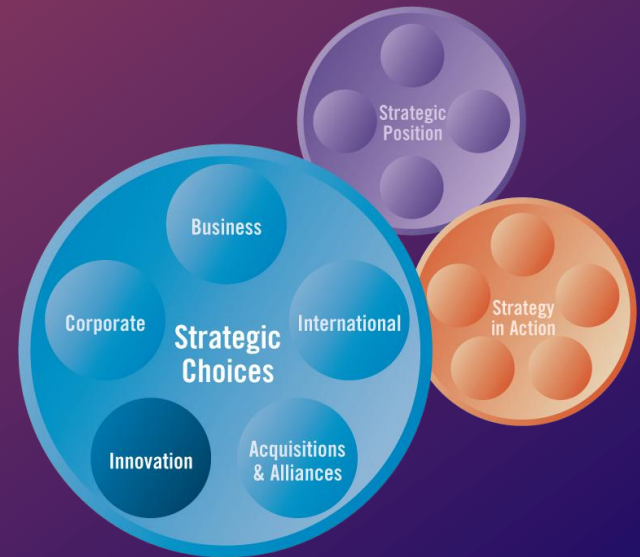


Strategic Choices

9: Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα



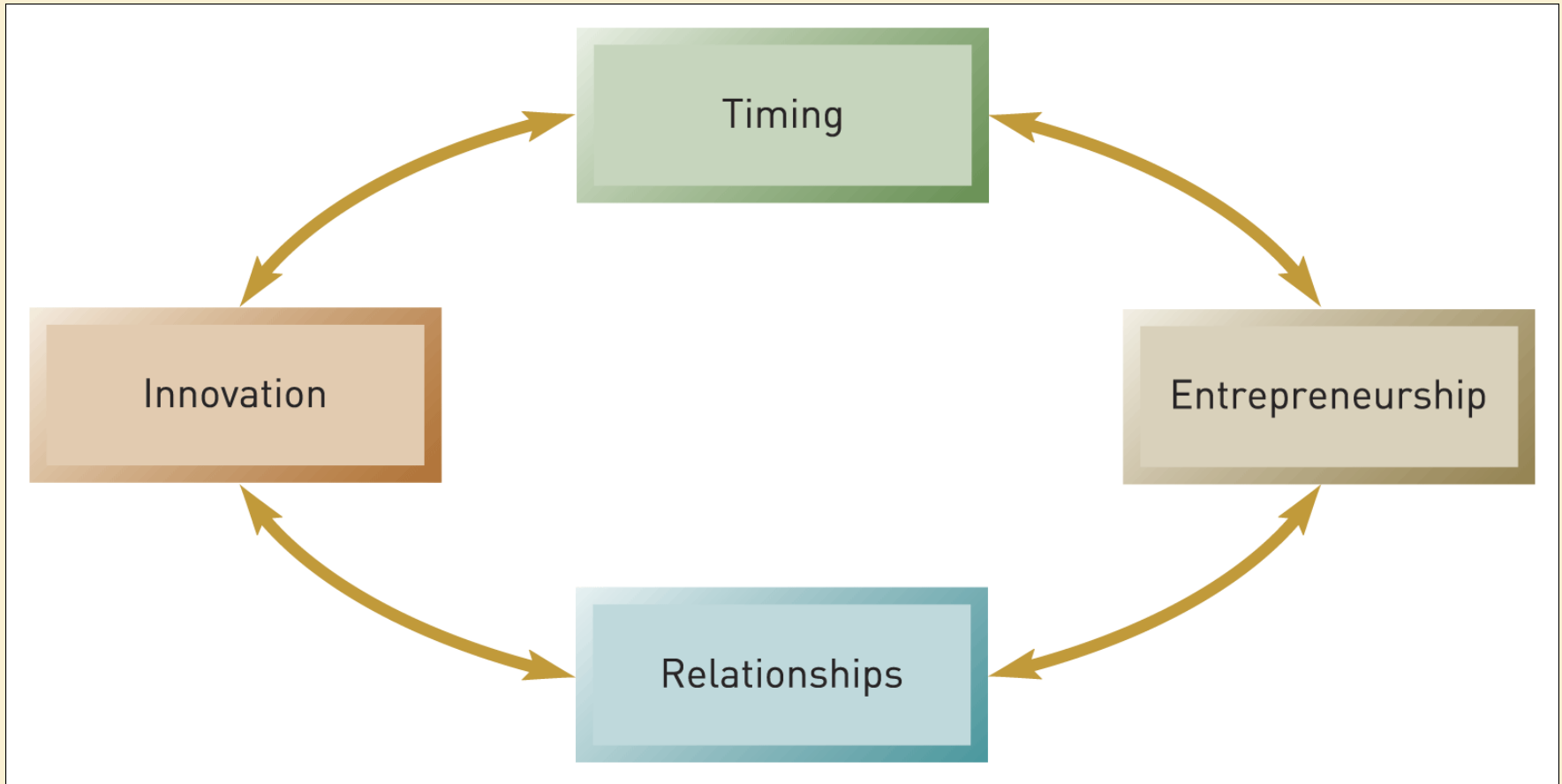
Μαθησιακά αποτελέσματα (1)

- Προσδιορίστε και απαντήστε σε βασικά διλήμματα καινοτομίας, όπως η σχετική έμφαση στην τεχνολογία ή στις αγορές, καινοτομίες προϊόντων ή διαδικασιών, ανοικτή έναντι κλειστής καινοτομίας και το υποκείμενο επιχειρηματικό μοντέλο.
- Προβλέψτε και εν μέρει επηρεάσετε τη διάδοση (ή την εξάπλωση) των καινοτομιών.

