

Διαχείριση Καινοτομίας σε Συνθήκες Παγκοσμιοποίησης



Δρ. Γεώργιος Θερίου

Θεματική ενότητα: Διαχείριση Καινοτομίας

Κεφάλαιο 9 ***Χαρακτηριστικά Καινοτόμων*** ***Οργανισμών***

Γνωριμία με :

- Δημιουργικότητα (Ατομική και Οργανωσιακή)
- Δομικές Παράμετροι
- Οργανωσιακή Κουλτούρα
- Οργανωσιακή Αλλαγή
- Ηγεσία
- Συστήματα (διαχείρισης πληροφοριών)
- Συστήματα Κινήτρων
- Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων

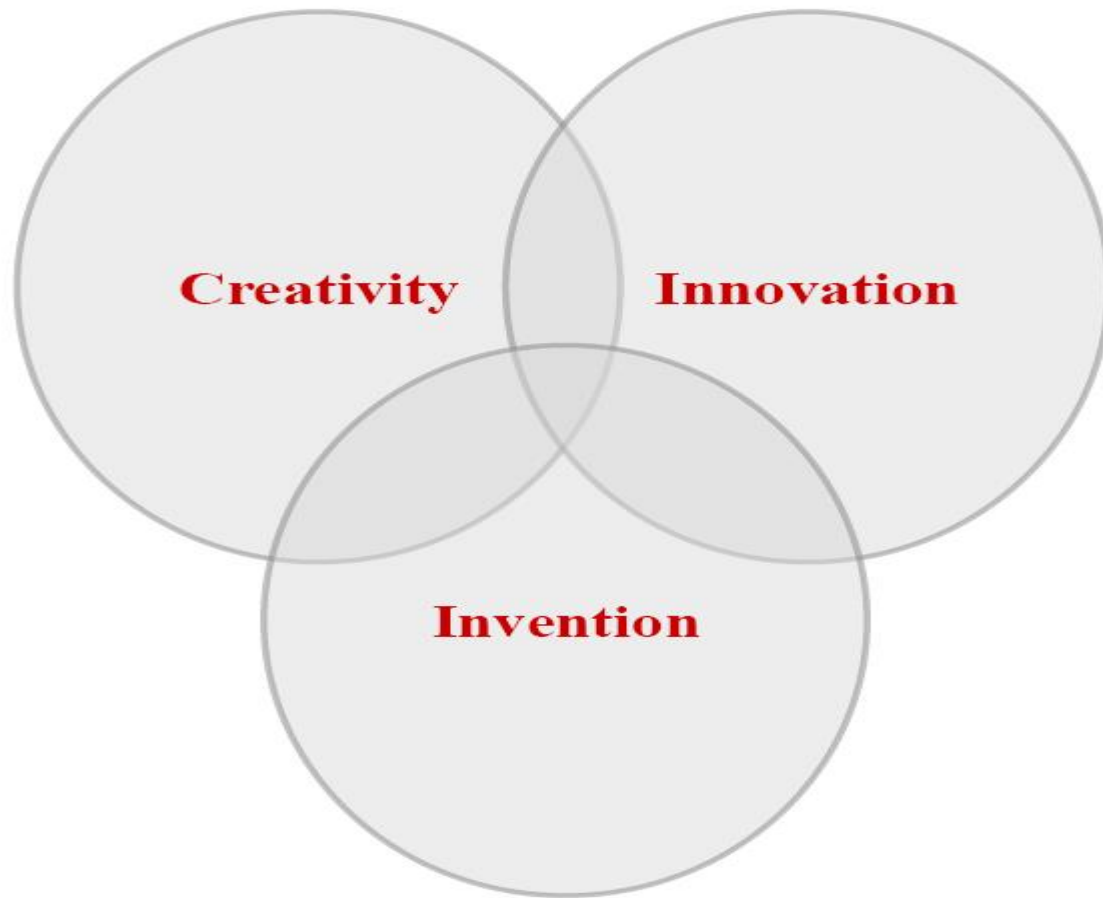
Εισαγωγή

- Τι απαιτείται για τη δημιουργία και διατήρηση ενός εξαιρετικά καινοτόμου οργανισμού;
- Το παρόν κεφάλαιο διερευνά τις πρακτικές, τις πολιτικές, τα εργαλεία και τις τεχνικές που φαίνεται να σχετίζονται με τις πιο καινοτόμες επιχειρήσεις.

Δημιουργικότητα

- Η ικανότητα **παραγωγής νέων και χρήσιμων ιδεών**.
- Η παραγωγή μιας νέας ιδέας ή καινοτόμου προσέγγισης στην **επίλυση προβλημάτων** ή η διαμόρφωση ευκαιριών.
- Η παραγωγή μιας νέας ιδέας που **βελτιώνει την αποδοτικότητα ή την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος**.
- ✓ Αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα περιουσιακά στοιχεία του ανθρώπινου κεφαλαίου.
- ✓ **Τα άτομα** στους οργανισμούς είναι αυτά που έχουν ιδέες, διαθέτουν εφευρετικότητα και είναι αυτοί που καθοδηγούν τη καινοτομία.

Δημιουργικότητα



Ατομική και Οργανωσιακή Δημιουργικότητα

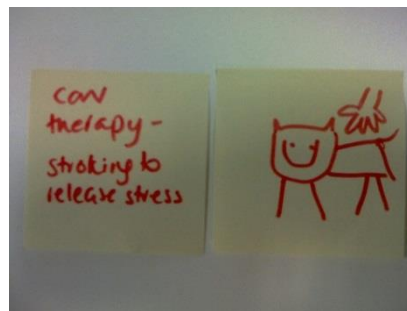
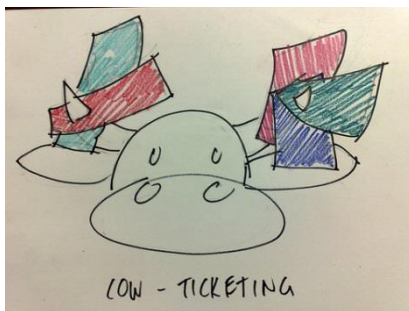
Ατομική δημιουργικότητα:

- Συνάρτηση των πνευματικών δυνατοτήτων, των γνώσεων, του τρόπου σκέψης, της προσωπικότητας, των κινήτρων και του περιβάλλοντος του ατόμου.
- Πνευματικές ικανότητες: προσέγγιση με αντισυμβατικό τρόπο, αντίληψη πραγματικής αξίας ιδεών, περιγραφή ιδεών σε άλλους.
- Η απουσία γνώσεων μπορεί να οδηγήσει σε μη επαρκή κατανόηση ενός πεδίου ενώ πολύ καλή γνώση μπορεί να οδηγήσει σε εγκλωβισμό στην υπάρχουσα λογική και δομή σκέψης.
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας: αυτοεκτίμηση, ανοχή στην ασάφεια, προθυμία για λήψη λογικών ρίσκων.
- Ενδογενής παρακίνηση (ενδιαφέρον για το αντικείμενο).

