ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ

2011-2012

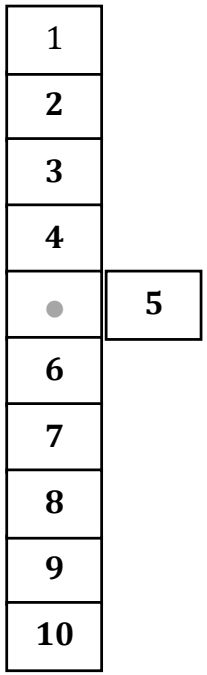
ΜΟΝΑΔΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (ΜΚΕ)

Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ
ΕΣΠΑ 2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από Εθνικούς Πόρους

Επιχειρηματικότητα βασισμένη στη γνώση

ΕΠΙ
ΧΕΙΡ
Η
ΜΑΤΙ
ΚΟ
ΤΗ
ΤΑ



Συγγραφέας_κεφαλαίου

Κωνσταντίνος Κούτσικος,
Επ. Καθηγητής,
Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Περιεχόμενα

- Βασικές έννοιες
- Διαδικασία διαχείρισης καινοτομίας βασισμένης στη γνώση
- Από τις επιχειρηματικές προτάσεις στις ευκαιρίες καινοτομίας
- Διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων
- Μελέτες περίπτωσης
- Συμπεράσματα και εφαρμογές

Βασικές έννοιες

Τι είναι επιχειρηματικότητα βασισμένη στη γνώση

Η διαχείριση καινοτομικών επιχειρηματικών ευκαιριών συνδέεται άμεσα με την επιχειρηματικότητα βασισμένη στη γνώση (knowledge-intensive entrepreneurship)

δηλαδή, με την ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρήσεων

που έχουν ως συγκριτικό πλεονέκτημα

την συστηματική μετατροπή γνώσεων (πληροφοριών, ικανοτήτων και δεξιοτήτων)
σε εσωτερικές και εξωτερικές λειτουργίες
που στοχεύουν στη βέλτιστη εμπορική εκμετάλλευση επιχειρηματικών ιδεών και ευκαιριών.

Από τη γνώση στην καινοτομία

- Μία επιχείρηση που καινοτομεί είναι ουσιαστικά ένας διαχειριστής γνώσης
  - χρησιμοποιεί υπάρχουσα γνώση, συνδυάζει και συνθέτει πηγές γνώσης και δημιουργεί εν τέλει νέα γνώση.

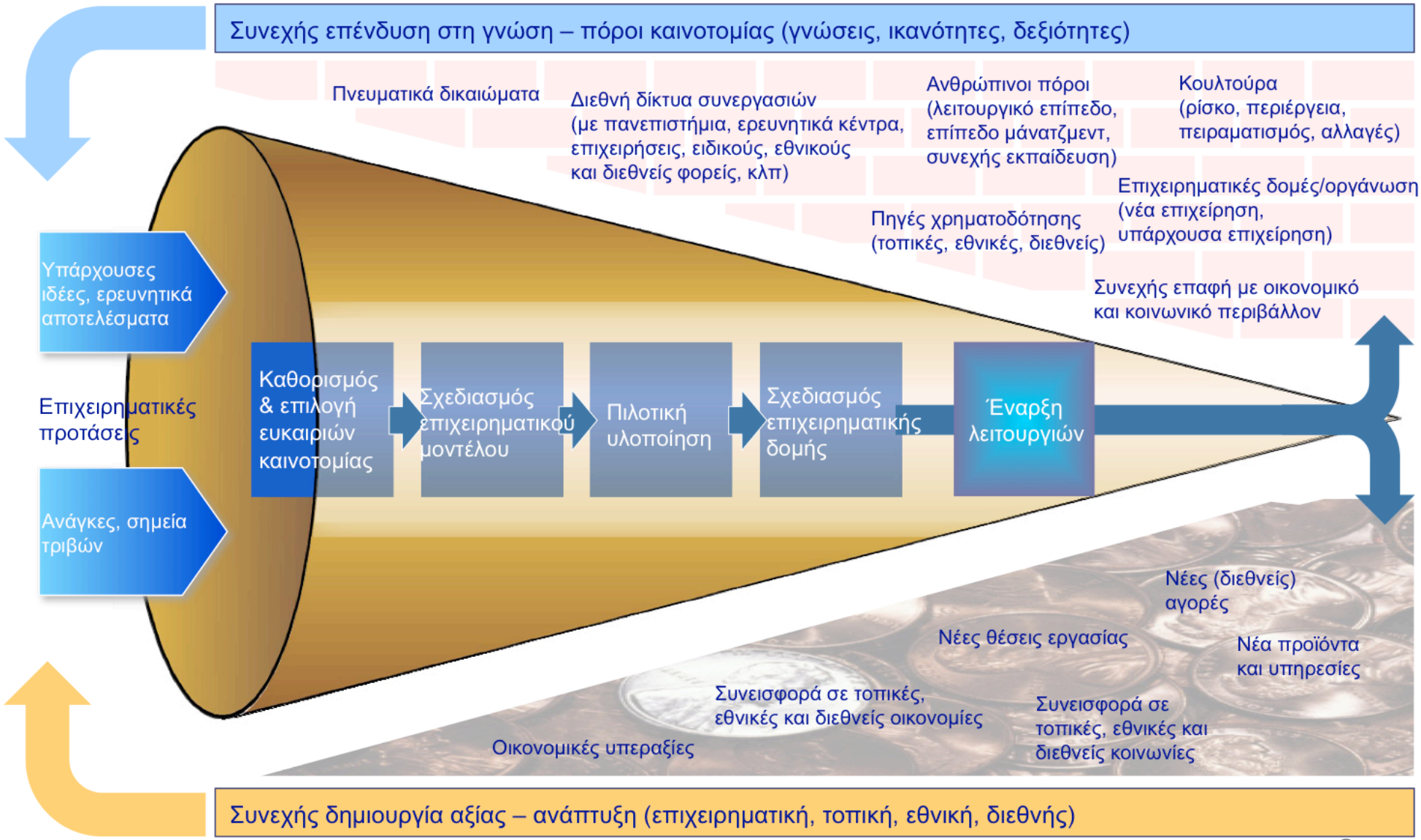
- Αυτό επιτυγχάνεται με την ενεργοποίηση πόρων καινοτομίας (πηγές χρηματοδότησης, στρατηγικές συμμαχίες, κλπ)
  - έτσι ώστε η γνώση που συμπυκνώνεται σε μια αρχική ιδέα να συνδυάζεται με τη γνώση που εμπεριέχεται στους πόρους καινοτομίας μιας επιχείρησης και να μετουσιώνεται σε μια λειτουργική επιχειρηματική δομή.