Μαθησιακά αποτελέσματα (2)

- Αποφασίστε πότε είναι καλύτερο να είναι πρώτος ή ακόλουθος στην καινοτομία και πώς ένας καθιερωμένος οργανισμός πρέπει να ανταποκριθεί σε καινοτόμους αμφισβητίες.
- Προβλέψτε τα δύο βασικά ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρηματίες καθώς περνούν τα στάδια ανάπτυξης, από την εκκίνηση μέχρι την έξοδο, και τις επιλογές που εμπλέκονται στις επιχειρηματικές στρατηγικές.
- Αξιολογήστε τις ευκαιρίες και τις επιλογές που αντιμετωπίζουν οι κοινωνικοί επιχειρηματίες καθώς δημιουργούν νέες επιχειρήσεις για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων.

Το πλαίσιο καινοτομίας-επιχειρηματικότητας



Καινοτομία

- Η καινοτομία περιλαμβάνει τη μετατροπή της νέας γνώσης σε ένα νέο προϊόν, μια διαδικασία ή μια υπηρεσία και τη θέση αυτού του νέου προϊόντος, διαδικασίας ή υπηρεσίας σε πραγματική χρήση.

Διλήμματα καινοτομίας (1)

Η ώθηση της τεχνολογίας ή η έλξη της αγοράς

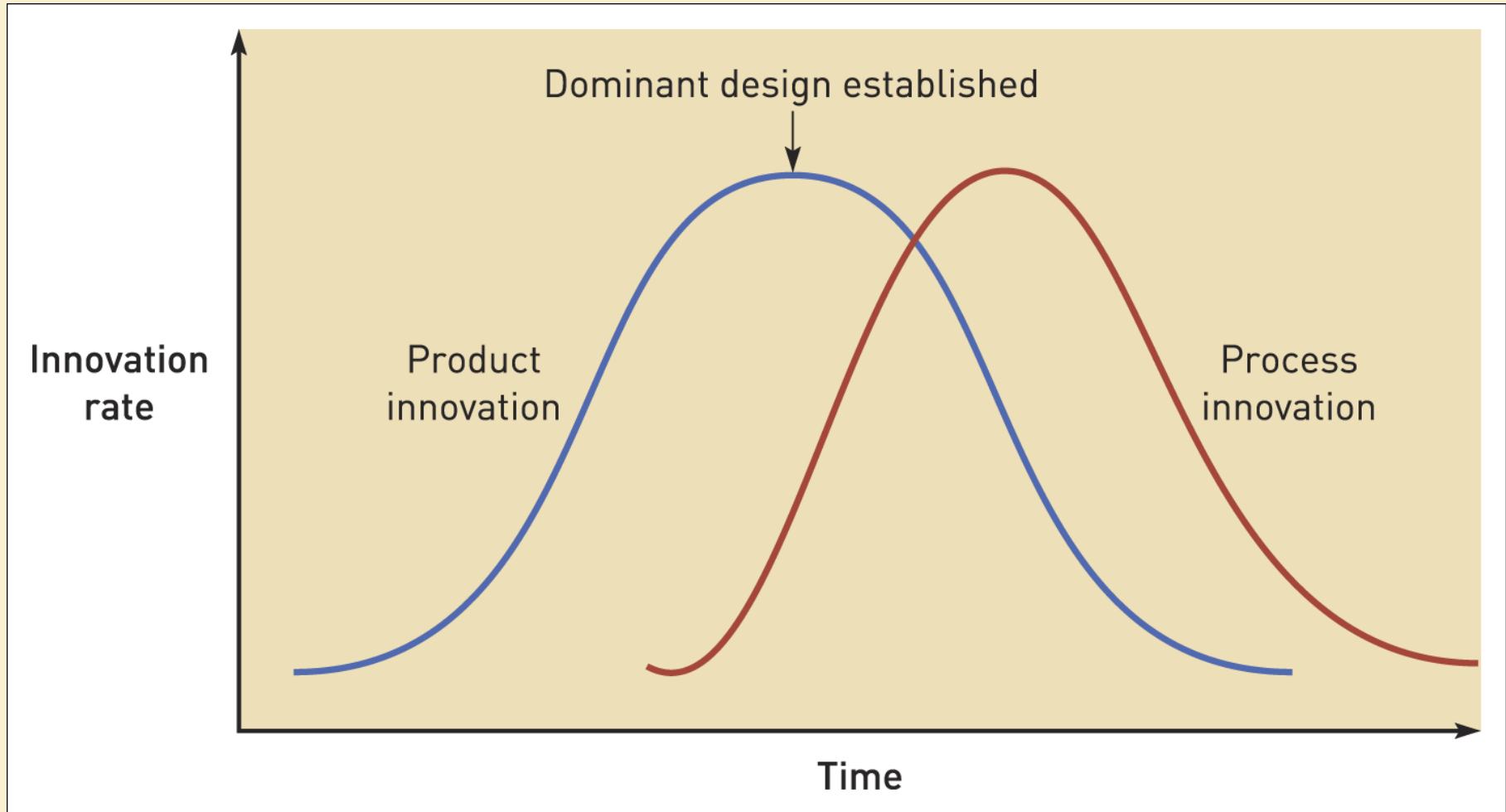
- Η τεχνολογική ώθηση είναι η άποψη ότι η νέα γνώση που δημιουργείται από τεχνολόγους ή επιστήμονες προωθεί τη διαδικασία καινοτομίας (δηλαδή τα αποτελέσματα από εργαστήρια E & A).
- Η έλξη της αγοράς είναι η άποψη ότι είναι η έλξη των χρηστών στην αγορά που είναι υπεύθυνη για την καινοτομία. Οι «κύριοι χρήστες» έχουν ιδιαίτερη σημασία. Αντίθετα, η «λιτή καινοτομία» είναι επίσης σημαντική - ευαισθησία στις πραγματικές ανάγκες των φτωχότερων καταναλωτών (π.χ. το αυτοκίνητο της Tata).

