



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΑΤΡΩΝ
UNIVERSITY OF PATRAS

ΑΝΟΙΚΤΑ ακαδημαϊκά
μαθήματα ΠΠ

Οικονομικά για Μη Οικονομολόγους

Ενότητα 6: Εισαγωγή στη Διοίκηση της Καινοτομίας

Καθηγητής: Κώστας Τσεκούρας

Σχολή Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών

Σκοποί ενότητας

- Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι η παρουσίαση (i) βασικών εννοιών της διοίκησης της καινοτομίας, (ii) θεωρητικών και εμπειρικών ευρημάτων πάνω στη σχέση καινοτομίας και επιχειρηματικής απόδοσης και (iii) υποδειγμάτων για τους τύπους και τα είδη της καινοτομίας.



Περιεχόμενα ενότητας

- Μερικοί ορισμοί για την καινοτομία
- Καινοτομία και αποδοτικότητα (performance) επιχείρησης
- Υποδείγματα και κατηγορίες καινοτομίας
- Δημιουργία και αποτύπωση της αξίας από την καινοτομία



Τι ορίζουμε καινοτομία?

“Οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από δραστηριότητες καινοτομίας. Η καινοτομία προσεγγίζεται γενικά, και περιλαμβάνει τόσο τις νέες τεχνολογίες όσο και νέους τρόπους να επιτελούνται οι επιχειρηματικές λειτουργίες”

- Michael Porter

Καινοτομία και αποδοτικότητα (1)

Η καινοτομία πρέπει ενεργά να διαχειριστεί:

“Η καινοτομία είναι το συγκεκριμένο εκείνο εργαλείο των επιχειρηματιών (entrepreneurs), ο τρόπος με τον οποίο εκμεταλλεύονται την αλλαγή ως ευκαιρία για ένα διαφορετικό προϊόν ή υπηρεσία. Είναι δυνατό (η καινοτομία) να παρουσιαστεί ως νέα επιστήμη, μπορεί να διδαχθεί και μπορεί να εφαρμοστεί”

- Peter Drucker

Καινοτομία και αποδοτικότητα (2)

Μερικά 'στυλιζαρισμένα γεγονότα' για τη σχέση ανάμεσα στην καινοτομία και την αποδοτικότητα:

- Οι σχέσεις ανάμεσα στην Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη (R&D), στις πατέντες, τα νέα προϊόντα και την αποδοτικότητα είναι πιο έντονες σε επίπεδο κλάδου και πιο αδύναμες σε επίπεδο επιχείρησης
- Οι αποδόσεις της καινοτομίας διαδικασίας είναι τυπικά τέσσερις φορές περισσότερες από τις αποδόσεις της καινοτομίας προϊόντος
- Οι επενδύσεις σε ΕΤΑ είναι περισσότερο κατάλληλες από τις πατέντες να προσδιορίζουν την αποδοτικότητα
- Σε επίπεδο επιχείρησης, οι δραστηριότητες ΕΤΑ και τα νέα προϊόντα συσχετίζονται με υψηλότερη προστιθέμενη αξία αλλά και αγοραία αξία
- Οι αποδόσεις από τη χρήση της νέας τεχνολογίας είναι υψηλότερες από την τρέχουσα τεχνολογία
- Η υψηλότερη διαφοροποίηση στην αποδοτικότητα συναντάται σε επίπεδο επιχείρησης
- 10-15% της διαφοροποίησης αυτής οφείλεται στα υψηλά κλιμάκια διοίκησης (senior management) της επιχείρησης

Καινοτομία και αποδοτικότητα (3)

Η καινοτομία ενέχει αβεβαιότητα αλλά ο ρυθμός επιτυχίας μπορεί να βελτιωθεί μέσα από καλύτερη και διαφορετική διοίκηση:

- 85% των νέων ιδεών δεν φτάνουν ποτέ στην αγορά
- 60% των επενδύσεων σε ΕΤΑ καταλήγουν σε αποτυχία στην αγορά
- 40% των καταναλωτικών προϊόντων και υπηρεσιών αποτυγχάνουν
- 20% των επιχειρηματικών προϊόντων και υπηρεσιών αποτυγχάνουν

Καινοτομία και αποδοτικότητα (4)

Μερικές ερμηνείες για την έντονη διαφοροποίηση που παρατηρείται στη σχέση ανάμεσα στην καινοτομία και την αποδοτικότητα:

- *Κλίμακα των τεχνολογικών εισροών* – κρίσιμη μάζα, και αγοραία αξία των εμπορικών εκροών → ‘συμπληρωματικά περιουσιακά στοιχεία’
- *Ευκαιρίες* – κύματα διάχυσης ‘spill-overs’ εντός των κλάδων και μεταξύ των επιχειρήσεων
- *Διοίκηση* – διαφοροποίηση στην αντίληψη, συντονισμό και έλεγχο.

