη ενός νέου παραγωγικού μοντέλου για την Ελληνική οικονομία και βέβαια για τις Ελληνικές επιχειρήσεις.

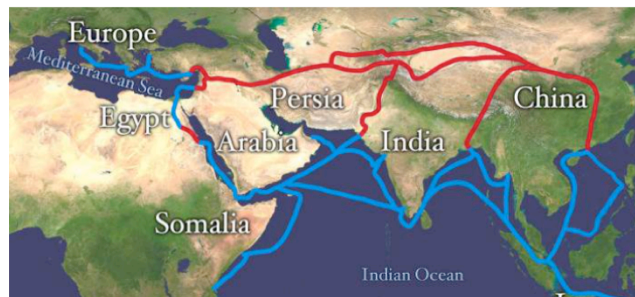




## Νεες ευκαιρίες ...και για την Ελλάδα!

ΜΕΧΡΙ ΤΟ 2025

**Πρόεδρος της Κίνας: Ο «δρόμος του μεταξιού» θα έχει αξία 2,5 τρισ. δολάρια -Στο πλάνο και η Ελλάδα**



Η ανάγκη ανασυγκρότησης του παραγωγικού μοντέλλου είναι αδήριτη ανάγκη για έναν ακόμη –πολυ σημαντικό- λόγο. Η νέα διεθνή οικονομική πραγματικότητα φέρνει όχι μόνο πολλές απειλές αλλά και πολλές νέες ευκαιρίες για τις Ελληνικές Επιχειρήσεις.

Για παράδειγμα, είναι γνωστό ότι σήμερα (ξανα)στηνέται ο «δρόμος του μεταξιού», ο εμπορικός δηλαδή δρόμος μεταξύ Ευρώπης και Κίνας. Ο «δρόμος του μεταξιού» αντιπροσωπεύει μια τεράστια εμπορική αξία για όλες τις χώρες που εμπλέκονται σε αυτόν. Σύμφωνα με μια τελευταία δήλωση του Προέδρου της Κίνας ο νέος «δρόμος του μεταξιού» θα έχει αξία 2,5 τρισεκατομμύρια δολάρια.

Η χώρα μας βρίσκεται σε προνομιακή θέση να εκμεταλλευθεί τις νέες ευκαιρίες, αρκεί οι επιχειρήσεις της να είναι σε θέση να εκμεταλλευθούν αυτές τις ευκαιρίες. Τι θα καθορίσει όμως αν οι επιχειρήσεις μας θα είναι 'θύματα' των νέων απειλών ή θα είναι αυτές που θα γευτούν τις νέες ευκαιρίες;





## Νέες απειλές ή Νέες ευκαιρίες? Το κλεδί είναι η καινοτομία

- Ο καλύτερος -και πιθανώς ο μόνος- τρόπος για μια επιχείρηση να επιβιώσει και να αναπτυχθεί είναι να **καινοτομήσει**
- Όχι απλά μια νέα ιδέα: η ανάπτυξη **νέων ιδεών και η πρακτική τους εφαρμογή** με στόχο την παραγωγή αξίας για την επιχείρηση
- Αυτό απαιτεί **συστηματική δραστηριότητα**
  - Professor Peter Drucker



Μια σειρά απο διακεκριμένους πανεπιστημιακούς έχουν ξεκαθαρίσει ότι το 'κλεδί' που καθορίζει το αν η επιχείρηση μας θα πάρει τον κακοτράχυλο δρόμο των απειλών και των κινδύνων ή τη λεωφόρο της επιτυχίας και του οικονομικού ωφέλους είναι η δυνατότητα της επιχείρησης να καινοτομήσει.

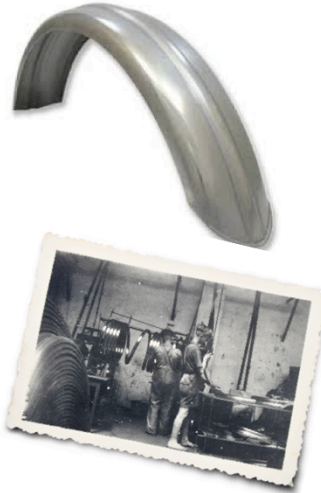
Σε ανάλογο τόνο ο καθηγητής Michael Porter, οικονομικός σύμβουλος πολλών προέδρων των ΗΠΑ, γράφει στο βιβλίο του "Οι εταιρίες πετυχαίνουν συγκριτικό πλεονέκτημα μέσα από ενέργειες καινοτομίας" (M. Porter, 1990, The Competitive Advantage of Nations, Macmillan). Οι καθηγητές Joe Tidd, John Bessant και Keith Pavitt γράφουν στο βιβλίο τους που ανακυρήχθηκε το βιβλίο της χρονιάς σε θέματα management ότι «Έρευνες έχουν αποδείξει ότι οι καινοτόμες εταιρίες είναι κατά μέσο όρο δύο φορές πιο κερδοφόρες απο τις άλλες.» (Tidd, Bessant and Pavitt 2005, Managing Innovation).

Τέλος ο πανεπιστημιακός που έχει αποδειχθεί ο πατέρας της επιστήμης του management, ο Peter Drucker έγραψε με έμφαση σε ένα βιβλίο του «Ο καλύτερος και ίσως ο μοναδικός τρόπος για μία επιχείρηση να αναπτυχθεί, αν όχι να επιβιώσει είναι να καινοτομεί. Αυτή είναι η μοναδική οδός να μετατρέψει την αλλαγή σε ευκαιρίες.» ... Αρκεί αυτή η διαδικασία να είναι μια συστηματική διαδικασία, μια διαδικασία που ξετυλίσεται συχνά μέσα στην επιχείρηση παράγοντας χειροπιαστά οικονομικά ωφέλη!



## Μια οικογενειακή επιχείρηση: Curana

- Ιδρύθηκε το 1946, παραγωγή ποδηλάτων
- 1960 επόμενη γενιά εξειδίκευση σε εξαρτήματα – αλυσίδες, φτερά ρόδας
- Κυρίως αγορά Βέλγιο (10 εκ.)
- Πολύ λίγα νέα προϊόντα
  - Ελάχιστη διαφοροποίηση προϊόντος
- OEM - Original Equipment Manufacturer
  - Κατα παραγγελία με συγκεκριμένες προδιαγραφές
- Πίεση μείωσης τιμών – ειδικά λόγω εισαγωγών από την Κίνα
- Μικρή προστιθέμενη αξία



Ας προσπαθήσουμε όμως να κατάλαβουμε τι είναι η καινοτομία. Η διεθνής βιβλιογραφία είναι γεμάτη με ανεπτυγμένους ορισμούς της έννοιας της καινοτομίας. Βιβλία ολόκληρα έχουν γραφεί για να ορίσουν την ακριβή έννοια και τις διαφορετικές πλευρές της καινοτομίας. Ο καλύτερος όμως τρόπος για να ορίσουμε την καινοτομία είναι να ακολουθήσουμε τον διάβα μιας μικρής οικογενειακής επιχείρησης στο Βέλγιο.

Η επιχείρηση Curana ιδρύεται το 1946 κατασκευάζοντας ποδήλατα. Όταν την δεκαετία του 1960 περνάει στη δεύτερη γενιά, η εταιρεία στρέφεται στα εξαρτήματα ποδηλάτων καθώς οι μεγάλες (πολυεθνικές) εταιρείες με την μαζική παραγωγή ποδηλάτων και τις οικονομίες κλίμακος που επιτυγχάνουν έχουν καταστήσει την παραγωγή ποδηλάτων ασύμφορη για τις μικρές επιχειρήσεις σαν την Curana, παρά την υψηλή τους ποιότητα.

Τη δεκαετία του 1990, η εταιρεία παράγει εξαρτήματα υψηλής ποιότητας αλλά δέχεται όλο και μεγαλύτερη πίεση από τους πελάτες της να αυξήσει τις προδιαγραφές των προϊόντων και να μειώσει τις τιμές της. Η εταιρεία έχει πέσει θύμα του Κινέζικου ανταγωνισμού που παρέχει στην αγορά τεράστιες ποσότητες εξαρτημάτων ποδηλάτων σε πολύ χαμηλές τιμές, ένεκα των χαμηλών ημερομισθίων.



## Curana – Η καινοτομία

- Ανάπτυξη στρατηγικής συμμαχίας με εξωτερικό σχεδιαστή προϊόντων
- Ανάπτυξη συνεργασίας με μια κατασκευαστική εταιρεία polymer extrusion
- Ανάπτυξη προϊόντος B" Lite
  - Πλαστικό & μεταλλικό υλικά
  - Μεταδοση ρευματος για φωτα
  - Ρυθμιζόμενο μήκος
- Δοκιμαστική συμφωνία αποκλειστικής διάθεσης με δυο κατασκευστές ποδηλάτων
  - Batavus and Sparta
- Δικό του branding και μεγαλύτερο περιθώριο καθορισμού τιμής



(Source: Vanhaverbeke et al., 2012)

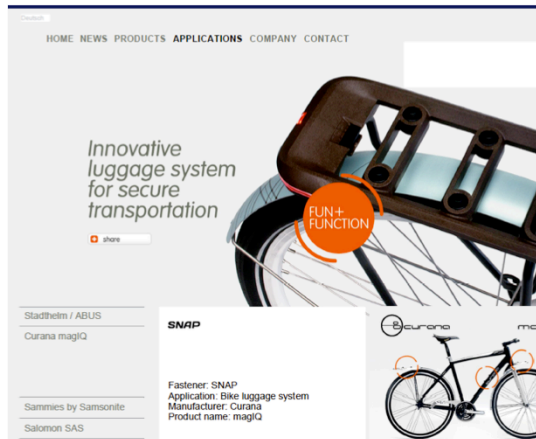
Όταν η τρίτη γενιά της οικογένειας έρχεται στο τιμόνι της επιχείρησης αποφασίζει να κάνει μια στρατηγική εξέταση της θέσης της επιχείρησης. Σύντομα συνειδητοποιεί ότι τα προϊόντα της είναι μεν πολύ υψηλής ποιότητας αλλά έχουν πολύ μικρή προστιθέμενη αξία και ελάχιστο branding. Είναι αυτό που θα λέγαμε 'προϊόντα πολύ καλής ποιότητας' αλλά με καμία ιδιαίτερη φυσιογνωμία – είναι απλά σαν όλα τα υπόλοιπα προϊόντα του ανταγωνισμού!

Η επιχείρηση αποφασίζει να αλλάξει ρότα και να προσπαθήσει να ανάπτυξει προϊόντα με μια ιδιαίτερη φυσιογνωμία που να ξεχωρίζουν ξεκάθαρα απο τον υπόλοιπο ανταγωνισμό, να στεκούν ένα ή δύο κεφάλια πάνω απο το υπόλοιπο ανταγωνισμό. Ξεκινούν λοιπόν μια σειρά απο στρατηγικές συνεργασίες (με έναν σχεδιαστή προϊόντων και μια εταιρεία κατασκευής πλαστικών) και κατασκευάζουν ένα νέο τύπο φτερού ποδηλάτου με σημαντική προστιθέμενη αξία και με δυνατό branding.

Πολύ σύντομα το νέο φτερό γίνεται μεγάλη επιτυχία με τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις να 'συνοσιάζονται' στην πόρτα της επιχείρησης για να προμηθευτούν το νέο προϊόν. ΠΡοφανώς η επιτυχία του νέου προϊόντος επιτρέπει στην επιχείρηση να καθορίσει μια υψηλή τιμή και ένα περιθώριο κέρδους πλύ μεγαλύτερο απο το παραδοσιακό περιθώριο κέρδους της επιχείρησης.



## Άλλα προϊόντα σε παρόμοια ρότα

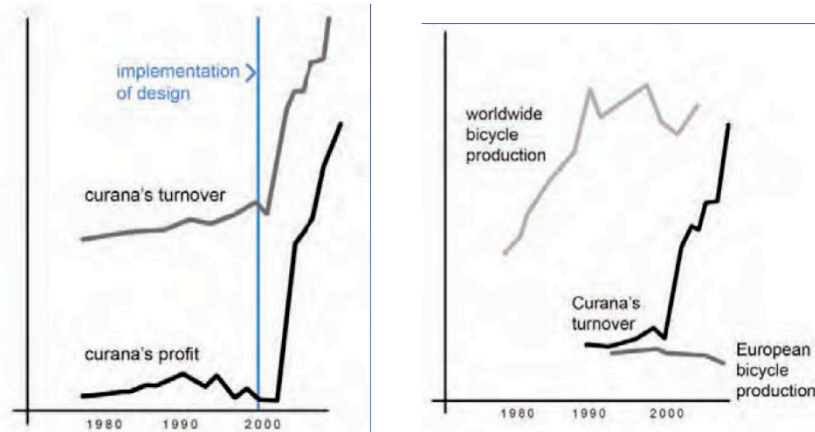


Η επιχείρηση έχοντας γευθεί τους καρπούς της καινοτομίας αποφασίζει να συνεχίσει τον ίδιο δρόμο. Αναπτύσσει και άλλα προϊόντα (π.χ. σχάρες ποδηλάτου, σάκκους ποδηλάτου κλπ.) στην ίδια λογική πάντα στοχεύοντας σε ιδιαίτερα προϊόντα που να ξεχωρίζουν ένα-δύο κεφάλια από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό.

Όλα τα νέα προϊόντα έχουν αυξημένη προστιθέμενη αξία, ένα ξεκαθαρο branding και ένα ξεχωριστό design. Τα προϊόντα αυτά συνατούν την ίδια επιτυχία στην αγορά, επιτρέποντας στην επιχείρηση να αναγεννηθεί και να ενισχύσει σημαντικά την ανταγωνιστική της θέση στο κλάδο του ποδηλάτου.



## Τα οικονομικά αποτελέσματα



(Source: Vanhaverbeke et al., 2012)

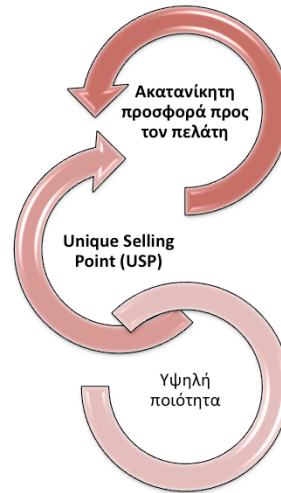
Δεν αποτελεί βέβαια έκπληξη ότι τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης κυριολεκτικά 'απογειώνονται'. Μέσα σε συνθήκες στασιμότητας τόσο του Ευρωπαϊκού κλάδου ποδηλάτων όσο και του παγκόσμιου κλάδου ποδηλάτου, η επιχείρηση Curana αυξάνει κατακόρυφα τον Κύκλο Εργασιών της και φυσικά την Κερδοφορία της.

Αυτή η ιστορία δίνει ίσως το καλύτερο δυνατό ορισμό της καινοτομίας, ειδικά σε μια μικρή επιχείρηση. Ιδιαίτερο προϊόν με μεγάλη προστιθέμενη αξία, ξεχωριστό design και ενισχυμένο brand και προφίλ που να ξεχωρίζει δύο κεφάλια από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό.

Ιστορία από το Vanhaverbeke, W., Vermeersch, I., & De Zutter, S. (2012). Open innovation in SMEs: How can small companies and start-ups benefit from open innovation strategies?



## Ο τελικός στόχος της καινοτομίας



Με απλά λόγια θα μπορούσαμε να ισχυρισθούμε ότι η καινοτομία στοχεύει να αναπτύξει

- όχι μόνο προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας,
- όχι μόνο μια μοναδική προσφορά προς τους πελάτες τους (αυτο που οι Αγγλοσάξονες αποκαλούν Unique Selling Point)
- αλλά μια ακατανίκητη προσφορά προς τον πελάτη.

Μια προσφορά που ένας (πιθανός) πελάτης απλά δεν μπορεί να αρνηθεί!



Ας εμβαθύνουμε λίγο στην έννοια της καινοτομίας. Είναι αξιοσημείωτο να σημειώσουμε ότι η καινοτομία είναι 'εργαλείο παντός καιρού'.

Είναι εργαλείο που εξυπηρετεί στρατηγικούς στόχους όπως η αναγνώριση νέων ευκαιριών και η ανάδειξη νέων αγορών (συνήθως αλλά όχι αποκλειστικά σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης).

Είναι όμως και εργαλείο που εξυπηρετεί στρατηγικούς στόχους όπως η σημαντική μείωση των δαπανών της επιχείρησης ή την ανάγκη σημαντικής μείωσης των τιμών που προσφέρονται στον καταναλωτή (συνήθως αλλά όχι αποκλειστικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης).





## Καινοτομία ≠ Επιχειρηματικότητα

### UK: Επιχειρηματικότητα

- UK 6<sup>η</sup> από 178 χώρες όσον αφορά «την ευκολία της επιχειρηματικότητας»  
– 2008 World Bank 'Doing Business'
- Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, UK έχει τα πιο λίγα εμπόδια στην επιχειρηματικότητα
- Τα τελευταία 10 χρόνια, πρωτοφανής αριθμός επιχειρήσεων
- +1,075,000 περισσότερες επιχειρήσεις το 2008 σε σχέση με το 1997

### UK: Καινοτομία

- 65% of MME με <50 υπαλλήλους σχεδιάζουν να αναπτυχθούν τα επόμενα 2-3 χρόνια
- 1 στις 5 MMEs κατορθώνουν να παρουσιάσουν αύξηση εργαζομένων μέσα σε ένα χρόνο
- <10% των MME κατορθώνουν διατηρήσιμη ανάπτυξη
- <50% των MME εισήγαγαν στην αγορά νέα ή βελτιωμένα προϊόντα/υπηρεσίες το 2006
- 12% των MME εισήγαγαν στην αγορά νέα προϊόντα

Είναι εξαιρετικά σημαντικό να διαχωρίσουμε τις έννοιες της καινοτομίας και της επιχειρηματικότητας. Επιχειρηματικότητα σημαίνει να ασχολείσαι ενεργά με την επιχείρησή σου ανεξάρτητα από το βαθμό της επιτυχίας. Καινοτομία σημαίνει να χτίζεις συστηματικά μια ξεχωριστή επιχείρηση με ιδιαίτερα προϊόντα και εξελιγμένες διαδικασίες. Καινοτομία επίσης σημαίνει να έχεις την δυνατότητα να ανανεώνεις και να εξελίξεις ενεργά την επιχείρησή σου, χρησιμοποιώντας το μοναδικό προσόν ενός επιχειρηματία την δημιουργικότητα του.

Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλές χώρες που διαπρέπουν στην επιχειρηματικότητα (π.χ. η Μεγάλη Βρετανία έχει χαρακτηριστεί από μια σειρά από διεθνείς μελέτες από τις πιο φιλικές χώρες στην επιχειρηματικότητα και από τις πιο εύκολες χώρες να ξεκινήσεις μια επιχείρηση), έχουν πολύ δρόμο ακόμη να διανύσουν στο πεδίο της καινοτομίας, την δυνατότητα δηλαδή να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες και την δυνατότητα να 'συντηρούν' την οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησής τους.

### Πηγές των στοιχείων

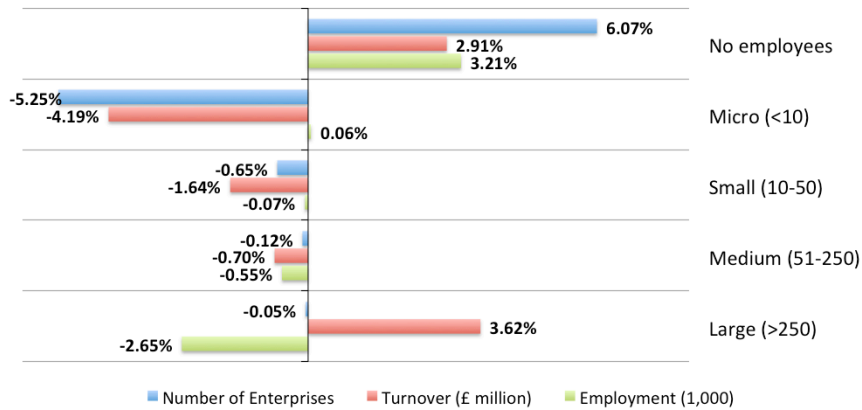
- Paul Cunningham, 2008, "Policies in support of high-growth SMEs", Thematic Report, Manchester Institute of Innovation Research, University of Manchester, July
- World Bank (2008), Doing Business 2008. Available at: [www.iset.ge/docs/DB-2008-overview.pdf](http://www.iset.ge/docs/DB-2008-overview.pdf)
- HM Treasury and BERR (2008), 'Enterprise: unlocking the UK's talent', March 2008. Available at: [http://www.hm-treasury.gov.uk/media/E/3/bud08\\_enterprise\\_524.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/media/E/3/bud08_enterprise_524.pdf)





## Επιχειρήσεις Διαφορετικών Μεγεθών (UK)

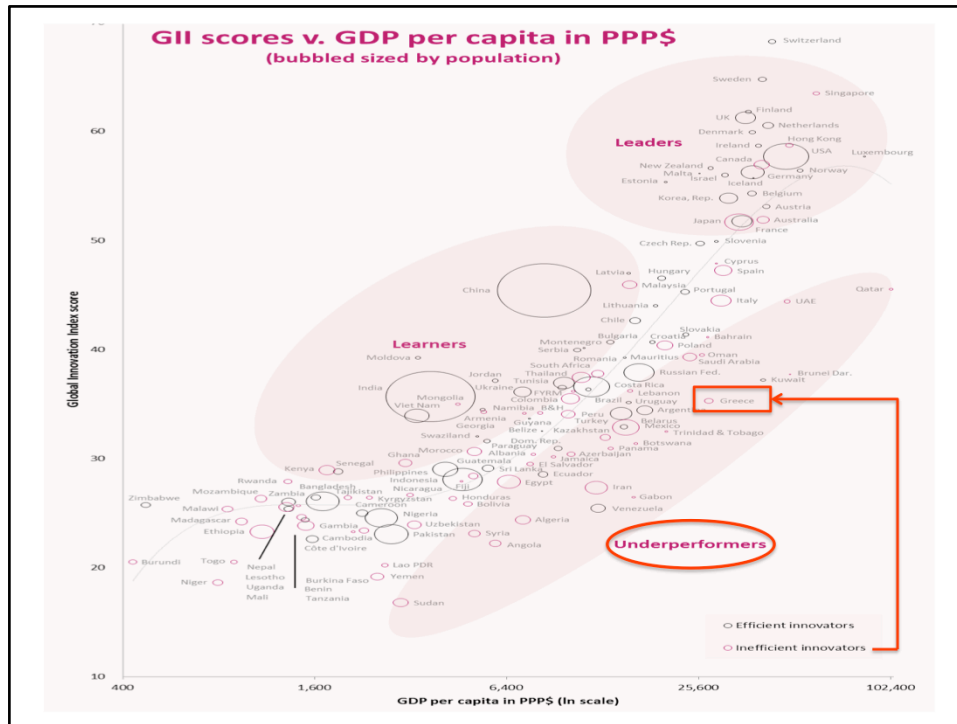
Change in the shares between 1997-2014



Τα αποτελέσματα της αποτυχίας του να διακρίνει κανείς την διαφορετικότητα μεταξύ επιχειρηματικότητας και καινοτομίας δεν είναι άμεσα ορατά, αλλά είναι πάντα ξεκάθαρα.

Ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση της Μεγάλης Βρετανίας, μια χώρα με ξεκάθαρα επιχειρηματικό περιβάλλον αλλά με σχετικά μειωμένη απόδοση στην καινοτομία. Αν κανείς συγκρίνει την περίοδο μεταξύ 1997 και 2014 ολόενα και περισσότεροι ξεκινούν μια νέα επιχείρηση αλλά ολόενα και λιγότερες από αυτές τις νέες επιχειρήσεις κατορθώνουν να μεγαλώσουν σε εταιρείες πολύ μικρού μεγέθους (1-9 υπάλληλοι) ή μικρού μεγέθους (10 -50 υπάλληλοι) - σύμφωνα με τα επίσημα στοιχεία του Υπουργείου Business, Innovation and Skills της Βρετανικής κυβέρνησης.

Αυτό κατάληγει μακροπρόθεσμα σε μια συγκέντρωση της οικονομίας στα χέρια των μεγάλων επιχειρήσεων με την παρουσία μιας κατακερματισμένης αγοράς αυτοαπασχολούμενων και ελεύθερων επαγγελματιών. Ο συνδυασμός της επιχειρηματικότητας με προσόντα και διαδικασίες καινοτομίας είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να ξαναδώσουμε στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις την δυναμικότητα που αξίζουν, αυξάνοντας τον κύκλο εργασιών τους και την κερδοφορία τους.



Ποιά είναι άραγε η απόδοση της Ελλάδος στο θέμα της καινοτομίας; Σύμφωνα με τα τελευταία επίσημα στοιχεία του Global Innovation Index (<http://www.strategyand.pwc.com/global/home/press/article/50710643>) η Ελλάδα βρίσκεται στην κατηγορία των χωρών χαμηλής απόδοσης στην καινοτομία, σε ξεκάθαρα χαμηλότερη θέση απο τις άλλες Ευρωπαϊκές χώρες.

Αν μάλιστα κανείς συγκρίνει το κατα κεφαλήν Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν της Ελλάδος με την απόδοση της στην καινοτομία, θα δει ότι η χώρα μας έχει μια οικονομική θέση που δεν 'αντιστοιχεί' στην καινοτομική της απόδοση ή με απλά λόγια η οικονομική θέση της χώρας μας είναι υψηλότερη απο αυτή που δικαιολογεί η αποδόση της στην καινοτομία. Κάποιοι λένε οτι αυτό είναι μια απο τις εκφράσεις του δομικού προβλήματος της Ελληνικής οικονομίας για το οποίο μιλήσαμε νωρίτερα.



## Ο μεγαλύτερος αντίπαλος της καινοτομίας: Η καθημερινότητα



- Το μικρό αρκουδάκι κατεβαίνει τα σκαλιά πίσω από την μικρή Μαιρούλα, και **μπούμ (!), μπούμ (!), μπούμ (!)**, χτυπάει το κεφαλάκι του στις σκάλες...
- Από όσον ξέρει είναι ο **μόνος** τρόπος να κατέβει τα σκαλιά, αν και υποπτεύεται ότι υπάρχει και άλλος τρόπος, **αρκεί να σταματούσε για μια στιγμή για να μπορέσει να σκεφθεί.**

Γιατί άραγε οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς) αποτυγχάνουν να φθάσουν το επίπεδο της καινοτομίας που αξίζουν ή τέλος πάντων αποτυγχάνουν να φθάσουν το επίπεδο της καινοτομίας που αξίζει η υψηλή δημιουργικότητα των ηγετών τους;

Υπάρχουν τρία μεγάλα προβλήματα που εξηγούν την έλλειψη αυτή. Πρώτο πρόβλημα ότι ο ηγέτης (ή η ηγέτιδα) μιας μικρομεσαίας επιχείρησης που είναι λογικά η ψυχή και ο νους της καινοτομίας σε μια μικρή επιχείρηση 'πνίγεται' μέσα στην καθημερινότητα και τα πολλαπλά προβλήματα που αυτή αντιπροσωπεύει.