Από τη γνώση στην καινοτομία

- Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να δημουργηθεί μία συνεχής ροή επενδύσεων στη γνώση που με συστηματική διαχείριση μπορεί να οδηγήσει σε συνεχή δημιουργία αξίας
  - τόσο για την επιχείρηση όσο και για το οικονομικό και κοινωνικό της περιβάλλον.

- ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ: Τα παραπάνω σχόλια δεν αφορούν μόνο τεχνολογικές ιδέες/γνώσεις ή νέες επιχειρήσεις
  - Αντιθέτως, η επιχειρηματικότητα βασισμένη στη γνώση (και κατ' επέκταση η διαχείριση καινοτομίας) μπορεί να αφορά οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα που οδηγεί σε δημιουργία αξίας.

Μοντελοποιώντας τη μετάβαση από τη γνώση στην καινοτομία (Kutsikos & Brown, 2000)



Διαδικασία διαχείρισης καινοτομίας βασισμένης στη γνώση

Ιστορική ανασκόπηση

- 1930: Η διαδικασία αυτή μοντελοποιείται στις ΗΠΑ με τη μορφή κώνου, με βασικό στόχο τον έλεγχο κόστους/ρίσκου κατά την υλοποίηση χαρτοφυλακίων ευκαιριών καινοτομίας
  - πολλές επιχειρηματικές προτάσεις εισέρχονται στον κώνο και αξιολογούνται με βάση διάφορα κριτήρια
- Η αξιολόγηση γίνεται συνήθως σε δύο φάσεις:
  - Φάση Ερευνας, με υψηλό δείκτη τυχαιότητας ως προς την εύρεση νέων ευκαιριών καινοτομίας (χαρτοφυλάκιο ευκαιριών)
  - Φάση Εμπορικής Υλοποίησης, όπου επιλεγμένες ευκαιρίες καινοτομίας ετοιμάζονται για την επιχειρηματική αξιοποίησή τους με τη μορφή νέων προϊόντων/υπηρεσιών (χαρτοφυλάκιο επιλογών)