Διλήμματα καινοτομίας (2)

Καινοτομία προϊόντων ή διαδικασιών

- Η καινοτομία προϊόντων αφορά το τελικό προϊόν (ή υπηρεσία) που πρόκειται να πωληθεί, ιδίως όσον αφορά τα χαρακτηριστικά του.
- Η καινοτομία της διαδικασίας σχετίζεται με τον τρόπο παραγωγής και διανομής ενός προϊόντος, ιδίως όσον αφορά τη βελτίωση του κόστους ή την αξιοπιστία.

Καινοτομία προϊόντων και διαδικασιών



Source: Adapted from J. Abernathy and W. Utterback, 'A dynamic model of process and product innovation', *Omega*, vol. 3, no. 6 (1975), pp. 142–60.

Οι επιπτώσεις του μοντέλου καινοτομίας προϊόντος / διαδικασίας

- Οι νέες αναπτυσσόμενες βιομηχανίες ευνοούν τις καινοτομίες των προϊόντων.
- Οι βιομηχανίες που ωριμάζουν ευνοούν τις καινοτομίες της διαδικασίας.
- Οι μικροί νεοεισερχόμενοι έχουν τις μεγαλύτερες ευκαιρίες στα πρώτα στάδια μιας βιομηχανίας.
- Οι μεγάλες καθιερωμένες επιχειρήσεις έχουν πλεονεκτήματα σε μεταγενέστερα στάδια.

Διλήμματα καινοτομίας (3)

Ανοιχτή ή κλειστή καινοτομία

- «Κλειστή» καινοτομία - η παραδοσιακή προσέγγιση της καινοτομίας, στηριζόμενη στους εσωτερικούς πόρους του οργανισμού - στα δικά του εργαστήρια και στα τμήματα μάρκετινγκ. Η καινοτομία είναι μυστική, οι οργανισμοί ενδιαφέρονται να προστατεύσουν την πνευματική ιδιοκτησία και να αποφύγουν τους ανταγωνιστές τους να ξεπεράσουν τις ιδέες τους.
- Η «ανοιχτή» καινοτομία περιλαμβάνει τη σκόπιμη εισαγωγή και εξαγωγή γνώσεων από έναν οργανισμό, προκειμένου να επιταχυνθεί και να ενισχυθεί η καινοτομία του. Η ανταλλαγή ιδεών ανοιχτά θεωρείται πιθανή να παράγει πιο γρήγορα προϊόντα.

Ανοιχτή ή κλειστή καινοτομία

Η ισορροπία μεταξύ ανοικτής και κλειστής καινοτομίας εξαρτάται από:

- Ανταγωνιστική αντιπαλότητα - αν είναι έντονη η κλειστή καινοτομία είναι καλύτερη.
- Το "One-shot" ή η συνεχής καινοτομία - η ανοιχτή καινοτομία είναι η καλύτερη όταν η καινοτομία είναι συνεχής (ενθαρρύνοντας την αμοιβαία συμπεριφορά).
- Πολύπλοκη και στενά συνδεδεμένη καινοτομία - η κλειστή καινοτομία είναι η καλύτερη προκειμένου να αποφευχθούν τα ασυνεπή στοιχεία στην ανάπτυξη.

Ηγεσία της πλατφόρμας

- Η ηγεσία της πλατφόρμας αναφέρεται στο πώς οι μεγάλες επιχειρήσεις συνειδητά καλλιεργούν ανεξάρτητες εταιρείες μέσω διαδοχικών κυμάτων καινοτομίας γύρω από τη βασική τεχνολογική «πλατφόρμα» τους.
- Στα παραδείγματα περιλαμβάνονται: η Microsoft και η Sony (στην αγορά των βιντεοπαιχνιδιών) και η Intel (στον κλάδο των ηλεκτρονικών υπολογιστών).