Οι ηγέτες των μικρων επιχειρήσεων τρέχουν να αντιμετωπίσουν όλα τα μικρο-προβλήματα και μικρο-ζητήματα που έχουν προκύψει στην επιχείρησή τους, είτε αυτό είναι το τιμολόγιο Χ που δεν έφτασε στο προορισμό του ή η απουσία ενός εργαζομένου ή ενός μηχανήματος που δεν δουλεύει. αμελούμε καθοριστικά το μέλλον της επιχείρησής μας. Και βέβαια είναι απαραίτητο ο ηγέτης μιας μικρής επιχείρησης να ασχοληθεί με όλα τα καθημερινά μικρο-προβλήματα και τα μικρο-ζητήματα που προκύπτουν στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Είναι όμως εξίσου απαραίτητο να μην ξεχνάει το μακροπρόθεσμο μέλλον της επιχείρησής!

Ο ηγέτης (ή η ηγέτιδα) μιας μικρομεσαίας επιχείρησης πρέπει να αποφύγει να παίξει τον ρόλο του μικρού αρκουδακιού που το σέρνει η Μαιρούλα στα σκαλοπάτια των



## Διαχείριση Καινοτομίας

- «Απαιτείται η καινοτομία να οργανώνεται ως μια **συστηματική δραστηριότητα**»
  - *P. Drucker, 1994*
- Απαιτεί **διαφορετική προσέγγιση και διαφορετικές δεξιότητες** από αυτά που χρησιμοποιούνται στην καθημερινή διοίκηση
- Διαχείριση της καινοτομίας είναι μια πρακτική που μπορεί να μαθευτεί? **Όσο περισσότερο το εφαρμόζεται, τόσο καλύτεροι γίνεστε!**
  - *Tidd, Bessant and Pavitt, 2005*

Το δεύτερο μεγάλο πρόβλημα μιας μικρής επιχείρησης στην καινοτομία είναι ότι η διαχείριση της διαδικασίας της καινοτομίας απαιτεί διαφορετικά προσόντα από αυτά που απαιτεί η διοίκηση μιας μικρής επιχείρησης.

Για παράδειγμα ένας επιχειρηματίας που γνωρίζει πολύ καλά το τεχνικό κομμάτι της επιχείρησής του (π.χ. η διδασκαλία για ένα ιδιοκτήτη φροντιστηρίου, ή την περιποίηση προσώπου για μια ιδιοκτήτρια ενός κέντρου αισθητικής), δεν σημαίνει ότι ξέρει και απαραίτητα να διοικεί προσωπικό και να το 'κατευθύνει' προς τις στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησής – αυτό που θα αποκαλούσαμε management.

Παράλληλα ένας επιχειρηματίας με καλά προσόντα τόσο στο τεχνικό κομμάτι της επιχείρησής του όσο και το θέμα του management δεν σημαίνει ότι έχει και τα προσόντα στο να αναγνωρίζει νέες ευκαιρίες στην αγορά και να σχεδιάζει νέα προϊόντα για την επιχείρησή του, αυτό δηλαδή που θα αποκαλούσαμε προσόντα καινοτομίας.

Αν όμως μια μικρή επιχείρηση θέλει να αναπτύξει την καινοτομία ως μια συστηματική δραστηριότητα θα πρέπει να βρει τους τρόπους (και το χρόνο!) να αναπτύξει τα προσόντα διαχείρισης της διαδικασίας της καινοτομίας. Στην πραγματικότητα η διαχείριση της καινοτομίας είναι μια πρακτική που μαθένεται –



## Ελλιπής Κατανόηση της Έννοιας Καινοτομία

- «Στην αρχή φαινόταν μεγάλη πρόκληση και δεν καταλαίβενα αν ήταν σχετικό σε εμένα, αλλά μετην πάροδο του χρόνου άρχισα να καταλαβαίνω το μήνυμα» (Μάρκετινγκ / web design – Μικρή Επιχείρηση)
- «Το περιεχόμενο ακούστηκε πολύ ακαδημαϊκό ... Χρήσιμο εκ των υστέρων» (Τροφική αλυσίδα - Μικρή Επιχείρηση)
- «Κάτι νέο για την επιχείρησή μας» (Κατασκευαστική εταιρεία - Μικρή Επιχείρηση)
- «Ήταν καλό και ακουγόταν απολύτως λογικό! Αλλά αυτό δεν σήμαινε ότι μπορούσα να κατάλαβω πως αυτές οι ιδέες θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο πρόγραμμα των καθημερινών δραστηριοτήτων» (Επιστημονικά Όργανα- Μικρή Επιχείρηση)
- "Για πολλούς ανθρώπους η καινοτομία είναι μια πολύ δύσκολη έννοια, το βλέπουν σαν ένα gadget ή κάτι δραστικά καινούργιο» (Κοινωνική Επιχείρηση – Μικρή Επιχείρηση)

Ακόμη και όμως αν όλα αυτά τα προβλήματα ξεπεραστούν, υπάρχει ένα τρίτο σημαντικό εμπόδιο για την μικρή επιχείρηση να αναπτύξει τις διαδικασίες της καινοτομίας. Οι ηγέτες των μικρων επιχειρήσεων συχνά αγνοούν το τι ακριβώς είναι η καινοτομία, τι εμπλέκει η διαδικασία της καινοτομίας και πως μπορεί η καινοτομία να 'παντρευτεί' με την επιχειρηματικότητα.

Ακόμη και στις πολύ ανεπτυγμένες οικονομίες υπάρχουν πολλοί ηγέτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων που θεωρούν ότι η καινοτομία είναι χρήσιμη μόνο για τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις ή τις μικρές επιχειρήσεις που απευθύνονται σε αγορές υψηλής τεχνολογίας π.χ. επιχειρήσεις βιοτεχνολογίας, προηγμένων προϊόντων πληροφορικής κλπ.

Όταν όμως οι άνθρωποι αυτοί ασχοληθούν με το τι είναι καινοτομία και μπορέσουν και 'μεταφράσουν' το πλούτο των γνώσεων που έχουμε γύρω από αυτό το θέμα στην επιχειρηματική τους πραγματικότητα, τότε πολύ γρήγορα συνειδητοποιούν το πόσο μπορούν να ωφεληθούν από αυτό! Η επόμενη ενότητα έχει σκοπό να μας βοηθήσει να καταλάβουμε καλύτερα και με μεγάλη λεπτομέρεια την έννοια της καινοτομίας και της διαδικασίας της καινοτομίας.



## Ενότητα II

# Η έννοια της καινοτομίας



## Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα

### Ενότητα II:

### Η έννοια της καινοτομίας

- 1 Να περιγράψεις την έννοια της καινοτομίας
- 2 Να διακρίνεις τα στάδια διαχείρισης της καινοτομίας
- 3 Να κατανοείς τις βασικές πλευρές και διαστάσεις της καινοτομίας

Στην ενότητα αυτή θα συσχετίσουμε την έννοια της καινοτομίας με αυτήν της επιχειρηματικότητας. Συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε με τα ακόλουθα:

- Θα ορίσουμε την έννοια της καινοτομίας και θα μάθουμε να την περιγράψουμε
- Θα ορίσουμε και θα μάθουμε να διακρίνουμε τα στάδια διαχείρισης της καινοτομίας
- Θα κατανοήσουμε σε βάθος τις διάφορες πλευρές και τις διάφορες διαστάσεις της καινοτομίας



## Η Έννοια της Καινοτομίας

- Ορισμός
  - τι είναι και τι δεν είναι
- Αφετηρία της καινοτομικής δραστηριότητας
- Διαχείριση καινοτομίας
- Φόρμα και οι διαστάσεις της
- Πυλώνες καινοτομίας



Για να κατανοήσουμε βαθύτερα την έννοια της καινοτομίας θα συζητήσουμε τα παρακάτω:

- Ορισμός - τι είναι και τι δεν είναι καινοτομία
- Η αφετηρία της καινοτομικής δραστηριότητας, δηλαδή συγκεκριμένα το εκκίνημα της καινοτομικής δραστηριότητας
- Η διαδικασία διαχείρισης της καινοτομίας, από τα πρώτα στάδια της σύλληψης μιας νέας ιδέας έως τα τελικά στάδια της υλοποίησης και της εμπορικής εκμετάλλευσης της ιδέας αυτής
- Η 'φόρμα' και οι διαστάσεις της καινοτομίας
- Οι τέσσερις κυρίαρχοι πυλώνες καινοτομίας στους οποίους μπορούν να στηριχθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο.





## Άσκηση

Ας συζητήσουμε την διαφορά  
μεταξύ:

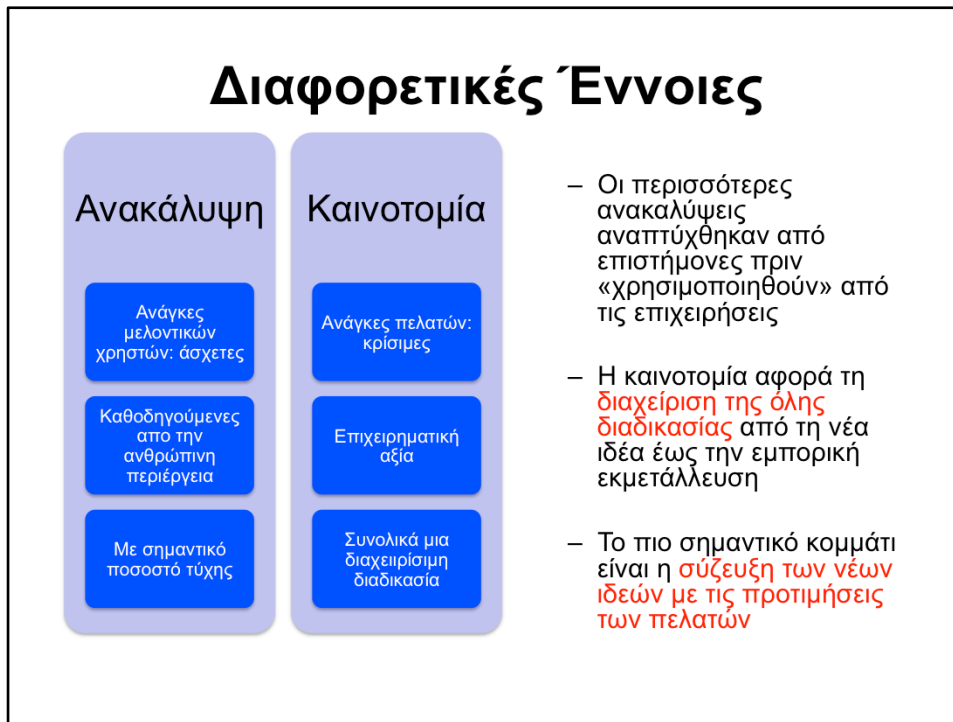
**Ανακάλυψης και Καινοτομίας**



Προεκτιμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τα όρια της καινοτομίας ας ξοδέψουμε 5 λεπτά να σκεφτούμε πως οι έννοιες ανακάλυψης και καινοτομίας διαφέρουν μεταξύ τους.

Ας αναλογιστούμε σε τι διαφέρουν οι έννοιες της ανακάλυψης και της καινοτομίας όσον αφορά το αποτέλεσμα και την διαδικασία.

Ας σκεφτούμε για παράδειγμα τι είναι κρίσιμο στην διαδικασία ανάπτυξης μιας ανακάλυψης ή μιας καινοτομίας, ποιό είναι οι κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχία της ανακάλυψης ή μιας καινοτομίας κλπ.



Οι ανακαλύψεις αναπτύσσονται τις περισσότερες φορές από (ταλαντούχους) επιστήμονες και στη συνέχεια αξιοποιούνται οικονομικά από (ταλαντούχους) επιχειρηματίες. Αυτή είναι για παράδειγμα η υπόθεση της τεχνολογίας αφής για την χρήση οθόνης που αναπτύχθηκε από ερευνητικές ομάδες και αξιοποιήθηκε εμπορικά από την Apple και άλλες επιχειρήσεις (π.χ. χρήση της τεχνολογίας αφής στο i-phone).

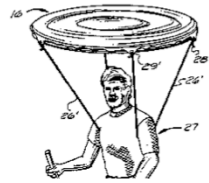
Η διαδικασία της ανακάλυψης καθοδηγείται από την ανθρώπινη περιέργεια, όπου οι ανάγκες των μελλοντικών χρηστών δεν έχουν ιδιαίτερη σημασία ενώ αντίθετα η τύχη παίζει ένα σημαντικό ρόλο.

Αντίθετα η ανάπτυξη καινοτομίας 'υποστηρίζεται' από μια διαχειρίσιμη διαδικασία, δηλαδή μια διαδικασία που η τύχη παίζει ένα μικρότερο ρόλο και η δυνατότητα διοίκησης της διαδικασίας είναι πολύ πιο σημαντική. Οι ανάγκες των πελατών είναι κρίσιμες στην διαδικασία αυτή, μια και ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι η σύζευξη των επιχειρηματικών ιδεών με τις προτιμήσεις των πελατών.

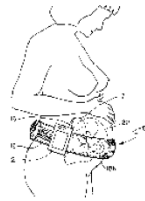
Εξίσου κρίσιμος παράγοντας είναι η δυνατότητα ολοκλήρωσης της διαδικασίας αυτής, έτσι ώστε οι νέες επιχειρηματικές ιδέες να φθάνουν στην τελική φάση της εμπορικής εκμετάλλευσης και να αποδίδουν οικονομικά στην επιχείρηση.



## Καινοτομία ΔΕΝ είναι...



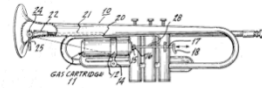
Gas-filled umbrella



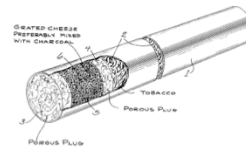
Foetus Walkman



Decoy ducks & stay dry!



Musical flamethrower



Cheese-flavoured cigarette

Όλα τα εικονιζόμενα προϊόντα είναι πατέντες που αναπτύχθηκαν από ταλαντούχους εφευρέτες. Η ανάπτυξη των πατεντών αυτών καθοδηγήθηκε από το ταλέντο και την περιέργεια των εφευρετών τους.

Καμία όμως από αυτές τις πατέντες δεν κατόρθωσε να μετατραπεί σε εμπορικό προϊόν για τον απλούστατο λόγο ότι όταν αναπτύχθηκαν οι ανάγκες των τελικών χρηστών (και πιθανών πελατών) δεν ήταν σημαντική προτεραιότητα.

Με απλά λόγια δεν υπήρχε η κρίσιμη μάζα καταναλωτών που να επιθυμεί τσιγάρο με γεύση τυριού ή ένα κασετοφωνάκι (walkman) που να διασκεδάζει το έμβρυο στην κοιλιά της εγκυμονούσας μητέρας.



Καινοτομία μπορεί να ορισθεί η αναγνώριση και εφαρμογή νέων ιδεών που να προσθέτουν σημαντική οικονομική αξία στην επιχείρηση ή/και τον πελάτη της.

Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί εδώ στην έννοια της σημαντικής προστιθέμενης αξίας που πρέπει να συνοδεύει την εμφάνιση κάθε καινοτομίας. Προφανώς η σημαντική προστιθέμενη αξία πρέπει να υποστηρίζει την ανάπτυξη στρατηγικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, να υποστηρίζει δηλαδή την επιχείρηση στο να ξεχωρίζει σημαντικά σε σχέση με τον υπόλοιπο ανταγωνισμό.

Υπάρχουν δύο τρόποι για να αναπτυχθεί σημαντική προστιθέμενη αξία μέσα από την καινοτομία. Ο πρώτος τρόπος είναι η αύξηση της αποδοτικότητας κατά ένα σημαντικό ποσοστό που συνδέεται με την σημαντική μείωση του κόστους της επιχείρησης. Ο δεύτερος τρόπος είναι η δημιουργία νέων ευκαιριών ανάπτυξης για την επιχείρηση μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών και το στήσιμο νέων αγορών.

Υπάρχουν δύο μηνύματα που πρέπει να τονισθούν εδώ. Το πρώτο κύριο μήνυμα είναι ότι η επιτυχής καινοτομία απαιτεί την ολοκλήρωση του 'ταξιδιού' μιας νέας ιδέας και την 'άφιξη' στο τελικό προορισμό, την οικονομική εκμετάλλευση της νέας ιδέας. Το δεύτερο μήνυμα είναι ότι η καινοτομία ενώ μπορεί να συμπεριλαμβάνει διαδικασίες όπως η σύλληψη νέων ιδεών, η Έρευνα & Ανάπτυξη κλπ. Δεν αρκείται σε αυτά – απαραίτητος όρος είναι η διαχείριση της όλης διαδικασίας έτσι ώστε το έργο να φθάσει στην φάση της οικονομικής εκμετάλλευσης.



## Τι προκαλεί την καινοτομία;

### – Πρόβλημα – Όραμα – Λύση

- Εμφάνιση προβλήματος
  - Π.χ. περιορισμένοι πόροι
- Ανάπτυξη εσωτερικών δεξιοτήτων
- Hoover, Nokia mobile phones

### • Ευκαιρία Εμπορικής Εκμεταλλεύσεως

### – Όραμα – Πρόβλημα – Λύση

- Πρόβλημα άλλων ως ευκαιρία
- Τεχνολογική ευκαιρία
- Αναγνώριση/Λήψη πόρων για υλοποίηση ιδέας
- Facebook, Apple κλπ.

- ‘Μετάφραση’ απο τον επιχειρηματία
- Εσωτερικά ή εξωτερικά
- Στενή αλληλεπίδραση με τον πελάτη

Τι αλήθεια προκαλεί την καινοτομία; Ποιό είναι το ‘φυτίλι’ που βάζει μπροστά την διαδικασία της καινοτομίας;

Υπάρχουν δύο ‘φυτίλια’ που ξεκινούν την διαδικασία. Το ένα είναι η βίωση ενός σημαντικού προβλήματος απο την επιχείρηση. Η επιχείρηση (και η διοίκηση της επιχείρησης) έχουν δύο τρόπους να αντιδράσουν στο πρόβλημα αυτό. Η αναπόληση παλαιότερων καλύτερων ημερών και μια διαδικασία διαρκούς παραπόνου για τα πιθανά αίτια αυτού του προβλήματος δεν οδηγεί πουθενά. Για παράδειγμα μια επιχείρηση δεν έχει να κερδίσει τίποτα απο το να παραπονιέται για την παρελθούσα φάση οικονομικής ανάπτυξης ή για την έλλειψη υποστήριξης απο το δημόσιο τόμεα. Αντίθετα έχει να κερδίσει πολλά απο το να εκμεταλλευτεί την δημιουργικότητα της επιχείρησης για να ‘ξεπεράσει’ το πρόβλήμα μέσω της καινοτομίας.

Το δεύτερο ‘φυτίλι’ καινοτομίας είναι το όραμα του ηγέτη ή της ηγέτιδας της επιχείρησης καθώς και των άλλων στελεχων της. Ένας επιχειρηματικός ηγέτης είναι σε θέση να ‘δεί’ στο μέλλον και να διαγνώσει ανάγκες των καταναλωτών που η υπόλοιπη αγορά θεωρεί τετριμένες ή χωρίς ιδιαίτερη αξία. Για παράδειγμα κανείς δεν μπορούσε να διαγνώσει την ανάγκη των επιβατών αεροπορικών πτήσεων να θυσιάσουν κάποιες απο τις ‘πολυτέλειες’ της πτήσης για να εξασφαλίσουν μια σημαντικά χαμηλότερη τιμή στο εισιτήριο. Ο Στέλιος Χατησιάνου όμως μπόρεσε και το κατάλαβε και ίδρυσε την EasyJet με πρωτοφανή οικονομικά αποτελέσματα μέχρι σήμερα.



## Ενεργοποίηση καινοτομίας απο εμφανιζόμενα προβλήματα

- Ιδρύθηκε περίπου το 1820, παράγοντας εξοπλισμό για το κόψιμο των δέντρων
- Μετακινήθηκε στην βιομηχανία χαρτιού: ένα προχωρημένο σύστημα επικοινωνίας για την διοίκηση μονάδων
- Ανέπτυξε ένα προηγμένο σύστημα επικοινωνίας για να συντονίσει τις γεωγραφικά διεσπαρμένες ομάδες υπαλλήλων
- Μετέτρεψε σύστημα επικοινωνίας σε εμπορεύσιμο είδος, κινητά τηλέφωνα



Ας δούμε ένα παράδειγμα μιας εταιρείας που ανέπτυξε καινοτομίες μέσω της προσπάθειας επίλυσης λειτουργικών προβλημάτων. Η εταιρεία Nokia διέπρεψε ως επιχείρηση κινητής τηλεφωνίας. Η Nokia όμως δεν ήταν παραδοσιακά εταιρεία τηλεπικοινωνιών. Η Nokia ήταν στο κλάδο παραγωγής χαρτιού – η παραγωγική της διαδικασία ενέπλεκε δηλαδή κόψιμο ξύλου απο τα δάση της Φιλανδίας, μεταφορά στις αποθήκες ξυλείας, κατόπιν μεταφορά στα εργοστάσια επεξεργασίας και μετατροπής σε χαρτί, μετακίνηση στις αποθήκες χαρτιού και τελικά στα σημεία πώλησης.

Η εταιρεία αντιμετώπιζε αυξημένες ανάγκες συντονισμού καθότι είχε συνεργεία και ομάδες εργατών σε διάσπαρτα (γεωγραφικά) σημεία – τα δάση, τις αποθήκες πρώτης ύλης, τα εργοστάσια επεξεργασίας κλπ. Αν για παράδειγμα η ξυλεία καθυστερούσε να φθάσει στις αποθήκες πρώτων υλών (λόγω έλειψης συντονισμού), αυτό θα μπορούσε να προκαλέσει σημαντικά προβλήματα στην παραγωγή και συνεπώς την διαθεσιμότητα του χαρτιού στην αγορά.

Για να αντιμετωπίσει τα προβλήματα αυτά, η εταιρεία ανέπτυξε ένα προηγμένο σύστημα επικοινωνίας που να δίνει την δυνατότητα συντονισμού στα διάφορα συνεργεία της. Η Nokia συνέχισε να βελτιώνει και να αναπτύσει περαιτέρω το σύστημα αυτό – όταν η τεχνολογία της κινητής τηλεφωνίας έκανε την εμφάνιση της (GSM), η Nokia εκμεταλλεύτηκε αυτή την ευκαιρία και έφερε στην αγορά τα κινητά τηλέφωνα με πρωτοφανή οικονομικά αποτελέσματα για την εταιρεία!



Ας δούμε ένα άλλο παράδειγμα υλοποίησης καινοτομίας μέσα από το όραμα του ηγέτη της επιχείρησης. Ο ιδιοκτήτης μιας μπουτίκ στο Βέλγιο, συνειδητοποίησε ότι οι πωλήσεις μέσω φυσικών επίσκεψων στο κατάστημα είχαν 'ταβάνι' καθότι το κατάστημα μπορούσε μόνο να προσελκύσει πελάτες από μια περιορισμένη (γεωγραφικά) ακτίνα.

Αποφάσισε λοιπόν να βάλει την δημιουργικότητα του να δουλέψει! Σε άμεση συνεργασία με μια εταιρεία πληροφορικής ξεκίνησε την ανάπτυξη ενός λογισμικού που οποιοσδήποτε πελάτης με πρόσβαση στο Internet θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει για να παραγγείλει ρούχα στα μέτρα του και να ζητήσει την παράδοση στο σπίτι του.

Το λογισμικό δούλευε ως εξής: ο πελάτης χρησιμοποιεί μια φωτογραφία από μια ηλεκτρονική συσκευή (π.χ. κινητό τηλέφωνο, computer) για να πάρει μια φωτογραφία του εαυτού του. Κατόπιν το λογισμικό 'χρησιμοποιεί' την φωτογραφία για να δείξει διάφορες επιλογές ενδυματολογικών συνδυασμών στο πελάτη και αφού ο πελάτης πραγματοποιήσει τις τελικές του επιλογές, το σύστημα παραγγείλει τα ρούχα στις διαστάσεις του ενδιαφερόμενου πελάτη.


Η μικρή αυτή επιχείρηση χρησιμοποίησε την δημιουργικότητα του ιδιοκτήτη της για να ανοίξει τις αγορές της σε ένα τεράστιο φάσμα πελατών και να δημιουργήσει νέες ευκαιρίες και νέες αγορές!






Το ταξίδι της καινοτομίας πρέπει να φτάσει  
στον προορισμό του

Ο Επιχειρηματίας




Η νέα ιδέα



James Murray Spangler

Τι είναι το Spangler?



Henry Dreyfuss

Ο Σχεδιαστής

Η πρώτη ηλεκτρική σκούπα εφευρέθηκε το 1908 στο Οχάιο από ένα επιστάτη πολυκαταστήματός επονομαζόμενο James Murray Spangler. Ο άνθρωπος αυτός υπέφερε από κρίσεις άσθματος και υποπτευόταν το πολυμεταχειρισμένο χαλί που χρησιμοποιείται στο χώρο εργασίας του ήταν η αιτία της ασθένειάς του.

Δημιούργησε λοιπόν μια απορροφητική σαρώθρα, προσθέτοντας πρώτα στην υπάρχουσα σάρωθρα ένα ηλεκτρικό μοτέρ, και στη συνέχεια, δημιουργώντας το δικό του πρωτότυπο από ένα κουτί σαπουνιών, έναν ηλεκτρικό κινητήρα και μια λαβή σκούπας. Αμέσως μετά του χορηγήθηκε ένα δίπλωμα ευρεσιτεχνίας (πατέντα). Ο γιος του άρχισε να συναρμολογεί τα μηχανήματα και η κόρη του τους σάκους σκόνης. Η παραγωγή ήταν αργή: μόνο 2-3 μηχανήματα την εβδομάδα.

Ο Spangler αποφάσισε να δώσει μια «σκούπα» στην ξαδέλφη του, την Susan Hoover, για να την δοκιμάσει σπίτι της. Η Susan εντυπωσιάστηκε με το μηχανήμα, και το ανέφερε στον σύζυγο και τον γιό της. Πατέρας και γιος ήταν οι κατασκευαστές δερμάτινων προϊόντων στο North Canton που όμως απειλούνταν άμεσα από την εισαγωγή του αυτοκινήτου.

