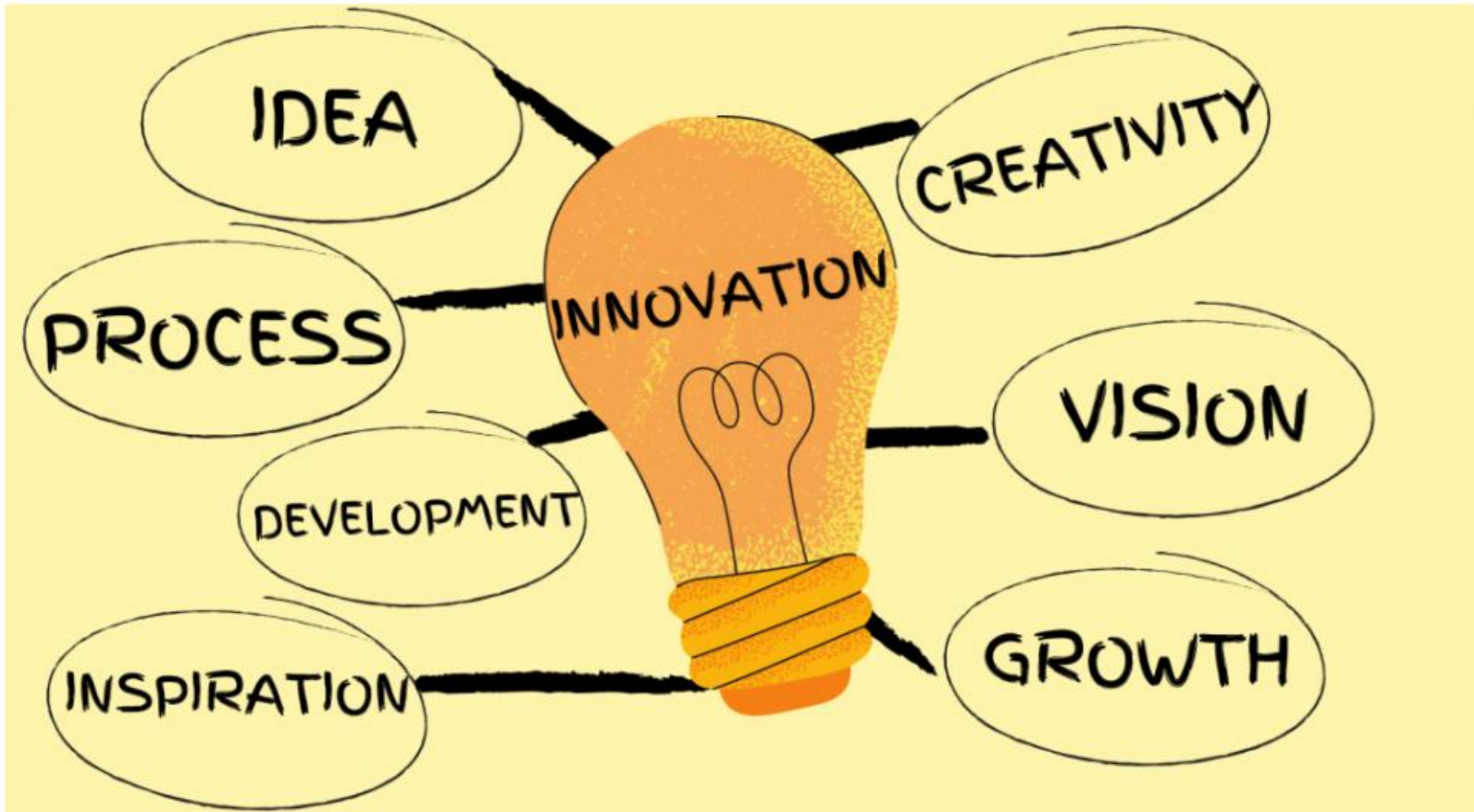


3^ο μάθημα – Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα

The Innovative Process



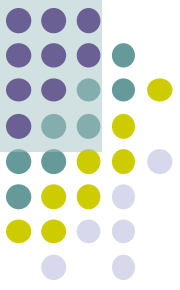
3^ο μάθημα – Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα



3^ο μάθημα – Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα

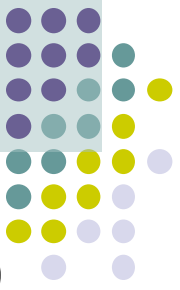


3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



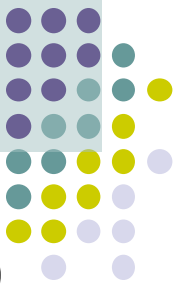
- Η καινοτομία είναι η συστηματική πρακτική ανάπτυξης και εμπορίας πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών για υιοθέτηση και αποδοχή από τους πελάτες
- Όταν σκέφτεσαι την καινοτομία, τι σου έρχεται στο μυαλό;
- Ίσως είναι ένα φανταχτερό νέο gadget;
- **Αλλά μην κάνετε λάθος !**
- <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-innovation>

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



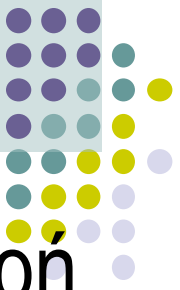
- Υπάρχουν πολλά περισσότερα στον κόσμο της καινοτομίας
- Εκτείνεται πολύ πέρα από νέα προϊόντα και πράγματα που θα βρείτε σε ένα ράφι καταστήματος
- Εάν τα προϊόντα από μόνα τους δεν είναι η πλήρης ιστορία, τότε **τι είναι η καινοτομία;**

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



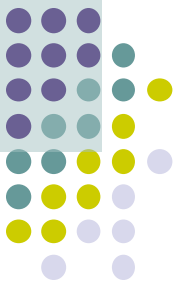
- Υπάρχουν πολλά περισσότερα στον κόσμο της καινοτομίας
- Σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο, η καινοτομία είναι η ικανότητα:
- σύλληψης, ανάπτυξης, παράδοσης και κλιμάκωσης
- νέων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών και επιχειρηματικών μοντέλων
- για τους πελάτες!

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



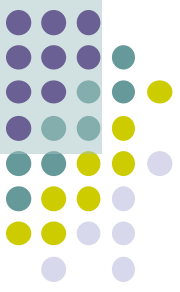
- Η επιτυχημένη καινοτομία προσφέρει καθαρή νέα ανάπτυξη, που είναι σημαντική
- Όπως και να το μετρήσετε, η καινοτομία πρέπει να αυξήσει την αξία και να οδηγήσει στην ανάπτυξη (Laura Furstenenthal)
- Όσο σημαντική κι αν είναι η καινοτομία, το να την κάνεις σωστά μπορεί να είναι πρόκληση

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



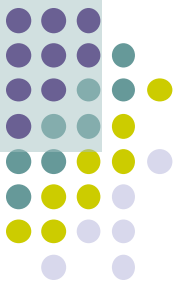
- Σε έρευνες που έχουν γίνει
- Πάνω από το 80% των στελεχών δηλώνουν ότι η καινοτομία είναι μεταξύ των τριών κορυφαίων προτεραιοτήτων τους
- Ωστόσο λιγότερο από το 10% δηλώνουν ικανοποιημένοι με τις επιδόσεις καινοτομίας των Οργανισμών τους

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



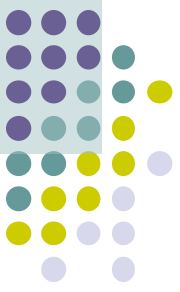
- Ορισμένες εταιρείες πετυχαίνουν στην καινοτομία
- Έρευνες (McKinsey) έχουν δείξει ότι οι εταιρείες που εκμεταλλεύονται τα βασικά στοιχεία της καινοτομίας βλέπουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα απόδοσης που τις διαχωρίζει από τις άλλες
- με στοιχεία, ότι η κυριαρχία της καινοτομίας μπορεί να αποφέρει οικονομικό κέρδος 2,4 φορές υψηλότερο από αυτό των άλλων ανταγωνιστών