2. Υποδείγματα και κατηγορίες της καινοτομίας

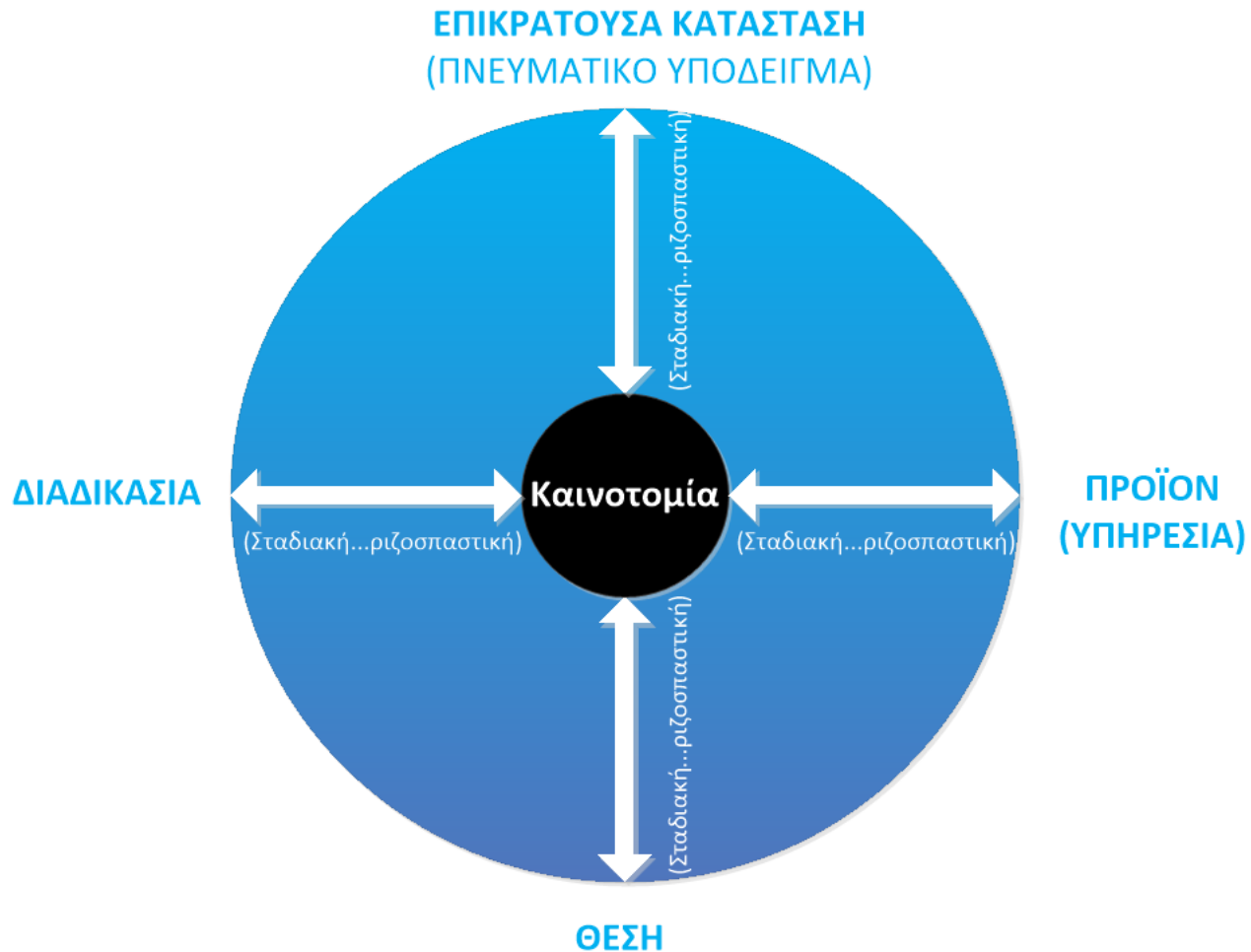
Τεχνολογική και αγοραστική ωριμότητα

Υψηλή ένταση	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ Νέες λύσεις σε υπάρχοντα προβλήματα	ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ Η τεχνολογία και οι αγορές συν- εξελίσσονται
Χαμηλή ένταση	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ Ανταγωνισμός στην ποιότητα και τα χαρακτηριστικά	ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ Νέοι συνδυασμοί υπαρχουσών τεχνολογιών
	ΝΕΩΤΕΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ	
		Υψηλή ένταση

Διαστάσεις της καινοτομίας



Χώρος της Καινοτομίας

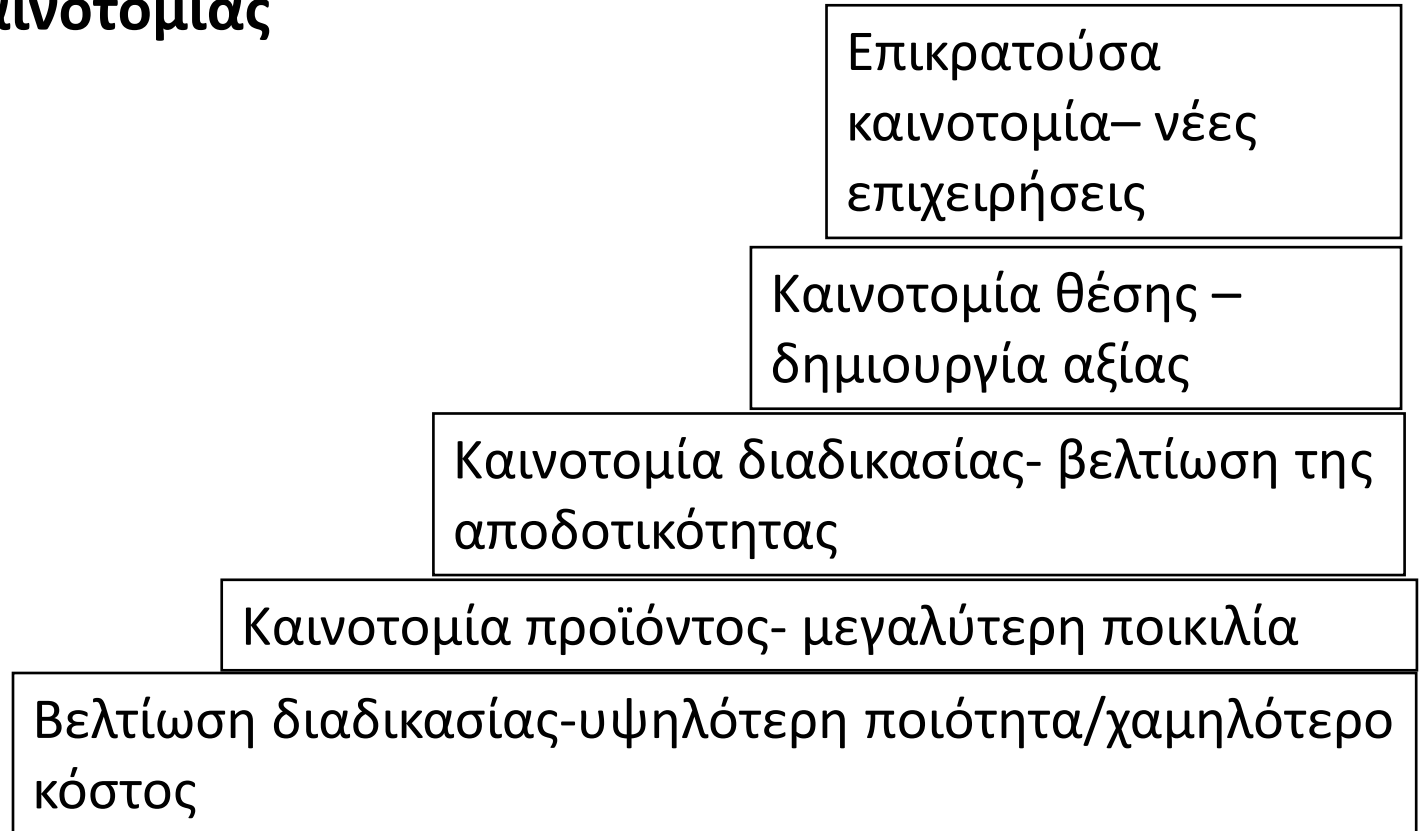


Οι διαστάσεις του χώρου της καινοτομίας

- *Προϊόν*: αλλαγές στα χαρακτηριστικά (προϊόντα/υπηρεσίες) που προσφέρει μια επιχείρηση
- *Διαδικασία*– αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα/υπηρεσίες δημιουργούνται και διανέμονται
- *Θέση*– αλλαγές στο περιεχόμενο στο οποίο τα προϊόντα/υπηρεσίες εισάγονται
- *Επικρατούσα κατάσταση*– αλλαγές στα λανθάνοντα πνευματικά και επιχειρηματικά μοντέλα που πλαισιώνουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης

Κατηγορίες και υποδείγματα καινοτομίας: εν κατακλείδι

Κατηγορίες Καινοτομίας



Δημιουργία αξίας

3. Δημιουργία και αποτύπωση της αξίας που προκύπτει από την Καινοτομία

Δημιουργώντας και αποτυπώνοντας καινούρια αξία (1)

“η έλλειψη της τεχνολογικής γνώσης σπάνια αποτελεί αιτία για την αποτυχία της καινοτομίας.... Τα κυριότερα προβλήματα εντοπίζονται εντός των οργανισμών και πιο συγκεκριμένα στα ζητήματα συντονισμού και ελέγχου....Οι αναλυτές έχουν ταυτοποιήσει τέσσερις μηχανισμούς για την καινοτόμο επιχείρηση: ανταγωνισμός, αντίληψη, συντονισμός και έλεγχος”

- Keith Pavitt

Δημιουργώντας και αποτυπώνοντας καινούρια αξία (2)

Οι μάνατζερς με 'ώριμες' πεποιθήσεις πιστεύουν ότι:

- Ο κλάδος παραμένει σταθερός με χαμηλό ρυθμό αύξησης της ζήτησης και σταδιακή αλλαγή στην τεχνολογία
- Η κερδοφορία επιτυγχάνεται μέσω της βελτίωσης των διαδικασιών παραγωγής και διανομής καθώς και με τη διαφοροποίηση προϊόντος

Οι μάνατζερς με 'δυναμικές' πεποιθήσεις πιστεύουν ότι:

- Υπάρχει χώρος και ευκαιρία για αλλαγή, νέοι τρόποι λειτουργίας και νέες στρατηγικές
- Η αξία δημιουργείται από την καινοτομία θέσης και τη δημιουργία επικρατούσας κατάστασης

Δημιουργώντας και αποτυπώνοντας καινούρια αξία (3)

Οι 'ώριμοι' μανάτζερς θεωρούν ότι:

- Η κερδοφορία προσδιορίζεται ανά κλάδο και είναι περιορισμένη στους παραδοσιακούς κλάδους
- Το μερίδιο αγοράς είναι κρίσιμης σημασίας
- Η κυριαρχία στην αγορά απαιτεί πάρα πολλούς πόρους

Οι 'δυναμικοί' μανάτζερς θεωρούν ότι:

- Η κερδοφορία προσδιορίζεται από την επιχείρησης. Οι ώριμοι κλάδοι προσφέρουν πολλές ευκαιρίες.
- Το μερίδιο αγοράς είναι η ανταμοιβή για την δημιουργία αξίας.
- Η αποτελεσματικότητα έχει σημασία και όχι η μεγάλη κλίμακα εισροών/πόρων

Δημιουργώντας και αποτυπώνοντας καινούρια αξία (4)

Η επιλογή της **στρατηγικής** (και η τύχη) είναι πιο σημαντικοί παράγοντες από τον κλάδο:

- Επιλογή του κλάδου 8.35*%
- Επιλογή στρατηγικής 46.4%
- Μητρική εταιρεία 0.8%
- Ανεξήγητο(π.χ. τύχη) 44.5%

* % της συνολικής κερδοφορίας που ερμηνεύει

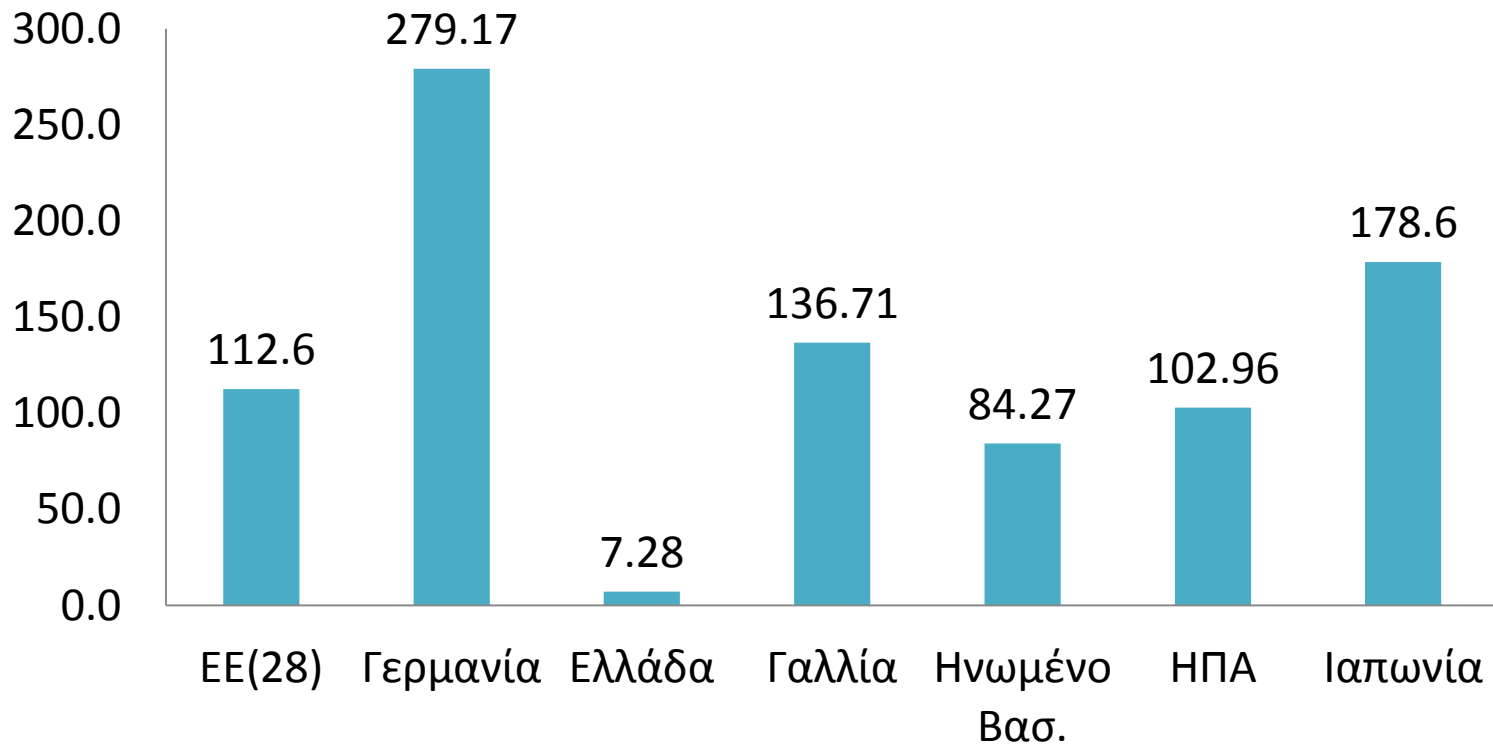
Πηγή: R. Rumelt “How much does industry matter?”, *Strategic Management Journal*, 1991, 12, 167-186

Σημαντικές δεξιότητες στη διαχείριση της καινοτομίας

Βασικές Δεξιότητες	Χρήσιμες ρουτίνες
Αναγνώριση	Αναζήτηση στο περιβάλλον για τεχνικές και οικονομικές ενδείξεις για την 'εκκίνηση' της διαδικασίας αλλαγής
Ευθυγράμμιση	Εξασφάλιση της προσαρμογής μεταξύ της συνολικής επιχειρηματικής στρατηγικής και της προτεινόμενης αλλαγής- η επένδυση σε καινοτομία δεν είναι μόδα ούτε σπασμωδική αντίδραση σε έναν ανταγωνιστή
Απόκτηση	Αναγνώριση των περιορισμών της γνωσιακής βάσης της ίδιας της επιχείρησης και ικανότητα σύνδεσης με εξωτερικές πηγές γνώσης, πληροφοριών, εξοπλισμού κλπ Η μεταφορά της τεχνολογίας από διάφορες εξωτερικές πηγές και η σύνδεση τους στα σχετικά εσωτερικά σημεία εντός της επιχείρησης
Δημιουργία	Απόκτηση της ικανότητας να δημιουργούνται κάποιες τεχνολογίες εντός της επιχείρησης-μέσω δραστηριοτήτων ETA, εσωτερικές ομάδες μηχανικών κλπ.

Δημιουργώντας και αποτυπώνοντας καινούρια αξία (4)

Πατέντες ανά εκατομύριο πληθυσμού
(2012)



Δημιουργώντας και αποτυπώνοντας καινούρια αξία (5)

Πλεονεκτήματα της καινοτομίας θέσης/επικρατούσας κατάστασης:

- Φήμη πρωτοπόρου
- Πρώιμα οφέλη στην καμπύλη μάθησης
- Πλεονέκτημα πρωτοπόρου (first mover advantage): δημιουργία εμποδίων εισόδου μέσα από σχεδια, πατέντες, προδιαγραφές κλπ
- Κυριαρχία στα δίκτυα προμηθευτών και διανομής
- Μονοπωλιακά κέρδη

Αλλά προσοχή στην ρυθμιστική(νομοθετική) αβεβαιότητα και την αβεβαιότητα της ζήτησης

Συμπεράσματα:

Καινοτομία και Αποδοτικότητα

- Οι σχέσεις ανάμεσα στις δραστηριότητες ΕΤΑ, πατέντες, νέα προϊόντα και αποδοτικότητα είναι ισχυρότερα στο επίπεδο του κλάδου αλλά λιγότερο ισχυρά στο επίπεδο επιχείρησης- όμως η διοίκηση και η στρατηγική μπορούν να κάνουν τη διαφορά
- Δίνεται πάρα πολύ έμφαση στις διαδικασίες βελτίωσης και διαφοροποίησης προϊόντος που έχουν χαμηλές αποδόσεις
- Μεγαλύτερη έμφαση πρέπει να δίνεται στην καινοτομία θέσης και δημιουργίας επικρατούσας κατάστασης → δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης της καινοτομίας
- Ενεργή αναζήτηση για εξωτερικά κύματα διάχυσης της τεχνολογίας (εισροές) και εκμετάλλευση των εμπορικών συμπληρωματικών περιουσιακών στοιχείων (εκροές)
- Χρειάζεται περισσότερη χρήση των διεθνών στρατηγικών συμμαχιών και εταιρικών κεφαλαίων για την ταυτοποίηση, δημιουργία και εκμετάλλευση νέων προϊόντων και υπηρεσιών

Βιβλιογραφία

- J. Bessant & J. Tidd (2007) *Innovation and Entrepreneurship* (Wiley).
- S. Isaksen & J. Tidd (2006) *Meeting the Innovation Challenge: Leadership for Transformation and Growth* (Wiley, 2006).
- R. Rumelt (1991) How much does industry matter?, *Strategic Management Journal*, 12, 167-186
- J. Tidd (2006) *From Knowledge Management to Strategic Competence* (Imperial College Press).
- J. Tidd, J. Bessant & K. Pavitt (2005) *Managing Innovation: Integrating technological, market & organizational change* (Wiley).

Τέλος Ενότητας

Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Πανεπιστήμιο Αθηνών**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο την αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο) και από εθνικούς πόρους.



Σημείωμα Αναφοράς

Copyright Πανεπιστήμιο Πατρών, Κώστας Τσεκούρας, Ph.D 2015.
«Οικονομικά για μη Οικονομολόγους». Έκδοση: 1.0. Πάτρα 2015. Διαθέσιμο
από τη δικτυακή διεύθυνση: <https://eclass.upatras.gr/courses/ECON1238/>.

Σημείωμα Αδειοδότησης

Το παρόν υλικό διατίθεται με τους όρους της άδειας χρήσης Creative Commons Αναφορά, Μη Εμπορική Χρήση Παρόμοια Διανομή 4.0 [1] ή μεταγενέστερη, Διεθνής Έκδοση. Εξαιρούνται τα αυτοτελή έργα τρίτων π.χ. φωτογραφίες, διαγράμματα κ.λ.π., τα οποία εμπεριέχονται σε αυτό και τα οποία αναφέρονται μαζί με τους όρους χρήσης τους στο «Σημείωμα Χρήσης Έργων Τρίτων».



[1] <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Ως **Μη Εμπορική** ορίζεται η χρήση:

- που δεν περιλαμβάνει άμεσο ή έμμεσο οικονομικό όφελος από την χρήση του έργου, για το διανομέα του έργου και αδειοδόχο
- που δεν περιλαμβάνει οικονομική συναλλαγή ως προϋπόθεση για τη χρήση ή πρόσβαση στο έργο
- που δεν προσπορίζει στο διανομέα του έργου και αδειοδόχο έμμεσο οικονομικό όφελος (π.χ. διαφημίσεις) από την προβολή του έργου σε διαδικτυακό τόπο

Ο δικαιούχος μπορεί να παρέχει στον αδειοδόχο ξεχωριστή άδεια να χρησιμοποιεί το έργο για εμπορική χρήση, εφόσον αυτό του ζητηθεί.