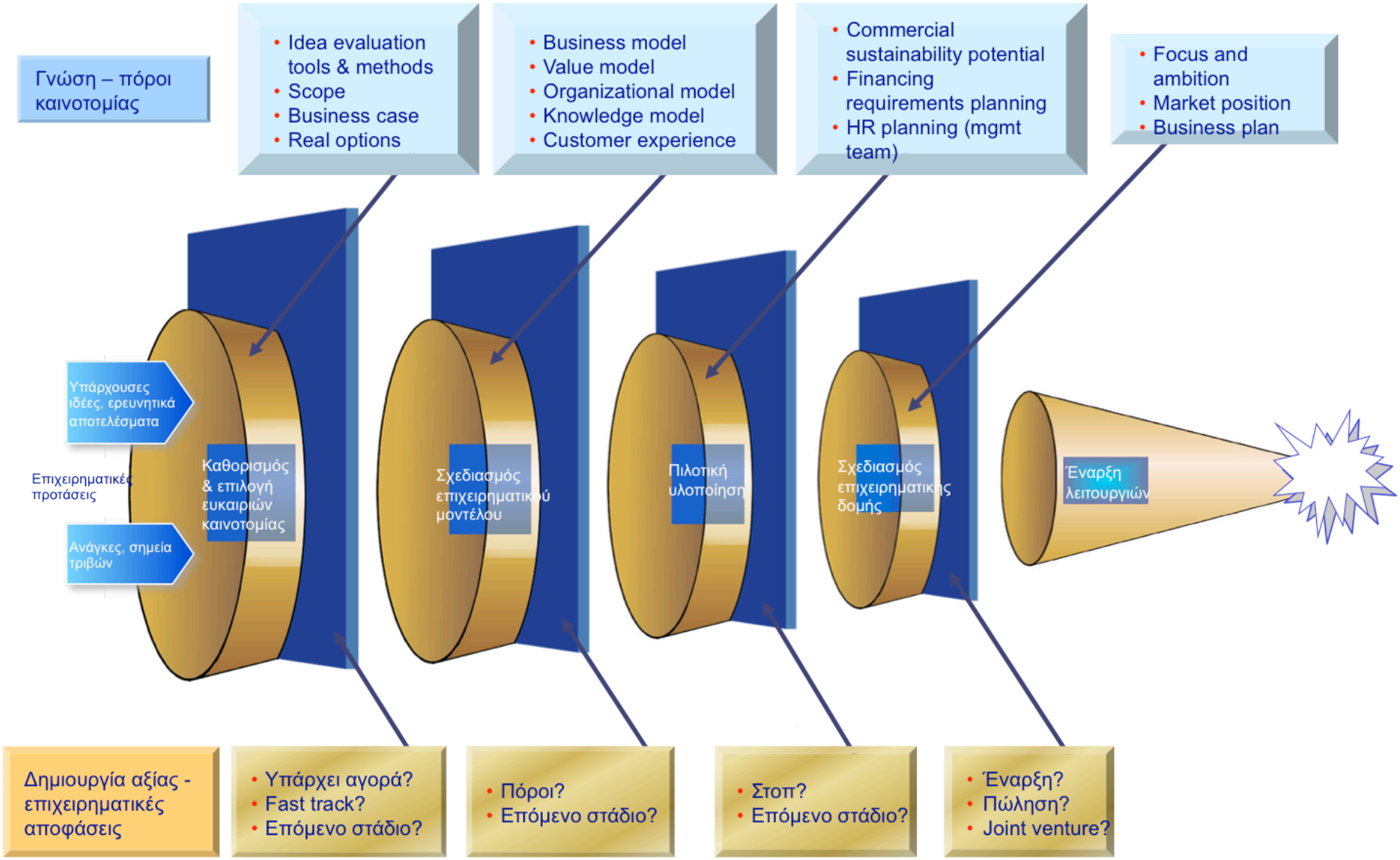
Ιστορική ανασκόπηση

- 2000: η πολυεθνική εταιρία συμβούλων μάνατζμεντ PA Consulting Group, με έδρα το Λονδίνο, εξελίσσει περαιτέρω το μοντέλο.
  - Οι δύο φάσεις ανάπτυξης αντικαθίστανται από πολυεπίπεδα στάδια αποφάσεων πιθανής εμπορικής βιωσιμότητας των ιδεών που εισέρχονται και προωθούνται μέσα στον κώνο.
  - Κάθε στάδιο δίνει τη δυνατότητα εφαρμογής διαφορετικών κριτηρίων αξιολόγησης της εμπορικής βιωσιμότητας ιδεών καινοτομίας, που οδηγούν σε απόφαση είτε διακοπής της προώθησης μιας ιδέας είτε προώθησής της στο επόμενο στάδιο.

Ιστορική ανασκόπηση

- 1991: οι Smith και Reinertsen εμπλουτίζουν τη Φάση Ερευνας με το 'Fuzzy Front End (FFE)' – μια μεθοδολογία ελάττωσης της τυχαιότητας εύρεσης ιδεών, και κατ' επέκταση καλύτερη επιλογη ιδεών που μπορούν να προωθηθούν στη Φάση Εμπορικής Υλοποίησης.