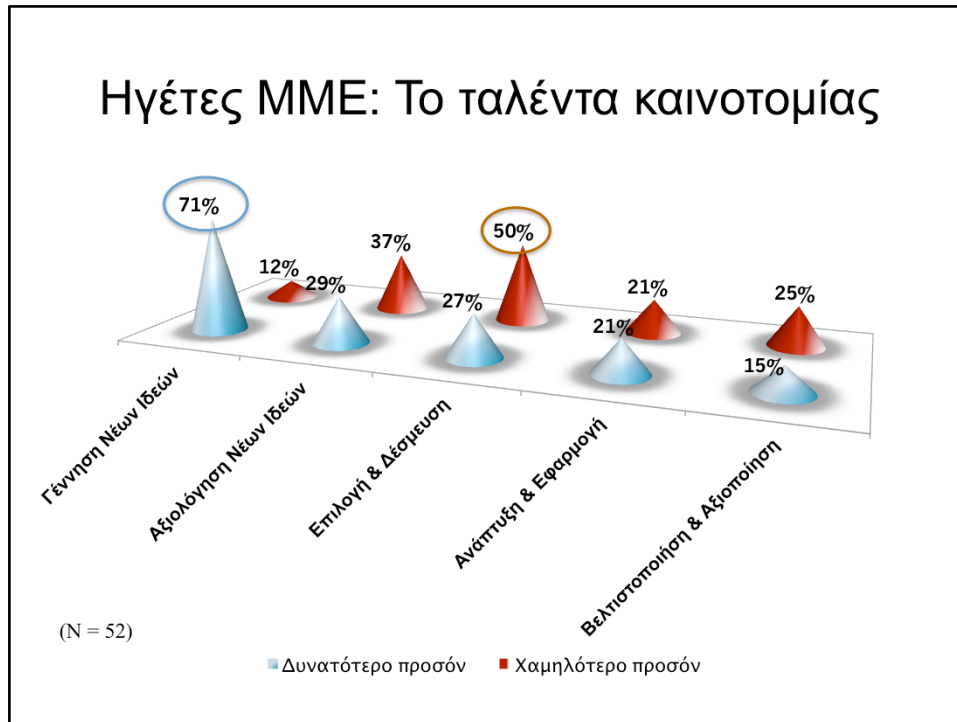
Ο Hoover απέκτησε το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας από τον Spangler το 1908, προσέλαβε τον Spangler ως επιστάτη στην εταιρεία και του έδωσε δικαιώματα στη νέα επιχείρηση. Μετά από λίγα χρόνια έφερε και ένα σχεδιαστή (Henry Dreyfuss) για να





Αυτό που δείχνει το παράδειγμα της ηλεκτρικής σκούπας είναι ότι η διαδικασία της καινοτομίας είναι μια διαδικασία που εξελίσσεται μέσα από στάδια. Όλα τα στάδια είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση της καινοτομίας και την πραγματοποίηση των οικονομικών ωφελών. Είναι ευθύνη της διοίκησης της εταιρείας να προγραμματίσει και να επιβλέψει τις σχετικές δραστηριότητες και να εξασφαλίσει την επιτυχή ολοκλήρωσή τους.

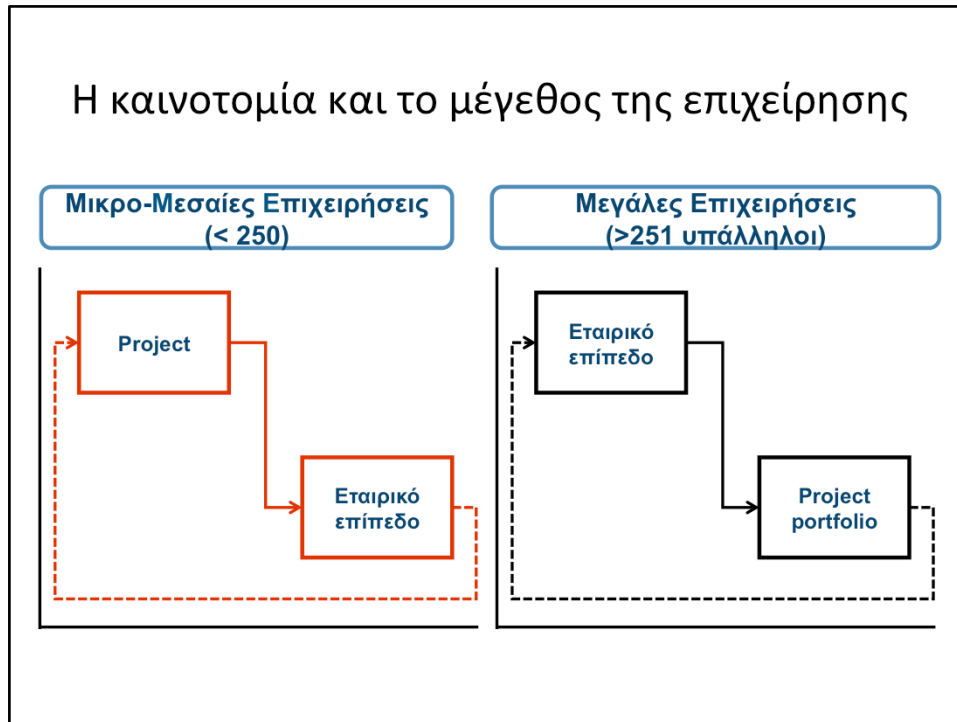
Υπάρχουν πέντε διαφορετικές ομάδες δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στη διαδικασία της καινοτομίας. Η πρώτη αναφέρεται στην 'γέννηση' νέων ιδεών, στην ανάπτυξη δηλαδή νέων θεωρήσεων σε υπάρχοντα προβλήματα ή νέων προσεγγίσεων σε μια αγορά. Η δεύτερη ομάδα διαδικασιών εστιάζει στην εξερεύνηση και την αξιολόγηση των νέων ιδεών που παράχθηκαν στην προηγούμενη φάση. Σε αυτή την φάση αξιολογούνται όλες οι νέες ιδέες έτσι ώστε να κατανοηθούν όλες οι δυνατές και αδύνατες πλευρές κάθε ιδέας. Ο σκοπός αυτής της φάσης είναι να προετοιμάσει το έδαφος για την επόμενη φάση που είναι η επιλογή των ιδεών που θα προχωρήσουν σε υλοποίηση. Στη φάση αυτή κάποιος μέσα στην εταιρεία πρέπει να πάρει τις αποφάσεις για το ποιά ιδέα θα υλοποιηθεί, σε ποιά ιδέα δηλαδή η εταιρεία θα εστιάσει τις προσπάθειες της και τους πόρους της. Η τέταρτη φάση αφορά την υλοποίηση της ανάπτυξης όπου ένα στέλεχος με εμπειρία θα αναλάβει να έχει πρόσβαση και να συντονίσει όλα τα διαφορετικά προσώματα που έχει ανάγκη η αναπτυσσόμενη καινοτομία (σχεδιαστές, τεχνολόγοι



Οι δραστηριότητες αυτές δεν είναι απαραίτητα διαδοχικές - για παράδειγμα η ολοκλήρωση μίας φάσης μπορεί να οδηγήσει πίσω σε μια προηγούμενη φάση για την βελτίωση και την περαιτέρω ανάπτυξη της καινοτομίας.

Αυτό που είναι πολύ σημαντικό να τονίσουμε είναι ότι κανείς δεν είναι καλός σε όλες τις δραστηριότητες καθότι κάθε δραστηριότητα απαιτεί κάποιες ιδιαίτερες ικανότητες. Μερικοί άνθρωποι έχουν μια μεγαλύτερη κλίση και ισχυρότερο ταλέντο στις αρχές της διαδικασίας (αναζήτηση νέων ιδεών κλπ.), ενώ άλλοι άνθρωποι έχουν μια φυσική κλίση σε μεταγενέστερα στάδια όπως η υλοποίηση της ανάπτυξης και η βελτιστοποίηση και αξιοποίηση της καινοτομίας. Αυτό που είναι σημαντικό είναι να γνωρίζουμε την προσωπική κλίση μας ώστε να μπορούμε να προσλάβει (ή εταίρος με) οι άνθρωποι με τις δεξιότητες που λείπουν.

Οι ηγέτες των Μικρο-Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ) έχουν (κατά μέσο όρο) μεγάλες δυνατότητες στην πρώτη φάση της διαδικασίας («γέννηση νέων ιδεών») αλλά παρουσιάζουν σημαντικές αδυναμίες στην φάση της επιλογής των ιδεών που θα προχωρήσουν σε υλοποίηση. Αυτό τουλάχιστον έδειξε μια έρευνα που έγινε ανάμεσα σε ηγέτες ΜΜΕ στην Μεγάλη Βρετανία (δες γράφημα). Με άλλα λόγια φαίνεται ότι οι ηγέτες των ΜΜΕ 'χανόνται' μέσα στο πλούτο των νέων ιδεών που παράγουν, δειχνόντας μια σχετική αδυναμία στο να ιεραρχήσουν τις νέες ιδέες, να βάλουν προτεραιότητες και να εστιάσουν σε λίγα έργα καινοτομίας.



Υπάρχει μια θεμελιώδη διαφορά στο πως υλοποιείται η καινοτομία στις μεγάλες και τις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις. Οι μεγάλες επιχειρήσεις επιλέγουν τα έργα καινοτομίας αφού καθορίσουν τις στρατηγικές τους προτεραιότητες. Για την ακρίβεια, οι μεγάλες επιχειρήσεις αποφασίζουν τις στρατηγικές τους προτεραιότητες και κατόπιν αναπτύσσουν portfolio έργων καινοτομίας έτσι ώστε να εξασφαλίσουν την παραγωγή οικονομικής αξίας καθότι περιμένουν ότι τουλάχιστον μερικά από αυτά θα παραγουν επιτυχή αποτελέσματα. Είναι με άλλα λόγια μια top-down διαδικασία όπου η επιχειρησιακή στρατηγική οριοθετεί και εν τέλει καθορίζει τις δραστηριότητες καινοτομίας.

Σε αντίθεση στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις τα έργα καινοτομίας και η επιτυχία τους καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική της επιχείρησης. Με άλλα λόγια οι μικρότερες εταιρείες ξεκινούν ένα ή δύο έργα ανάπτυξης καινοτομίας (με ότι περίσσειμα πόρων και χρόνου έχουν) και προσπαθούν να το φέρουν σε πέρας. Όταν το έργο ολοκληρωθεί, εισαγάγουν την αντίστοιχη καινοτομία στην επιχείρηση ή την αγορά και περιμένουν να δουν τα αποτελέσματα. Αν τα αποτελέσματα είναι ενθαρρυντικά προσαρμόζουν την στρατηγική της επιχείρησης στις παραχθείσες καινοτομίες. Αν τα αποτελέσματα είναι αποθαρρυντικά, τότε η καινοτομία αφήνεται στην άκρη και μια νέα ιδέα καινοτομίας ξεκινάει...



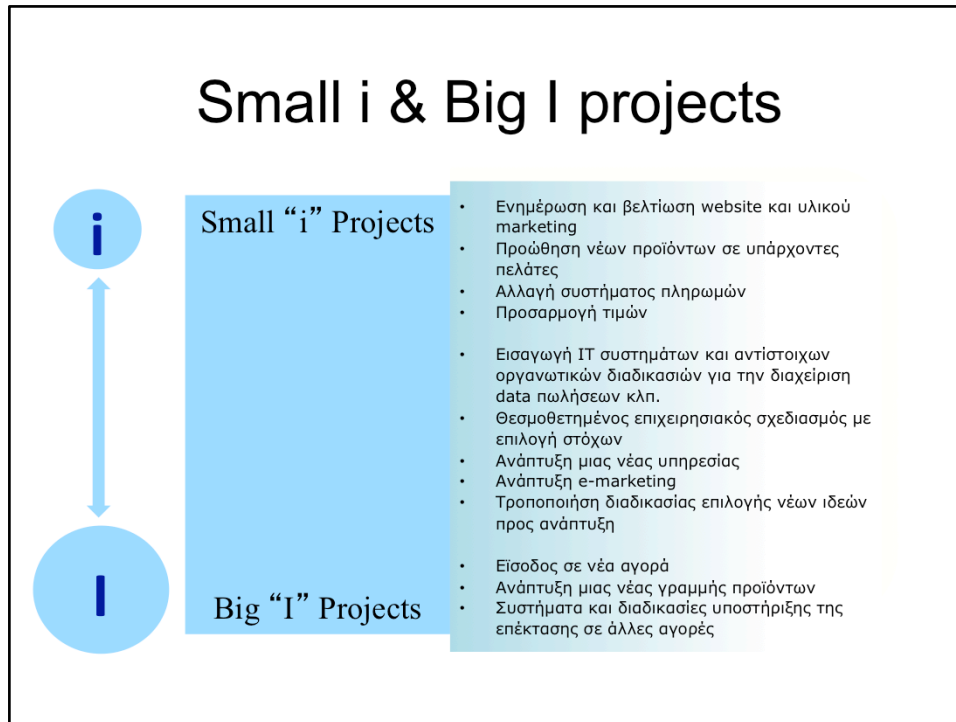
## Η Καινοτομία στις... ΜικροΜεσαίες και τις Μεγάλες Επιχειρήσεις

Μικρο Μεσαίες Επιχειρήσεις	Μεγάλες Επιχειρήσεις
Συνήθως επικεντρωμένη σε ένα τομέα Κάποιες φορές αφορούν όλη την επιχείρηση	Κυριάρχα επικεντρωμένη στην 'όλη' επιχείρηση Κάποιες φορές μέσα απο έργα (projects)
Ad hoc οργανωτικές δομές για την διαχείριση της καινοτομίας (project organization)	Μόνιμες δομές για την διαχείριση της καινοτομίας (τμήμα R&D κλπ.)
Ad hoc χρηματοδότηση των καινοτόμων δραστηριοτήτων	Ειδικό κονδύλι χρηματοδότησης για R&D και δραστηριότητες καινοτομίας
Διακοπτόμενες δραστηριότητες καινοτομίας	Τακτικές και συνεχιζόμενες δραστηριότητες R&D και καινοτομίας
Εστιασμένη σε market niches	Portfolio έργων καινοτομίας σε αντιστοίχιση διαφόρων συνδυασμών προϊόντων/αγορών
Τα έργα καινοτομίας (projects) και η επιτυχία τους καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης	Η επιχειρησιακή στρατηγική πλαισιώνει και κατευθύνει πλήρως τις δραστηριότητες καινοτομίας
Στρατηγική ευελιξία και γρήγορη προσαρμογή της εταιρείας στα αποτελέσματα των έργων	Μεγάλοι 'κύκλοι' αλλαγής και προσαρμογής

Αυτή η θεμελιώδη διαφορά για το πως υλοποιείται η καινοτομία στις μικρές και τις μεγάλες επιχειρήσεις συνοδεύεται και απο μια σειρά άλλες διαφορές. Εν γένει στις Μικρο-Μεσαίες Επιχειρήσεις η καινοτομία είναι συνήθως επικεντρωμένη σε ένα τομέα της επιχείρησης ενώ μερικές μόνο φορές αφορούν όλη την επιχείρηση.

Τα έργα καινοτομίας σε μια ΜΜΕ υλοποιούνται μέσα απο ad hoc οργανωτικές δομές (project organization) και ad hoc χρηματοδότηση – χρήματα μάλιστα μπορούν συλλεχθούν απο την οικογένεια, τους φίλους και γνωστούς και το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Στην πραγματικότητα οι δραστηριότητες καινοτομίας σε μια μικρή επιχείρηση είναι διακοπτόμενες, υπάρχουν δηλαδή εναλλασσόμενες φάσεις υλοποίησης και ανάπτυξης της καινοτομίας και διαλλειμάτων καθότι είτε ο χρόνος των στελεχών της επιχείρησης απορροφάται απο κάτι άλλο (π.χ. το καθημερινό τρέξιμο της επιχείρησης) είτε οι πόροι καινοτομίας εξαντλούνται και επιβάλεται μια φάση 'ανάπαυλας'.

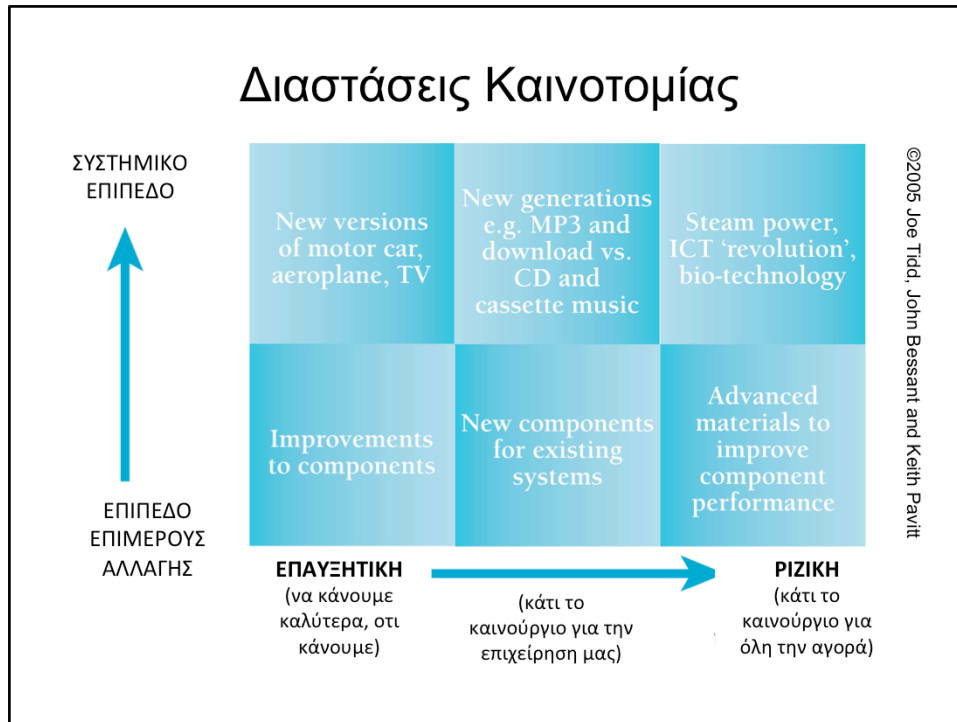
Τα έργα καινοτομίας σε μια ΜΜΕ είναι συνήθως εστιασμένα σε market niches. Η επιτυχία τους καθορίζουν τη μακροπρόθεσμη στρατηγική της επιχείρησης που έχει την ευελιξία να προσαρμόσει γρήγορα την στρατηγική της στα αποτελέσματα των έργων και τα νέα δεδομένα που αυτά δημιουργούν.



Τα έργα καινοτομίας σε μια ΜΜΕ δεν είναι πάντα μεγαπήβολα ή πολύ φιλόδοξα. Κάποιες φορές έχει μεγάλο νόημα μια μικρή επιχείρηση να καινοτομήσει σε μια επιμέρους πλευρά των δραστηριοτήτων της, π.χ. Την δραστική βελτίωση του website της εταιρείας την προσαρμογή των τιμών της ή την αλλαγή του συστήματος πληρωμής. Αυτά τα έργα καινοτομίας τα αποκαλούν πολλές φορές «small i projects» (i for innovation), αυτό που θα μεταφράζαμε στο Ελληνικά έργα καινοτομίας με μικρό κ.

Παράλληλα βέβαια οι ΜΜΕ μπορούν επίσης να ξεκινήσουν «Big I projects» όπου πιο φιλόδοξα έργα υποστηρίζονται και υλοποιούνται. Τυπικό παράδειγμα είναι η είσοδος της εταιρείας σε μια νέα αγορά, η ανάπτυξη μιας νέας γραμμής προϊόντων (ή υπηρεσιών) κλπ.

Μια μικρή επιχείρηση μπορεί να υλοποιήσει και τα δύο είδη έργων, αν και το πρώτο (Small i projects) σαφέστατα μικρότερες απαιτήσεις χρόνου και πόρων απο το δεύτερο (Big I projects). Προφανώς το πρώτο είναι σε θέση να παράγει αποτελέσματα πολύ μικρότερου βεληνεκούς απο το δεύτερο. Πολλές μικρές επιχειρήσεις ακολουθούν μια εναλλακτική στρατηγική καινοτομίας, υποστηρίζοντας μια σειρά απο μικρά έργα καινοτομίας, με στόχο το τελικό σωρευτικό αποτέλεσμα να είναι συγκρίσιμο με τα αποτελέσματα ενός μεγάλου έργου καινοτομίας.



Οι παραγόμενες καινοτομίες διαφέρουν ως προς το βαθμό της νεωτερικότητας που συμπεριλαμβάνουν καθώς και το επίπεδο όσον αφορά την σχέση τους με άλλα εξαρτήματα, προϊόντα και υπηρεσίες της επιχείρησης.

Ο βαθμός νεωτερικότητας μπορεί να κινείται από επαυξητικό (με απλά λόγια «να κάνουμε καλύτερα, ότι κάνουμε ήδη») μέχρι το ριζικό (με απλά λόγια «να κάνουμε κάτι το καινούργιο για την επιχείρηση μας ή και για όλη την αγορά»).

Η καινοτομία μπορεί να στοχεύει σε μια επιμέρους αλλαγή, όπου ένα μόνο κομμάτι του προϊόντος ή των εσωτερικών διαδικασιών αλλάζει. Εναλλακτικά οι καινοτομίες μπορούν να κινούνται σε συστημικό επίπεδο όπου οι επιφερόμενες αλλαγές έχουν μοιραία επιπτώσεις για ένα μεγάλο τμήμα των προϊόντων, υπηρεσιών ή εσωτερικών διαδικασιών της επιχείρησης.

Ας δούμε μερικά παραδείγματα για να καταλάβουμε καλύτερα αυτές τις διαφορές.



## Επαυξητική καινοτομία σε επίπεδο προϊόντος: Ξαναλανσάρισμα Lucozade



- Παλιό & καθιερωμένο προϊόν στο Ηνωμένο Βασίλειο (από το 1927)
  - Αρχικά αναπτύχθηκε ως ένα ποτό γλυκόζη για παιδιά και ασθενείς σε στάδιο ανάρρωσης
- Ξαναλανσάρισμα του προϊόντος SmithKline Beecham (1996)
  - Τη ενίσχυση των επιδόσεων για υγιή άσκηση για την αναπτυσσόμενη αγορά γυμναστικής
  - Ένα νέο μπουκάλι με καμπύλες, νέο λογότυπο, νέα διαφήμιση με την Lara Croft
  - Μετακίνηση σε ένα νέο μπουκάλι PET (380 ml) (2000)

Το προϊόν Lucozade δεν είναι καινούργιο προϊόν – εισήχθη στην αγορά της Μεγάλης Βρετανίας το 1927 ως ένα ρόφημα πολύ ωφέλημα για τα παιδιά και τους ασθενείς που βρίσκονται στο στάδιο της ανάρρωσης.

Το 1996 το προϊόν έχει 'φάει τα ψωμιά του', με τις πωλήσεις του να βρίσκονται χαμηλά και να φθινούν με την πάροδο του χρόνου. Τότε η εταιρεία αποφάσισε να ανάπτυξει μια σειρά από επαυξητικές καινοτομίες για να ξαναλανσάρει το προϊόν σε καινούργιες αγορές. Για την ακρίβεια είναι η εποχή που τα γυμναστήρια έχουν αρχίσει και ξεφυτρώνουν σε όλα τα μεγάλα αστικά κέντρα με τους νέους να βρίσκουν το αντίστοιχο στυλ ζωής όλο και πιο εκκυστικό.

Η επιχείρηση δεν πειράζει την σύσταση του ροφήματος αλλά αποφασίζει να αλλάξει την συσκευασία του μπουκαλιού κάνοντας το πιο ελκυστικό στους νέους καταναλωτές. Για να ενίσχυσει μάλιστα το brand του αναμορφωμένου προϊόντος, η επιχείρηση 'προσλαμβάνει' και την Lara Croft, χαρακτήρα από τα κινούμενα σχέδια.

Αυτή είναι μια καινοτομία που θα αποκαλούσαμε επαυξητική καινοτομία σε επίπεδο επιμέρους αλλαγών.





## Ριζική καινοτομία - Συστημικό επίπεδο

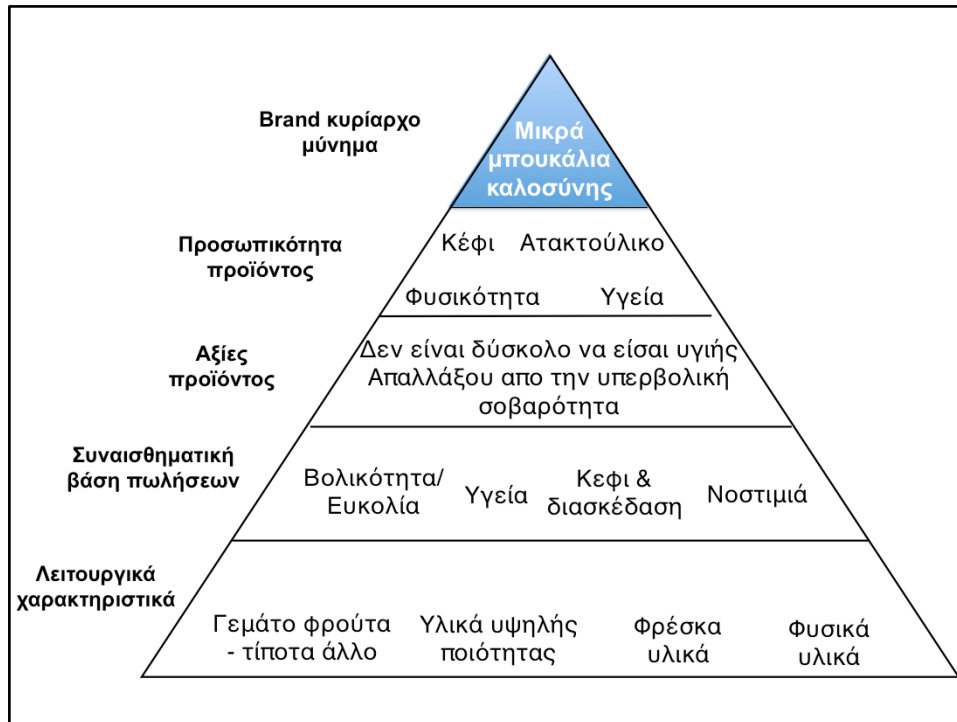


Ας δούμε τώρα και ένα παράδειγμα ριζικής καινοτομίας σε συστημικό επίπεδο. Μια νεοφυής επιχείρηση της Μεγάλης Βρετανίας συνειδητοποίησε ότι ο κλάδος των χυμών φρούτου είναι πολύ παραδοσιακός με τα προϊόντα του να έχουν ένα ξεπερασμένο χαρακτήρα. Αποφασίζει λοιπόν να εισαγάγει μια σειρά από καινοτομίες που να αμφισβητήσει ριζικά πολλές από τις θεωρήσεις του κλάδου χυμού φρούτου.

Οι καινοτομίες εκτείνονται από την σύσταση του χυμού, την παρουσίαση του μπουκαλιού, την τιμή και το μέγεθος του προϊόντος κλπ. Σε όλα αυτά τα πεδία η επιχείρηση αποφασίζει να υιοθετήσει ριζικά διαφορετικές προσεγγίσεις από αυτές που χρησιμοποιούσε ο κλάδος του φρέσκου χυμού μέχρι εκείνη την εποχή.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι η νεοφυής αυτή επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτές τις ριζικές καινοτομίες για να παρουσιάσει ένα διαφορετικό μοντέλο προϊόντος στην αγορά με συντριπτικά οικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση, που σήμερα είναι από τις ηγέτιδες επιχειρήσεις στο κλάδο αυτό στη Μ. Βρετανία.





Ο συστημικός χαρακτήρας των αλλαγών αυτών φαίνονται πιο ξεκάθαρα αν εξετασθεί το προϊόν της εταιρείας σε διαφορετικά επίπεδα.

Το νέο προϊόν που ανέπτυξε η εταιρεία έχει μια ξεχωριστή θέση απο τα υπόλοιπα προϊόντα της αγοράς στο κλάδο του χυμού φρούτων σε όλα τα επίπεδα απο τα λειτουργικά χαρακτηριστικά (φρέσκα και φυσικά υλικά κλπ.), την συναισθηματική βάση των πωλήσεων (τα κυρίαρχα μηνύματα είναι υγεία, ευκολία, βολικότητα, κέφι κλπ.), τις εκμπεμπόμενες αξίες του προϊόντος («δεν είναι δύσκολο να είσαι υγιής») και την προσωπικότητα και το κυρίαρχο μήνυμα του προϊόντος.