Διλήμματα καινοτομίας (4)

Τεχνολογική ή επιχειρηματική καινοτομία

Ένα επιχειρησιακό μοντέλο περιγράφει πώς ένας οργανισμός διαχειρίζεται τα εισοδήματα και το κόστος μέσω της διαρθρωτικής ρύθμισης των δραστηριοτήτων του.

Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου περιλαμβάνει την αναδιοργάνωση όλων των στοιχείων μιας επιχείρησης σε νέους συνδυασμούς. Αυτό συνεπάγεται την καινοτομία:

- Το προϊόν. Μπορεί να επαναπροσδιορίσει ποιο είναι το προϊόν ή η υπηρεσία και πώς παράγεται.
- Η πώληση. Μπορεί να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση παράγει τα έσοδά της - τις δραστηριότητες πώλησης και διανομής.

Διάδοση της καινοτομίας

Η διάχυση είναι η διαδικασία με την οποία οι καινοτομίες κατανέμονται στους χρήστες. Αυτό μπορεί να ποικίλει ανάλογα με την ταχύτητα και την έκταση.

Οι καθοριστικοί παράγοντες διάχυσης από την πλευρά της προσφοράς

Βαθμός βελτίωσης

Συμβατότητα

Πολυπλοκότητα

Πειραματισμός

Διαχείριση σχέσεων

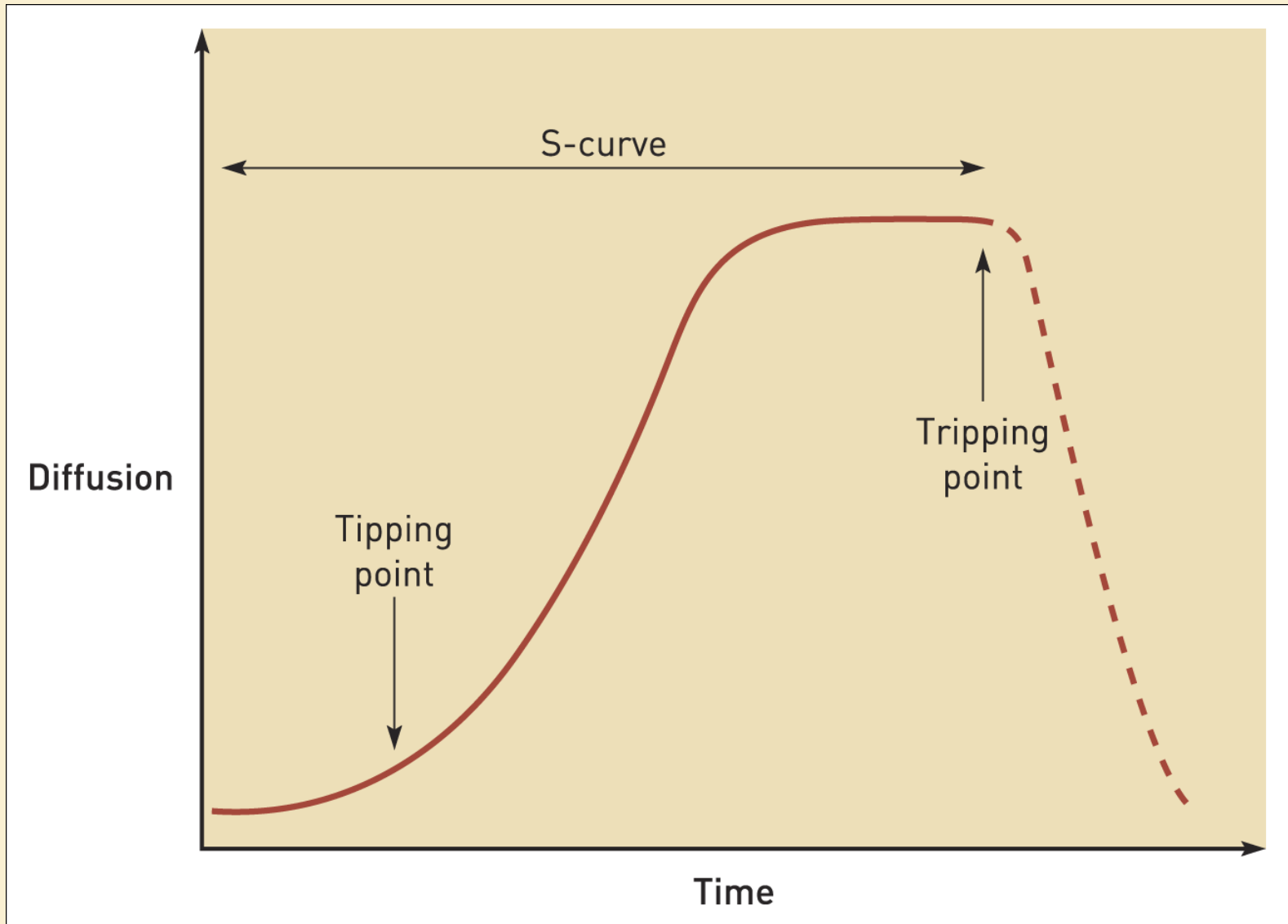
Οι καθοριστικοί παράγοντες διάχυσης από την πλευρά της ζήτησης

Γνώση της αγοράς

Επιδράσεις δικτύου

Η τάση των πελατών να υιοθετήσουν

Η S-καμπύλη διάχυσης



Η S-καμπύλη

Η καμπύλη S αντικατοπτρίζει μια διαδικασία αρχικής αργής υιοθέτησης της καινοτομίας, ακολουθούμενη από μια ταχεία επιτάχυνση της διάχυσης που οδηγεί σε ένα οροπέδιο που αντιπροσωπεύει το όριο της ζήτησης.