Δραστηριότητα: Στοιχεία Δημιουργικότητας



- ✓ Σχεδιάστε 3 επιχειρηματικά μοντέλα με τη χρήση μιας αγελάδας σε...5 λεπτά...
- ✓ Brainstorm 2 λεπτά / επιλέξτε αγαπημένα & σχεδιάστε!



Ατομική και Οργανωσιακή Δημιουργικότητα

Οργανωσιακή δημιουργικότητα:

- Η συνολική δημιουργικότητα του οργανισμού δεν είναι απλώς το άθροισμα της δημιουργικότητας των ανθρώπων που απασχολεί.
- **Η δομή του οργανισμού, η καθημερινότητα και τα κίνητρα που προσφέρει μπορούν να αναχαιτίσουν ή να ενισχύσουν τη δημιουργική τάση του κάθε ανθρώπου.**
- Ένας δημιουργικός οργανισμός αναπτύσσει μοναδικούς τρόπους εργασίας ή πρωτότυπες λύσεις σε προβλήματα.
- Όταν το περιβάλλον είναι κατάλληλο, οι άνθρωποι είναι σε θέση να μετατρέψουν τις τεχνολογίες και άλλους πόρους σε καινοτομίες.

Ατομική και Οργανωσιακή Δημιουργικότητα



Βασικά εργαλεία-τεχνικές που υποστηρίζουν τη δημιουργική σκέψη.

➤ Η περιπέτεια της εξερεύνησης

- ✓ Λαμβάνει χώρα όταν τα άτομα διερευνούν περιοχές που βρίσκονται εκτός της ζώνης εξοικείωσης τους και ενδεχομένως και αυτής τους οργανισμού. Έχει σαν σκοπό τη δημιουργία νέων ιδεών που αντιμετωπίζουν την αβεβαιότητα.
- ✓ Ο πειραματισμός αποτελεί μια μέθοδο εξερεύνησης.
- ✓ Παράδειγμα: Η Samsung με την αποστολή μελών της σε διάφορα μέρη του κόσμου για να εντοπίσουν νέες ευκαιρίες και να γνωρίσουν την κουλτούρα άλλων χωρών για να μάθει και η εταιρεία πώς να λειτουργεί καλύτερα σε αυτές.

Βασικά εργαλεία-τεχνικές που υποστηρίζουν τη δημιουργική σκέψη.

➤ Αντιπαράθεση

- ✓ Ενθαρρύνει προμελετημένες συζητήσεις μεταξύ των εργαζομένων μέσω τεχνικών όπως η υιοθέτηση του ρόλου του «δικηγόρου του διαβόλου» σε μια διαλογική συζήτηση ή διατύπωση ερωτημάτων που έχουν τη μορφή «τι θα συμβεί αν». Πρόκληση του status quo και κυρίαρχων υποθέσεων!
- ✓ Παράδειγμα: Διατύπωση ερώτησης «Τι θα συμβεί αν ένας εκτυπωτής συναρμολογηθεί από το πλαϊνό και όχι από το πάνω μέρος». Αυτή η ερώτηση οδήγησε στην επανάσταση στον σχεδιασμό διαδικασιών παραγωγής εκτυπωτών | Τι θα γίνονταν αν οι κλήσεις παγκόσμια ήταν δωρεάν;

Βασικά εργαλεία-τεχνικές που υποστηρίζουν τη δημιουργική σκέψη.

➤ Χαρτοφυλάκιο δεξιοτήτων

- ✓ Δημιουργικοί εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να προχωρούν πέρα από τα συνήθη όρια τους και να κινηθούν σε μια ποικιλία περιοχών.
- ✓ Ενθάρρυνση της απόκτησης νέων δεξιοτήτων για την ενίσχυση της δημιουργικότητας.
- ✓ Η δημιουργία διατμηματικών ομάδων από άτομα με διαφορετικές ειδικότητες και προφίλ αποτελεί ένα παράδειγμα.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών: **Μέγεθος**

➤ **Μεγάλες εταιρείες**

- ✓ Schumpeter (1942): Μεγάλες εταιρείες πιο αποτελεσματικές στον τομέα της καινοτομίας (Ε&Α, όγκος πωλήσεων, συμπληρωματικές δραστηριότητες όπως το μάρκετινγκ).
- ✓ Οικονομίες κλίμακας και μάθησης.
- ✓ Ανάληψη μεγάλων και ριψοκίνδυνων έργων (π.χ. φάρμακα, αεροπλάνα κλπ) – Σε κλάδους με μεγάλη κλίμακα ανάπτυξης οι μεγάλες εταιρείες ξεπερνούν τις μικρές.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Μέγεθος

➤ **Μεγάλες εταιρείες** (συνέχεια)

- ✓ Απώλεια διοικητικού ελέγχου – παρακολούθηση και παρακίνηση εργαζομένων. Δυσκολία στην επικοινωνία, στον συντονισμό και στην γρήγορη λήψη αποφάσεων εξαιτίας του μεγέθους.
- ✓ Μικρή ανταπόκριση στην αλλαγή – γραφειοκρατική αδράνεια λόγω πολλών επιπέδων εξουσίας και παγιωμένων πολιτικών και διαδικασιών.
- ✓ Το μεγάλο πλήθος εργαζομένων και οι υπάρχουσες συμφωνίες με πελάτες και προμηθευτές μπορούν να λειτουργήσουν ως πηγές αδράνειας.
- ✓ Παράδοξο Ικάρου (προσοχή στις προηγούμενες επιτυχίες).