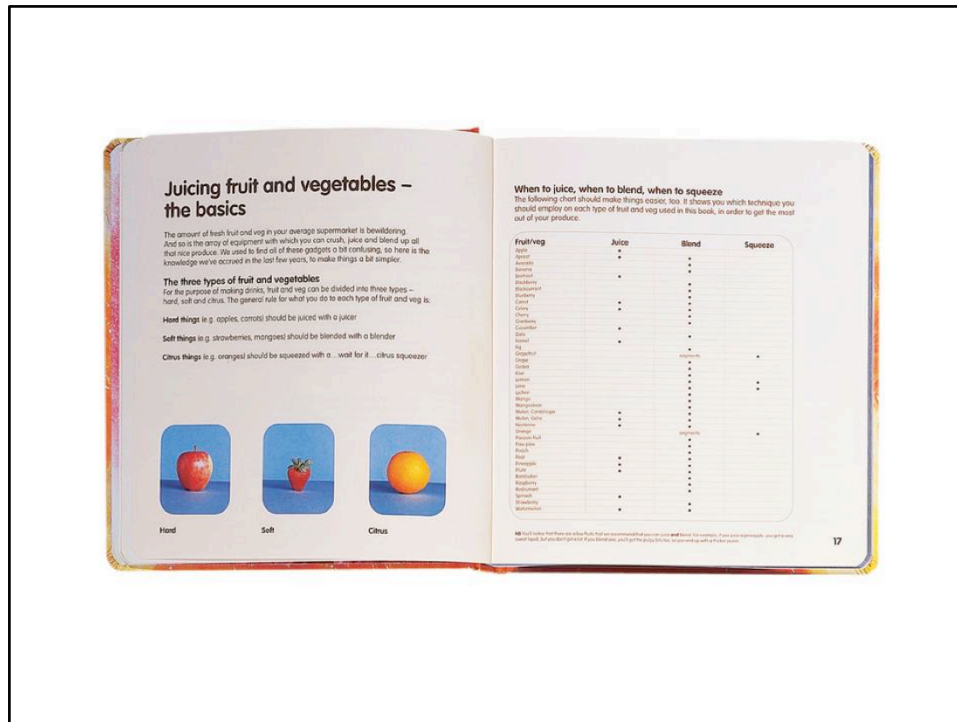
Με άλλα λόγια το προϊόν διαφοροποιήθηκε απο τον ανταγωνισμό σε πολλά επίπεδα, δεικνύοντας και το ριζικό χαρακτήρα και το συστημικό επίπεδο των εισαγόμενων αλλαγών.



Ας πάρουμε μια γεύση από τις συγκεκριμένες καινοτομίες που εισήγαγε η εταιρεία αυτή. Πρώτα από όλα εισήγαγε ένα χυμό μόνο από φρέσκα φρούτα. Για να εξισορροπήσει το υψηλό κόστος παραγωγής υιοθέτησε πολύ μικρότερα μπουκάλια που διατίθενται σε λίγο υψηλότερες τιμές από τις υπάρχουσες τιμές στην αγορά.

Στην συνέχεια και για να αλλάξει το προφίλ του προϊόντος, εισαγάγει μια νέα μορφή ταμπέλλας στο μπουκάλι, όπου η γλώσσα που χρησιμοποιείται είναι πολύ πιο ανθρώπινη και προσίτη στο καταναλωτή. Για παράδειγμα η ένδειξη «Κατανάλωση κατά προτίμηση προ 23/11/2015» αντικαθίσταται από μια φιλική προσφώνηση «Απόλαυσε αυτό το προϊόν μέχρι τις 23 Νοεμβρίου».

Στην ίδια κατεύθυνση το μπουκάλι γεμίζει με ιστορίες από την παιδική ηλικία των ηγετών της επιχείρησης, όπου η μητέρα τους έφτιαχνε φρεσκούς και υγιεινούς χυμούς φρούτων.



Η επιχείρηση αποφασίζει να πάει ένα βήμα παραπέρα και να χρησιμοποιήσει το Internet για να αναπτύξει μια ενεργή επικοινωνία με τους πελάτες της. Δημοσιεύει λοιπόν στον website της συνταγές φρέσκων χυμών φρούτου, ώστε οι καταναλωτές που έχουν το ενδιαφέρον να φτιάξουν το δικό τους χυμό.

Παράλληλα διαθέτουν ένα βιβλίο συνταγών (για φρέσκους χυμούς και λαχανικών) που οποιοδήποτε καταναλωτής μπορεί να παραγγείλει (αντι κάποιου αντιτίμου) απο το site της εταιρείας.



Ας προσπαθήσουμε λοιπόν να δούμε ποιόι είναι οι πυλώνες της καινοτομίας. Υπάρχουν δύο ειδών πυλώνες καινοτομίας:

- I. οι πυλώνες καινοτομίας που ενεργοποιούνται πρωταρχικά μέσα στην επιχείρηση
- II. οι πυλώνες καινοτομίας που βρίσκονται στην επαφή με την αγορά.

Σύμφωνα με ευρέως αποδεκτές δημοσιεύσεις (π.χ. Sawhney, M., Wolcott, R., Arroniz, I., 2006, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate", MIT Sloan Management Review, 47, 3, pp. 75-81 & Co-operation, O. f. E. and Development (2005). Oslo manual: Guidelines for collecting and interpreting innovation data, OECD publishing) υπάρχουν τέσσερις πυλώνες καινοτομίας:

- ① Καινοτομία στο αυτό που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της («Τι») που βασικά αναφέρεται στα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση
- ② Καινοτομία στις διαδικασίες της επιχείρησης («Πώς») που βασικά αναφέρεται στις εσωτερικές διαδικασίες και τα συστήματα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση
- ③ Καινοτομία στους πέλτες της επιχείρησης («Ποιός») που αναφέρεται στα τμήματα της αγοράς που εξυπηρετεί η επιχείρηση και τον τύπο των πελατών



Κάθε ένας από αυτούς τους πυλώνες συμπεριλαμβάνει πολλά είδη καινοτομίας. Παραδείγματος χάριν οι καινοτομίες του προσφερόμενου είδους συμπεριλαμβάνουν καινοτομίες όπως η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών, η ανάπτυξη ολοκληρωμένων πακέτων προϊόντων και υπηρεσιών κλπ.

Οι καινοτομίες διαδικασιών συμπεριλαμβάνουν καινοτομίες στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στο τρόπο 'παραγωγής' των προϊόντων ή υπηρεσιών, στο τρόπο διαχείρισης των προμηθευτών κλπ.

Οι καινοτομίες πελατών συμπεριλαμβάνουν καινοτομίες στην τιμολόγηση πελατών, στην ανάλυση κερδοφορίας, την εισαγωγή συστημάτων CRM (Customer Relationship Management) κλπ.

Οι καινοτομίες καναλιών αγοράς συμπεριλαμβάνουν στρατηγικές συμμαχίες με καταστήματα πωλήσεων, ανάπτυξη παρουσίας σε ηλεκτρονικά σημεία πώλησης, στρατηγικές δημοσίων σχέσεων κλπ.



## Οι διαστάσεις της επιχειρησιακής καινοτομίας

**Επιχειρηματική Καινοτομία:** Δημιουργία σημαντικής νέας αξίας για τους πελάτες και την εταιρεία, αλλάζοντας μία ή περισσότερες διαστάσεις του συστήματος επιχειρηματικής καινοτομίας.

<b>Προϊόντα &amp; Υπηρεσίες</b>	Προϊόντα & Υπηρεσίες	Ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
	Πλατφόρμες	Χρήση standard εξαρτημάτων ή system modules για την εφαρμογή λύσεων.
	Ολοκληρωμένες Λύσεις	Δημιουργία ολοκληρωμένων και προσωποποιημένων υπηρεσιών για την επίλυση των προβλημάτων του πελάτη.
<b>Πελάτες</b>	Νέοι πελάτες (niche)	Ανακάλυψη νέων ανάγκων του πελάτη ή αναγνώριση των λιγότερο καλυμμένων περιοχών της αγοράς
	Εμπειρία προϊόντος	Επανασχεδιασμός της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες (όλα τα σημεία επαφής)
	Προστιθέμενη αξία	Επαναπροσδιορισμός της εταιρικής χρηματοδότησης ή τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων
<b>Διαδικασίες</b>	Σχεδιασμός διαδικασιών	Επανασχεδιασμός των βασικών επιχειρησιακών διαδικασιών για την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας.
	Οργανισμός & Πόροι	Τροποποίηση της φόρμας, της λειτουργίας και των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης
	Εφοδιαστική αλυσίδα	Νέα μοντέλα εφοδιασμού και παραγωγής
<b>Κανάλια Αγοράς</b>	Νέα κανάλια διανομής	Αναγνώριση και ανάπτυξη νέων καναλιών διανομής ή καινοτόμων σημείων πωλήσεων
	Λύσεις Δικτύου	Δημιουργία λύσεων δικτύου με ολοκληρωμένες λύσεις.
	Επέκταση Brand	Επέκταση Brand σε νέες περιοχές

Adapted from Sawhney et al., "The 12 Different Ways for Companies to Innovate", MIT Sloan Management Review, Spring 2006, Vol. 47 No. 3, p. 75 - 81

Μια ευρέως αποδεκτή δημοσίευση αναγνωρίζει τρεις κυριάρχες διαστάσεις καινοτομίας σε κάθε πυλώνα.

- ① Στο πυλώνα των προσφερόμενων ειδών αναγνωρίζει τις καινοτομίες προϊόντων και υπηρεσιών, τις πλατφόρμες προϊόντων και τις ολοκληρωμένες λύσεις (π.χ. Πακέτα προϊόντων και υπηρεσιών)
- ② Στο πυλώνα των πελατών αναγνωρίζει τους νέες πελάτες, την (αλλαγή στην) εμπειρία του προϊόντος και την προστιθέμενη αξία της επιχείρησης
- ③ Στο πυλώνα των διαδικασιών αναγνωρίζει τον (ανα)σχεδιασμό των εσωτερικών διαδικασιών, τις οργανωτικές αλλαγές και την ανακατανομή των πόρων και τις αλλαγές/βελτιώσεις στην εφοδιαστική αλυσίδα
- ④ Στο πυλώνα των καναλιών αγοράς αναγνωρίζει τα νέα κανάλια διανομής, τις λύσεις (ηλεκτρονικού) δικτύου και την επέκταση/τροποποίηση του branding.

Πηγή: Sawhney, M., Wolcott, R., Arroniz, I., 2006, "The 12 Different Ways for Companies to Innovate", MIT Sloan Management Review, 47, 3, pp. 75-81



## Προκλήσεις Καινοτομίας στο Κύκλο Ζωής μιας Επιχείρησης

Source: RIS-Western Switzerland, Need analysis 2008

Indicator of strategic needs												
Company size	Large		Medium		Small		Micro (no start up)		Start-up		All	
	Strategic need	Strategic importance	Strategic need	Strategic importance	Strategic need	Strategic importance	Strategic need	Strategic importance	Strategic need	Strategic importance	Strategic need	Strategic importance
<b>Vectors</b>												
Offerings	0.27	0.83	0.31	0.91	0.33	0.91	0.32	0.89	0.60	0.56	0.33	0.87
Customers	0.57	0.78	0.46	0.75	0.38	0.74	0.60	0.79	0.43	0.78	0.48	0.76
Process	0.36	0.78	0.59	0.84	0.47	0.70	0.50	0.79	0.50	0.22	0.50	0.74
Distribution / Presence	0.60	0.56	0.19	0.50	0.39	0.57	0.79	0.50	0.43	0.78	0.47	0.55
<b>Ideas</b>												
Internal / partners	0.25	0.89	0.33	0.84	0.36	0.83	0.30	0.79	0.13	0.89	0.31	0.83
Competitors	0.33	0.50	0.40	0.47	0.47	0.35	0.93	0.50	0.75	0.44	0.47	0.44
Customers	0.33	1.00	0.14	0.88	0.26	0.87	0.42	0.82	0.63	0.89	0.30	0.87
Providers	0.22	0.50	0.27	0.47	0.28	0.46	0.38	0.34	0.67	0.33	0.31	0.43
Universities*	0.38	0.44	0.00	0.25	0.41	0.41	0.59	0.45	0.00	0.22	0.39	0.38
Support organisations	0.50	0.33	0.33	0.19	0.43	0.26	0.58	0.32	0.50	0.44	0.48	0.28
Conferences, expositions	0.18	0.61	0.08	0.41	0.23	0.56	0.32	0.66	0.25	0.44	0.23	0.55
Newspapers, Internet	0.13	0.44	0.18	0.53	0.27	0.41	0.23	0.58	0.67	0.67	0.25	0.50
Others	0.00	0.17	0.00	0.03	0.00	0.04	0.00	0.00	1.00	0.11	0.14	0.05
<b>Collaborations</b>												
Universities*	0.30	0.56	0.58	0.59	0.92	0.50	0.65	0.68	0.33	0.33	0.54	0.56
Companies	0.50	0.44	0.32	0.59	0.28	0.59	0.50	0.74	0.57	0.78	0.39	0.62
Customers	0.18	0.61	0.28	0.78	0.36	0.78	0.29	0.82	0.50	0.89	0.32	0.77
Support organisations	0.20	0.28	0.30	0.31	0.37	0.35	0.62	0.55	0.60	0.56	0.45	0.40
Others	0.00	0.11	0.40	0.16	0.33	0.11	0.83	0.16	0.00	0.00	0.47	0.13
<b>Internal resources</b>												
Strategy	0.24	0.48	0.45	0.36	0.41	0.25	0.53	0.27	0.25	0.15	0.41	0.30
Qualification	0.57	0.11	0.56	0.15	0.71	0.10	0.58	0.14	0.75	0.15	0.63	0.13
Organisation	0.60	0.08	0.71	0.16	0.58	0.15	0.56	0.13	0.00	0.04	0.60	0.14
Innovation development	0.40	0.08	0.38	0.15	0.53	0.16	0.53	0.11	0.00	0.15	0.46	0.14
Market	0.20	0.16	0.33	0.08	0.68	0.18	0.79	0.14	0.71	0.27	0.61	0.16
Finance	0.00	0.03	0.20	0.05	0.75	0.08	0.83	0.13	1.00	0.15	0.71	0.09
Others (IP)	0.50	0.03	0.40	0.05	0.75	0.02	0.60	0.04	0.00	0.00	0.56	0.03

Με κόκκινο: Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις αν και εκλαμβάνουν τις αντίστοιχες περιοχές ως υψηλής σημαντικότητας

Οι ανάγκες καινοτομίας των επιχειρήσεων αλλάζουν όπως οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν από το στάδιο της νεοφυούς επιχείρησης, στο πέρασμα στη πολύ μικρή επιχείρηση (1-9 υπάλληλοι) και κατόπιν στη μικρή επιχείρηση (10-50 υπάλληλοι) και την επιχείρηση μεσαίου μεγέθους (πάνω από 50 και μέχρι 250 υπάλληλοι).

Σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη σε ένα δίκτυο υποστηρίξις ΜΜΕ στην Ελβετία οι ανάγκες καινοτομίας εξελίσσονται ως εξής όπως μεγαλώνει η επιχείρηση:

- Νεοφυείς επιχειρήσεις: πρωταρχική ανάγκη καινοτομίας στα προσφερόμενα είδη
- Πολύ μικρές επιχειρήσεις: πρωταρχική ανάγκη καινοτομίας στους πελάτες και τα κανάλια διανομής
- Μικρές επιχειρήσεις: ανάγκη καινοτομίας σε όλους τους πυλώνες
- Μεσαίες επιχειρήσεις: πρωταρχική ανάγκη καινοτομίας στις διαδικασίες και προσφερόμενα είδη και πελάτες σε δεύτερο λόγο.

Είναι σαφές ότι οι ανάγκες υποστήριξης της καινοτομίας ξεκινούν από τα προσφερόμενα είδη (νέες ευκαιρίες μέσω νέων προϊόντων και νέων υπηρεσιών) και σιγά-σιγά το κέντρο βάρους μετατοπίζεται στις διαδικασίες (αύξηση παραγωγικότητας).



## **Ενότητα III**

# **Επιχειρηματικό Σχέδιο Καινοτομίας**





## Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα

### Ενότητα III: Επιχειρηματικό Σχέδιο Καινοτομίας

- 1 Να αναπτύσσεις σχέδια καινοτομίας συμβατά με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησής σου
- 2 Να ιεραρχείς τις προτεραιότητες της καινοτομίας για την επιχείρησή σου
- 3 Να συντάσσεις ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας

Το μεγάλο στοίχημα είναι πως να εντάξουμε την καινοτομία σε ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχέδιο που να υποστηρίζει την επιβίωση και την ανάπτυξη της επιχείρησης. Υπάρχουν τρεις προϋποθέσεις για να συμβεί αυτό.

Πρώτον οποιαδήποτε σχέδια καινοτομίας πρέπει να είναι συμβατά με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Αν για παράδειγμα ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης βλέπει την επιχείρηση του σαν μια επιχείρηση lifestyle (επιχείρηση δηλαδή που εξασφαλίζει ένα βασικό εισόδημα στον ιδιοκτήτη αλλά δεν έχει σοβαρές προθέσεις ανάπτυξης) τότε δεν έχει νόημα τα σχέδια καινοτομίας να είναι πολύ φιλόδοξα (π.χ. καινοτομίες ριζικού χαρακτήρα ή συστημικού επιπέδου) εκτός και αν η επιχείρηση είναι στο αρχικό στάδιο της ζωής της (νεοφυή επιχείρηση).

Δεύτερον, ειδικά μια μικρή επιχείρηση, δεν μπορεί να υλοποιήσει όλες τις νέες ιδέες που παράγει. Για να αυξηθούν σημαντικά οι πιθανότητες ολοκλήρωσης και επιτυχίας μιας καινοτομίας πρέπει ο ηγέτης της επιχείρησης να μπορεί να αποσύρει πολλές από τις ελκυστικές ιδέες που έχει παραγαγεί η επιχείρηση και να επικεντρωσει την προσοχή του/της και τους πόρους της επιχείρησης σε κάποιες υψηλές προτεραιότητες.

Τρίτον ένα επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας πρέπει να είναι ολοκληρωμένο να προβλέπει δηλαδή όλα τα αναγκαία πρόσοντα και ειδικότητες, να έχει πλάνα για την χρηματοδότηση του σχεδίου και να είναι συμβατό με την υποδομή της επιχείρησης.



## Επιχειρηματικό Σχέδιο Καινοτομίας

- Λαμβάνει υπόψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης
- Σε αντιστοιχία με το επίπεδο ανάπτυξης της εταιρείας
- Συμβατό με την στρατηγική της επιχείρησης
- Ολοκληρωμένου (και όχι αποσπασματικού) χαρακτήρα
- Με σαφέστατα ιεραρχημένες προτεραιότητες



Το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας πρέπει να λαμβάνει υπόψη τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης – αν για παράδειγμα ένα φροντιστήριο έχει παραδοσιακά ανάπτυξει μια τεχνογνωσία σε ενήλικες μαθητές και έχει πολύ μικρή εμπείρια ανήλικων μαθητών, δεν έχει νόημα το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας να επικεντρώνει σε ανήλικους μαθητές εκτός και αν οι τελευταίοι έχουν αναχθεί σε στρατηγική προτεραιότητα για το φροντιστήριο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας πρέπει να βρίσκεται σε αντιστοιχία με το επίπεδο ανάπτυξης της εταιρείας – άλλα είναι τα σχέδια καινοτομίας για μια νεοφυή επιχείρηση και άλλα τα σχέδια καινοτομίας μιας μικρής επιχείρησης που θέλει να προχωρήσει σε σοβαρή επέκταση του κύκλου εργασιών της.

Επιπρόσθετα, όπως αναλύθηκε και στην προηγούμενη σελίδα, το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας πρέπει να είναι συμβατό με την στρατηγική της επιχείρησης, να είναι ολοκληρωμένου (και όχι αποσπασματικού) χαρακτήρα και με σαφέστατα ιεραρχημένες προτεραιότητες.



## Αποσπασματικό σχέδιο καινοτομίας

- Η Sony ανέπτυξε το Betamax, ένα standard πολύ υψηλών προδιαγραφών, με την αντίστοιχη συσκευή εγγραφής βίντεο
- Η συμμαχία Matsushita και JVC ανέπτυξε το VHS, αλλά διασφάλισε ότι το προϊόν ήταν σε όλα τα μεγάλα κανάλια πωλήσεων
- VHS κυριάρχησε στην αναδυόμενη αγορά βίντεο για πολλά χρόνια



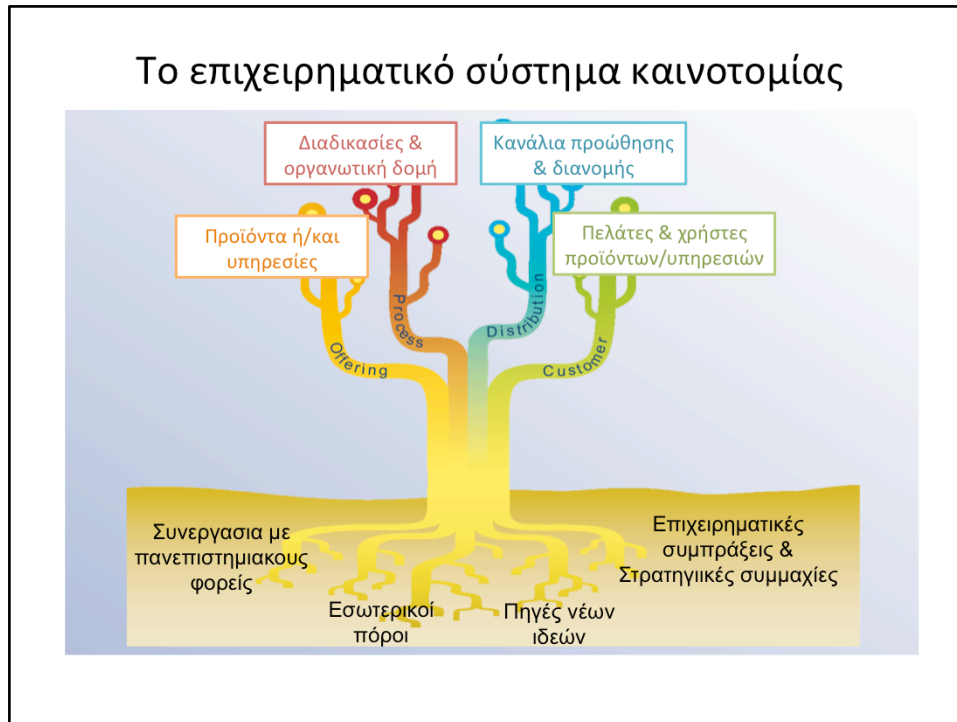
Matsushita

**JVC**  
PROFESSIONAL

Ας δούμε απο κοντά την εμπειρία μερικών επιχειρήσεων για να δούμε πως μπορεί ένα αποσπασματικό επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας να μην αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Την δεκαετία του 1990, η Sony ανέπτυξε το standard Betamax για τα συστήματα video για TV. Το νέο αυτό standard, σύμφωνα με τις γνώμες όλων των ειδικών, ήταν πολύ υψηλών προδιαγραφών, αποδίδοντας εικόνα και ήχο πολύ υψηλής ποιότητας. Θα μπορούσε λοιπόν να ισχυρισθεί κανείς ότι η Sony ανέπτυξε πολύ καλά την καινοτομία της στους πυλώνες του προϊόντος και των (παραγωγικών) διαδικασιών (το προϊόν ήταν ένα νέο προϊόν που απαιτούσε νέες προδιαγραφές και νέες μεθόδους παραγωγής. Η Sony όμως αγνόησε τον άλλο πυλώνα καινοτομίας που είναι πολύ σημαντικός για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος στην αγορά: τον πυλώνα των καναλιών διανομής.

Ως αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό προϊόν της Matsushita και της JVC, που κατά γενική ομολογία ήταν χαμηλότερων προδιαγραφών, μπόρεσε και επικράτησε στην αγορά, καθότι επένδυσε στο πυλώνα των καναλιών αγοράς, κάνοντας μια σειρά απο στρατηγικές συμφωνίες με πολλά καταστήματα λιανικής πώλησης.



Οι προτεραιότητες της καινοτομίας πρέπει να είναι σε άμεση συνάφεια με την εξυπηρέτηση των επιχειρηματικών στόχων και στο κατάλληλο επίπεδο. Αν συμπεριληφθούν τα πάντα τότε οι πόροι της εταιρείας, ο χρόνος των στελεχών (και του ηγέτη) θα φθάσουν τα όρια τους, ρισκαρόντας την ανεπαρκή υποστήριξη του εγχειρήματος. Απο την άλλη αν δεν συμπεριληφθούν όλοι οι αναγκαίοι πυλώνες τότε τα σχέδια καινοτομίας θέτονται σε κίνδυνο, ρισκαρόντας την τελική αποτυχία παρά τις επενδύσεις που θα γίνουν σε χρόνο και κεφάλαια.

Το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας πρέπει να συμπεριλαμβάνει όχι μόνο προτεραιότητες και στόχους αλλά και ένα σύστημα πόρων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη της δραστηριότητας καινοτομίας. Είναι ευθύνη του ηγέτη της επιχείρησης να αποκτήσει (ή να αποκτήσει πρόσβαση) τους πόρους και τις δεξιότητες που χρειάζεται η ανάπτυξη της καινοτομικής δραστηριότητας.