Τα σημεία λήψης αποφάσεων είναι τα εξής:

Timing of the
tipping point

Timing of the
plateau

Extent of
diffusion

Timing of the
'tripping' point

Σημεία απόφασης κατά μήκος της S-καμπύλης

- Ένα σημείο ανατροπής είναι όπου η ζήτηση για ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ξεσπάει ξαφνικά, με εκρηκτική ανάπτυξη.
- Το σημείο απόκλισης είναι το αντίθετο από το σημείο ανατροπής, όταν η ζήτηση καταρρέει - μερικές φορές δραστικά αλλά συχνά πιο σταδιακά.

Καινοτόμοι και ακόλουθοι

Το πλεονέκτημα του να είναι κανείς πρώτος υπάρχει όταν ένας οργανισμός είναι καλύτερος από τους ανταγωνιστές του ως αποτέλεσμα της πρώτης εισόδου του στην αγορά με ένα νέο προϊόν, διαδικασία ή υπηρεσία. Υπάρχουν όμως και ορισμένα μειονεκτήματα.

Παραδείγματα περιλαμβάνουν την Coca-Cola (στα αναψυκτικά) και την Hoover (σε ηλεκτρικές σκούπες).

Τα πλεονεκτήματα του να είναι κανείς πρώτος

Οφέλη
καμπύλης εμπειρίας

Οικονομίες κλίμακος

Προτίμηση/πρόσβαση
των περιορισμένων πόρων

Φήμη

Αγοραστικά κίνητρα
καταναλωτών

Late-mover advantages

Free-riding – απομίμηση
στρατηγικών του
Πρωτοπόρου αλλά
πιο φτηνά

Μάθηση - από τα
λάθη που έγιναν
από τους πρωτοπόρους

Πρώτος ή δεύτερος;

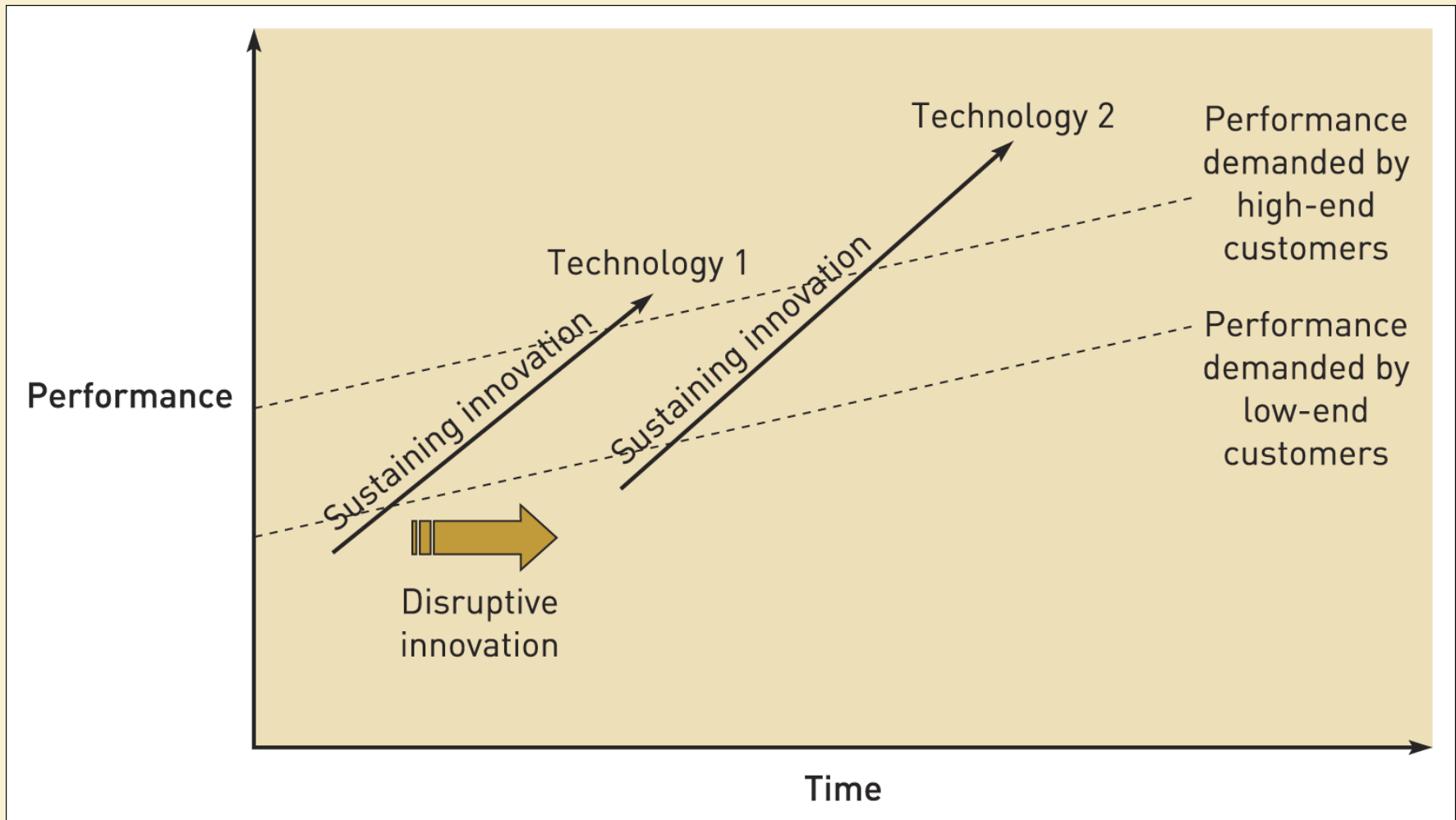
Τρεις παραμετρικοί παράγοντες στην επιλογή ανάμεσα στην καινοτομία και την απομίμηση:

- Ικανότητα για τη σύλληψη κερδών
- Συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία
- Γρήγορες αρένες

Τι είναι μια διασπαστική καινοτομία;

Η διασπαστική καινοτομία δημιουργεί σημαντική αύξηση, προσφέροντας μια νέα τροχιά απόδοσης που, ακόμη και αν αρχικά κατώτερη από την απόδοση των υφιστάμενων τεχνολογιών, έχει τη δυνατότητα να γίνει σαφώς ανώτερη.

Διασπαστική καινοτομία (1)



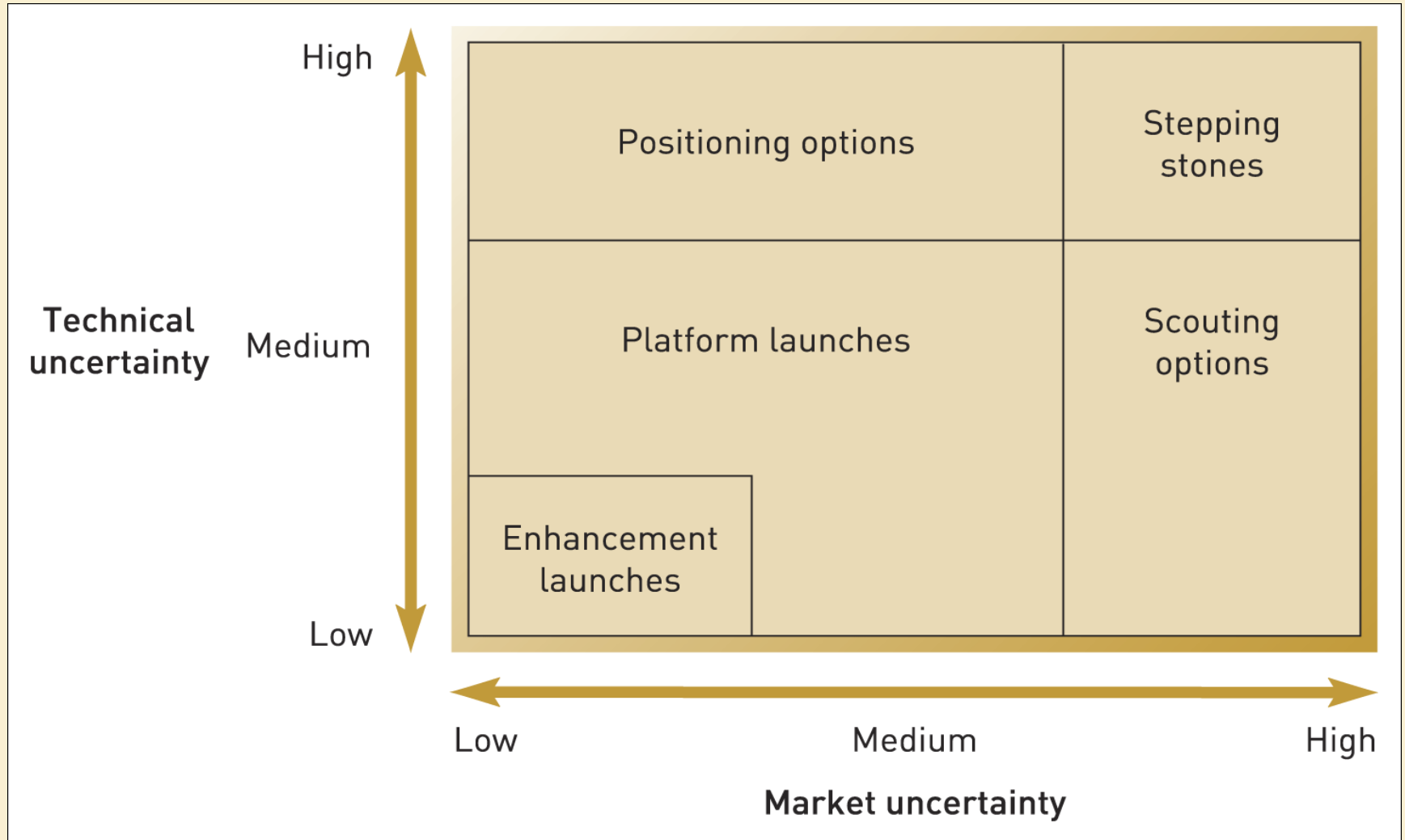
Source: Reprinted by permission of Harvard Business School Press. From *The Innovator's Solution* by C. Christensen and M.E. Raynor. Boston, MA (2003). Copyright © 2003 by the Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Διασπαστική καινοτομία (2)