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Μέγεθος

➤ Μικρές εταιρείες

- ✓ Ευελιξία στη λήψη αποφάσεων και απλούστερη παρακολούθηση εργαζόμενων.
- ✓ Απαλλαγμένες από το φορτίο πολλών διοικητικών επιπέδων ή στρατηγικών δεσμεύσεων απέναντι σε πολυάριθμους εργαζόμενους, πελάτες και προμηθευτές.
- ✓ Προσεκτική επιλογή έργων με αποτέλεσμα υψηλότερα ποσοστά επιτυχίας.
- ✓ Πολλές μεγάλες εταιρείες έχουν κατατμηθεί ή διαχωριστεί (disaggregated) σε δίκτυα μικρότερων, αυτόνομων τομέων ή ανεξάρτητων εταιρειών.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Δομικές παράμετροι

- Η **επισημοποίηση** (formalization) αφορά τον βαθμό στον οποίο η εταιρεία χρησιμοποιεί κανόνες, συγκεκριμένες διαδικασίες ή γραπτά εγχειρίδια για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων στον οργανισμό.
- Η επισημοποίηση και η τυποποίηση (διαδικασίες που εκτελούνται με τον ίδιο τρόπο) μπορεί να υποκαταστήσουν ως ένα βαθμό τη διοικητική επίβλεψη. Η κωδικοποίηση βέβαια των δραστηριοτήτων με λεπτομερείς διαδικασίες ενδέχεται να καταπνίξει τη δημιουργικότητα.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Δομικές παράμετροι

- Ο **συγκεντρωτισμός** (centralization) αφορά τον βαθμό στον οποίο η εξουσία λήψης αποφάσεων περιορίζεται στα ανώτερα επίπεδα του οργανισμού
- Η **αποκέντρωση** (decentralization) αφορά τον βαθμό στον οποίο η εξουσία λήψης αποφάσεων προωθείται στα χαμηλότερα επίπεδα της εταιρείας.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Δομικές παράμετροι

- Η αποκέντρωση έργων E&A προς τους επιμέρους τομείς μιας εταιρείας επιτρέπει την πιο στοχευόμενη κάλυψη αναγκών κάθε τομέα. Υπάρχει όμως το ρίσκο να γίνουν πολλές περιττές δραστηριότητες και να μην αξιοποιηθούν πλήρως οι δυνατότητες μιας τεχνολογίας για δημιουργία αξίας και σε άλλα τμήματα.
- Η συγκέντρωση της E&A σε ένα τμήμα προσφέρει οικονομίες κλίμακας και μεγιστοποιεί την καμπύλη μάθησης μέσα από την ανάπτυξη πολλών έργων.
- Οι απόψεις σχετικά με τον συγκεντρωτισμό διίστανται.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Δομικές παράμετροι

- **Οργανικές δομές:** ελευθερία δράσης, χωρίς διακριτά όρια, χαμηλά επίπεδα επισημοποίησης, δίνουν έμφαση στην πρωτοβουλία και στις δυνατότητες λήψης αποφάσεων. Συχνά, καταλληλότερες για την προώθηση της καινοτομίας και για δυναμικούς κλάδους.
- **Μηχανιστικές δομές** (συνδυασμός επισημοποίησης και τυποποίησης): πολυεπίπεδες, αυστηρά καθορισμένες, αυξημένη λειτουργική αποδοτικότητα, ιδιαίτερα σε μεγάλους όγκους παραγωγής (π.χ. Dell) αλλά περιορισμός δημιουργικότητας.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Δομικές παράμετροι

➤ **Αμφιδέξιος οργανισμός: εξασφαλίζοντας τα θετικά και των δύο πλευρών**

- ✓ Αποτελεί μια εταιρεία που διαθέτει σύνθετη οργανωσιακή μορφή, αποτελούμενη από πολλές διαφορετικές, εσωτερικά ασύνδετες αρχιτεκτονικά δομές, οι οποίες μπορούν συλλογικά να επιτύχουν τόσο βραχυπρόθεσμες όσο και μακροπρόθεσμες καινοτομίες.
- ✓ Μπορεί να χρησιμοποιούν μηχανιστικές δομές σε ορισμένα μέρη τους και οργανικές σε άλλα. Για παράδειγμα, δημιουργία τομέα E&A που διαχωρίζεται από την υπόλοιπη εταιρεία.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Δομικές παράμετροι

➤ **Αμφιδέξιος οργανισμός: εξασφαλίζοντας τα θετικά και των δύο πλευρών** (συνέχεια)

- ✓ Μια εταιρεία μπορεί να χρησιμοποιεί υψηλά επίπεδα επισημοποίησης και τυποποίησης στους τομείς της παραγωγής και της διανομής, ενώ να μην χρησιμοποιεί σχεδόν καμία τυποποίηση στον τομέα E&A.
- ✓ Τα συστήματα κινήτρων μπορεί επίσης να διαφέρουν.
- ✓ Μπορεί να συγκεντρώνει δραστηριότητες όπως η παραγωγή (οικονομίες κλίμακας) και να αποκεντρώνει άλλες όπως η E&A.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Δομικές παράμετροι

Αμφιδέξιος οργανισμός: Παράδειγμα

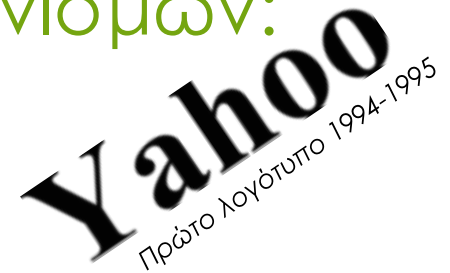
- Το 1980 ο Steve Jobs δεν πίστευε ότι το αναπτυσσόμενο εταιρικό περιβάλλον της apple ήταν πρόσφορο για την προετοιμασία ενός επαναστατικού προϊόντος.
 - Δημιούργησε έναν νέο τομέα για τη Macintosh, δημιουργώντας μια ατμόσφαιρα που θύμιζε τα πρώτα βήματα της εταιρείας.
 - Τα μέλη της μικρής ομάδας επιλέχθηκαν προσεκτικά και απαλλάχτηκαν από καθημερινές εταιρικές δεσμεύσεις.
 - Κρέμασε μια πειρατική σημαία πάνω από το κτήριο στο οποίο στεγάζονταν.
- Πραγματοποίησε εκδρομές με την ομάδα σε απομακρυσμένα μέρη και υπενθύμιζε συνεχώς την επαναστατική κουλτούρα τους.



Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Δομικές παράμετροι

Σύνθεση ομάδας ανάπτυξης νέων προϊόντων



- Το μέγεθος και η σύνθεση της ομάδας θα επηρεάσουν το μείγμα δεξιοτήτων της, την πρόσβαση της σε πόρους και την αποτελεσματικότητα στην επικοινωνία και τον συντονισμό.
- **Μέγεθος ομάδας:**
 - ✓ Οι μεγαλύτερες ομάδες συνεπάγονται προβλήματα προαγωγής κοινού αισθήματος ταυτότητας, **κοινωνικής οκνηρίας** και επικοινωνίας. Το διαδικτυακό πόρταλ της Yahoo αναπτύχθηκε από 13 προγραμματιστές λογισμικού που ήταν χωρισμένοι σε πολλές μικρές ομάδες (1-3 άτομα).

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Δομικές παράμετροι

Σύνθεση ομάδας ανάπτυξης νέων προϊόντων

➤ Σύνθεση ομάδας:

- ✓ Δημιουργία **διαλειτουργικών ομάδων** (cross-functional teams) αποτελούμενες από μέλη προερχόμενα από ένα λειτουργικό πεδίο.
- ✓ Οι ομάδες που αποτελούνται από άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο έχουν ευρύτερο φάσμα γνώσεων, διαφορετικές επαφές (αξιοποίηση εξωτερικών πόρων), αποτελεσματικότερες ικανότητες επίλυσης προβλημάτων (διαφορετικές οπτικές).
- ✓ Ενδεχόμενα προβλήματα συντονισμού και συγκρούσεων (ομοιοφιλία). Σημαντικό ρόλο παίζει η προσωπικότητα (βλέπε OPQ υψηλή εξωστρέφεια, προσήνεια, χαμηλός νευρωτισμός).

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών: **Οργανωσιακή Κουλτούρα**

- Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να ασκήσει σημαντική επίδραση στην καινοτομία μέσα από την αξία που προσδίδει στη πρόκληση των καθιερωμένων ιδεών και πρακτικών, στην επιβράβευση των επιτυχιών και των αποτυχιών και στην ενθάρρυνση του πειραματισμού και του ρίσκου.



Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών: **Οργανωσιακή Κουλτούρα**

- Χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα γνωρίσματα:
- ✓ **Εξωστρεφής προσανατολισμός** (outward-looking orientation): Στενές επαφές με εξωτερικές ομάδες (χρήστες, ανταγωνιστές, επαγγελματικές ομάδες, πηγές γνώσης κλπ) και άμεση ανταπόκριση προς αυτές.
- ✓ **Διευκόλυνση επικοινωνίας** (facilitating communication): Συχνή και εύκολη επικοινωνία (οριζόντια και κάθετα) ώστε άνθρωποι με διαφορετικές οπτικές να έρχονται σε επαφή και να ενισχύεται η διάχυση της γνώσης.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών: **Οργανωσιακή Κουλτούρα**

- Χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα γνωρίσματα (συνέχεια):
- ✓ **Θετική στάση απέναντι σε νέες ιδέες** (openness to new ideas): Αίσθηση ελευθερίας στην οποία τα άτομα είναι ελεύθερα να πειραματιστούν και να δοκιμάσουν νέα πράγματα.
- ✓ **Πρόκληση καθιερωμένων ιδεών** (challenging established ideas): Δεν θεωρείται τίποτα ως δεδομένο και υπάρχει μια συνεχής θέληση για πρόκληση του επιχειρησιακού status quo. Αναζητούνται συνεχώς νέοι τρόποι για να γίνονται καλύτερα τα πράγματα.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών: **Οργανωσιακή Κουλτούρα**

- Χαρακτηρίζεται από τα ακόλουθα γνωρίσματα (συνέχεια):
- ✓ **Αποδοχή της αποτυχίας** (acceptability of failure): Τα άτομα ενθαρρύνονται να πειραματίζονται χωρίς τον φόβο των συνεπειών που θα υποστούν σε περίπτωση που αποτύχουν. Τα λάθη θεωρούνται μαθησιακές ευκαιρίες.
- ✓ **Ενίσχυση της αξιολόγησης και του συλλογισμού** (promotion of evaluation and reflection): Τα άτομα δεν βιάζονται να καταλήξουν σε συμπεράσματα και κρίσεις αν δεν αναζητήσουν αποδείξεις και δεν προχωρήσουν στις κατάλληλες αναλύσεις προσεκτικά.