Υπάρχουν τέσσερα είδη πόρων και δεξιοτήτων που χρειάζεται ένα επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας:

- Οι εσωτερικοί πόροι, συμπεριλαμβανόμενων των ταλέντων των στελεχών της επιχείρησης, την εμπειρία της επιχείρησης κλπ.
- Οι πηγές νέων ιδεών και 'φρέσκων' προσεγγίσεων είτε αυτές είναι μέσα στην εταιρεία είτε είναι εκτός εταιρείας.
- Οι επιχειρηματικές συμπράξεις και οι στρατηγικές συμμαχίες με άλλες



## Μπουτίκ Γυναικών: Επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας

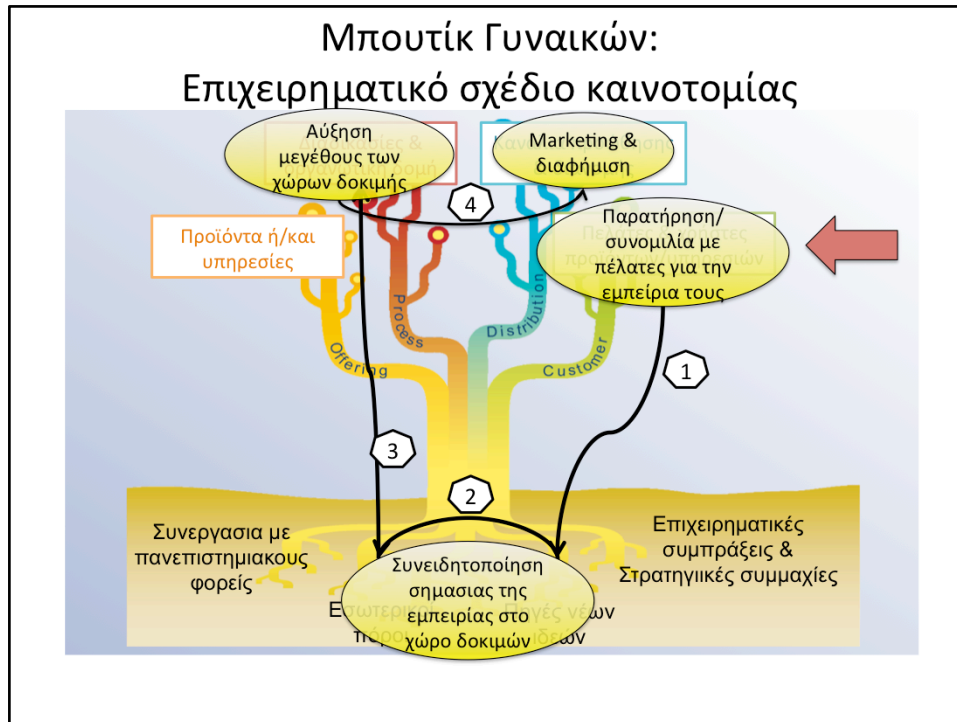
- USP: Design των ρούχων
- Συνειδητοποίηση της σημασίας για τις πελάτισσες να μπορούν να συζητούν τις πιθανές επιλογές με φίλες και άλλους συνοδούς
- Αύξηση του χώρου δοκιμής έτσι ώστε να χωράει τουλάχιστον 2-3 άτομα
- Διαφήμιση των αλλαγών & marketing
- Αύξηση πωλήσεων κατά 37%



Ας δούμε μερικά παραδείγματα για να καταλάβουμε καλύτερα την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου καινοτομίας. Μια μπουτίκ γυναικείων ρούχων είχε σχετικά χαμηλές πωλήσεις ενώ διέθετε ρούχα καλής ποιότητας, όπως αναγνωρίζαν φίλοι και ανταγωνιστές. Μάλιστα το USP (Unique Selling Point) της επιχείρησης θεωρείτο το design των ρούχων της.

Τα χαμηλά επίπεδα των πωλήσεων οδήγησαν την διοίκηση να εξετάσει σε βάθος την εμπειρία των πελάτων κάτι που με την σειρά της οδήγησε στον ανασχεδιασμό των θαλάμων δοκιμής έτσι ώστε να χωράει group γυναικών (2-3 γυναίκες). Αυτό, παράλληλα βέβαια με την διαφήμιση αυτής της αλλαγής και το κατάλληλο marketing οδήγησε σε αύξηση των πωλήσεων κατά περίπου 37%.

Αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο εξελίχθηκε στο βάθος του χρόνου μέσα απο μια σειρά βημάτων, ιεράρχησης αναγκών και επιλογής προτεραιοτήτων. Ας τα δούμε πιο αναλυτικά.



Κατ' αρχάς το πρόβλημα που βίωνε η επιχείρηση (χαμηλές πωλήσεις σε σχέση με την ποιότητα των προϊόντων της) την οδήγησε να εξετάσει σε βάθος την εμπειρία των πελατών της, τόσο των πραγματικών όσο και των υποψηφίων πελατών.

Όταν μια ομάδα ειδικών παρατήρησε από κοντά την εμπειρία των γυναικών που έμπαιναν στο κατάστημα συνειδητοποίησαν ότι πολλές από τις πελατίσες κατέληγαν να μην αποφασίσουν να αγοράσουν ρούχα από το κατάστημα γιατί δεν είχαν μια δεύτερη γνώμη από μια γυναίκα φίλη ή συγγενή. Πολλές μάλιστα από τις γυναίκες που συνοδεύονταν στο κατάστημα από μια φίλη ή συγγενή, δεν έπαιρναν ποτέ την γνώμη τους απλά γιατί ντρεπόντουσαν να βγούν από το δοκιμαστήριο (το συναίσθημα του να τους δουν πολλοί άγνωστοι με ρούχα που πιθανόν να μην τους πηγαίνουν ήταν πολύ απωθητικό για τις γυναίκες αυτές).

Όταν η επιχείρηση συνειδητοποίησε τη ρίζα του προβλήματος άρχισε να εξερευνά νέες ιδέες για το πως θα μπορούσε να βελτιώσει την εμπειρία των γυναικών που έμπαιναν στο κατάστημα. Μια από αυτές τις νέες ιδέες ήταν να αυξήσουν το μέγεθος των θαλάμων δοκιμής έτσι ώστε να χωράει 2-3 γυναίκες. Προφανώς αυτό απαιτούσε κάποιες αλλαγές στην χωροταξία του καταστήματος και την 'ροή' των πελατών που έμπαιναν στο κατάστημα (καινοτομία διαδικασιών).

Οι αλλαγές αυτές διαφημίστηκαν κατάλληλα και έγιναν επίκεντρο του marketing της





## Airbnb: Η στιγμή της επιφοίτησης!



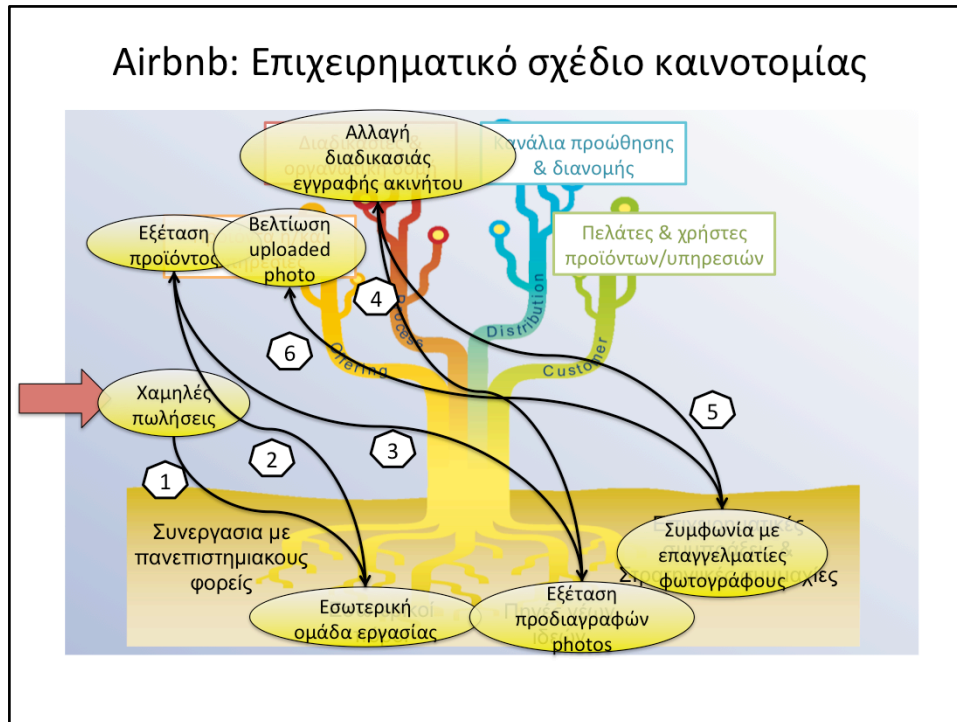
*Joe Gebbia*  
Ένας από τους συνιδρυτές της  
Airbnb

- Μία από τις πρώτες εμπειρίες στη σχολή design επηρέασε τη σκέψη του σχετικά με το πελάτη και την ανάπτυξη προϊόντος:
- «Αν εργαζόμαστε πάνω στην ανάπτυξη μίας ιατρικής συσκευής, θα έπρεπε να βρούμε και να μιλήσουμε με τον εμπλεκόμενο κόσμο, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους χρήστες του εν λόγω προϊόντος, π.χ. γιατρούς, νοσηλευτές, ασθενείς, έτσι ώστε στη συνέχεια να είχαμε την στιγμή επιφοίτησης που η κατάλληλη λύση θα έμπαινε στο κρεβάτι του νοσοκομείου.
- Η ιατρική συσκευή θα έπρεπε να εφαρμοστεί σε εμάς, έτσι ώστε να αισθανθούμε ακριβώς τι αισθάνεται ο ασθενής, και είναι αυτή η στιγμή, όπου μπορείτε να πείτε: 'ΑΧΑ, αυτό είναι πραγματικά άβολο! Υπάρχει ίσως ένας καλύτερος τρόπος να κάνουμε αυτή τη δουλειά.'»

Ας δούμε από κοντά μια άλλη περίπτωση την νεοφυή (τότε) επιχείρηση του Airbnb. Το Airbnb βασίζεται στην διαφήμιση ιδιωτικών κατοικιών που ενοικιάζονται για βραχυπρόθεσμες ενοικιάσεις από επισκεπτές και τοθρίστες της αντίστοιχης πόλης αντί για ξενοδοχείου.

Όταν η επιχείρηση ξεκίνησε τις εργασίες της ακολούθησε τις συμβουλές των ειδικών στην Καλιφόρνια όπου συμβούλευαν όλους τους νέους επιχειρηματίες να προσπαθήσουν γρήγορα να κλιμακώσουν τις πωλήσεις τους (scaling-up). Ως αποτέλεσμα οι ιδρυτές της νέας εταιρείας πήραν την απόφαση να ζητούν από τους ιδιοκτήτες των διαμερισμάτων και σπιτιών να παίρνουν φωτογραφίες των ακινήτων τους και να τις ανεβάζουν στο website της Airbnb προς διαφήμιση και διάθεση.

Οι πωλήσεις όμως (την πρώτη περίοδο) ήταν πολύ χαμηλές, κάτι που προβλημάτισε αρκετά έναν από τους συνιδρυτές της. Τότε θυμήθηκε τα λεγόμενα ενός καθηγητή του στο Πανεπιστήμιο που συμβούλευε τους φοιτητές του να «μπαίνουν πάντα στα παπούτσια των πελατών τους», να προσπαθούν δηλαδή να βιώσουν από πρώτο χέρι την εμπειρία των πελατών τους. Αυτό ακριβώς λοιπόν αποφάσισε να κάνει και ο Joe Gebbia για να ανακαλύψει ακριβώς το αίτιο των πολύ χαμηλών επιπέδων πώλησης.



Ο Joe Gebbia συνέστησε λοιπόν μια ομάδα απο υπαλλήλους της επιχείρησης (εσωτερικοί πόροι) για να βιώσουν απο πρώτο χέρι την εμπειρία των πελατών τους, υποψηφίων ή πραγματικών. Οι υπάλληλοι ακολούθησαν τα βήματα των πελατών για να κλείσουν ένα διαμέρισμα σε διάφορες πόλεις του κόσμου μέσω του Airbnb και βίωσαν μια μεγάλη απογοήτευση απο την ποιότητα των διαμερισμάτων που έβλεπαν στο site. Η ποιότητα όμως των διαμερισμάτων που έβλεπαν στο site δεν ήταν αντίστοιχη με τα σχόλια πελατών που είχαν υπάρξει σε αυτά τα διαμερίσματα ως πελάτες. Πολύ γρήγορα ανακάλυψαν ότι αυτό που ήταν λάθος στο προϊόν δεν ήταν η ποιότητα των διαμερισμάτων και σπιτιών που διέθεταν προς ενοικίαση αλλά η ποιότητα των φωτογραφιών των ακινήτων αυτών (καινοτομία προϊόντος).

Μετά απο μια περίοδο brainstorming, αποφάσισαν ότι έπρεπε να αλλάξουν την διαδικασία εγγραφής ενός ακινήτου στο site τους (καινοτομία διαδικασιών), απαιτώντας απο τους ιδιοκτήτες να συνεργάζονται με επαγγελματίες φωτογράφους για την λήψη των φωτογραφιών των ακινήτων προς ενοικίαση. Αυτό βέβαια απαιτούσε απο την επιχείρηση να συνάψει πρωτόκολλα συνεργασίας και να αναπτύξει συνεργασίες με συνεργαζόμενους φωτογράφους σε κάθε πόλη που η Airbnb είχε ακίνητα προς ενοικίαση (επιχειρηματικές συμπράξεις).

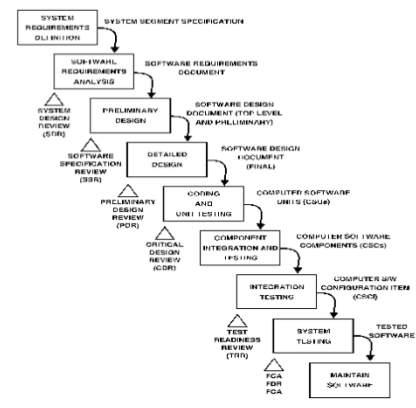
Τα αποτελέσματα ήταν πολύ ενθαρρυντικά για την επιχείρηση που βίωσε ανεπάνηλπτους ρυθμούς ανάπτυξης – η Airbnb είναι σήμερα απο τις ηγέτιδες εταιρείες του κόσμου στο κλάδο αυτό.





## Καινοτομία Διαδικασίας: Microsoft

### Waterfall model



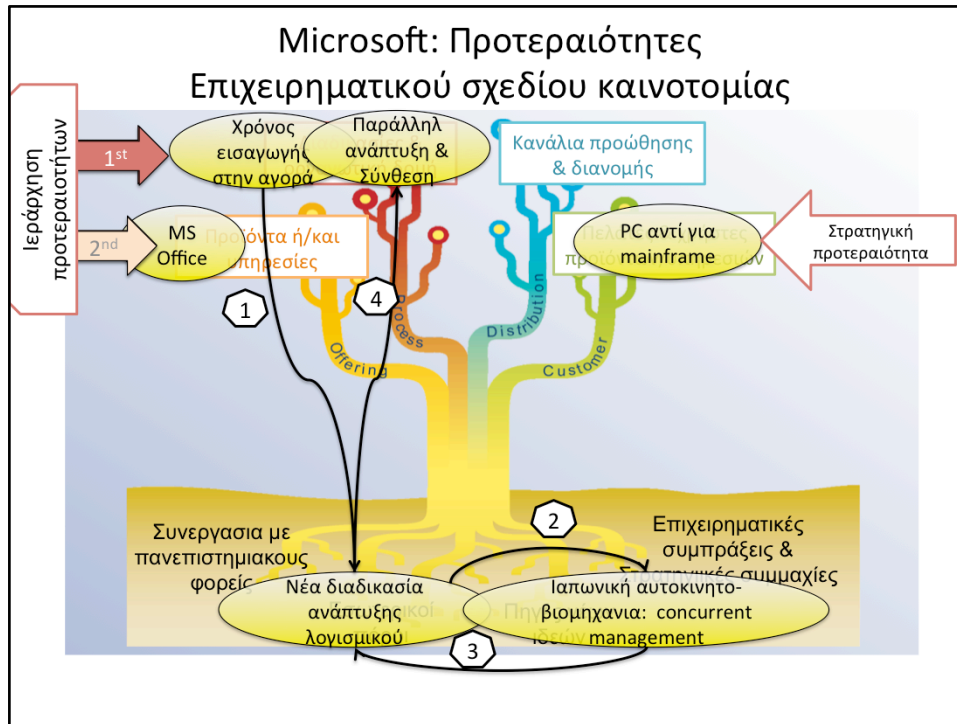
### Ανάπτυξη: Ημέρα & Νύχτα

- Συνεχής συγχρονισμός των παραγόμενων κομματιών από διαφορετικούς developers και των μελών παράλληλων ομάδων και 'σταθεροποίηση' του προϊόντος σε τακτικά χρονικά διαστήματα κατά τη διάρκεια του έργου, αντί για μία φορά στο τέλος του έργου
- Σύνθεση εν μέρει ή τελειωμένων κομματιών λογισμικού κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης
- Εξέταση λειτουργιών που λειτουργούν και εμφανιζόμενων προβλημάτων, συνήθως με πλήρη recompiling του πηγαίου κώδικα και την εκτέλεση αυτοματοποιημένων regression tests

Ας δούμε πως μια άλλη νεοφυή επιχείρηση στο κλάδο της πληροφορικής (Microsoft) κατόρθωσε να χρησιμοποιήσει καινοτομίες διαδικασιών για να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα όταν η Microsoft άρχισε τις εργασίες της, η κυρίαρχη μέθοδος ανάπτυξης λογισμικού ήταν η λεγόμενη μέθοδος του Waterfall («μέθοδος καταράκτη»). Η μέθοδος αυτή προέβλεπε μια σειριακή ανάπτυξη με πρώτο στάδιο τον καθορισμό των προδιαγραφών, επόμενο στάδιο την ανάπτυξη του πρωταρχικού σχεδίου (preliminary design) που ακολουθείτο από το λεπτομέρην σχέδιο (detailed design) κλπ.

Η μέθοδος αυτή ήταν σχεδόν το standard του κλάδου λογισμικού τότε. Η Microsoft όμως τόλμησε να την αμφισβητήσει, αναπτύσσοντας μια καινοτομία διαδικασίας στην ανάπτυξη του λογισμικού. Ζήτησε από τους μηχανικούς της να δουλεύουν παράλληλα σε διαφορετικά κομμάτια του κώδικα και στο τέλος της ημέρας ένας εξειδικευμένος μηχανικός της εταιρείας είχε την ευθύνη να κάνει αλλαγές στο κομμάτια του κώδικα που αναπτύχθηκαν και να συνδέσει τα διαφορετικά κομμάτια μεταξύ τους σε έναν ενιαίο κώδικα. Ο ίδιος μηχανικός είχε την ευθύνη να 'σταθεροποιεί' τον κώδικα σε τακτικά χρονικά διαστήματα ("milestones").

Η καινοτομία είχε μεγάλα κέρδη στην ταχύτητα που αναπτύσσονταν ο κώδικας λογισμικού. Η Microsoft μέσα από αυτή την διαδικασία είχε την δυνατότητα να αναπτύσει λογισμικό πολύ πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της.



Αυτό που είναι αξιοσημείωτο στην περίπτωση της Microsoft είναι η εξαιρετική ικανότητα που έδειξε η επιχείρηση στο να ιεραρχήσει τις στρατηγικές της προτεραιότητες και να προσαρμόσει κατάλληλα τα σχέδια καινοτομίας. Η στρατηγική επιλογή που έκανε η Microsoft ήταν να εστιάσει στα PC (Personal Computers) αντί για τα mainframe computers που ήταν η πρώτη επιλογή του τότε κλάδου πληροφορικής (IBM κλπ.). Ακολούθως η Microsoft είχε να επιλέξει προτεραιότητες που να ήταν συμβατές με αυτή την στρατηγική επιλογή. Το δίλλημα ήταν μεταξύ του να εστιάσει στην ποιότητα του προϊόντος (στρατηγική που τελικά προτίμησε η ανταγωνίστρια Apple) ή εναλλακτικά στην ταχύτητα της εισαγωγής του νέου προϊόντος στην αγορά.

Η Microsoft τότε εκτίμησε ότι ο πρώτος που θα μπει στην αγορά θα έπαιρνε και την μερίδα του λέοντος, καθότι –κατά την εκτίμηση της- οι καταναλωτές θα έτρεχαν να αγκαλιάσουν το νέο προϊόν. Ακολουθώντας αυτήν την ιεράρχηση, επέλεξε να εστιάσει στην καινοτομία της διαδικασίας αντί την καινοτομία του προϊόντος (που επέλεξε η Apple). Οι εξελίξεις δικαίωσαν την Microsoft, η οποία μπαίνοντας πρώτη στην αγορά μπόρεσε και έπιασε το μεγαλύτερο τμήμα της αγοράς για τα επόμενα χρόνια.



## RC Cola: Ατελές Επιχειρηματικό Σχέδιο Καινοτομίας

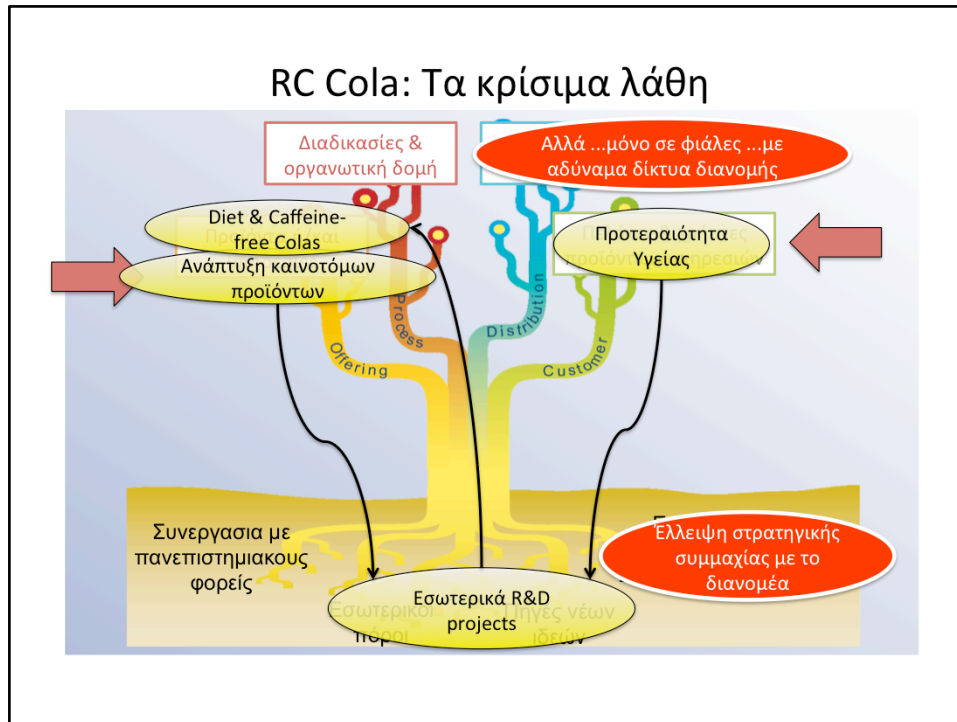
- Η εταιρεία παρουσιάζει την πρώτη διαιτητική κόλα, Diet Rite. Αργότερα, μια χωρίς καφεΐνη κόλα, RC 100, εισήχθη στην αγορά
- Στα μέσα της δεκαετίας του 1990, RC κυκλοφόρησε την Royal Crown Draft Cola, που τιμολογείθεται ως "premium" κόλα χρησιμοποιώντας καθαρή ζάχαρη από ζαχαροκάλαμο ως γλυκαντική ουσία, αντί για το σιρόπι καλαμποκιού υψηλής φρουκτόζης
- Προσφερόμενο μόνο σε φιάλες 12-ounce, οι πωλήσεις ήταν απογοητευτικές, κυρίως λόγω της αδυναμίας του δικτύου εμφιάλωσης της RC Cola να διαθέσει το προϊόν στα κανάλια single-drink
- Coca-Cola και Pepsi-Cola μιμήθηκαν το προϊόν και χρησιμοποίησαν τα εγκατεστημένα δίκτυα διανομής τους με τελικό αποτέλεσμα την αύξηση των πωλήσεων και των κερδών τους



Ας δούμε ένα άλλο ατελές σχέδιο καινοτομίας. Η RC Cola ήταν μια πολύ καινοτόμος επιχείρηση στις ΗΠΑ, η πρώτη που ανέπτυξε Diet Cola και την Cola χωρίς καφεΐνη. Η επιχείρηση κατάλαβε πολύ νωρίς την προτίμηση των σύγχρονων καταναλωτών για την υγιεινή ζωή και ως αποτέλεσμα ανέπτυξε σημαντικές καινοτομίες στο προϊόν.

Η εταιρεία όμως αγνόησε το γεγονός ότι για να φτάσει ένα καινούργιο προϊόν στους καταναλωτές χρειάζονταν καινοτομίες συσκευασίας και διανομής. Η εταιρεία άρχισε να διανείμει τη νέα Cola σε μεγάλες φιάλες (12 ounces) που προφανώς δυσκόλευαν πολύ την κατανάλωση του καινοτόμου προϊόντος από τον απλό καταναλωτή.

Πολύ γρήγορα λοιπόν οι Coca-Cola και Pepsi-Cola αντέγραψαν το καινοτόμο προϊόν, συνοδεύοντάς το από μια καινοτομία συσκευασίας (cans) και βέβαια πολλές καινοτομίες διανομής και διάθεσης του προϊόντος. Οι Coca-Cola και Pepsi-Cola ήταν οι μεγάλες κερδισμένες, εξωθώντας την RC Cola στην εξαγορά από άλλη εταιρεία.



Αυτό που δείχνει η ιστορία της RC Cola είναι ότι το να έχει ένα ολοκληρωμένο σχέδιο καινοτομίας είναι πιο σημαντικό από το να διαθέτει επμέρους καινοτομίες πολύ υψηλού επιπέδου.

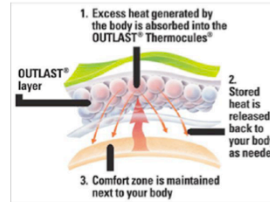
Η αποτυχία της RC Cola να δει την αξία της καινοτομίας της συσκευασίας (καινοτομία διανομής) και την ανάγκη μιας στρατηγικής συμμαχίας με ένα δυνατό διανομέα (δεδομένου ότι η εταιρεία δεν διαθέτε τα δικά της δίκτυα διανομής) οδήγησαν σε αποτυχία τις καινοτομικές της προσπάθειες.

Αυτό που είναι ακόμη χειρότερο είναι ότι οι ανταγωνιστές της επωφελήθηκαν από τις προσπάθειες της RC Cola – αυτό συμβαίνει όταν οι ανταγωνιστές μπορούν να σχεδιάσουν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο καινοτομίας και ο ίδιος ο εμπνευστής της καινοτομίας αδυνατεί να το κάνει.



## Quilts of Denmark (QOD)

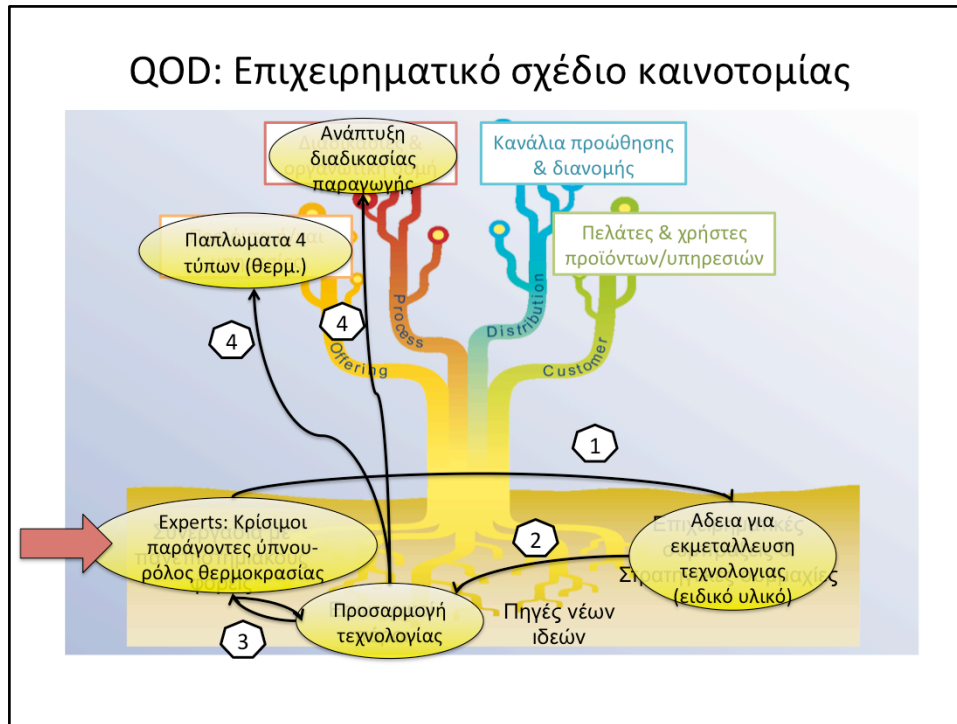
- 1990: Αγορά παπλωμάτων - ανταγωνισμός με βάση τη τιμή & μικρό κέρδος
- Εκκίνηση 2000: Δημιουργία νέας ζήτησης στην αγορά
- Άτυπο γνωμοδοτικό συμβούλιο ειδικών σε θέματα ύπνου
- Συνεργασία με το Copenhagen Uni/ Glostrup Hospital
- Θερμοκρασία η πιο κρίσιμη παράμετρος
- Διαβάστε ένα άρθρο σχετικά με το υλικό αλλαγής φάσης θερμοκρασίας της τεχνολογίας (PCM)
- Μια εταιρεία των ΗΠΑ είχε τα δικαιώματα (από τη NASA)
- Οι μηχανικοί της εταιρείας για την εισαγωγή υλικών αλλαγής φάσης, χωρίς να μειωθεί η ευελιξία πάπλωμα της
- Γνώση από την ιατρική σχολή για να επιτυγχάνεται η βέλτιστη θερμοκρασία
- 2009: πλήρες φάσμα προϊόντων με τέσσερις τύπους θερμοκρασίας
- Προβλήματα παραγωγής: άδεια σε κατασκευαστές κρεβάτιων σε χώρες χωρίς ενδιαφέρον
- Πιστοποίηση από την Space Technology
- Συνεργασία με μεγάλους λιανοπωλητές για το καθορισμό τιμών
- Brand awareness campaign (π.χ. εκπαίδευση προσωπικού καταστημάτων)
- Κέρδισε διάφορα βραβεία
- Συνεργασία με σχεδιαστές για την εμφάνιση των προϊόντων και της συσκευασίας
- 2010: τα προϊόντα δεύτερης γενιάς, καταγγελία συμβάσεων παραχώρησης αδειών εκμετάλλευσης



Η τελευταία ιστορία είναι από μια επιχείρηση σε ένα πολύ παραδοσιακό κλάδο, μια μικρή επιχείρηση στο κλάδο της κατασκευής παπλωμάτων ύπνου. Ο κλάδος υποφέρει από πολύ χαμηλές τιμές και συνεπώς πολύ χαμηλό περιθώριο κέρδους. Η εν λόγω επιχείρηση αποφάσισε να χρησιμοποιήσει τις προσεγγίσεις της καινοτομίας προκειμένου να αναπτύξει ένα ξεχωριστό προϊόν που να μπορεί να διεκδικήσει πολύ υψηλότερα περιθώρια κέρδους.

Απευθύνθηκε πρώτα σε ειδικούς στο θέμα του ύπνου και κατάλαβε το πιο κρίσιμο ζήτημα στο θέμα του ύπνου είναι η θερμοκρασία – αν ένα προϊόν μπορούσε να κρατήσει σταθερή τη θερμοκρασία κατά τη διάρκεια του ύπνου, η ποιότητα του ύπνου θα βελτιωνόταν κατακόρυφα! Ένα τέτοιο προϊόν θα δικαιολογούσε ένα πολύ υψηλότερο περιθώριο κέρδους από αυτό που επικρατούσε στην αγορά.

Η επιχείρηση λοιπόν έβαλε στόχο την ανάπτυξη ενός τέτοιου προϊόντος, ενός δηλαδή παπλώματος που να έχει την δυνατότητα να κρατάει σταθερή την θερμοκρασία κάτω από το πάπλωμα καθ' όλη τη διάρκεια του ύπνου (ειδικά κατά την διάρκεια της νύχτας όπου η θερμοκρασία περνάει από πολλές μεταβολές. Για να το πετύχει χρειάστηκε να ψάξει σε ένα πολύ ευρύτερο ορίζοντα από το άμεσο γεωγραφικό περιβάλλον, φθάνοντας έως την NASA στις ΗΠΑ για να πάρει την άδεια χρήσης μιας τεχνολογίας που είχε αναπτύξει στο παρελθόν. Ας δούμε από κοντά, πως εξελίχθηκε αυτό το επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας.

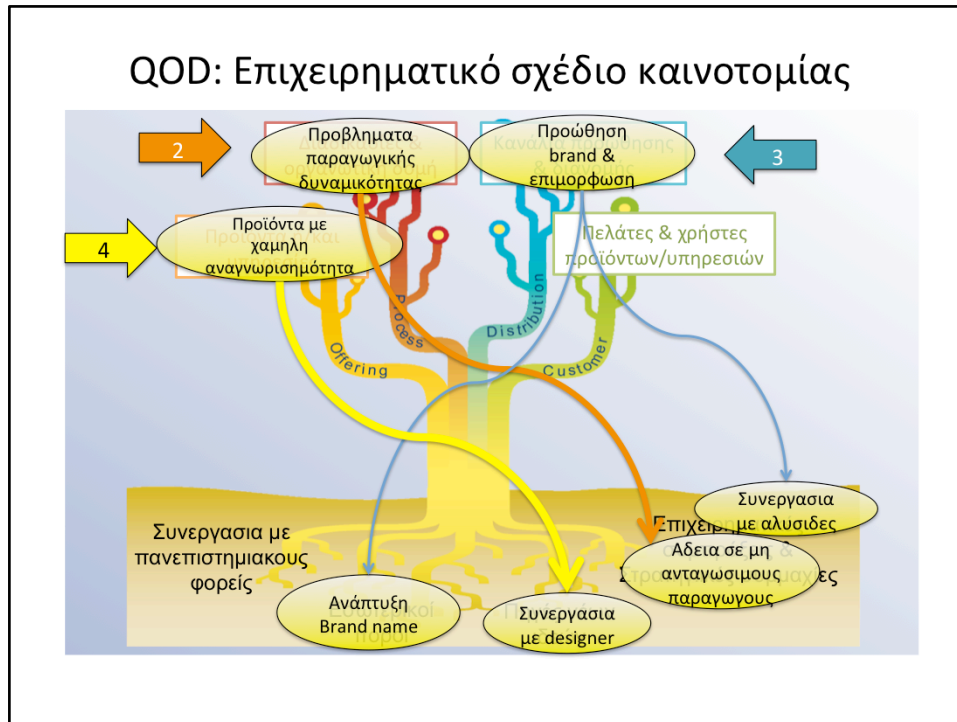


Το πρώτο πράγμα που είχε ανάγκη η επιχείρηση ήταν εξειδικευμένη γνώση προκειμένου να καταλάβει το τι είναι κρίσιμο κατά τη διάρκεια του ύπνου. Συγκρότησε λοιπόν ένα μικρό συμβούλιο ειδικών με συμμετοχή κυρίως πανεπιστημιακών. Το συμβούλιο αυτό ανέγνωρισε τη σταθερή θερμοκρασία ως τον πιο σημαντικό παράγοντα για την ποιότητα του ύπνου και έδωσε κάποιες αρχικές κατευθύνσεις στην εταιρεία για το που θα βρεί σχετικές τεχνολογίες.

Η επιχείρηση βρήκε ότι η NASA είχε αναπτύξει ένα υλικό που επιτρέπει την άνετη ροή αέρα και συνεπώς έχει τη δυνατότητα να κρατήσει την θερμοκρασία σταθερή κατά την διάρκεια όλης της νύχτας. Η άδεια εκμετάλλευσης της σχετικής τεχνολογίας είχε δοθεί σε μια εταιρεία στις ΗΠΑ. Μετά απο κάποιες διαπραγματεύσεις η QOD πήρε την άδεια εκμετάλλευσης απο την αμερικάνικη εταιρεία. Πολύ σύντομα όμως ανακάλυψε ότι η τεχνολογία χρειαζόταν προσαρμογές για να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί σε παπλώματα, οπότε η εταιρεία συγκρότησε μια ομάδα με μηχανικούς και τεχνικούς απο το τμήμα παραγωγής της για αναπτύξει τις σχετικές προσαρμογές.

Αμέσως μετά η QOD ήταν σε θέση να αναπτύξει την μέθοδο παραγωγής του νέου προϊόντος και βέβαια το ίδιο το νέο προϊόν. Η επιχείρηση πίστευε ότι ήταν τώρα σε θέση να δρέψει τους καρπούς της σκληρής προσπάθειας.





Τα γεγονότα όμως δεν την επιβεβαίωσαν καθότι νέες προσπάθειες καινοτομίας απαιτούνται απο την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, όταν η επιχείρηση άρχισε να παράγει το νέο προϊόν συνειδητοποίησε πολύ γρήγορα ότι η παραγωγική της δυναμικότητα ήταν ανεπαρκής. Άρχισε λοιπόν να αναζητά άλλες επιχειρήσεις που θα μπορούσαν αν συνεισφέρουν στην παραγωγή ύπο τον όρο ότι θα ήταν επιχειρήσεις που δεν θα ήταν άμεσα ανταγωνιστικοί με την QOD.

Όταν επέλυσε το πρόβλημα της παραγωγής, άρχισε να διαθέτει τα προϊόντα της στα καταστήματα λιανικής πώλησης αλλά σύντομα ήρθε αντιμέτωπη με ένα νέο πρόβλημα που επιζητούσε επίλυση. Οι υπάλληλοι και πωλητές που εργάζονταν στο καταστήματα λιανικής πώλησης δεν μπορούσαν να υποστηρίξουν την πώληση του νέου προϊόντος επειδή ακριβώς ήταν ένα νέο και καινοτόμο προϊόν, ένα προϊόν δηλαδή με νέες ιδιότητες. Η QOD ανέλαβε να οργανώσει σεμινάρια επιμόρφωσης των υπαλλήλων αυτών καθώς και να σχεδιάσει μια πολιτική ανάπτυξης του brand του προϊόντος. Τα σεμινάρια επιμόρφωσης οργανώθηκαν σε συνεργασία με μεγάλες αλυσίδες λιανεμπορίου (πολυκαταστήματα) που βέβαια συνεισέφεραν στο κόστος των σεμιναρίων με αντάλλαγμα αποκλειστικές συμφωνίες διάθεσης.

Το τελευταίο εμπόδιο που η επιχείρηση αναγκάστηκε να ξεπεράσει ήταν η χαμηλή αναγνωρισιμότητα του προϊόντος ανάμεσα στους καταναλωτές – ένα συνήθες πρόβλημα για νέα και καινοτόμα προϊόντα. Η εταιρεία ενεργοποίησε συμφωνίες με



## **Ενότητα IV**

# **Ανοικτή καινοτομία**





## Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα

### Ενότητα IV:

### Ανοικτή καινοτομία

- 1 Να γνωρίζεις τι είναι "Ανοικτή Καινοτομία" και ποια τα οφέλη της
- 2 Να διακρίνεις τις μορφές της Ανοικτής Καινοτομίας

Σε αυτό το κεφάλαιο θα συζητήσουμε την «Ανοικτή Καινοτομία».

Αφού ορίσουμε το τι είναι η Ανοικτή Καινοτομία και ποιά είναι τα οφέλη της, θα δούμε τις διάφορες μορφές ανοικτής καινοτομίας και πως μπορούμε να τις διακρίνουμε.



## Η επιχείρηση κάστρο



*Η μεγάλη μεταστροφή  
της τελευταίας  
δεκαετίας...*

Η μεγάλη μεταστροφή της τελευταίας δεκαετίας αφορά τη μεταστροφή από την επιχείρηση-κάστρο που προστατεύει τον εαυτό της με κάθε μέσο από τον ανταγωνισμό, κρατώντας πολύ καλά τα μυστικά της σε μια επιχείρηση που είναι ανοικτή στον έξω κόσμο και ενθαρρύνει την ροή ιδέων από την επιχείρηση προς τα έξω και από τα έξω προς την επιχείρηση.

Η μεταστροφή αυτή προέκυψε από την μελέτη της εμπειρίας κάποιων επιχειρήσεων που μέσα από την ανοικτή καινοτομία, κατόρθωσαν να είναι πολύ πιο αποδοτικές και πολύ χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές τους που ακολουθούσαν το μοντέλο της επιχείρησης-κάστρο.

Ας δούμε από κοντά την ιστορία ενός επιχειρηματικού ανταγωνισμού που είχε τέτοια στοιχεία και έπαιξε μεγάλο ρόλο στην ανάγκη να αναθεωρήσουμε το μοντέλο της επιχείρησης-κάστρο.



## Lucent εναντίον Cisco

- *Η Lucent αφιέρωσε τεράστιες ποσότητες εσωτερικών πόρων για να ερευνήσει τον κόσμο των νέων υλικών και το «state of the art» τεχνολογικά συστήματα, για να καταλήξει με βασικές ανακαλύψεις οι οποίες θα μπορούσαν να τροφοδοτήσουν τις μελλοντικές γενιές προϊόντων και υπηρεσιών.*



Η Lucent ήταν μια μεγάλη επιχείρηση στο τομέα της πληροφορικής η οποία πίστευε βαθιά στην έννοια της καινοτομίας. Σταθερές αξίες στην στρατηγική της Lucent ήταν η επένδυση σε συστήματα και τεχνολογίας τελευταίας γενιάς (state-of-the-art), η πρόσληψη των καλύτερων υπαλλήλων και η αυξημένη χρηματοδότηση της Έρευνας και Ανάπτυξης με στόχο την ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών πολύ υψηλής ποιότητας.

Με απλά λόγια, η Lucent ήταν μια επιχείρηση που ήταν σταθερά στοχευμένη στην καινοτομία, διαθέτοντας μεγάλους πόρους εσωτερικά για την ανάπτυξη της καινοτομίας.

(Πηγή: Chesbrough, H., 2003, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston: Harvard Business School Press, p.xviii)



## Lucent εναντίον Cisco

- Η Cisco εν τω μεταξύ δεν έκανε ουσιαστικά καθόλου εσωτερική έρευνα τέτοιου τύπου.
- Έψαξε στον κόσμο των νεοϊδρυθέντων εταιριών που ξεπετάγονταν από παντού, και εμπορευματοποιούσαν νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Κάποιες από αυτές τις νέες εταιρίες, τις ίδρυσαν βετεράνοι από εταιρίες όπως η Lucent, ή την AT&T, ή τη Nortel, και οι οποίοι πήραν τις ιδέες στις οποίες είχαν δουλέψει σ' αυτές τις εταιρίες, και προσπάθησαν να χτίσουν νέες εταιρίες γύρω από αυτές.

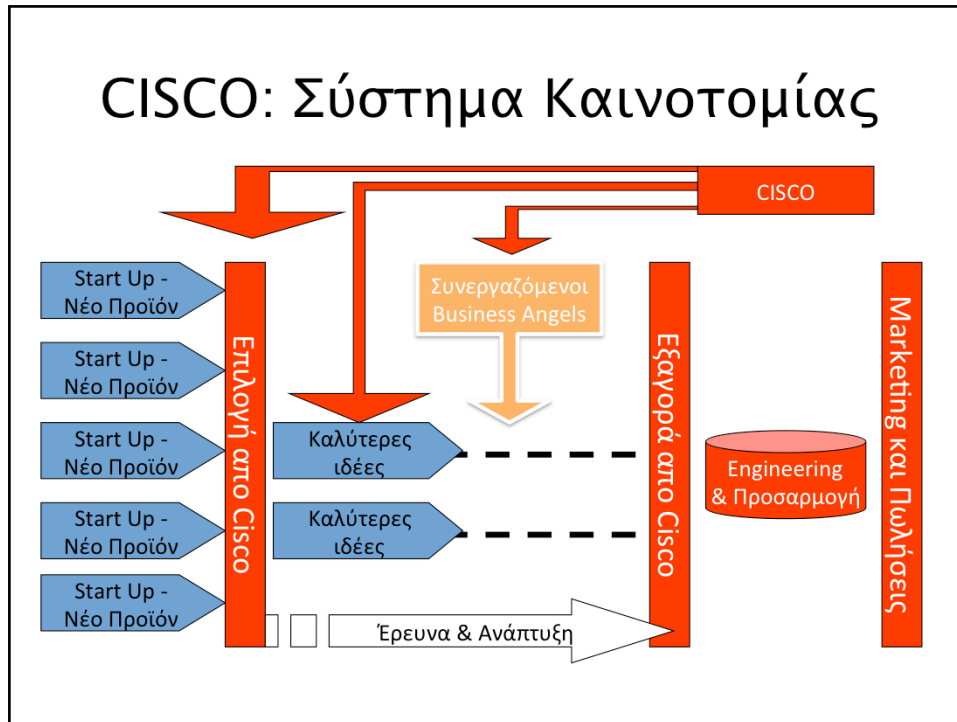


Ένας από τους μεγαλύτερους ανταγωνιστές της Lucent ήταν μια εταιρεία με έδρα την Καλιφόρνια, η Cisco. Όταν κανείς εξετάζε την Cisco λεπτομερώς, έβλεπε μια εταιρεία εξίσου στοχευμένη στην καινοτομία αλλά με διαφορετική προσέγγιση.

Η Cisco αφιέρωνε πολλούς λίγους πόρους εσωτερικά για την ανάπτυξη καινοτομιών. Αντι αυτού η Cisco είχε αναπτύξει ένα ευρύτατο δίκτυο συνεργατών και ενθάρρυνε ειδικά τις νεοφυείς επιχειρήσεις του κλάδου να έρθουν σε επαφή μαζί της και να συζητήσουν τις ιδέες τους και τις φιλοδοξίες τους.

Με άλλα λόγια η Cisco είχε αναπτύξει ένα πολύ μεγαλύτερο 'τμήμα' Έρευνας και Ανάπτυξης με ανθρώπους που δούλευαν με πολύ μεράκι τις ιδέες τους αλλά δεν κόστιζαν τίποτα στην εταιρεία. Κάποιοι μάλιστα από τους επιχειρηματίες αυτούς (που είχαν ιδρύσει ή επρόκειτο να ιδρύσουν νεοφυείς επιχειρήσεις) ήταν πρώην υπάλληλοι της Lucent και άλλων ανταγωνιστών της Cisco που αφού δούλεψαν στις μεγάλες εταιρείες (και επωφεληθήκαν από την αντίστοιχη εμπειρία) έφυγαν για να αναπτύξουν την ιδέα τους και το προϊόν τους. Κατά ένα τρόπο η Cisco είχε βρεί το τρόπο να ανοίξει σε μια τεράστια δεξαμενή ταλαντούχων ανθρώπων που είχαν εκπαιδευθεί από άλλες εταιρείες και είχαν νέες και καινοτόμες ιδέες να προσφέρουν στην Cisco.

Chesbrough, H., 2003, Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology, Boston: Harvard Business School Press, p.xviii



Η Cisco είχε στήσει ένα ολοκληρωμένο σύστημα ανοικτής καινοτομίας που δούλευε ως εξής. Επιχειρηματίες νεοφυών επιχειρήσεων (δηλαδή επιχειρηματίες που είχαν πρόσφατα ιδρύσει ή φιλοδοξούσαν να ιδρύσουν στο άμεσο μέλλον μια επιχείρηση) μπορούσαν να καταθέσουν μια αίτηση στην Cisco με τα τεχνικά στοιχεία της ιδέας τους (π.χ. τα πλεονεκτήματα της ιδέας αυτής σε σχέση με άλλα παρόμοια προϊόντα) και τις οικονομικές τους προβλέψεις για την ιδέα (το μέγεθος της αγοράς που θα έπιανε, το τζίρο που θα επιτύγχανε κλπ.). Κάποιες φορές οι επιχειρηματίες αυτοί μπορούσαν να είχαν και περισσότερα πράγματα από μια ιδέα, π.χ. ένα πρωτότυπο προϊόν.

Η Cisco είχε την υποχρέωση να αξιολογήσει όλες τις ιδέες και να απαντήσει στον αιτούντα εάν είχε ενδιαφέρον στην περαιτέρω ανάπτυξη της ιδέας αυτής. Αν η Cisco είχε ενδιαφέρον για την ιδέα αυτή, τότε αναλάμβανε να φέρει σε επαφή τον ιδιοκτήτη της νεοφυούς επιχείρησης με συνεργαζόμενους Business Angels (επενδυτές) προκειμένου να εξετάσουν σοβαρά την χρηματοδότηση της ανάπτυξης της ιδέας αυτής. Αν οι επενδυτές έδειχναν ενδιαφέρον, τότε οι 'νεοφυείς επιχειρηματίες' συνέχιζαν την ανάπτυξη της ιδέας τους με βοήθεια και υποστήριξη από την ίδια την Cisco.

Όταν το προϊόν έφτανε σε ένα ώριμο σημείο, η Cisco αποφάσιζε αν θέλει να εξαγοράσει την αντίστοιχη επιχείρηση. Μετά την εξαγορά οι μηχανικοί της



## Lucent εναντίον Cisco

- Η Lucent είχε πολύ μεγαλύτερο κόστος και πολύ λιγότερο 'φρεσκάδα' στις νέες ιδέες
- Η Cisco ανέπτυξε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και εκτόπισε από τον ανταγωνισμό την Lucent
- Η Lucent εξαγοράσθηκε από την Alcatel



Είναι βέβαια εύκολο να καταλάβει κανείς ότι η Cisco είχε αναπτύξει ένα σύστημα καινοτομίας που είχε πρόσβαση σε μια πολύ μεγαλύτερη δεξαμενή καινοτόμων ιδεών και ταλαντούχων ανθρώπων με πολύ μικρότερο κόστος από τον βασικό ανταγωνιστή της την Lucent.

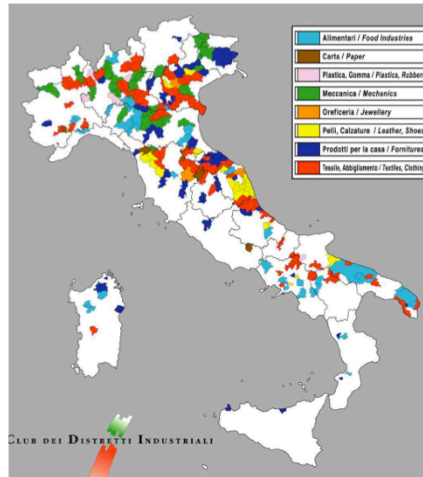
Πολύ σύντομα, η Lucent άρχισε να χάνει έδαφος σε σχέση με την Cisco. Η Cisco είχε αναπτύξει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι της Lucent (και βέβαια των άλλων ανταγωνιστών) μέσω ενός εξελιγμένου και ολοκληρωμένου συστήματος ανοικτής καινοτομίας. Το σύστημα αυτό ενθάρρυνε ανθρώπους με ιδέες που δεν δουλευαν για την Cisco να μοιραστούν τις ιδέες τους με την Cisco και η Cisco με την σειρά της αναλάμβανε την υποχρέωση να διαθέσει δικούς της πόρους (υπάλληλοι, συνεργάτες, συστήματα κλπ.) στους ανθρώπους αυτούς για να αναπτύξουν τις ιδέες τους.

Ο επίλογος της ιστορίας γράφτηκε μετά από μερικά χρόνια όταν η Lucent εξαγοράσθηκε από την Alcatel καθότι αδυνατούσε να ανταπεξέλθει στο εξελιγμένο σύστημα ανοικτής καινοτομίας της Cisco.



## Ιταλικά πλακάκια

- Από... οικογενειακές επιχειρήσεις χαμηλής τεχνολογίας
- Μέσω... ανάπτυξης συλλογικών υπηρεσιών και δράσεων
- Σε... ηγέτιδες επιχειρήσεις παγκόσμιας εμβέλειας



Μια παρόμοια ιστορία, αλλά αυτή τη φορά με πρωταγωνιστές μικρές επιχειρήσεις, εκτυλίχθηκε στην λεγόμενη Τρίτη Ιταλία, τις περιοχές δηλαδή της Ιταλίας μεταξύ της Βόρειας και της Νότιας Ιταλίας. Η περιοχή αυτή είχε πολλές μικρές επιχειρήσεις, οι περισσότερες από αυτές ήταν παραδοσιακές οικογενειακές επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες από αυτές ήταν παραδοσιακές επιχειρήσεις με πολύ μικρή κατανόηση της καινοτομίας και αντιλήψεις κοντύτερα στο μοντέλο της επιχείρησης-κάστρο παρά το μοντέλο της ανοικτής καινοτομίας. Σιγά-σιγά άρχισαν να αναπτύσσουν κάποιες συλλογικές προσπάθειες, όπου άρχισαν να ανακαλύπτουν τον κοινό χώρο μεταξύ τους σε θέματα όπως καινοτομία παραγωγής (π.χ. νέοι μέθοδοι παραγωγής, βελτίωση μεθόδων παραγωγής), έρευνα αγορών (ειδικά αγορών στο εξωτερικό), προώθηση και marketing προϊόντων κλπ. Άρχισαν λοιπόν να ανακαλύπτουν ένα νέο μοντέλο επιχειρηματικής προσέγγισης, μετακινούμενοι από το μοντέλλο της κλειστής και 'φοβικής' επιχείρησης σε ένα μοντέλλο ανοικτής καινοτομίας. Μάλιστα στο μοντέλο της ανοικτής καινοτομίας και συνεργασίας άρχισαν να εισέρχονται και άλλοι 'απρόσμενοι' παίκτες όπως οι τοπικές τράπεζες και τα συνδικάτα των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα ήταν εκθαμβωτικά. Οι επιχειρήσεις αυτές μέσα σε λίγα χρόνια κατόρθωσαν να μεταμορφωθούν από παραδοσιακές οικογενειακές επιχειρήσεις σε σύγχρονες επιχειρήσεις με ανεπτυγμένα συστήματα καινοτομίας, εξωστρέφεια και





## Sinos Valley – Βραζιλία

- 500 μικρές επιχειρήσεις κατασκευαστές υψηλής ποιότητας δερμάτινων παπουτσιών
- Άρθρο «Ο Δράκος Επελαύνει»
  - Βραζιλιάνος δημοσιογράφος στην Κίνα: οι χαμηλοί μισθοί, πολλές ώρες εργασίας, η χαμηλή φορολογία
- Επιδοτούμενο πρόγραμμα «Παπούτσια από τη Βραζιλία»
- Μερίδιο της παγκόσμιας αγοράς από 0,3% έως 12,5% (1970-1990)
- Εξαγωγή το 70% της συνολικής παραγωγής



Μια παρόμοια ιστορία εκτυλίχθηκε και στην Βραζιλία στην περιοχή Sinos Valley. Όλα ξεκίνησαν όταν ένας Βραζιλιάνος δημοσιογράφος επισκέφτηκε την Κίνα και έγραψε ένα άρθρο με τίτλο «Ο Δράκος Επελαύνει». Οι χαμηλοί μισθοί, οι πολλές ώρες εργασίας και η χαμηλή φορολογία που επικρατούσαν στον κλάδο παπουτσιού στην Κίνα σχημάτιζαν μια εικόνα άκρως ανησυχητική για τις επιχειρήσεις στο Sinos Valley.