Οι υφιστάμενες επιχειρήσεις μπορούν να ακολουθήσουν δύο πολιτικές για να τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις δυνητικά διασπαστικές καινοτομίες:

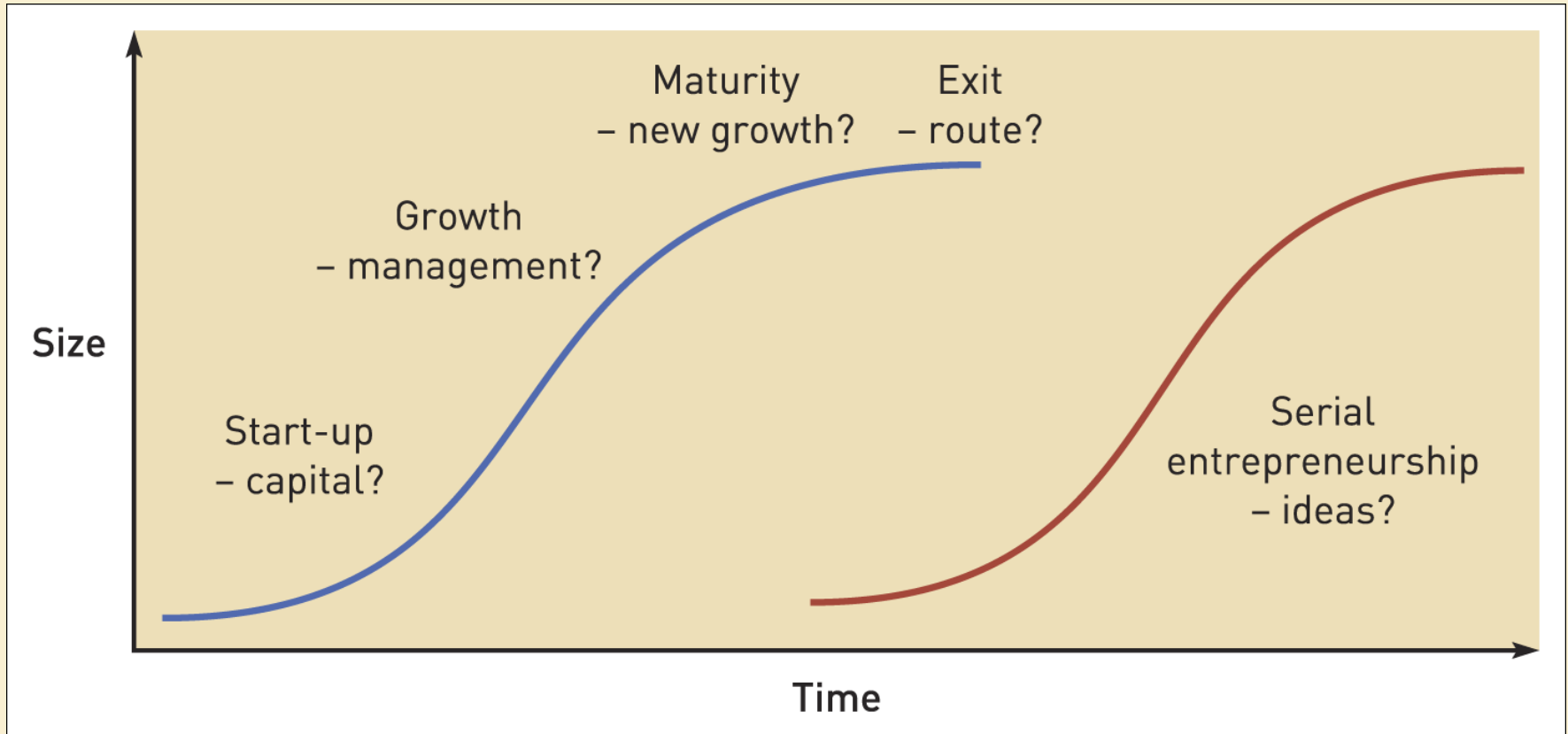
- Ανάπτυξη ενός χαρτοφυλακίου πραγματικών επιλογών (περιορισμένες επενδύσεις που διατηρούν ευκαιρίες ανοικτές για το μέλλον)
- Ανάπτυξη νέων μονάδων επιχειρηματικών συμμετοχών - μικρές, καινοτόμες επιχειρήσεις με σχετική αυτονομία.

Χαρτοφυλάκιο επιλογών καινοτομίας



Source: Reprinted by permission of Harvard Business School Press. From *The Entrepreneurial Mindset* by I. MacMillan and R.G. McGrath. Boston, MA (2000), p. 176. Copyright © 2000 by the Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Στάδια επιχειρηματικής ανάπτυξης



Επιχειρηματικές στρατηγικές

Δύο βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών επιχειρήσεων έχουν αντίκτυπο στη στρατηγική:

- Λειψία πόρων - όσον αφορά τη χρηματοδότηση και τη διοικητική ικανότητα
- Σχετική αορατότητα - οι μικρές επιχειρήσεις είναι λιγότερο πιθανό να προκαλέσουν ανταγωνιστική απάντηση από τους κατεστημένους φορείς.

Η επίπτωση εξαρτάται από το αν η αγορά είναι νέα (η ταχύτητα απόκρισης είναι το κλειδί) ή η ώριμη (η εύρεση μιας θέσης είναι το κλειδί).

Επιχειρηματικές σχέσεις

Η επιχειρηματικότητα συχνά συνεπάγεται τη διαχείριση σχέσεων με άλλες εταιρείες:

- Εταιρική επιχείρηση - επενδύοντας εξωτερικά σε νέες επιχειρήσεις, προστατεύοντας έτσι τις επιχειρήσεις πρώιμου σταδίου από την εσωτερική γραφειοκρατία και την εξάπλωση του κινδύνου.
- Spin-off (ή spin-outs) - η δημιουργία μικρών καινοτόμων μονάδων από μεγαλύτερους οργανισμούς.
- Οικοσυστήματα - ενθαρρύνει τις κοινότητες συνδεδεμένων προμηθευτών, αντιπροσώπων, διανομέων, δικαιοδόχων, επιχειρηματιών τεχνολογίας και κατασκευαστών συμπληρωματικών προϊόντων.

Κοινωνική επιχειρηματικότητα

Οι κοινωνικοί επιχειρηματίες είναι άτομα και ομάδες που δημιουργούν ανεξάρτητες οργανώσεις για να κινητοποιήσουν ιδέες και πόρους για την αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων, που συνήθως κερδίζουν έσοδα αλλά όχι για κερδοσκοπικό σκοπό.

Αποφάσεις κοινωνικής επιχειρηματικότητας

Κοινωνική αποστολή

Οργανωτική μορφή

Επιχειρηματικό μοντέλο

Περίληψη (1)

- Οι στρατηγικοί αντιμετωπίζουν τέσσερα βασικά διλήμματα στην καινοτομία: τη σχετική έμφαση που δίνεται στην τεχνολογική ώθηση ή στην έλξη της αγοράς. Είτε να επικεντρωθεί στην καινοτομία προϊόντων ή διαδικασιών, Πόσο να βασιστείτε στην «ανοικτή καινοτομία»; Και τέλος πόσο να επικεντρωθούμε στην τεχνολογική καινοτομία σε αντίθεση με την ευρύτερη καινοτομία επιχειρηματικών μοντέλων.
- Οι καινοτομίες συχνά διαχέονται στην αγορά σύμφωνα με ένα μοντέλο S-καμπύλης, στο οποίο η αργή εκκίνηση ακολουθείται από την επιτάχυνση της ανάπτυξης (σημείο ανατροπής) και τελικά από την ισοπέδωση της ζήτησης. Οι διαχειριστές θα πρέπει να προσέχουν για «σημεία πτώσης».
- Οι διαχειριστές έχουν τη δυνατότητα να είναι πρώτοι στην αγορά και να εισέρχονται αργότερα. Οι πρωτοπόροι μπορούν να κατακτήσουν τα πλεονεκτήματα πρώτης μετακίνησης. Ωστόσο, οι «γρήγορες δεύτερες» στρατηγικές είναι συχνά πιο ελκυστικές.

Περίληψη (2)

- Οι καθιερωμένες επιχειρήσεις των κατεστημένων φορέων πρέπει να προσέχουν τις διασπαστικές καινοτομίες. Οι φορείς μπορούν να αποτρέψουν την αδράνεια αναπτύσσοντας χαρτοφυλάκια πραγματικών επιλογών και οργανώνοντας αυτόνομες νέες μονάδες επιχειρηματικών συμμετοχών.
- Οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν χαρακτηριστικά διλήμματα καθώς οι επιχειρήσεις τους περνούν από τον επιχειρηματικό κύκλο ζωής της εκκίνησης, της ανάπτυξης, της ωρίμανσης και της εξόδου. Οι επιχειρηματικές στρατηγικές επηρεάζονται ιδιαίτερα από την έλλειψη πόρων και τη σχετική αορατότητα. Οι επιχειρηματίες πρέπει να επιλέξουν τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται με μεγάλες επιχειρήσεις, ιδίως επειδή μπορούν να εμπλακούν σε οικοσυστήματα ή στρατηγικές για ανοιχτή καινοτομία.
- Η κοινωνική επιχειρηματικότητα προσφέρει έναν ευέλικτο τρόπο αντιμετώπισης κοινωνικών προβλημάτων, αλλά εγείρει ζητήματα σχετικά με τις κατάλληλες αποστολές, οργανωτικές μορφές και επιχειρηματικά μοντέλα.