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



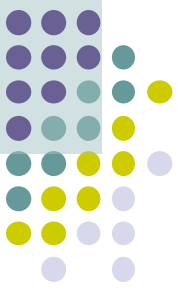
- Πώς μπορούν οι ηγέτες να αποφασίσουν ποιες καινοτομίες θα δώσουν προτεραιότητα;
- Η επιτυχημένη καινοτομία έχει συμβεί ιστορικά στη διασταύρωση πολλών στοιχείων, τα οποία μπορούν να καθοδηγήσουν τις προσπάθειες ιεράρχησης προτεραιοτήτων
- Τα τρία πιο σημαντικά στοιχεία είναι το **ΠΟΙΟΣ**, το **ΤΙ** και το **ΠΩΣ**:

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



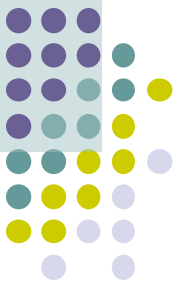
- Μια **ανικανοποίητη ανάγκη πελάτη** (ο «ΠΟΙΟΣ»):
- Ποιος είναι ο πελάτης και ποιο πρόβλημα πρέπει να λύσει;
- Μακροτάσεις όπως ο αυτοματισμός ...
- οδηγούν τις αλλαγές στις ανάγκες των πελατών;

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



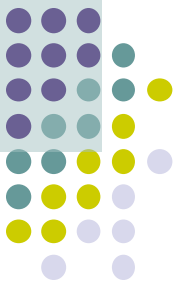
- Μια **λύση** (το «τι»):
- Είναι η λύση συναρπαστική και μπορεί να εκτελεστεί;
- Ένα **επιχειρηματικό μοντέλο** που επιτρέπει τη δημιουργία εσόδων από τη λύση (το «πώς»):
- Πώς θα δημιουργήσει αξία η λύση;
- Ποιο είναι το επιχειρηματικό μοντέλο;
- Η επιτυχημένη καινοτομία απαιτεί απαντήσεις σε καθεμία από αυτές τις ερωτήσεις.

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



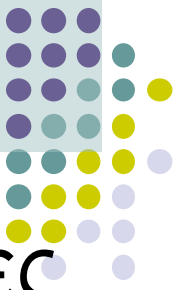
- Πώς οι οργανισμοί γίνονται καλύτεροι στην καινοτομία;
- Η McKinsey διεξήγαγε έρευνα για τα χαρακτηριστικά και τις συμπεριφορές πίσω από την ανώτερη απόδοση καινοτομίας, οι οποίες επικυρώθηκαν σε εκατοντάδες εταιρείες
- Αυτή η έρευνα απέδωσε οκτώ κρίσιμα στοιχεία για να κυριαρχήσουν οι Οργανισμοί:

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



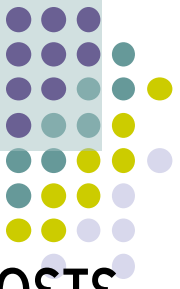
- **Φιλοδοξία (Aspire):** Θεωρείτε κρίσιμη την ανάπτυξη με γνώμονα την καινοτομία και έχετε θέσει σε διαδοχικούς στόχους που να αντικατοπτρίζουν αυτό;
- **Επιλογή (Choose):** Επενδύετε σε ένα ‘συνεκτικό χαρτοφυλάκιο πρωτοβουλιών’ (balanced portfolio of initiatives) με ισορροπία χρόνου και κινδύνου και αφιερώνετε επαρκείς πόρους σε αυτό;

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



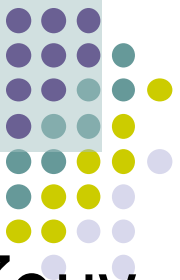
- **Ανακάλυψη (Discover):** είναι οι προσπάθειες Ε&Α της επιχείρησής σας, της αγοράς και της τεχνολογίας τόσο δραστικές και ικανές ώστε να μεταφραστούν σε κερδοφόρες προτάσεις αξίας;
- **Αναπτύσσω (Evolve):** Δημιουργείτε νέα επιχειρηματικά μοντέλα που παρέχουν αξιόπιστες, ισχυρές και επεκτάσιμες πηγές κέρδους;

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



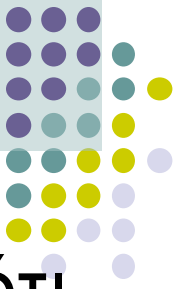
- **Επιταχύνω (Accelerate)**: Αναπτύσσετε και λανσάρετε καινοτομίες γρήγορα και αποτελεσματικά;
- **Κλίμακα (Scale)**: Εισάγετε καινοτομίες στη σωστή κλίμακα στις σχετικές αγορές και τμήματα (segments);
- **Επέκταση (Extend)**: Δημιουργείτε και αξιοποιείτε εξωτερικά δίκτυα;
- **Κινητοποιήστε (Mobilize)**: Οι άνθρωποι σας παρακινούνται, ανταμείβονται και οργανώνονται ώστε να καινοτομούν επανειλημμένα;

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



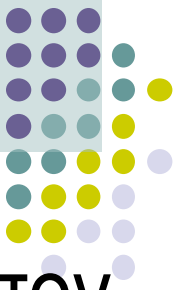
- Από αυτά τα οκτώ βασικά στοιχεία, δύο αξίζουν ιδιαίτερης προσοχής:
 1. Φιλοδοξία (Aspire)
 2. Επιλογή (Choose)
- Χωρίς αυτά τα δύο στοιχεία, οι προσπάθειες μπορεί να είναι πολύ διάσπαρτες για να κάνουν μια διαρκή διαφορά.

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



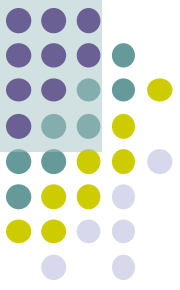
- Είναι ιδιαίτερα σημαντικό να διασφαλιστεί ότι οι ηγέτες θέτουν **τολμηρές φιλοδοξίες** και **κάνουν δύσκολες επιλογές** όσον αφορά την **κατανομή πόρων** και τις **κινήσεις χαρτοφυλακίου**.
- Για να γίνει αυτό με επιτυχία...
- **πολλοί ηγέτες θα χρειαστεί να αλλάξουν νοοτροπία ή προσεγγίσεις διαχείρισης (management approaches).**

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



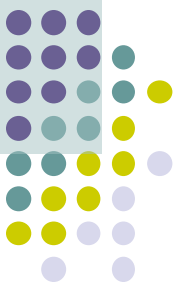
- Πώς μπορεί ένας Οργανισμός να βελτιώσει τον όγκο και την ποιότητα των νέων ιδεών;
 1. Διατήρηση συνεδριών σύγκρουσης (Hold collision sessions)
 2. Πρόκληση ορθόδοξων δράσεων (Challenge orthodoxies)
 3. Κάντε αναλογίες με άλλους κλάδους (Make analogies to other industries)
 4. Εφαρμόστε περιορισμούς (Apply constraints) - **What if**

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



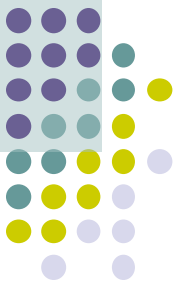
- Τι είναι ένα χαρτοφυλάκιο καινοτομίας;
- είναι μια προσεκτικά επιμελημένη **δέσμη δυνητικά καινοτόμων πρωτοβουλιών**
- με σαφείς φιλοδοξίες και **απαιτούμενους πόρους** καθορισμένους για καθεμία
- η διαχείριση του χαρτοφυλακίου με αυτόν τον τρόπο βοηθά στην εύρεση νέων ευκαιριών και στον προσδιορισμό του κατάλληλου αριθμού και συνδυασμού πρωτοβουλιών

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



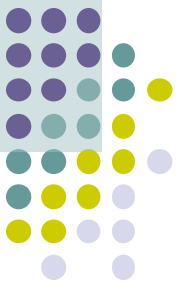
1. επιβεβαίωση της συνολικής αξίας του χαρτοφυλακίου που απαιτείται
2. αξιολόγηση υφιστάμενων έργων καινοτομίας
3. να νιώθετε άνετα να λέτε «όχι» για να σταματήσετε έργα που δεν φαίνονται αποδοτικά
4. ανακατανομή πόρων - συμπεριλαμβανομένων ικανοτήτων και δεξιοτήτων
5. εντοπισμός κενών χαρτοφυλακίου και καθορισμός νέων πρωτοβουλιών για την κάλυψη ΤΟΥΣ

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



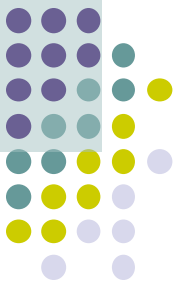
- Πώς να μετρήσετε την καινοτομία;
- Ένας τρόπος μέτρησης της καινοτομίας είναι να εξετάσουμε την καθαρή νέα ανάπτυξη που βασίζεται στην καινοτομία, την οποία ονομάζουμε «πράσινο κουτί» (Green box)
- Αυτή η φράση αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ‘ποσοτικοποιείτε’ την αύξηση των εσόδων ή των κερδών που πρέπει να προσφέρει μια καινοτομία εντός ενός καθορισμένου χρονικού πλαισίου

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



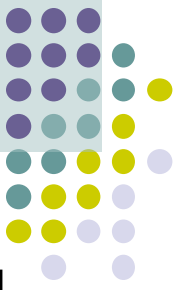
- Ενώ πολλοί φαντάζονται ότι η καινοτομία αφορά αποκλειστικά τη δημιουργικότητα και τη δημιουργία ιδεών, στον πυρήνα της, ουσιαστικά, η καινοτομία είναι και θέμα κατανομής πόρων
- Άλλο είναι να διαμορφώνεις την καινοτομία ως καταλύτη για την ανάπτυξη και άλλο να ενεργείς σε αυτήν εστιάζοντας εκ νέου την προσοχή των ανθρώπων, των περιουσιακών στοιχείων και της διοίκησης στις καλύτερες ιδέες του Οργανισμού

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



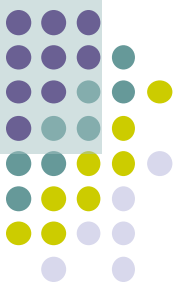
- Το πράσινο κουτί μπορεί να συμβάλει στη σταθεροποίηση μιας απτής δέσμευσης ...
- ορίζοντας την αξία που δημιουργεί μια εταιρεία από την πρωτοποριακή και σταδιακή καινοτομία...
- σε ένα καθορισμένο χρονοδιάγραμμα (για παράδειγμα, πέντε χρόνια)...
- με μετρήσιμες μετρήσεις...
- όπως τα καθαρά νέα έσοδα ή
- η αύξηση των κερδών

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



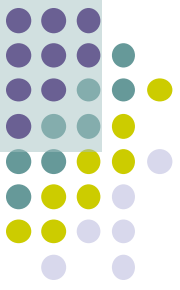
- Ανεξάρτητα από την έννοια του πράσινου κουτιού, δύο απλές μετρήσεις μπορούν επίσης να προσφέρουν εκπληκτική εικόνα για την καινοτομία σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των δαπανών για E&A ενός Οργανισμού
- Και τα δύο προσφέρονται για συγκριτική αξιολόγηση, καθώς μπορούν να μετρηθούν από έξω προς τα μέσα και προσφέρουν πληροφορίες στο επίπεδο του πλήρους χαρτοφυλακίου καινοτομίας μιας εταιρείας. Οι δύο μετρήσεις μετατροπών E&A είναι οι εξής:

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



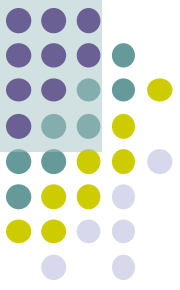
- Οι δύο μετρήσεις μετατροπών Ε&Α είναι οι εξής:
 1. Μετατροπή Ε&Α σε προϊόν (R&D-to-product conversion)
 2. Μετατροπή νέων προϊόντων σε περιθώριο (New-products-to-margin conversion)

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



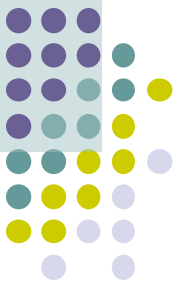
1. Μετατροπή E&A σε προϊόν (R&D-to-product conversion)
 - Αυτή η μέτρηση υπολογίζεται εξετάζοντας την αναλογία των δαπανών E&A (ως μέρος των πωλήσεων) προς τις πωλήσεις από νέα προϊόντα
 - Μπορεί να δείξει πόσο καλά μετατρέπονται τα χρήματά E&A μας σε πραγματικές πωλήσεις νέων προϊόντων - και μπορεί να αποκαλύψει ότι **το να ξοδεύετε περισσότερα δεν μεταφράζεται απαραίτητα σε ισχυρότερη απόδοση.**

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



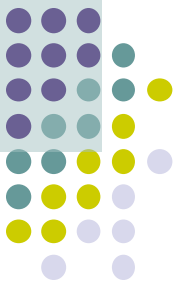
1. Μετατροπή νέων προϊόντων σε περιθώριο (New-products-to-margin conversion)
 - Αυτή η μέτρηση λαμβάνει υπόψη την αναλογία του ποσοστού μικτού περιθωρίου προς τις πωλήσεις από νέα προϊόντα
 - Μπορεί να υποδεικνύει...
 - πώς οι πωλήσεις νέων προϊόντων συμβάλλουν στην άνοδο των περιθωρίων κέρδους

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



- Αν και καμία μέτρηση δεν είναι τέλεια...
- μπορεί να προσφέρει προοπτική που...
- διατηρεί την εστίαση στις αποδόσεις από την καινοτομία και την αξία που δημιουργεί
- συχνά πιο ουσιαστική από το να κοιτάξουμε προς τα μέσα τα μέτρα δραστηριότητας, όπως ο αριθμός των κατοχυρωμένων διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας.

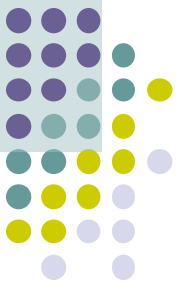
3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



- Πώς δημιουργείται μια ομάδα καινοτομίας υψηλής απόδοσης;
- Η καινοτομία είναι ένα ‘ομαδικό άθλημα’. Η εμπειρία εργασίας με ισχυρούς καινοτόμους και νεοφυείς επιχειρήσεις έχει βοηθήσει στον εντοπισμό πολλών χαρακτηριστικών επιτυχημένων ομάδων καινοτομίας

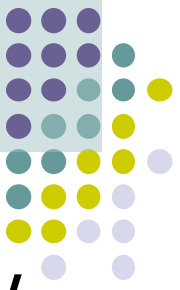
Matt Banholzer, Fabian Metzeler, and Erik Roth
shorturl.at/asxP7