Σαν αποτέλεσμα άρχισαν να εξερευνούν τον κοινό χώρο μεταξύ τους, χωρίς βέβαια να χάνουν την αυτονομία τους ως επιχειρήσεις. Με την βοήθεια της κυβέρνησης στήθηκε το επιδοτούμενο πρόγραμμα «Παπούτσια από την Βραζιλία» με στόχους:

- Στόχευση και έρευνα νέων αγορών (με έμφαση στις αγορές του εξωτερικού)
- Ενίσχυση της εικόνας του «Made in Brazil»
- Εξάλειψη της παιδικής εργασίας
- Κοινή συμμετοχή των επιχειρήσεων σε διεθνείς εκθέσεις
- Ανάπτυξη ενός τοπικού κέντρου για το design τομέα του παπουτσιού.

Μέσα σε 20 χρόνια οι επιχειρήσεις αυτές κατάφεραν να αυξήσουν το μερίδιό τους στην παγκόσμια παραγωγή παπουτσιών από το 0.3% στο 12.5% ενώ το ποσοστό των εξαγωγών έφθασε το 70% της συνολικής παραγωγής τους. Και σε αυτή την ιστορία οι μικρές επιχειρήσεις κατάφεραν πολύ σημαντικά οικονομικά αποτελέσματα υιοθετώντας πρακτικές ανοικτής συνεργασίας με έμφαση στην καινοτομία, αυτό δηλαδή που θα αποκαλούσαμε ανοικτή καινοτομία.



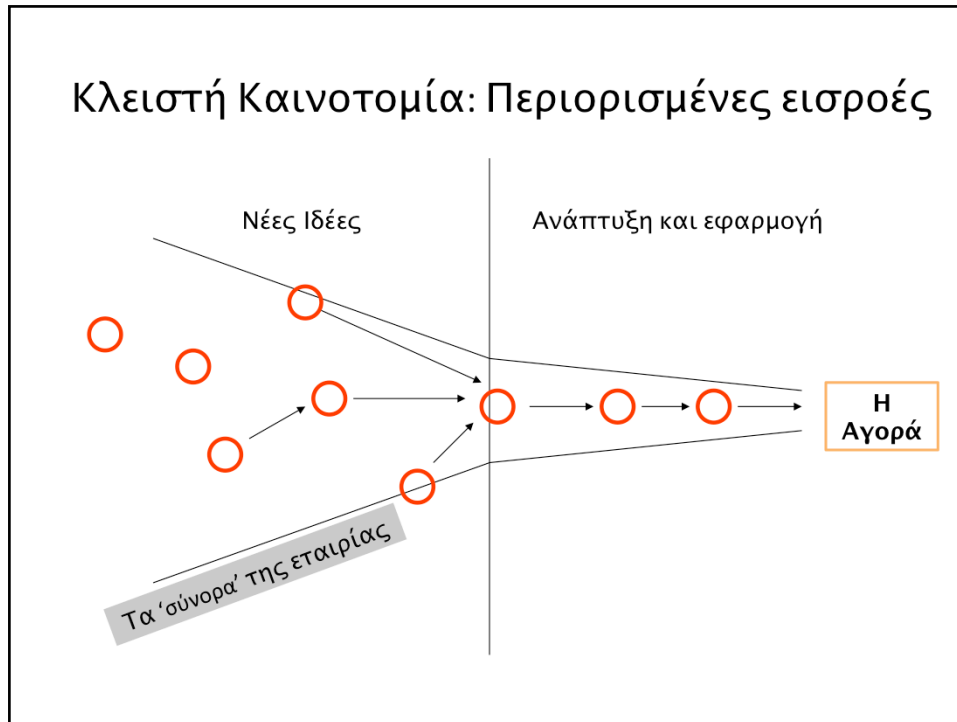
## Εταιρείες με στρατηγική Ανοικτής Καινοτομίας



Επιχειρήσεις διαφορετικών μεγεθών και σε διαφορετικούς κλάδους έχουν πλέον κάνει την ανοικτή καινοτομία θεμελιώδη παράγοντα της στρατηγικής τους. Η εταιρεία LEGO για παράδειγμα έχει ιδρύσει έναν όμιλο ενδιαφερομένων, όπου γονείς παιδιών που παίζουν με LEGO προϊόντα ή ενήλικες που έχουν ενδιαφέρον στα προϊόντα LEGO μπορούν να προτείνουν ιδέες για νέα προϊόντα. Η LEGO εξετάζει όλες τις προτεινόμενες ιδέες και αποφασίζει ποιές από αυτές θα υιοθετήσει για περαιτέρω ανάπτυξη και εμπορευματοποίηση.

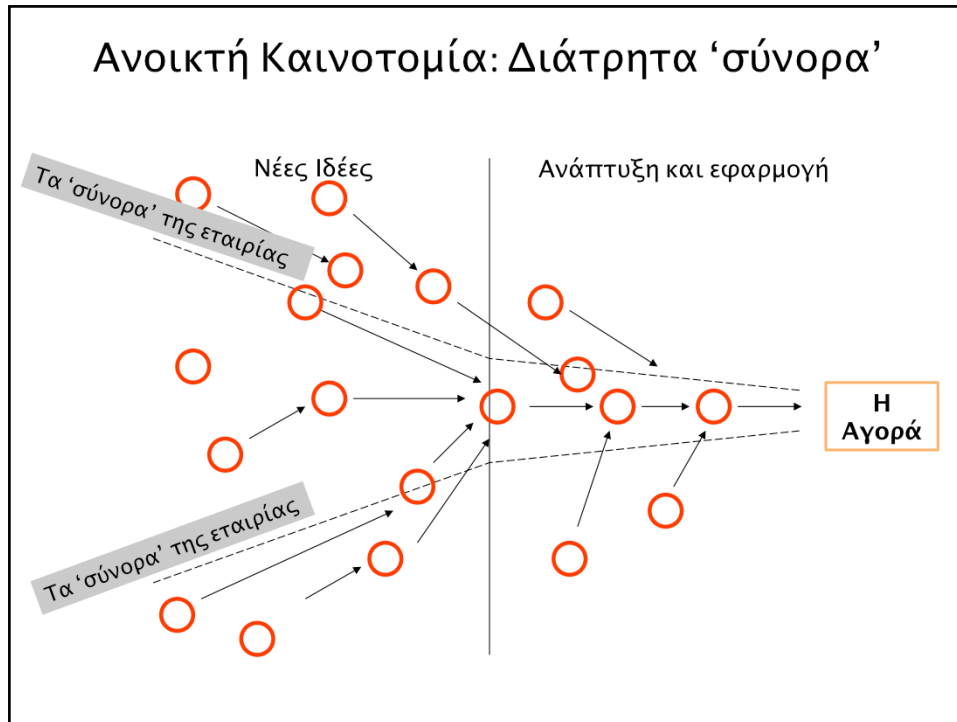
Το ίδιο κάνει και το BBC που δίνει την δυνατότητα σε οποιονδήποτε να προσφέρει στο κανάλι ένα βίντεο ή μια φωτογραφία που τράβηξε με την μηχανή του ή το κινητό του. Ένα μέρος αυτού του περιεχόμενου εντάσσεται στο πρόγραμμα του καναλιού. Η Apple έχει κάνει ειδικές συμφωνίες να συμμετέχει σε κοινότητες με χόμπυ την ανάπτυξη λογισμικού, παρέχοντας κάποιους υποστηρικτικούς πόρους με αντάλλαγμα την πρόσβαση σε ιδέες και νέες λύσεις που τα μέλη της κοινότητας αναπτύσσουν.

Ίσως η πιο χαρακτηριστική περίπτωση ανοικτής καινοτομίας είναι η πολυεθνική επιχείρηση Procter & Gamble (P&G), με πολλά προϊόντα στην αγορά όπως το Ariel, το Tide, τα Pampers κλπ. Η εταιρεία έχει αναπτύξει ένα πολύ προηγμένο σύστημα ανοικτής καινοτομίας και έχει στόχο το 50% του τζίρου της (!) να προέρχεται από ανθρώπους ή εταιρείες εκτός της P&G.



Με απλά λόγια το 'παλιό' μοντέλο πρότεινε να κτίζεις μια εταιρεία που είναι καλά προφυλαγμένη από τους εξωτερικούς κινδύνους και φυλάει καλά τα εσωτερικά της μυστικά. Αυτό πρακτικά σήμαινε περιορισμένες εισροές από το εξωτερικό περιβάλλον (μόνο όταν χρειάζεται) και σχεδόν μηδενικές εκροές ιδεών και γνώσης από την εταιρεία προς τα έξω.

Ήταν ένα μοντέλο που ως πρώτη προτεραιότητα είχε την προστασία της εταιρείας από τους εξωτερικούς κινδύνους και θεωρούσε τις περισσότερες αλληλεπιδράσεις με ανθρώπους και επιχειρήσεις εκτός της εταιρείας ως ενδυνάμνη επικίνδυνες. Θα μπορούσε να πει κανείς ήταν ένα μοντέλο που προωθούσε την 'φοβική' επιχείρηση, την επιχείρηση δηλαδή που φοβάται πολλά και πολλούς και δεν έχει την αυτοπεποίθηση να αναπτύξει τις σχέσεις της με ανθρώπους και επιχειρήσεις εκτός της εταιρείας.



Το μοντέλο της ανοικτής καινοτομίας προτείνει 'διάτρητα' σύνορα με ιδέες και γνώσεις να παίρνουν απο το εξωτερικό περιβάλλον προς την εταιρεία και αντίστροφα. Προφανώς το νέο μοντέλλο αναγνωρίζει κινδύνους και ρίσκα στην ανοικτή καινοτομία αλλά προτείνει ότι η λύση δεν βρίσκεται στο κλείσιμο της εταιρείας στον ευατό της αλλά στην προσεκτική επιλογή συνεργατών και ιδεών απο το εξωτερικό περιβάλλον.

Είναι μια προσέγγιση που προσομοιάζει με την στάση των ενήλικων ανθρώπων που επιλέγουν με ποιούς θα μοιραστούν σημαντικά θέματα τους και με ποιούς όχι, και τι θα μοιραστούν με καθένα απο αυτούς. Αυτό ακριβώς είναι και η πεμπτούσια της ανοικτής καινοτομίας, η επιχείρηση μπορεί να αποφάσισει με ποιούς θα αλληλεπιδράσει και με ποιούς όχι καθώς και τι θα μοιραστεί με άλλες επιχειρήσεις και τι όχι.

Αυτό που είναι σημαντικό είναι η επιχείρηση να αναπτύξει ένα σύστημα διαχείρισης και υποστήριξης της ανοικτής καινοτομίας. Για παράδειγμα είναι σημαντικό η επιχείρηση να έχει ένα σύστημα υποδοχής προτάσεων που προέρχονται απο το εξωτερικό περιβάλλον, ένα σύστημα αξιολόγησης των προτάσεων αυτών και ένα σύστημα υποστήριξης και περαιτέρω ανάπτυξης των ιδεών αυτών.



## Οι δύο προσεγγίσεις

Κλειστή Καινοτομία	Ανοικτή Καινοτομία
Οι έξυπνοι και ταλαντούχοι άνθρωποι του κλάδου εργάζονται για την επιχείρησή μας	Δεν εργάζονται όλοι οι έξυπνοι και ταλαντούχοι άνθρωποι για εμάς. Πρέπει να δουλεύουμε με ταλαντούχους ανθρώπους είτε εντός, είτε εκτός της εταιρείας μας
Για να κερδίσουμε από την καινοτομία, πρέπει μόνοι μας να ανακαλύπτουμε τις νέες ιδέες, να τις αναπτύσσουμε και να τις εμπορευόμαστε	Οι εξωτερικές ιδέες μπορούν να δημιουργήσουν σημαντική αξία. Οι εσωτερικές δραστηριότητες καινοτομίας χρειάζονται για να παράγουν ένα μέρος της αξίας και να βοηθούν την αφομοίωση των εξωτερικών ιδεών
Εάν το ανακαλύψουμε πρώτοι εμείς, θα το βγάλουμε και πρώτοι στην αγορά	Δεν χρειάζεται να ανακαλύπτουμε εμείς την νέα ιδέα για να κερδίσουμε από αυτή
Όποιος καινοτομεί πρώτος κερδίζει	Η ανάπτυξη ενός καλού business model είναι προτιμότερο από το να φτάσεις πρώτος στην αγορά
Εάν δημιουργήσουμε τις περισσότερες και καλύτερες ιδέες στον κλάδο μας θα βγούμε κερδισμένοι	Εάν κάνουμε τον καλύτερο συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών ιδεών, τότε θα βγούμε κερδισμένοι

Ο Henry Chesbrough στο κλασικό του βιβλίο Open Innovation (Chesbrough, H., 2003, Open Innovation, Harvard Business School Press, p. xxvi) περιέγραψε με πολύ ξεκάθαρο τρόπο τις διαφορές μεταξύ της ανοικτής και της κλειστής καινοτομίας.

Οι πιο σημαντικές διαφορές είναι ότι η ανοικτή καινοτομία θεωρεί πρακτικά αδύνατο για μια επιχείρηση να προσλάβει τους πιο ταλαντούχους ανθρώπους που υπάρχουν στο κόσμο και άρα η σύνδεση με ταλαντούχους ανθρώπους εκτός επιχείρησης (και ο συνδυασμός τους με τους ταλαντούχους ανθρώπους εντός της εταιρείας) είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Συμφωνα με την θεώρηση της ανοικτής καινοτομίας για να επωφεληθεί μια επιχείρηση δεν χρειάζεται να είναι η πρώτη που αναπτύσει μια καινοτομία (π.χ. ένα νέο προϊόν ή μια νέα διαδικασία). Πιο σημαντικό είναι να έχει το κατάλληλο business model έτσι ώστε να μπορεί να παράγει αξία από μια νέα ιδέα, μια καινοτομία.



## Μορφές Ανοικτής Καινοτομίας



Υπάρχουν διάφορες μορφές ανοικτής καινοτομίας που ακολουθούνται στην σύγχρονη επιχειρηματική πρακτική:

- Οι ιδέες των **ταλαντούχων υπαλλήλων** της επιχείρησης
- Η συνεργασία με τα **Πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα** για την πρόσβαση σε γνώσεις αιχμής π.χ. πρόσβαση στις τελευταίες εξελίξεις σε σχετική τεχνολογία
- Οι **στρατηγικές συμμαχίες με επιχειρήσεις** που διαθέτουν συμπληρωματικές δεξιότητες ή συμπληρωματικούς πόρους με την επιχείρηση μας
- Οι **πελάτες αιχμής** που μπορούμε να τους χρησιμοποιήσουμε σαν συμμάχους και 'δοκιμαστές' στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών
- Το **πλήθος των ανώνυμων καταναλωτών** που μπορούν να έχουν ιδέες και φρέσκιες προσεγγίσεις που να ενδιαφέρουν την επιχείρηση μας
- Οι **ανταγωνιστές** που εισήγαγαν μια νέα προσέγγιση ή ένα νέο προϊόν που μπορεί να λειτουργήσει ως πηγή μάθησης για την επιχείρηση μας
- Οι **προμηθευτές** μας που μπορούν σε συνδυασμό με την επιχείρηση μας να συναναπτύξουν νέες (πιο παραγωγικές) διαδικασίες και βελτιωμένα προϊόντα

Ας δούμε ένα παράδειγμα για κάθε μία απο αυτές τις μορφές ανοικτής καινοτομίας.



## Το προσωπικό μας ως δύναμη καινοτομίας

- Google επιτρέπει στους υπαλλήλους της να αφιερώνουν 20% του χρόνου τους στην ανάπτυξη δικών τους ιδεών
- Η ανάπτυξη δημιουργικότητας ενθαρρύνεται από την διοίκηση και αναμένεται από τους υπαλλήλους
- Σύστημα αξιολόγησης των νέων ιδεών από την εταιρική πλευρά
- Στρατηγικές Συνεχούς Βελτίωσης: ιδέες βελτίωσης από την καθημερινή τους εμπειρία



Χώρος Δημιουργικότητας  
στα γραφεία της Google

Οι υπάλληλοι της Google έχουν 20% του χρόνου τους (μία ημέρα την εβδομάδα) ελεύθερο υποχρέωσης με σκοπό να σχεδιάζουν και να εκτελούν ένα προσωπικό τους έργο που να μπορεί να βοηθήσει την ανάπτυξη της εταιρείας. Οι υπάλληλοι καλούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα να παρουσιάσουν τα αποτελέσματα της 'προσωπικής' τους δουλειάς στην διοίκηση η οποία αποφασίζει αν θα υποστηρίξει την περαιτέρω ανάπτυξη της δουλειάς αυτής ή όχι.

Η εταιρεία από τη μεριά της αναλαμβάνει την υποχρέωση να παρέχει στους υπαλλήλους τα απαραίτητα μέσα για να υποστηρίξουν την δημιουργικότητα τους όπως για παράδειγμα χώρους συνάντησης, εργαλεία για brainstorming κλπ.

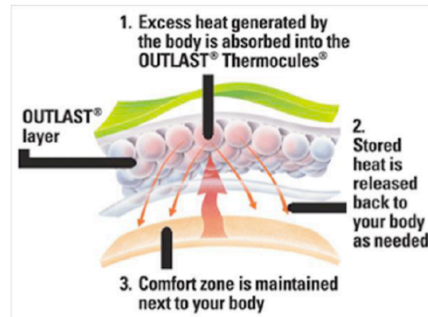
Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τεχνικές συνεχούς βελτίωσης, όπου η εμπειρία της καθημερινότητας των υπαλλήλων της επιχείρησης χρησιμοποιείται για να αναπτυχθούν προτάσεις βελτίωσης και αύξησης της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Για παράδειγμα οι υπάλληλοι μπορούν να έχουν κατανοήσει ότι ο τρόπος που τους ζητάει η διοίκηση να 'τρέξουν' μια διαδικασία δεν λειτουργεί και πρέπει να αλλάξει – μέσω της τεχνικής αυτής οι υπάλληλοι καλούνται να καταθέσουν συγκεκριμένες προτάσεις βελτίωσης τις οποίες εξετάζει η διοίκηση και εγκρίνει (ή όχι).



## Πανεπιστήμια – Enabling Technologies

### Quilts of Denmark (QOD)

- Άτυπο γνωμοδοτικό συμβούλιο ειδικών σε θέματα ύπνου
- Συνεργασία με το Copenhagen Uni/ Glostrup Hospital
- Θερμοκρασία η πιο κρίσιμη παράμετρος
- Μια εταιρεία των ΗΠΑ είχε τα δικαιώματα από τη NASA της τεχνολογίας PCM
- Οι μηχανικοί της εταιρείας για την εισαγωγή υλικών αλλαγής φάσης, χωρίς να μειωθεί η ευελιξία πάπλωμα της
- Γνώση από την ιατρική σχολή για να επιτυγχάνεται η βέλτιστη θερμοκρασία
- 2009: πλήρες φάσμα προϊόντων με τέσσερις τύπους θερμοκρασίας



Η ιστορία της QOD της επιχείρησης που δέχθηκε πολλές εισφορές από πανεπιστημιακούς και εξειδικευμένους επιστήμονες και χρησιμοποίησε μια τεχνολογία που είχε αναπτυχθεί από τα εργαστήρια της NASA δείχνουν ένα πολύ καλό παράδειγμα για το πως η βασική έρευνα που διεξάγεται στα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά κέντρα και η γνώση που αυτοί οι φορείς κατέχουν μπορούν με μια 'μετάφραση' να ωφελήσουν μια επιχείρηση.

Συνεργασίες με πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα παρατηρούνται περισσότερο σε κλάδους τεχνολογικής έντασης (π.χ. φαρμακευτική βιομηχανία, κλάδος πληροφορικής κλπ.). Παρόλα αυτά τέτοιες συνεργασίες μπορούν να αναπτυχθούν με αντίστοιχη επιτυχία και σε πιο παραδοσιακούς κλάδους, όπως εξάλλου δείχνει και η εμπειρία της QOD.

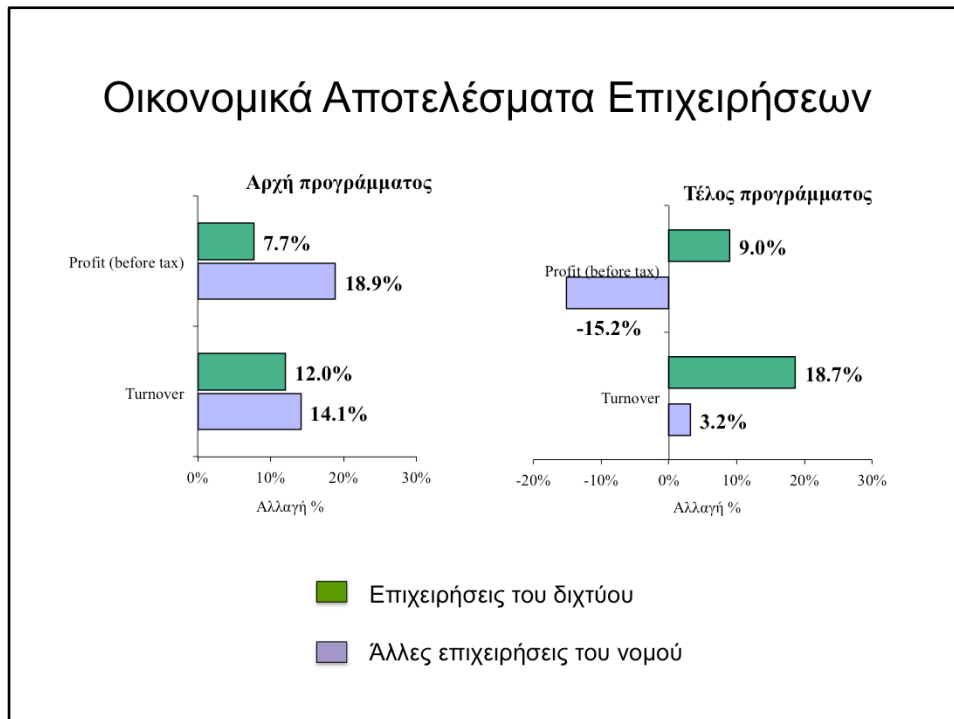
Οι πιο επιτυχημένες συνεργασίες είναι οι συνεργασίες που εστιάζουν σε εφαρμοσμένη γνώση έτσι ώστε η δυσκολία και το κόστος της μετάφρασης (της πανεπιστημιακής γνώσης σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμη γνώση) να ελαχιστοποιούνται.



Ειδικά οι μικρότερες επιχειρήσεις βρίσκουν πολύ επωφελές να συνδεθούν σε δίκτυα επιχειρήσεων προκειμένου να αναπτύξουν τις γνώσεις τους και τις δεξιότητες τους. Ας πάρουμε για παράδειγμα την περίπτωση του Profitnet ενός διεπιχειρησιακού δικτύου που ιδρύθηκε απο το Πανεπιστήμιο του Brighton. Το δίκτυο αυτό έχει σαν στόχο την ανταλλαγή εμπειριών και τη μάθηση όσον αφορά την διοίκηση και την ανάπτυξη μιας μικρής επιχείρησης.

Οι διάφορες ομάδες στο δίκτυο αυτό συναντώνται μιά φορά το μήνα με έναν (ειδικά εκπαιδευμένο) facilitator και παρουσιάζουν στην υπόλοιπη ομάδα τα στρατηγικά τους διλήματα (π.χ. να επενδύσουν σε μια νέα αγορά ή όχι) και τα πιο καθημερινά τους προβλήματα (π.χ. διοίκηση προσωπικού). Κατόπιν τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας χρησιμοποιούν την εμπειρία τους και τις γνώσεις τους για να παραγάγουν λύσεις για τη επιχείρηση που παρουσιάζει – η επιχείρηση που παρουσιάζει με την σειρά της αναλαμβάνει την υποχρέωση να εφαρμόσει πιλοτικά κάποιες απο αυτές τις ιδέες και να ενημερώσει την υπόλοιπη ομάδα για την επιτυχία της εφαρμογής αυτής.

Οι συνεδριάσεις συμπληρώνονται απο διαδραστικά σεμινάρια απο ειδικούς και εμπειρογνώμονες πάνω σε θέματα που επέλεξε η ομάδα (π.χ. marketing μέσω social media, όπως το Facebook, το Twitter κλπ.).



Οι επιπτώσεις της συμμετοχής για τις μικρές επιχειρήσεις ήταν συντριπτικά. Οι συμμετεχούσες επιχειρήσεις στο δίκτυο Profitnet έδειξαν μεγάλη αύξηση στον αριθμό των νέων προϊόντων και την ποσότητα καινοτομιών παραγωγής και διαδικασίας. Τα στελέχη που συμμετείχαν στο δίκτυο αυτό παραδέχτηκαν ότι μετά την συμπλήρωση ενός κύκλου συνεδριών είχαν καλύτερα προσόντα στο στρατηγικό σχεδιασμό, το marketing, την επίλυση προβλημάτων κλπ. ενώ είχαν 'εκπαιδευθεί' στο πως να παρουσιάζουν την επιχείρησή τους καλύτερα αλλά και παράλληλα στο πως να είναι ανοικτοί στις άλλες επιχειρήσεις προστατεύοντας τον εαυτό τους και τα ανταγωνιστικά μυστικά τους.

Ακόμη πιο σημαντικό ήταν ότι τα οικονομικά τους αποτελέσματα ήταν μοναδικά, ειδικά όταν συγκρίθηκαν με τα οικονομικά αποτελέσματα άλλων επιχειρήσεων του ίδιου νομού. Συγκεκριμένα οι συμμετέχουσες επιχειρήσεις μετά το πέρας ενός ετήσιου κύκλου συνεδριών είχαν 18,7% αύξηση του κύκλου εργασιών τους σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις του ίδιου νομού που είχαν 3,2% αύξηση του κύκλου εργασιών τους. Παράλληλα τα κέρδη των συμμετεχόντων επιχειρήσεων αυξήθηκαν κατά 9% σε αντίθεση με τα κέρδη των επιχειρήσεων του νομού που μειώθηκαν κατά 15,2%.



## Στρατηγικές Συμμαχίες

- Για να συμπληρώσουμε το επιχειρηματικό μας σχέδιο καινοτομίας με...
- Τομέα γνώσης ή προσόντων που λείπει από την επιχείρησή μας
  - Sony: Content
  - Ericsson: Mobile phones
- Υποδομή ή συστήματα που απαιτούνται για την επιχειρηματική επέκταση
  - OiDroids: Pop-out & build robots (το προϊόν)
  - WHS: η αλυσίδα λιανεμπορίου



Sony Ericsson



Μία άλλη πηγή έμπνευσης και τροφοδότησης της καινοτομίας είναι οι στρατηγικές συμμαχίες. Είναι πολλές φορές που η επιχείρησή μας χρειάζεται 'συμπλήρωμα' γνώσεων, δεξιοτήτων ή πόρων. Ας πάρουμε για παράδειγμα τη στρατηγική συμμαχία της Ericsson και της Sony. Η Ericsson είχε μεγάλη εμπειρία και γνώση στα συστήματα της κινητής τηλεφωνίας (υποσταθμοί, τηλέφωνα, standards κλπ.) ενώ η Sony είχε πολλή εμπειρία και δεξιότητες στην παραγωγή περιεχόμενου (games, videos, ψηφιακά τραγούδια κλπ.). Συμφώνησαν λοιπόν να ενώσουν τις δυνάμεις τους σε μια στρατηγική συμμαχία όπου θα αλληλοσυμπληρώνονται και θα υποστηρίζουν την κοινή ανάπτυξη.

Σε μια άλλη περίπτωση μια μικρή επιχείρηση της Μ. Βρετανίας ανέπτυξε ένα ελκυστικό παιχνίδι για τα παιδιά αλλά δεν είχε τα δίκτυα διανομής που απαιτούνται για την αποδοτική προώθηση του στην αγορά. Συμφώνησε λοιπόν σε μια στρατηγική συμμαχία με μιά από τις μεγαλύτερες αλυσίδες λιανικού εμπορίου (WH Smith) προκειμένου να ενώσουν τις καινοτομίες στο χώρο του προϊόντος (από την μικρή επιχείρηση) με τις καινοτομίες στο χώρο της προώθησης και της διανομής (WH Smith).



## Πελάτες Αιχμής

- Η Nestle βρήκε και προσέγγισε πολύ καλούς chefs σε όλη την Ευρώπη
- Συμφωνία για τακτική ανταλλαγή γνώσεων και νέων ιδεών
- Η Nestle αποδέχεται καλές συνταγές από chefs, κάποιες από αυτές μεταφράζονται σε βιομηχανικά προϊόντα
- Οι chefs λάμβανουν ένα σύνολο 20-30 συστατικών Nestle και οδηγίες για τη σωστή χρήση τους
- Πειραματίζονται και μόλις τελειώσουν, επιστρέφουν τις παρατηρήσεις τους στη Nestle για τη βελτίωση των προϊόντων της



Όταν η καινοτομία μας φθάσει σε ένα επίπεδο ανάπτυξης (π.χ. ανάπτυξη ενός πρωτότυπου), ο καλύτερος τρόπος να συνεχίσει την ανάπτυξη είναι να χτίσει μια στενή σχέση με πελάτες αιχμής, πελάτες δηλαδή που είναι πιο 'προωθημένοι' από το μέσο πελάτη ή είναι πολύ σημαντικοί για τις πωλήσεις (ή την χρήση) της πρωτότυπης καινοτομίας. Ο σκοπός αυτής της στενής σχέσης είναι να λάβουμε εκτενές feedback από τους πελάτες αιχμής και να προσαρμόσουμε την ανάπτυξη της καινοτομίας στις επιθυμίες και τις συμβουλές των πελατών αιχμής.

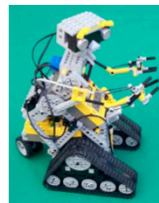
Πολλές μικρές επιχειρήσεις επιλέγουν ένα μεγάλο πελάτη και κάνουν μια συμφωνία μαζί του για να συνεισφέρει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Αν η φύση της επιχείρησης είναι τέτοια που να απαιτεί feedback από πολλούς πελάτες αιχμής (π.χ. ένα ισοτιούτο αισθητικής που αναπτύσει ένα καινούργιο προϊόν για γυναίκες), τότε οι πελάτες αιχμής μπορούν να είναι πολλοί και όλοι να συνεισφέρουν με τις ιδέες τους στην περαιτέρω ανάπτυξη του προϊόντος.

Ένα παράδειγμα μιας εξελιγμένης στρατηγικής καινοτομίας μέσω πελατών αιχμής είναι η εταιρεία Nestle η οποία μόλις ανάπτυξει ένα πρωτότυπο προϊόν (π.χ. μια νέα σάλτσα) την στέλνει σε μερικούς προσεκτικά επιλεγμένους chefs για να πάρει την γνώμη τους και να συλλέξει ιδέες για το πως μπορεί αυτό το προϊόν να χρησιμοποιηθεί στην μαγειρική. Η σχέση της Nestle με τους chefs αιχμής πάει ακόμη πιο μακριά αφού η Nestle ζητάει ιδέες για νέα προϊόντα και συστατικά φαγητού από



## Crowdsourcing

- Ανάπτυξη ιδίων συστημάτων για την πρόσληψη προτύπων ιδεών απο ταλαντούχα άτομα
- Ενεργή αναζήτηση νέων ιδεών ανάμεσα σε κοινότητες ταλαντούχων άτομων
- Ανάπτυξη συστήματος αξιολόγησης των νέων ιδεών & μετατροπής σε νέα προϊόντα/ υπηρεσίες
- Adults Friends Of Lego: AFOL
- Swarovski
- STATA software



Mindstorms product developed by AFOL

Η συλλογή ιδεών για την καινοτομία και η συνεισφορά γνώσεων στην ανάπτυξη μιας καινοτομίας μπορεί να πάει ακόμη παραπέρα απο τους πελάτες αιχμής και να απευθυνθεί σε όποιον ενδιαφερόμενο έχει να συνφέρει κάτι είτε στην χώρα μας είτε σε κάποια άλλη χώρα. Σύμφωνα με τις τελευταίες τάσεις στην διαχείριση της καινοτομίας, μια επιχείρηση μπορεί να απευθυνθεί στο ευρύτερο 'πλήθος' των καταναλωτών και να τους ζητήσει τις ιδέες τους για την ανάπτυξη καινοτομιών που ταιριάζουν στην επιχείρηση.

Επιχειρήσεις όπως η LEGO και η Swarovski χρησιμοποιούν ευρύτατα την τεχνική του "crowdsourcing" όπου μέσω του Internet προσπαθούν να προσελκύσουν ιδέες και συνεισφορές απο το 'πλήθος'. Για παράδειγμα οποιοσδήποτε καταναλωτής μπορεί να προτείνει στην Swarovski ένα νέο σχέδιο προϊόντος (συνήθως μόνο το concept) και η Swarovski αποφασίζει αν θα το παράξει σε μαζική κλίμακα ως ένα απο τα προϊόντα της. Παρόμοια στρατηγική ακολουθούν η επιχείρηση παιχνιδιών LEGO, η επιχείρηση στατιστικού λογισμικού STATA και άλλες επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο.



Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D)	Marketing, Design & Ideas
<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">Innocentive – open innovation problem solving</a></li><li>• <a href="#">IdeaConnection – idea marketplace and problem solving</a></li><li>• <a href="#">Yet2.com – IP market place</a></li><li>• <a href="#">PRESANS (beta) – connect and solve R&amp;D problems</a></li><li>• <a href="#">Hypios – online problem solving</a></li><li>• <a href="#">Innoget – research intermediary platform</a></li><li>• <a href="#">One Billion Minds – online (social) challenges</a></li><li>• <a href="#">NineSigma – technology problem solving</a></li><li>• <a href="#">Ideaken – collaborative crowdsourcing</a></li><li>• <a href="#">Innovation-community.de – Community of innovators, creators, designers &amp; thinkers (made by Hyve )</a></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="#">CMNTY Corporation – community co-creation</a></li><li>• <a href="#">Innovation Exchange – open innovation market place</a></li><li>• <a href="#">Idea Bounty – crowdsourcing ideas</a></li><li>• <a href="#">Guerra Creativa – crowdsourcing anything creative</a></li><li>• <a href="#">Brand Tags – tagging brands</a></li><li>• <a href="#">Battle of concepts – student challenges</a></li><li>• <a href="#">crowdSPRING – creative designs</a></li><li>• <a href="#">BootB.com – custom creative ideas for any creative need</a></li><li>• <a href="#">12designer – marketplace for creative solutions</a></li><li>• <a href="#">LeadVine – crowdsourcing lead generation</a></li><li>• <a href="#">99designs – pioneer in design crowdsourcing</a></li><li>• <a href="#">Edge Amsterdam – elite sourcing platform</a></li><li>• <a href="#">OpenIDEO – collaborative design platform</a></li><li>• <a href="#">Challenge.gov – crowdsourcing for government problems</a></li><li>• <a href="#">eYeka – the co-creation community</a></li><li>• <a href="#">Spigit – social innovation platform</a></li><li>• <a href="#">Cognistreamer – open innovation platform</a></li><li>• <a href="#">Zooppa – Branding/marketing platform</a></li></ul>

Σήμερα υπάρχουν ειδικές πλατφόρμες που διαθέτουν την υπηρεσία συλλογής ιδεών καινοτομίας απο το πλήθος (crowdsourcing) για οποιοδήποτε επιχείρηση, αντι προφανώς ενός αντιτίμου. Για την ακρίβεια υπάρχουν δύο ειδών πλατφόρμες crowdsourcing:

- Οι πλατφόρμες crowdsourcing με σκοπό την Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D)
- Οι πλατφόρμες crowdsourcing με σκοπό το marketing, το design και την συλλογή νέων ιδεών

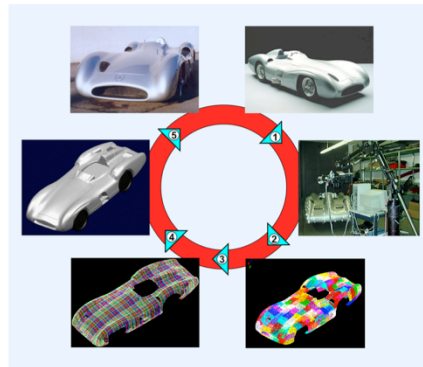
Πολλές μικρές και μεγάλες επιχειρήσεις καταφεύγουν σε αυτές τις πλατφόρμες, ανοίγοντας τις πόρτες τους για ιδέες, γνώσεις και δεξιότητες απο όλο τον κόσμο. Θα μπορούσε να πεί κανείς ότι οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτές τις μεθόδους στήνουν ένα μεγάλο εργαστήριο ιδεών, Έρευνας και Ανάπτυξης σε όλο τον πλανήτη με υπάλληλους απο όλα τα μήκη και πλάτη της γης!





## Ανταγωνιστές – Reverse Engineering

- Εξέταση ΚΑΙ Ανάλυση του προϊόντος/ υπηρεσίας του ανταγωνιστή
- Προσπάθεια αναλυτικής και λεπτομερούς κατανόησης του προϊόντος/υπηρεσίας του ανταγωνιστή
- Ανάπτυξη ίδιων προϊόντων/ υπηρεσιών με πιθανή προσθήκη νέων στοιχείων
- Κύρια στρατηγική καινοτομίας των ιαπωνικών αυτοκινητοβιομηχανιών μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο



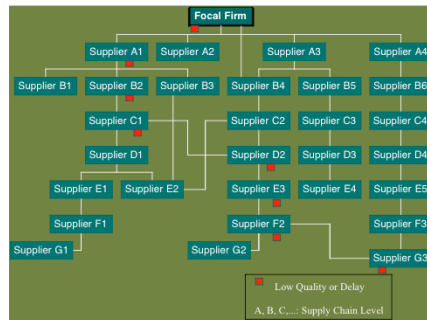
Οι ίδιοι οι ανταγωνιστές μας μπορούν να γίνουν πηγή έμπνευσης και καινοτομίας αρκεί η επιχείρησή μας να χειριστεί τις επιτυχίες τους με το κατάλληλο τρόπο. Το χειρότερο που μπορεί να κάνει η επιχείρησή μας είναι είτε να αγνοήσει τις επιτυχίες των ανταγωνιστών είτε να τις εκλάβει φοβικά και ως μεγάλη απειλή.

Η καλύτερη αντίδραση είναι να ενθαρρύνουμε την επιχείρησή μας να μάθει από τις επιτυχίες των ανταγωνιστών μας αλλά με ένα ουσιαστικό τρόπο. Αυτό που μπορεί να κάνει η επιχείρησή μας είναι να αναλύσει σε βάθος τις επιτυχημένες καινοτομίες των ανταγωνιστών μας, και να προσπαθήσει να μάθει από αυτές – αρκεί αυτό να γίνει με έναν ουσιαστικό και παραγωγικό τρόπο παρά με έναν επιφανειακό και επιπόλαιο τρόπο.

Ας πάρουμε για παράδειγμα την μεγάλη επιτυχία των αυτοκινητοβιομηχανιών της Ιαπωνίας που είχαν μεγάλη ανάπτυξη την περίοδο μετά το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Αυτό που έκαναν κατά κόρον οι επιχειρήσεις αυτές ήταν να παίρνουν πετυχημένα μοντέλα Αμερικάνικων αυτοκινητοβιομηχανιών, να τα αναλύουν σε βάθος, να προσπαθούν να μάθουν από αυτό (αποφεύγοντας την επιφανειακή αντιγραφή των προϊόντων αυτών) και να ροσθέτουν δικά τους στοιχεία βελτίωσης και ανάπτυξης. Η τεχνική αυτή ονομάστηκε reverse engineering και καθιερώθηκε από τότε σαν μια σημαντική στρατηγική καινοτομίας που μπορεί να βοηθήσει σημαντικά την ανάπτυξη μιας επιχείρησης.



## Προγράμματα Καινοτομίας με Προμηθευτές



- **TOYOTA Suppliers Groups**
- Αναγνώριση προβλήματος που εμφανίζεται συστηματικά στο τελικό προϊόν
- Ταυτοποίηση προμηθευτών που εμπλέκονται στην παραγωγή αυτού του προϊόντος
- Ανάπτυξη κοινού σχεδίου καινοτομίας μεταξύ της TOYOTA και όλων των εμπλεκόμενων προμηθευτών

Η τελευταία διάσταση που πρέπει να προστέθει στην ανοικτή καινοτομία είναι η τροφοδότηση με ιδέες, γνώσεις και δεξιότητες από τους προμηθευτές της επιχείρησής μας. Αυτό προϋποθέτει μια στρατηγική που (τουλάχιστον) οι σημαντικοί προμηθευτές μας γίνονται κάτι σαν συνέταιροι στην καινοτομία. Ας δούμε για παράδειγμα τι κάνει η TOYOTA με τους προμηθευτές της.

Όλοι οι σημαντικοί προμηθευτές της TOYOTA ανήκουν σε ειδικούς ομίλους με σκοπό την κοινή αντιμετώπιση των προβλημάτων και την συνεργασία για την ανεύρεση κοινών λύσεων. Ένα από τα προγράμματα αυτών των ομίλων είναι η αναγνώριση σημαντικών προβλημάτων στο τελικό προϊόν και η ανεύρεση των λαθών ή υστερήσεων των προμηθευτών που συνεισφέρουν σε αυτά τα προβλήματα. Για παράδειγμα αν η πόρτα ενός αυτοκινήτου παρουσιάζει συχνά προβλήματα στο κλείσιμο, τότε οι όμιλοι αυτοί προσκαλούν όλους τους προμηθευτές που εμπλέκονται στην παραγωγή της πόρτας και προσπαθούν να αναγνωρίσουν τις βελτιώσεις που μπορούν να γίνουν σε όλη την εφοδιαστική αλυσίδα για να επιλυθεί το πρόβλημα της πόρτας. Πολλές φορές η TOYOTA χρειάζεται να στείλει μηχανικούς της στους προμηθευτές που εμπλέκονται στην κατασκευή της πόρτας για να τους βοηθήσει να βελτιώσουν τις διαδικασίες τους και τα προϊόντα τους.

Προφανώς η στρατηγική της ανοικτής καινοτομίας με τους προμηθευτές δεν μπορεί να συμπεριλαμβάνει μη σημαντικούς προμηθευτές π.χ. τους προμηθευτές του



## **Ενότητα V**

# **Άσκηση ανάπτυξης Επιχειρηματικού Σχεδίου Καινοτομίας**



## Καινοτομία & Επιχειρηματικότητα

### Ενότητα V:

### Άσκηση ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου καινοτομίας

- 1 Να αναγνωρίζεις τη θέση της επιχειρήσης σου
- 2 Να αναγνωρίζεις τις προτεραιότητες της καινοτομίας
- 3 Να αναπτύσσεις ένα πρώτο σχέδιο καινοτομίας

Ας προσπαθήσουμε τώρα να βάλουμε σε εφαρμογή αυτά που συζητήσαμε. Ας κάνουμε μερικές ασκήσεις με τους εξής σκοπούς:

- Να αναγνωρίζουμε τη θέση της επιχειρήσης μας
- Να αναγνωρίζουμε τις προτεραιότητες της καινοτομίας για την επιχείρησή μας
- Να αναπτύσσουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο καινοτομίας

Μερικοί πίνακες και έτοιμες μεθοδολογίες θα μας βοηθήσουν σε αυτή την κατεύθυνση.



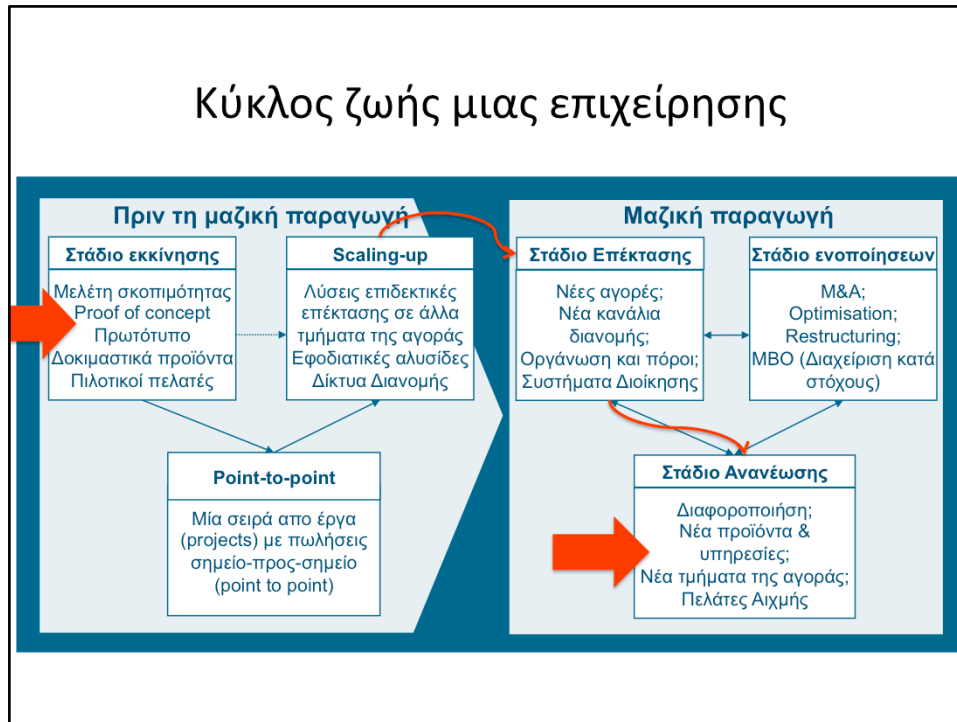
SWOT	
Δυνατότητες (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
Ευκαιρίες (Opportunities)	Απειλές (Threats)

Συζητήστε τις δυνατές και αδύνατες πλευρές της επιχείρησης (SWOT)

Χρησιμοποιείστε αυτό το πίνακα για να αναγνωρίσετε τις Δυνατότητες (ή Δυνατές πλευρές), τις Αδυναμίες (ή λιγότερο Δυνατές πλευρές), τις Ευκαιρίες και τις Απειλές για την επιχείρησή σας.

Οι Δυνατότητες και οι Αδυναμίες αναφέρονται στο παρόν, οι Ευκαιρίες και οι Απειλές στο μέλλον της επιχείρησης.

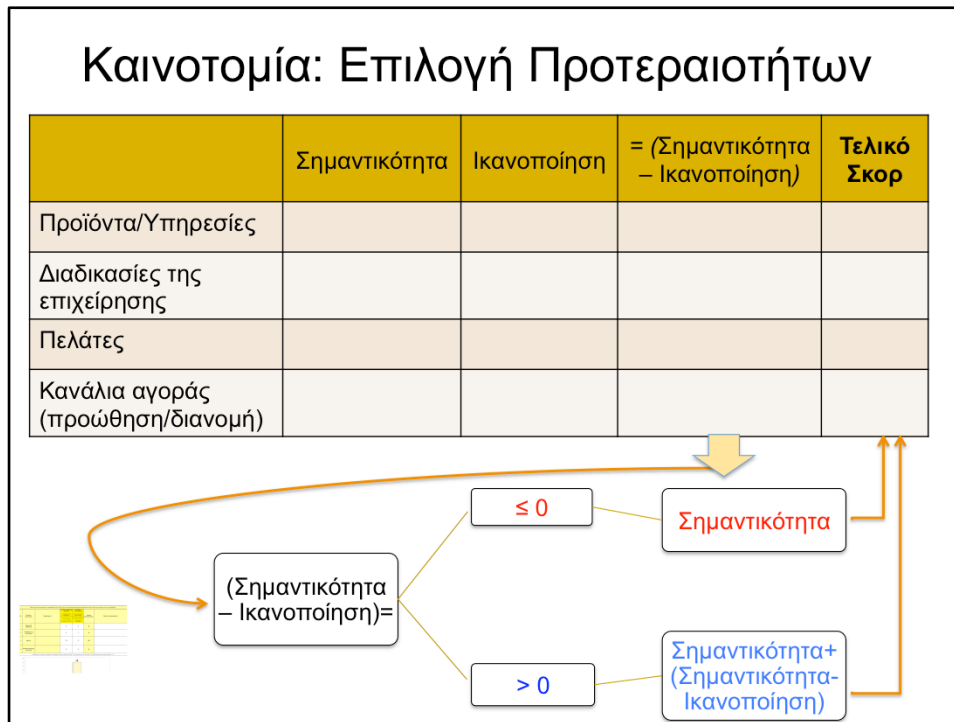
Μπορείτε να βρείτε δύσκολο να ξεχωρίσετε τις Δυνατότητες από τις Ευκαιρίες και τις Αδυναμίες από τις Απειλές. Δεν χρειάζεται να ξοδέψετε πολύ χρόνο σε αυτό – είναι μια ποιοτική εκτίμηση της επιχείρησής σας.



Στο γράφημα Κύκλου Ζωής καθορίστε το Σημείο εκκίνησης και τον Στόχο της επιχείρησης. Χρησιμοποιήστε αυτό το γράφημα για να τοποθετήσετε την επιχείρησή σας αυτή την στιγμή και την θέση που σχεδιάζετε για την επιχείρησή σας στο άμεσο μέλλον (2-3 χρόνια).

Η πορεία δεν είναι γραμμική. Για παράδειγμα κάποιες επιχειρήσεις έχουν φτάσει στο στάδιο ανανέωσης και εισαγάγουν στην αγορά ένα καινούργιο προϊόν προκειμένου να ανανεωθούν – αυτό πρακτικά σημαίνει στάδιο εκκίνησης «στάδιο ανανέωσης», στάδιο στόχευσης «point-to-point».

Απο το στάδιο «εκκίνησης» μπορεί η επιχείρηση να πάει κατευθείαν στο στάδιο της κλιμάκωσης («scale-up») ή να πάει πρώτα στο στάδιο του «Point-to-point» και μετά στο στάδιο της κλιμάκωσης («scale-up»). Το ίδιο συμβαίνει και με τη μετάβαση απο το στάδιο της επέκτασης κατευθείαν στο στάδιο των ενοποιήσεων (merger & acquisition) ή πρώτα στο στάδιο της ανανέωσης και μετά στο στάδιο των ενοποιήσεων.



Συζητήστε την στρατηγική σημασία και την ικανοποίηση σας σε καθένα απο τους 4 πυλώνες καινοτομίας (σκορ: 0 – 10).

Αξιολογήστε την στρατηγική σημασία και την ικανοποίηση σας σε καθένα απο τους 4 πυλώνες καινοτομίας (σκορ: 0 – 10).

Υπολογίστε το τελικό σκόρ για καθένα απο τους πυλώνες καινοτομίας και ιεραρχήστε τις προτεραιότητες καινοτομίας για την επιχείρηση σας.

Για να κάνετε αυτή την άσκηση μπορείτε να χρησιμοποιήσετε το Excel αρχείο που βρίσκεται στο e-learning portal του Επιμελητηρίου (το εργαλείο θα κάνει αυτόματα τους υπολογισμούς και θα σας δώσει τα αποτελέσματα) ή να ακολουθήσετε τους κανόνες που περιγράφονται σε αυτή την σελίδα.

Πηγή: Anthony W. Ulwick, "Turn customer Input into Innovation", Harvard Business Review, January 2002, p. 5-11.





Χρησιμοποιήστε το δένδρο για να σχεδιάσετε το επιχειρηματικό σας σχέδιο καινοτομίας και την σειρά με την οποία οι διάφορες καινοτομικές δραστηριότητες θα υλοποιηθούν. Χρησιμοποιήστε και δεύτερη (όμοια) σελίδα αν χρειάζεται να περιγράψετε διαφορετικές φάσεις του επιχειρηματικού σας σχεδίου.

Είναι χρήσιμο να θυμόμαστε ότι η προτεραιότητα της καινοτομίας είναι η εξυπηρέτηση των επιχειρηματικών στόχων.

Πρέπει να βρούμε την κατάλληλη ισοροπία μεταξύ του να συμπεριλάβουμε πάρα πολλές δραστηριότητες καινοτομίας και του να συμπεριλάβουμε ανεπαρκείς δραστηριότητες καινοτομίας.

Τελικός σκοπός η ανάπτυξη μιας **ακατανίκητης προσφοράς** για τον πελάτη



## **Τελική Ενότητα**

### **Αντί Συμπεράσματος**



## Η εμφάνιση του νέου...



«Όταν ένας κόσμος γκρεμίζεται και ο κόσμος ο νέος, διασκορπίζοντας τα παλιά, οργανώνοντας τα καινούργια, μάχεται ακόμη να δημιουργηθεί, οι άνθρωποι κυριεύονται από ένα είδος ομαδικής παραφροσύνης με διπλά διαφορετικά φαινόμενα:

- άλλοι, οι βολεμένοι, οι προνομιούχοι άρχοντες της εποχής κυριεύονται από φόβο μη χάσουν τα αγαθά τους υλικά και πνευματικά
- άλλοι δημιουργοί, που φαντάζουν -φυσικά για τους βολεμένους- σαν αντάρτες, κυριεύονται από ανυπομονησία και λύσσα να καταστρέψουν τον παλιό κόσμο και να δημιουργήσουν έναν καινούργιο καλύτερο

Σωστός άνδρας είναι αυτός, **που όχι μονάχα δεν θα τρομάξει από αυτό το θέαμα, αλλά και που θα μπορέσει να το αγαπήσει.** Έτσι μονάχα θα μετατρέψει ίσως την αγωνία σε γόνιμη συνεργασία και την αβεβαιότητα σε εμπιστοσύνη.»

**Νίκος Καζαντζάκης**

Πηγή: Από το κείμενο του Ν. Καζαντζάκη το 1945, αναπαραγωγή από την κ. Στέλλα Πριόβολου που είναι καθηγήτρια στη Φιλοσοφική Σχολή του Πανεπιστημίου Αθηνών, "ΤΑ ΝΕΑ" Παρασκευή, 28 Σεπτεμβρίου 2007 Αρ. Φύλλου: 18.950 Σελίδα: ΝΕΑ\_2809\_009\_Κ\_240744 Αυτό το κείμενο εκτυπώθηκε από ΤΑ ΝΕΑ Online, στο <http://>



## Η δύναμη της ομάδας...



«Όταν μια **ομάδα** φίλων απολαμβάνουν μιά συνομιλία μαζί, θα διαπιστώσετε ότι ξαφνικά κάτι **εξαιρετικό συμβαίνει**.

Καθώς μιλούν, είναι σαν **να ανάβει μια σπίθα**, που περνά από το έναν ομιλητή στον άλλο, και καθώς ταξιδεύει, συγκεντρώνει δύναμη, αναπτύσσοντας μιά ζεστή και διαφωτιστική φλόγα αμοιβαίας κατανόησης, την οποία **κανένας από αυτούς δεν θα μπορούσε να καταφέρει μόνος του**»

Σωκράτης στο Κριτία Πλάτωνα