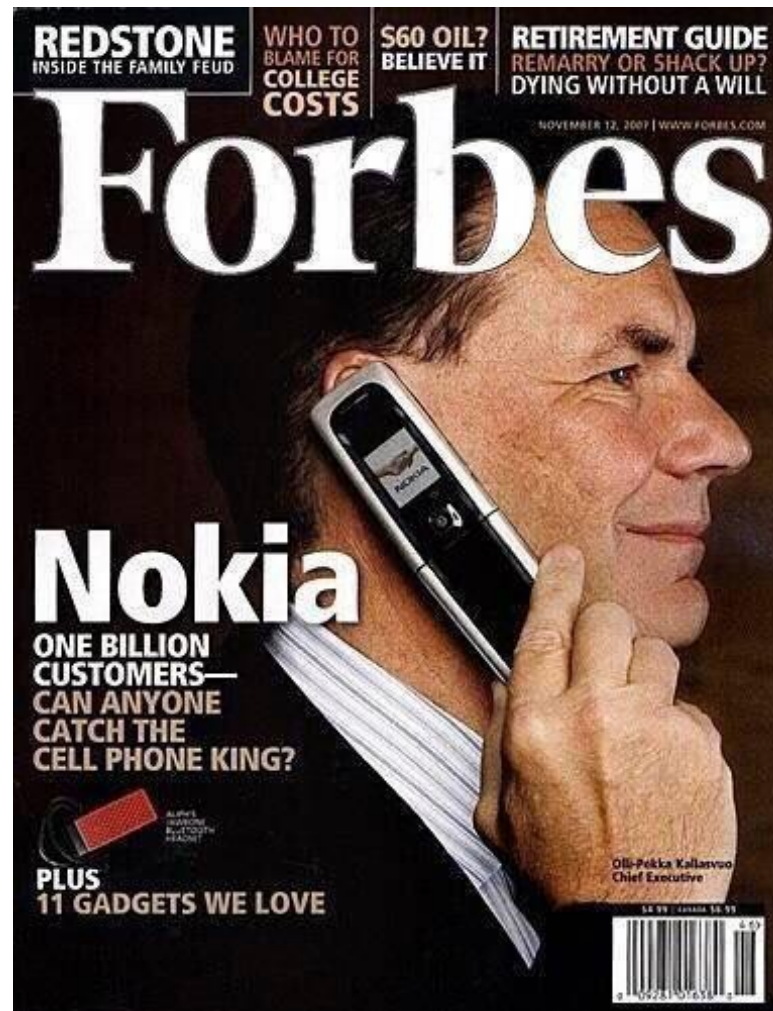
Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Οργανωσιακή Κουλτούρα

- «Προσπαθώ να μεταδώσω στους ανθρώπους το αίσθημα ότι η αποτυχία είναι αποδεκτή, ότι είναι σημαντικό να αποτύχεις» (James Burke, πρώην διευθύνων σύμβουλος της Johnson & Johnson).
- Η καινοτομία επιτυγχάνεται όταν «όλος ο οργανισμός επενδύει σε ένα τρόπο σκέψης...στον οποίο η καινοτομία είναι τόσο βαθειά ενσωματωμένη στην καθημερινή εργασία του καθενός...που οι εργαζόμενοι φτάνουν στο σημείο να λένε κάθε μέρα, υπάρχει καλύτερος τρόπος να κάνουμε όλα αυτά που κάνουμε εδώ;» (Jack Welch, πρώην διευθύνων σύμβουλος της GE).

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών: Οργανωσιακή Κουλτούρα και οργανωσιακή αλλαγή

Πριν 13 χρόνια...



Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών: **Οργανωσιακή Κουλτούρα και οργανωσιακή αλλαγή**

- Βασική διάσταση αποτελεί η **διαχείριση αλλαγής**.
- Οι πετυχημένες επιχειρήσεις έχουν στραμμένη την προσοχή τους στο μέλλον, προβλέποντας τις αλλαγές στην αγορά, την τεχνολογία, τον ανταγωνισμό και τα προϊόντα.
- Χαρακτηρίζονται από την προθυμία τους να εγκαταλείπουν κάτι που υπήρξε επιτυχημένο. Η αλλαγή αποτελεί καθημερινό γεγονός και κινητήρια δύναμη.
- Πολλές επιχειρήσεις συγκεντρώνουν την προσοχή τους στην προάσπιση των πλεονεκτημάτων τους και αντιμετωπίζουν την αλλαγή με φόβο με αποτέλεσμα την απομόνωση τους.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Ηγεσία

- Σε εξαιρετικά καινοτόμους οργανισμούς η ηγεσία υποστηρίζει την καινοτομία.
- Οι ηγέτες επιτυχημένων καινοτομικών επιχειρήσεων:
 - ✓ Δημιουργούν ένα οργανωσιακό κλίμα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα νιώθουν παρακινούμενοι να ασκήσουν την δημιουργικότητα τους και να εμπλακούν ενεργά σε διαδικασίες που μπορεί να οδηγήσουν στη καινοτομία.
 - ✓ Εξασφαλίζουν ότι υπάρχει συνεργατική συμπεριφορά μεταξύ των εργαζομένων, κουλτούρα συνεργασίας και δια-λειτουργικές ή δια-τμηματικές πρωτοβουλίες.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Ηγεσία

- Δυο ζητήματα είναι ιδιαιτέρως σημαντικά:
- ✓ Το μείγμα των δεξιοτήτων των ατόμων που συγκροτούν την ηγετική ομάδα.
- ✓ Οι απαραίτητες ηγετικές δράσεις και πρωτοβουλίες.



Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Ηγεσία

➤ Το μείγμα των δεξιοτήτων

- ✓ Τις περισσότερες φορές, καινοτομίες δημιουργούνται από ομάδες ατόμων με διαφορετικές δεξιότητες.
- ✓ Παράδειγμα – Η ιδρυτική ομάδα της Microsoft περιλάμβανε και άλλα άτομα εκτός από τον Bill Gates όπως ο Paul Allen, ο οποίος έπαιξε σημαντικό ρόλο κατά την ανάπτυξη της εταιρίας. Ο Bill Gates συνδέεται κυρίως με το μάρκετινγκ της εταιρίας ενώ ο Paul Allen θεωρείται ο τεχνολόγος της εταιρείας.



Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Ηγεσία

➤ Ηγετικές δράσεις:

- ✓ Δημιουργία υποστηρικτικού περιβάλλοντος:
- 1. Θα πρέπει να αποφεύγεται η υπερβολική ή **εξαντλητική ανάλυση** (paralysis of analysis). Η υπερβολική ανάλυση μπορεί να οδηγήσει τη διαδικασία αποφάσεων και την εφαρμογή τους σε παύση. Υπάρχει ο νόμος της φθίνουσας απόδοσης στις συνεχείς δοκιμές, συλλογή πληροφοριών και αναλύσεις του κόστους.
- 2. Οι ηγέτες θα πρέπει επίσης, να **αναθέτουν αρμοδιότητες** με αποτελεσματικό τρόπο. Πρέπει να αποφεύγεται η **μικροδιαχείριση** κάθε έργου από τα διευθυντικά στελέχη ενώ πρέπει να ενθαρρύνεται ο υφιστάμενος να αναλάβει δράσεις.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Ηγεσία

➤ Ηγετικές δράσεις:

- ✓ Δημιουργία **μηχανισμών** για καινοτομία: μπορεί να κυμαίνονται από τυπικές λειτουργικές διαδικασίες μέχρι εξειδικευμένα προγράμματα που ενθαρρύνουν την ανταλλαγή ιδεών.
- 1. Δημιουργία ενός κατάλληλου κλίματος για ανταλλαγή γνώσης το οποίο υποστηρίζει την αμφισβήτηση και τη δεκτικότητα που απαιτούνται για την προώθηση της καινοτομίας. Παράδειγμα αποτελεί η Perot Systems (Dell), μια εταιρία διαχείρισης λογισμικού που εφαρμόζει πολιτική ανοιχτών θυρών (open door policy) ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταλλάσουν μεταξύ τους ιδέες. 
- 2. Ευέλικτες διαδικασίες και πολιτικές ώστε να επιτρέπουν τη καινοτομία.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Ηγεσία

➤ **Ηγετικές δράσεις:**

- ✓ Διάθεση άφθονων **πόρων** σε κρίσιμης σημασίας δραστηριότητες: Η ηγεσία θα πρέπει να συνειδητοποιήσει ότι ο πειραματισμός, η ανάληψη κινδύνου και οι διαφορετικές απόψεις αποτελούν ευκαιρίες και όχι απειλές. Στα πλαίσια αυτά θα πρέπει να παρέχονται οι κατάλληλοι πόροι που θα ωθήσουν την εταιρία προς την κατεύθυνση της καινοτομίας μέσω αυτών των διαδικασιών.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών: Συστήματα

- Χρήση συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών και γνώσης που υποστηρίζουν την καινοτομία.
- ✓ Η IBM χρησιμοποιεί μια εσωτερική έκδοση του facebook γνωστή ως Beehive, επιτρέποντας τους εργαζομένους να δικτυωθούν μεταξύ τους. Έχει επίσης ένα πρόγραμμα που αποκαλείται SmallBlue το οποίο ψάχνει τα εσωτερικά blog, τα αρχεία και τα email για να διατηρεί μια βάση δεδομένων ειδικών με τους οποίους μπορούν να επικοινωνήσουν οι άλλοι εργαζόμενοι.
- ✓ Δημιουργία ιστοσελίδας Mystarbucksidea.com για να υποβάλλουν οι πελάτες προτάσεις για βελτίωση της επιχείρησης (παγάκια από καφέ για να μην αραιώνονται οι καφέδες).

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών: Συστήματα Κινήτρων

- **Bootlegging:** Παρακινούμενα άτομα δουλεύουν κρυφά προς όφελος του οργανισμού για την ανάπτυξη νέων προϊόντων που βασίζονται στις ιδέες τους.
- ✓ Συνήθως συνιστούν συνεχείς καινοτομίες που αποτελούνται από βελτιώσεις υπαρχόντων προϊόντων ή διαδικασιών.
- ✓ Μερικές φορές μπορεί να οδηγήσουν στην ανάπτυξη εντελώς καινούργιων προϊόντων που αποτελούν διαφοροποίηση από τις υπάρχουσες σειρές προϊόντων της εταιρείας.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών: Συστήματα Κινήτρων

➤ **Bootlegging (συνέχεια):**

- ✓ Η Google εισήγαγε μια πολιτική bootlegging, γνωστή ως «ο κανόνας 20%», που επιτρέπει στους μηχανικούς λογισμικού να δαπανούν μια ημέρα την εβδομάδα σε όποια project τους ενδιαφέρουν. Τα *Google News* και *Google Suggest* προήλθαν από αυτή την πολιτική (Mathews, 2007).
- ✓ Το κλειδί αυτής της πολιτικής είναι ότι οι εργαζόμενοι δαπανούν χρόνο για τη διερεύνηση αντικειμένων που θεωρούν σημαντικά και είναι ιδιαίτερα ενθουσιασμένοι με αυτά.

Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Συστήματα Κινήτρων

➤ Προγράμματα ιδεών (ideas programmes):

- ✓ Ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να σκεφτούν και να προτείνουν ιδέες που κατόπιν αξιολογούνται προσεκτικά από την εταιρεία. Αν η ιδέα υιοθετηθεί τότε οι εργαζόμενοι αμείβονται.
- ✓ Συχνά τέτοιου είδους προγράμματα έχουν ως αποτέλεσμα καινοτομίες διαδικασιών καθώς οι εργαζόμενοι έχουν καθημερινή επαφή με αυτές.
- ✓ Στο εργοστάσιο της BMW στο Cowley της Οξφόρδης που κατασκευάζεται το Mini παρόμοια προγράμματα είχαν ως αποτέλεσμα 14.333 ιδέες μέσα σε περίοδο δύο ετών. Οι ιδέες διακυμαίνονταν από μείωση του άχρηστου χαρτιού σε πιο πολύπλοκες μηχανικές λύσεις και περίπου τα $\frac{3}{4}$ από αυτές υιοθετήθηκαν μειώνοντας το κόστος κατά 10,5 εκατομμύρια λίρες στο διάστημα 2002-2004.

Συστήματα Κινήτρων: Η περίπτωση της 3M

- Το 2000 οι πωλήσεις της ήταν 16,7 δισ. δολάρια και προέρχονταν από 60.000 προϊόντα. Το 35% αυτών (5,6 δισ δολάρια), προέρχονταν από προϊόντα που εισήχθησαν πρώτη φορά στην αγορά την τετραετία πριν το 2000.
- ✓ Οι εργαζόμενοι έχουν την επιλογή να δαπανούν έως και 15% του χρόνου τους κάθε εβδομάδα σε έργα της δικής τους επιλογής.
- ✓ Παρέχεται κεφάλαιο σποράς για νέες επενδύσεις σε ομάδες που προχωρούν πέρα από το στάδιο της αρχικής ιδέας.
- ✓ 6-7% των εσόδων δαπανώνται κάθε χρόνο σε R&D.



Συστήματα Κινήτρων: Η περίπτωση της 3M (συν.)

- ✓ Σύστημα ανταμοιβών που επιβραβεύει τις καινοτομίες σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.
- ✓ Υπάρχουν αμοιβές για επιτυχημένες καινοτομίες όπως το βραβείο Carlton, το οποίο απονέμεται στην πλέον επιτυχημένη καινοτομία της χρονιάς.
- ✓ Η οργανωσιακή κουλτούρα υποστηρίζει την επιτυχία αλλά επίσης αποδέχεται και την αποτυχία. Οι εργαζόμενοι των οποίων οι ιδέες απέτυχαν δεν απολύονται.