Ανάλυση μοντέλου Brown-Kutsikos



Ανάλυση μοντέλου-σχόλια

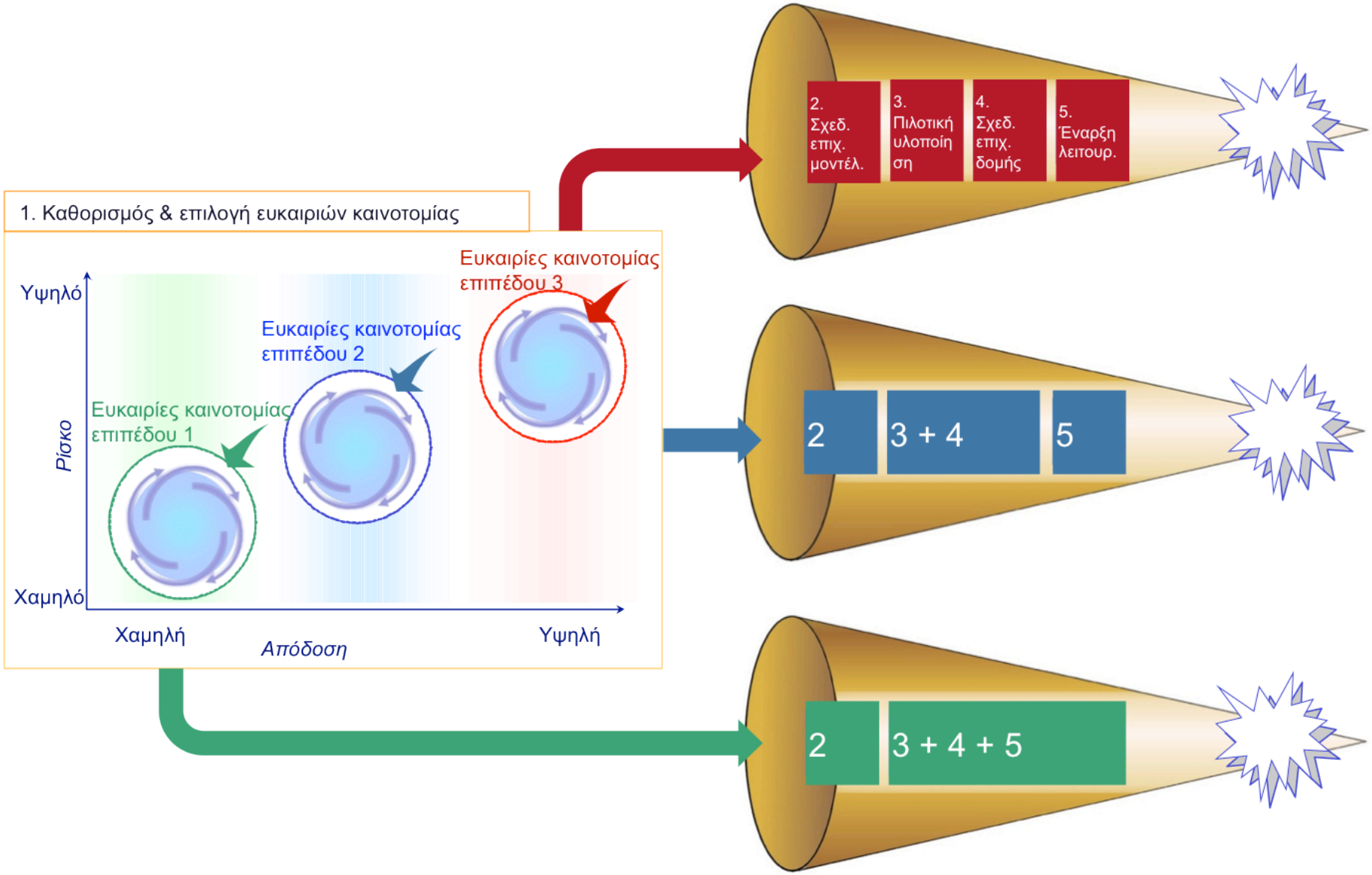
- Η διαδικασία που παριστά το μοντέλο Brown-Kutsikos στοχεύει στο να εντοπίσει γρήγορα της ΜΗ βιώσιμες ιδέες, ώστε να μην καταναλωθούν άσκοπα πόροι
  - Επομένως, η ολοκλήρωση ενός σταδίου δεν αποτελεί απλώς ένα σημείο ελέγχου της διαδικασίας – είναι σημείο αξιολόγησης επιχειρηματικής βιωσιμότητας μιας ιδέας, ειδικά σε σχέση με στόχους και προϋποθέσεις που έχουν τεθεί.
- Αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε πραγματικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα, όπου περισσότερες από μία ιδέες μπορεί να ανταγωνίζονται για τους ίδιους, περιορισμένους πόρους (είτε για την εκκίνηση μιας νέας επιχείρησης είτε στα πλαίσια λειτουργίας μιας υπάρχουσας επιχείρησης).

Ανάλυση μοντέλου-σχόλια

- Η γραμμική αναπαράσταση της διαδικασίας μέσα στον κώνο είναι στην πραγματικότητα πολύ πιο ευέλικτη
  - τμήματα σταδίων μπορεί (και πολλές φορές πρέπει) να αλληλοκαλύπτονται, μία ιδέα μπορεί να επιστρέψει σε προηγούμενο στάδιο (αν, για παράδειγμα, κατά το Σχεδιασμό Επιχειρηματικής Δομής απαιτηθεί νέα Πιλοτική Υλοποίηση, κλπ).

- Επειδή όλες οι ιδέες που αξιολογούνται έχουν συνήθως διαφορετικά προφίλ ρίσκου/απόδοσης, η διαδικασία μπορεί και πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα

Παραλλαγές του μοντέλου Brown-Kutsikos

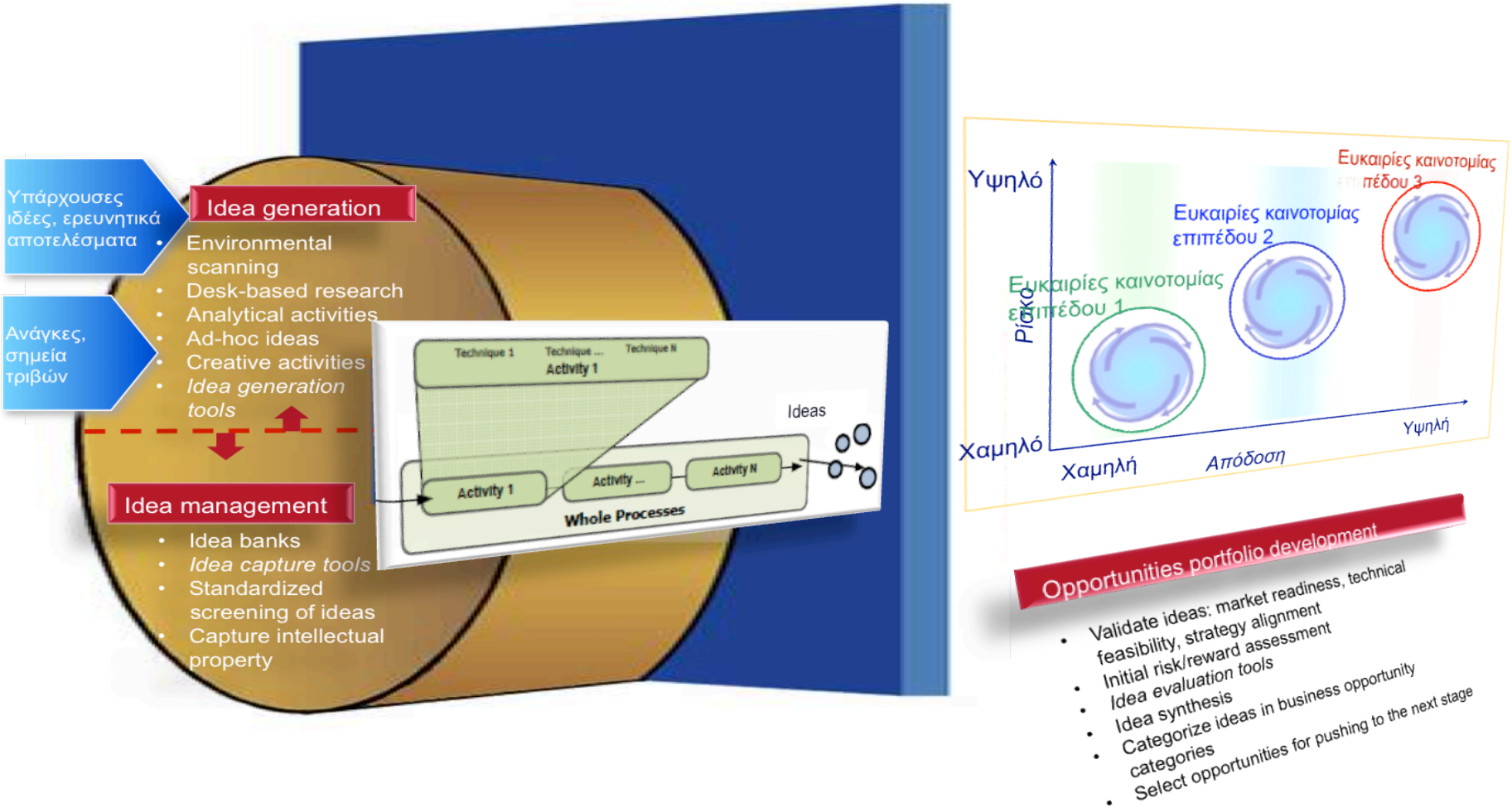


Από τις επιχειρηματικές προτάσεις στις ευκαιρίες καινοτομίας

Έμφαση στο πρώτο στάδιο του μοντέλου

- Η διαδικασία που περιγράψαμε στην προηγούμενη ενότητα βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχημένη εκτέλεση του Σταδίου 1
  - δηλαδή στην εύρεση επιχειρηματικών ευκαιριών και στην μετατροπή τους σε ευκαιρίες καινοτομίας.
- Το στάδιο αυτό χωρίζεται σε τρία επιμέρους στάδια/ διαδικασίες:
  - στην εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων (idea generation)
  - στην διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων (idea management)
  - στην αξιολόγηση και επιλογή ευκαιριών καινοτομίας (opportunity portfolio development)

Ανάλυση του πρώτου σταδίου του μοντέλου μας



Εύρεση/ δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων

- Σύμφωνα με τους (Stevens & Burley, 1997), χρειάζονται μεταξύ 1500 και 3000 αρχικών ιδεών για να καταλήξουμε σε μια εμπορική επιτυχία !

- Σε συνδυασμό με το μύθο ότι 'καινοτομία = εφεύρεση', δημιουργείται η αίσθηση του 'άπιαστου' και 'απρόσιτου' για την εκκίνηση μιας νέας επιχειρηματικής προσπάθειας. Ευτυχώς, η πραγματικότητα είναι διαφορετική.

Τι είναι καινοτομία

Καινοτομία είναι
η εμπορική εκμετάλλευση νέων ιδεών –

όχι απαραίτητα η δημιουργία ενός αντικειμένου, διαδικασίας ή τεχνικής με πρωτοφανή στοιχεία (=εφεύρεση).

Παραδείγματα καινοτομίας – Apple iPod (2003)

- Η Apple δεν εφηύρε την ψηφιοποιημένη μουσική (MP3). Η Apple δεν εφηύρε τις κινητές πηγές μουσικής (MP3 player).
- Η Apple χρησιμοποίησε αυτές (και άλλες) υπάρχουσες τεχνολογίες/προϊόντα, τα συνδύασε με μια πρωτοποριακή υπηρεσία (online κατάστημα μουσικής iTunes) και προσέφερε μία νέα, καινοτόμα εμπειρία ψηφιακής ψυχαγωγίας στον τελικό χρήστη/πελάτη.
- Το αποτέλεσμα ήταν ότι μέσα σε τρία χρόνια από την είσοδό του στην αγορά, ο συνδυασμός iPod/iTunes έφερε $10 δις στην Apple – περίπου το 50% των συνολικών της εσόδων.