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



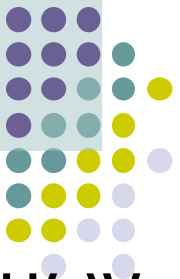
- Τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:
- το **όραμα (Vision)** ή την ικανότητα να εντοπίζεις ευκαιρίες και να εμπνέεις άλλους να τις ακολουθήσουν
- τη **συνεργασία (Collaboration)**, η οποία σχετίζεται με την προώθηση της αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας και της διαχείρισης της αλλαγής (για παράδειγμα, με την αφήγηση μιας καλής ιστορίας καινοτομίας)

3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation

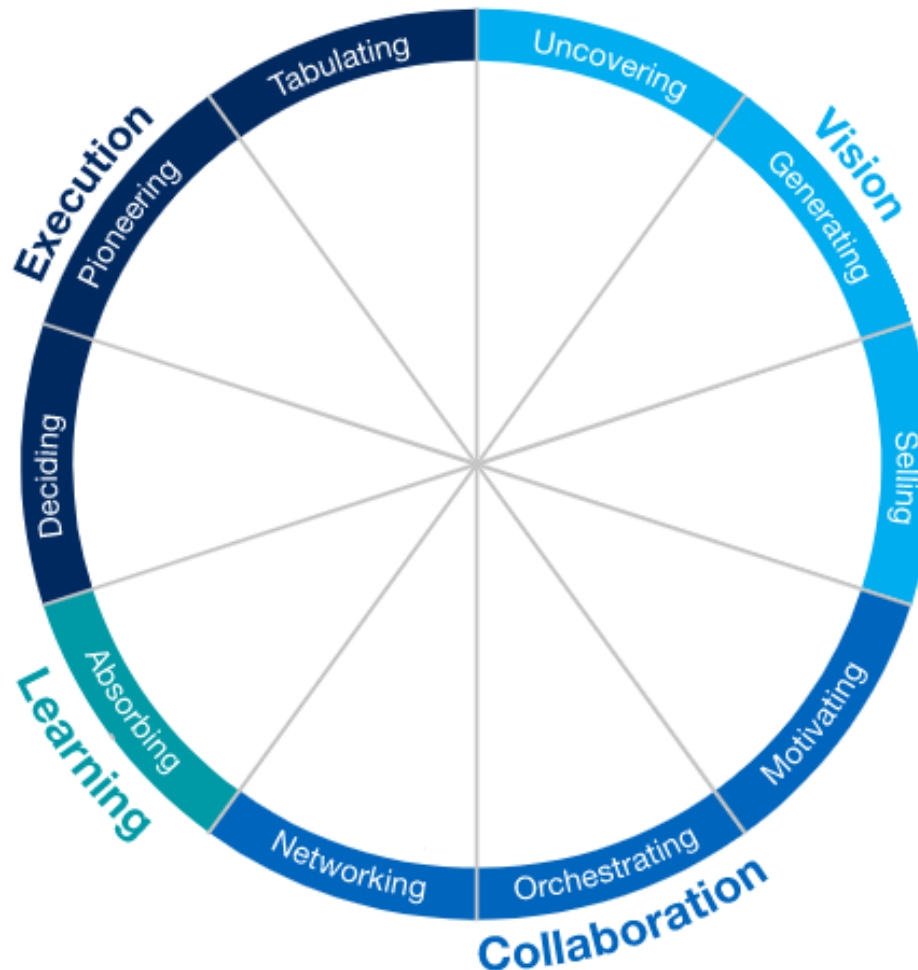


- η εκμάθηση (Learning) ή απορρόφηση νέων ιδεών
- η εκτέλεση (Execution), με χαρακτηριστικά που διευκολύνουν τη γρήγορη λήψη αποφάσεων ακόμα και όταν προκύπτει αβεβαιότητα

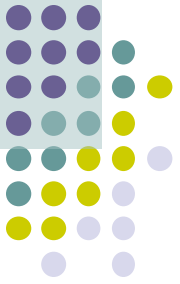
3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



- Δέκα χαρακτηριστικά επιτυχημένων καινοτομών



3^ο μάθημα – Καινοτομία / Innovation



■ Waterfall vs. Lean Model