Χαρακτηριστικά καινοτόμων οργανισμών:

Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων

- Σε πολλούς κλάδους, η ικανότητα γρήγορης, αποτελεσματικής και αποδοτικής ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι, ο μοναδικός σημαντικότερος παράγοντας που οδηγεί στην επιτυχία (π.χ. αυτοκινητοβιομηχανίες, ηλεκτρονικά προϊόντα, λογισμικό)
- Για να είναι επιτυχημένη η ανάπτυξη νέων προϊόντων, πρέπει να εκπληρώνει ταυτόχρονα τρεις, μερικές φορές αντικρουόμενους στόχους:
 - ✓ Μεγιστοποίηση της ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη.
 - ✓ Ελαχιστοποίηση του χρόνου του κύκλου ανάπτυξης.
 - ✓ Έλεγχος του κόστους ανάπτυξης.

Μεγιστοποίηση της ανταπόκρισης στις απαιτήσεις του πελάτη

- Η εταιρεία μπορεί να μην έχει σαφή εικόνα των ιδιοτήτων που οι πελάτες θα εκτιμούσαν περισσότερο, με αποτέλεσμα να επενδύει πολύ περισσότερο σε ορισμένα χαρακτηριστικά του προϊόντος εις βάρος άλλων με μεγαλύτερη αξία για τον πελάτη (π.χ. χρηστικότητα vs τεχνολογίας).
- Συχνά οι εταιρείες υπερεκτιμούν τον βαθμό στον οποίο οι καταναλωτές είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν για ορισμένα χαρακτηριστικά και αυτό οδηγεί σε προϊόντα υπερβολικά ακριβά που δεν μπορούν να διεισδύσουν εύκολα στην αγορά.
- Δυσκολίες στην ετερογένεια που χαρακτηρίζει τις απαιτήσεις των καταναλωτών (συμβιβασμοί προς ποιους;)

Ελαχιστοποίηση του χρόνου του κύκλου ανάπτυξης

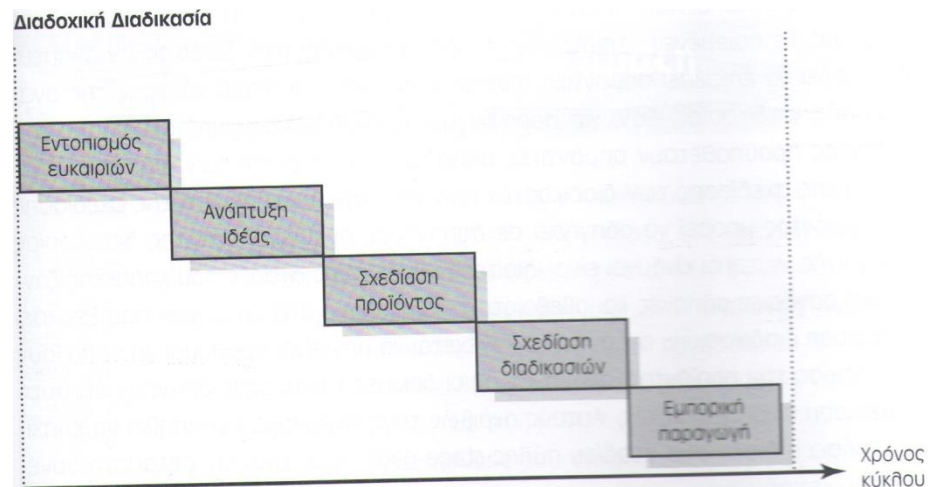
- Η πρώιμη είσοδος μπορεί να ευνοήσει τη γρήγορη καθιέρωση της πίστης του πελάτη σε συγκεκριμένο εμπορικό σήμα.
- Περισσότερος χρόνος να αναπτυχθεί περαιτέρω το προϊόν μετά την είσοδο στην αγορά και ενθάρρυνση τρίτων για την ανάπτυξη συμπληρωματικών προϊόντων.
- Το κόστος ανάπτυξης σχετίζεται άμεσα με τον χρόνο ανάπτυξης (αμοιβή εργαζομένων, κεφαλαιακό κόστος, γρήγορη απόσβεση του πάγιου κόστους ανάπτυξης με την είσοδο στην αγορά).
- Μικρός κύκλος ανάπτυξης οδηγεί σε καλύτερη ικανότητα να αναθεωρηθεί ή να αναβαθμιστεί γρήγορα το προϊόν όταν εμφανίζονται προβλήματα ή εκμετάλλευση των οφελών του πρωτοπόρου.

Έλεγχος του κόστους ανάπτυξης

- Οι αναπτυξιακές προσπάθειες πρέπει πάντα να είναι αποδοτικές.
- Το αναπτυξιακό κόστος θα πρέπει να μπορεί να αποσβεστεί με την είσοδο του στην αγορά.

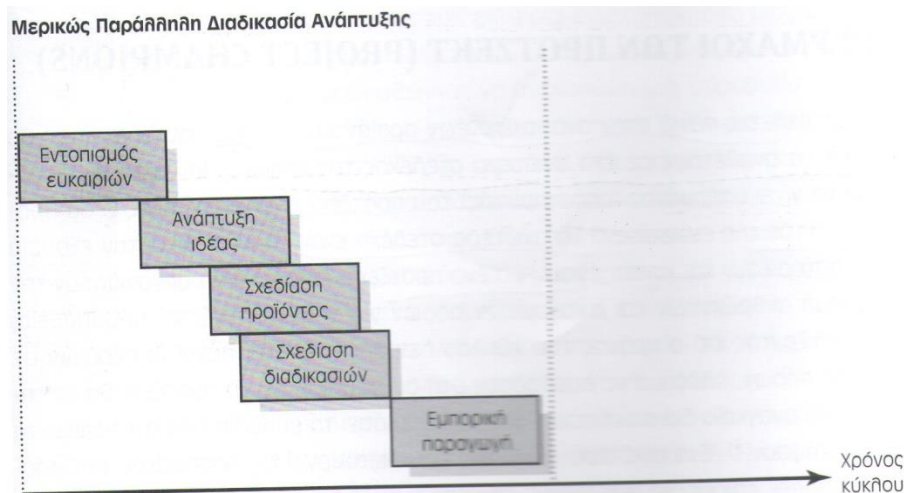
Διαδοχικές έναντι μερικώς παράλληλων διαδικασιών ανάπτυξης