Και πως μπορώ να το κάνω;

- Μία από τις βασικές δραστηριότητες είναι η συνεχής παρατήρηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (general environment scanning), των αλλαγών που συμβαίνουν σε αυτό και των αναγκών που ενδεχομένως να προκύψουν.

- Ενα σύνολο δηλαδή εξωτερικών πηγών/πόρων γνώσης που μπορεί να σχετίζονται με:
  - αλλαγές στις αγορές, δημογραφικές αλλαγές, πληροφορίες για ανταγωνιστές, για νέες τεχνολογίες, για το νομικό πλαίσιο ή για ευρύτερους κοινωνικούς/ πολιτισμικούς παράγοντες.

Και πως μπορώ να το κάνω ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΑ;

- Πέραν της δημιουργικότητας των εμπλεκόμενων ατόμων, η δημιουργικότητα αυτή μπορεί να δράσει πολλαπλασιαστικά να οργανωθεί με τη βοήθεια
  - διαδικασιών (processes)
  - δραστηριοτήτων (activities)
  - τεχνικών (techniques)

Και πως μπορώ να το κάνω ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΑ;

- Πέραν της δημιουργικότητας των εμπλεκόμενων ατόμων, η δημιουργικότητα αυτή μπορεί να δράσει πολλαπλασιαστικά να οργανωθεί με τη βοήθεια
  - διαδικασιών (processes)
  - δραστηριοτήτων (activities)
  - τεχνικών (techniques)

Διαδικασίες

Διαδικασία	Σύντομη περιγραφή	Βιβλιογραφική αναφορά
Full contextual research	Λεπτομερής μελέτη των κρυφών αναγκών καταναλωτών	Conley, C.V. (2005). Chapter 15: Contextual Research for New Product Development. In A. Kahn, K. B., Castellion, G., Griffin, A. (2005). The PDMA Handbookof New Product Development: 2nd (228-248). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
Deep dive	Παρόμοια διαδικασία με την προηγούμενη αλλά με μεγαλύτερη έμφαση στην εύρεση νέων ιδεών	Kelley, T., & Littman, J. (2005). The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate & Driving Creativity Throughout Your Organization, New York, New York: Doubleday publishers
Blue Ocean strategy	Έμφαση στην ανάλυση αγορών για την εύρεση τμημάτων τους χαμηλού ανταγωνισμού	Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press
Outcome-based innovation	Καταγραφή επιθυμητών αποτελεσμάτων και εύρεση ιδεών για την επίτευξη αυτών των αποτελεσμάτων	Ulwick, A. W. (2007). Turn customer input into innovation. Harvard Business Review, 80(1), 91-97
Flynn's idea generation process	Συνεχής και ενδελεχής παρατήρηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για την εύρεση επιχειρηματικών προτάσεων	Flynn, M., Dooley, L., O'Sullivan, D., & Cormican, K. (2003). Idea management for organizational innovation. International Journal of Innovation Management, 7(4), 417-442.
Multi-day ideation retreats	Δομημένη διαδικασία πολλαπλών δραστηριοτήτων κατά τη διάρκεια αρκετών ημερών	Miller, C.W. (2005). Chapter 17: Getting Lighting to Strike: Ideation and Concept Generation, In A. Kahn, K. B., Castellion, G., Griffin, A. (2005). The PDMA Handbook of New Product Development: 2nd (228-248). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

Δραστηριότητες

Δραστηριότητα	Σύντομη περιγραφή	Βιβλιογραφική αναφορά
Brainstorming	Ανοικτή συζήτηση για την εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων	Miller, C.W. (2005). Chapter 17: Getting Lighting to Strike: Ideation and Concept Generation, In A. Kahn, K. B., Castellion, G., Griffin, A. (2005). The PDMA Handbook of New Product Development: 2nd (228-248). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
Μέθοδος 6-3-5 (ή Brainwriting)	6 συμμετέχοντες γράφουν σε μία σελίδα 3 ιδέες μέσα σε 5 λεπτά και δίνουν τη σελίδα τους στον επόμενο μέχρι να γίνει ένας πλήρης κύκλος	Belliveau, P., Griffen. A., & Somermeyer, S. (2007) The PDMA ToolBook for New Product Development, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
Problem inventory analysis	Δημιουργία λίστας με τα αρνητικά σημεία μιας ιδέας/προϊόντος/υπηρεσίας και εύρεση λύσεων γι' αυτά τα αρνητικά σημεία	Belliveau, P., Griffen. A., & Somermeyer, S. (2007) The PDMA ToolBook for New Product Development, Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
Experimentation activities	Πειραματικές δραστηριότητες είτε με φυσικά υλικά είτε με σχεδιασμό	Institute of Design at Stanford University: http://dschool.stanford.edu
Six thinking hats	Brainstorming με ρόλους, όπου κάθε συμμετέχων λειτουργεί βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών για κάθε ρόλο (π.χ. απαισιόδοξος, αναλυτικός, κλπ)	DeBono Group: http://www.debonogroup.com/6hats.htm
Patent scanning	Διερεύνηση υπαρχόντων πατεντών	
Competitive mapping	Ανάλυση του ανταγωνισμού με βάση προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες, τιμολόγηση, branding, κλπ για την εύρεση κενών στην ικανοποίηση πελατών	
Συνέδρια και εμπορικές εκθέσεις	Για την συνεχή παρακολούθηση της εξέλιξης σε διάφορους τομείς της οικονομίας	

Τεχνικές

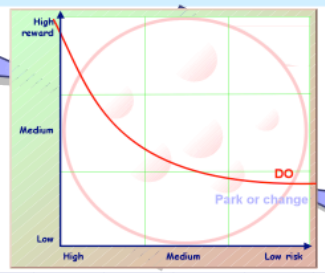
Τεχνική	Σύντομη περιγραφή	Βιβλιογραφική αναφορά
Scenario games	Δημιουργία σεναρίων και υλοποίησή τους	Foster, J. (1996). How to Get Ideas, Berret-Koehler Publishers
Aggregation, Combination	Συνδυασμός χαρακτηριστικών προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών κλπ.	Rochford, L. (1991). Generating and screening new product ideas. Industrial Marketing Management, 20(4), 287-296
Redefining question	Επανακαθορισμός ερωτήσεων ώστε να δημιουργηθεί νέα οπτική γωνία για ένα πρόβλημα	Foster, J. (1996). How to Get Ideas, Berret-Koehler Publishers
Think like a child	Αμφισβήτηση βασικών υποθέσεων και δεδομένων καταστάσεων, σκέψη εκτός 'στεγανών'	Foster, J. (1996). How to Get Ideas, Berret-Koehler Publishers
Lateral thinking	Μοιάζει με την προηγούμενη τεχνική – διερεύνηση του 'αδύνατου' και 'διαφορετικού'	Foster, J. (1996). How to Get Ideas, Berret-Koehler Publishers
Set strict limits	Το αντίθετο από τις προηγούμενες δύο τεχνικές – διερεύνηση εντός περιορισμένων πλαισίων	Foster, J. (1996). How to Get Ideas, Berret-Koehler Publishers
Elimination	Αφαίρεση στοιχείων από μία ιδέα	Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press

Διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων

Proposition title

Reward factors

1. Cool?
2. Fit?
3. Attractive?
4. Significant?
5. Sustainable?



Risk factors

1. Do-able?
2. … by us?
3. Competition?
4. Bankability?
5. Stickiness?

Cool?

Originality: Can the company be a first mover, early mover or smart mover?
Technology: Does the opportunity utilise breakthrough technology?

Fit?

Strategic: fit with overall business strategy
Capability: To current business capabilities (skills, knowledge, assets and technology)

Attractive?

P/E/M: Does the opportunity combine physical, electronic and mobile?

Significant?

Revenue: does the opportunity generate significant revenues/ profits (no. and scale of revenue streams, gross profit)
Value: does the opportunity create a sizeable customer franchise (customer base, CPIs, share of spend, etc)

Sustainable?

Business model: is the business model simple, compelling and attractive?

	1	2	3	4	5	6	Hi
Hi	6	5	4	3	2	1	

Do-ability

Initial window: How difficult will it be to get to the initial "window"?

Scale-up: How difficult will it be to scale up?

… by us?

Internal capabilities: Will it be difficult for to do it within current capabilities?
External capabilities: Will it be difficult to secure effective alliance/ partnership

Competition

Direct: Are competitors doing this/similar?
Indirect: Is anyone else doing this/similar?

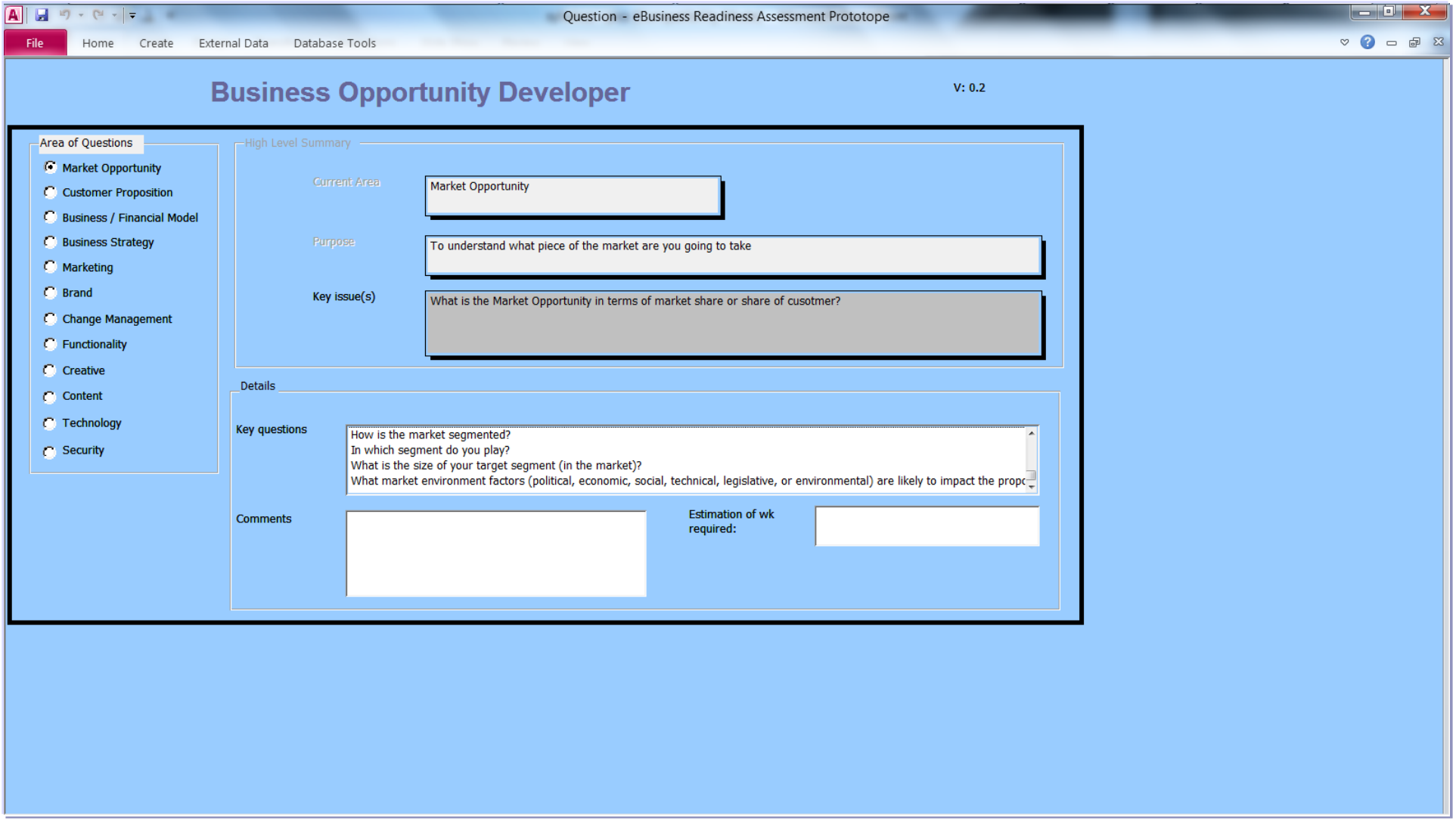
Bankability

External factors: Are there significant external market risks (eg likely adoption/diffusion)

Stickiness

Operability: Can the offering/service be delivered to high standards?
Useability: Will it be easy for customers to find, use and re-use?

Διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων



Μελέτες περίπτωσης

- Cartegraph
- Securicor

Συμπεράσματα & εφαρμογές

Σύνοψη

- Σκοπός αυτής της θεματικής ενότητας είναι να αναδείξει και να περιγράψει τις πιο πρόσφατες εξελίξεις στο χώρο της επιχειρηματικότητας βασισμένης στη γνώση
  - δηλαδή, στην ανάπτυξη καινοτόμων επιχειρήσεων που έχουν ως συγκριτικό πλεονέκτημα τη συστηματική μετατροπή γνώσεων (πληροφοριών, δεξιοτήτων, ικανοτήτων) σε εσωτερικές και εξωτερικές λειτουργίες που στοχεύουν στη βέλτιστη εμπορική εκμετάλλευση επιχειρηματικών ιδεών και ευκαιριών

Σύνοψη

- Η διαχείριση της γνώσης αποτελεί κινητήριο μοχλό στην ανάπτυξη και διαχείριση καινοτομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, μία επιχείρηση που καινοτομεί είναι ουσιαστικά ένας διαχειριστής γνώσης: χρησιμοποιεί υπάρχουσα γνώση, συνδυάζει και συνθέτει πηγές γνώσης και δημιουργεί εν τέλει νέα γνώση.

- Η επιχειρηματικότητα βασισμένη στη γνώση (και κατ' επέκταση η διαχείριση καινοτομίας) μπορεί να αφορά οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα που οδηγεί σε δημιουργία αξίας.

Εφαρμογές

- Βρείτε έναν ιστότοπο όπου να περιγράφεται η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης γνώσης και αξιολογήστε τις διαδικασίες που περιγράφονται.

- Βρείτε στον ιστότοπο *http://www.kickstarter.com* τρεις ιδέες που σας ενθουσιάζουν και δημιουργήστε ένα χαρτοφυλάκιο ευκαιριών καινοτομίας. Με βάση τη διαδικασία διαχείρισης καινοτομίας που περιγράψαμε στις προηγούμενες ενότητες, περιγράψτε τα βήματα που θα ακολουθούσατε για να επιλέξετε/απορρίψετε ιδέες.

Εφαρμογές

- Επισκεφτείτε τον ιστότοπο *http://dschool.stanford.edu/*. Πώς συνδέεται η λειτουργία του dSchool@Stanford με την διαδικασία διαχείρισης καινοτομίας που περιγράψαμε στις προηγούμενες ενότητες; Πώς πιστεύετε ότι θα μπορούσε να δημιουργηθεί μια αντίστοιχη δομή σε ένα ελληνικό πανεπιστήμιο;