- **Διαδοχική διαδικασία:** Σταδιακός έλεγχος κατά τον οποίο αποφασίζεται η συνέχιση στο επόμενο στάδιο. Τα τμήματα E&A και μάρκετινγκ παρέχουν τις εισροές όσο αφορά στον προσδιορισμό ευκαιριών και τα στάδια ανάπτυξης της ιδέας, το τμήμα E&A αναλαμβάνει τη σχεδίαση του προϊόντος και το τμήμα παραγωγής τη σχεδίαση της διαδικασίας.
- **Αδυναμία στο στάδιο σχεδίασης προϊόντος.** Οι μηχανικοί E&A δεν επικοινωνούν σωστά ή απευθείας με τους μηχανικούς παραγωγής με αποτέλεσμα να μην λαμβάνονται υπόψη οι απαιτήσεις της παραγωγής (δεν υπάρχει έγκαιρη υπόδειξη ότι ο σχεδιασμός των χαρακτηριστικών δεν υλοποιείται στο στάδιο της παραγωγής/ κόστος και χρόνος).



Διαδοχικές έναντι μερικώς παράλληλων διαδικασιών ανάπτυξης

- **Μερικώς παράλληλη διαδικασία** (παράλληλη μηχανική): Η σχεδίαση του προϊόντος ξεκινάει προτού ολοκληρωθεί η ανάπτυξη της ιδέας του, και η σχεδίαση των διαδικασιών ξεκινάει πολύ πριν ολοκληρωθεί η σχεδίαση του προϊόντος.
- Παρέχεται η δυνατότητα στενότερου συντονισμού μεταξύ διαφορετικών σταδίων και ελαχιστοποιείται η πιθανότητα σχεδιασμού προϊόντων των οποίων η παραγωγή θα είναι αδύνατη ή ιδιαίτερα δαπανηρή. Μείωση συνολικού χρόνου κύκλου ανάπτυξης.
- **Αδυναμία:** κίνδυνος δαπανηρών αναθεωρήσεων της διαδικασίας παραγωγής εξαιτίας μη ολοκλήρωσης της σχεδίασης προϊόντος σε δυναμικούς κλάδους.

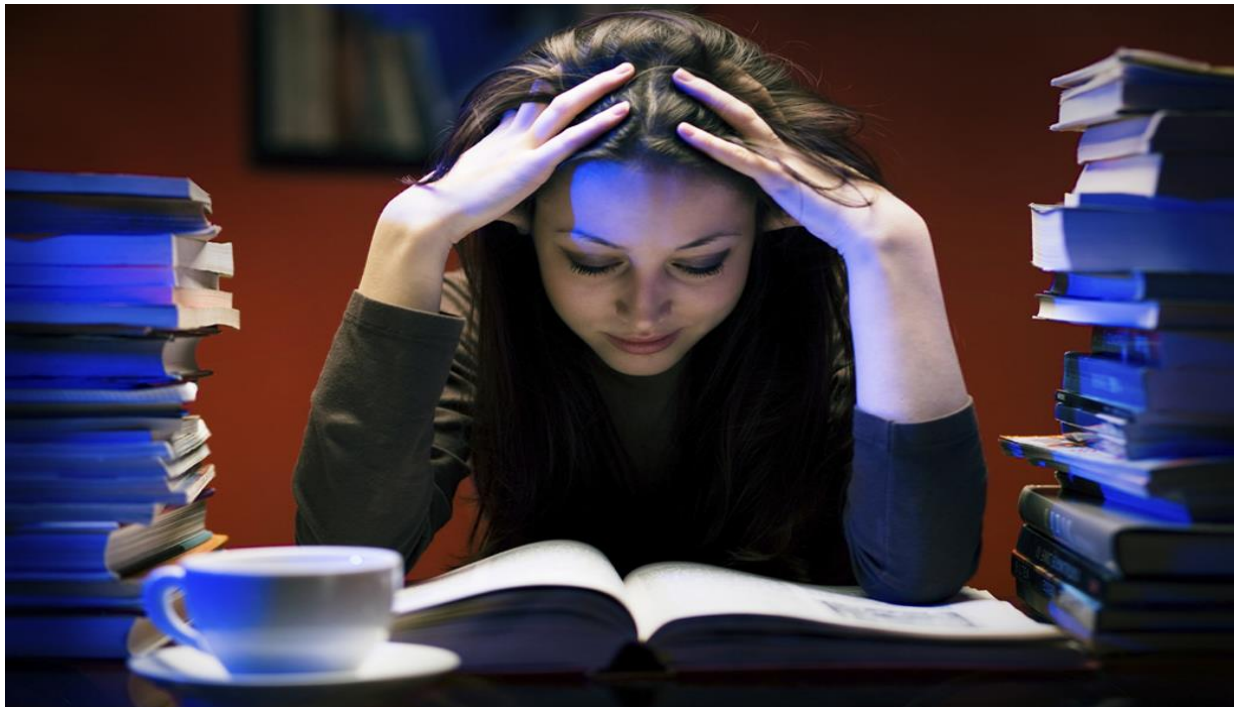


Μελέτη

- Case Study: Προετοιμασία για καινοτομία στη Google (Schilling, 2017, σελ 303)

Μελέτη

- Smith (2015), κεφάλαιο 11.
- White και Bruton (2010), κεφάλαια 3 & 4.
- Schilling (2017), κεφάλαια 10, 11, 12 & σελ. 47-51.



Ερωτήσεις



Γνωριμία με :

- Δημιουργικότητα (Ατομική και Οργανωσιακή)
- Δομικές Παράμετροι
- Οργανωσιακή Κουλτούρα
- Οργανωσιακή Αλλαγή
- Ηγεσία
- Συστήματα (διαχείρισης πληροφοριών)
- Συστήματα Κινήτρων
- Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων