

## Επιχειρηματικότητα βασισμένη στη γνώση

Σκοπός του κεφαλαίου

Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Έννοιες – κλειδιά

5.1 Εισαγωγικές έννοιες

5.2 Διαδικασία διαχείρισης καινοτομίας

5.3 Από τις επιχειρηματικές προτάσεις στις ευκαιρίες καινοτομίας

5.4 Μελέτες περίπτωσης

Σύνοψη

Βιβλιογραφία

Παράρτημα

Γλωσσάρι

**Συγγραφέας κεφαλαίου**

**Κωνσταντίνος Κούτσικος, Επ. Καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης  
Επιχειρήσεων**

1

2

3

4

•

5

6

7

8

9

10

## ● Σκοπός του κεφαλαίου

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί, σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό, τη γενική κατεύθυνση της παραγωγικής διαδικασίας στις σύγχρονες οικονομίες. Ταυτόχρονα, αυξάνεται συνεχώς ο αριθμός των ανθρώπων που θεωρούν την καινοτομία 'άπιαστο όνειρο' ή την ταυτίζουν με την εφεύρεση και την δημιουργία μοναδικών προϊόντων/υπηρεσιών με πρωτοφανή χαρακτηριστικά. Έτσι, περιπτώσεις σαν τη δημιουργία του iPod από την Apple το 2003, ή του πρώτου προσωπικού υπολογιστή (PC) από την IBM το 1981, φαντάζουν ως μοναδικές περιπτώσεις καινοτομίας.

Ας ελέγξουμε αυτήν την υπόθεση επικεντρώνοντας για λίγο στην περίπτωση του πρώτου PC. Η ιστορική πραγματικότητα είναι ότι ο πρώτος προσωπικός υπολογιστής δεν περιείχε απολύτως καμμία εφεύρεση. Για την ακρίβεια, είχε τεθεί βασικός περιορισμός στην ομάδα ανάπτυξης του IBM PC να μην εφεύρουν τίποτα. Θα έπρεπε επιπλέον να ολοκληρώσουν το εγχείρημα μέσα σε 18 μήνες, χρησιμοποιώντας μόνο εξαρτήματα που υπήρχαν έτοιμα στην αγορά, και να τα συνδέσουν με ένα φτηνό και φιλικό προς τον απλό χρήστη τρόπο – έτσι ώστε να υπάρχει κίνητρο για την απόκτηση ενός τέτοιου υπολογιστή για οικιακή χρήση. Η επιτυχία αυτής της καινοτομικής προσπάθειας είναι έκτοτε γνωστή σε όλους.

Σκοπός αυτής της θεματικής ενότητας είναι να βοηθήσει τον αναγνώστη να καταρρίψει τέτοιους μύθους που αφορούν την καινοτομία και δυσκολεύουν την προσέγγισή της. Έμφαση δίνεται στην περιγραφή της συστηματικής διαχείρισης πόρων γνώσης (πληροφορίες, ικανότητες, δεξιότητες) ως μέρος ευρύτερων διαδικασιών διαχείρισης καινοτομίας. Σε αυτό το πλαίσιο, οι επιμέρους στόχοι αυτού του κεφαλαίου είναι:

1. Να αναδείξει τη σημασία της γνώσης και της διαχείρισής της στην πορεία ανάπτυξης μιας οποιασδήποτε εταιρίας – είτε πρόκειται για υπό δημιουργία επιχείρηση είτε υπάρχουσα.
2. Να παρουσιάσει βέλτιστες διεθνείς πρακτικές στη συστηματική μετατροπή ιδεών και άλλων πόρων γνώσης σε επιχειρηματικές οντότητες. Κάθε τέτοια μετατροπή χρειάζεται τύχη αλλά δεν είναι τυχαία διαδικασία. Υπάρχουν συγκεκριμένα και δοκιμασμένα βήματα, δραστηριότητες και τεχνικές που νέοι επιχειρηματίες και εταιρίες ανά τον κόσμο εφαρμόζουν σε καθημερινή βάση για να καινοτομούν συστηματικά.
3. Να βοηθήσει τους αναγνώστες να καταλάβουν την αξία του στερεότυπου 'η γνώση είναι δύναμη'. Επιχειρηματική δύναμη, στην περίπτωσή μας. Η μετατροπή αυτής της δύναμης σε μοχλό ανάπτυξης σε επιχειρηματικό, τοπικό και εθνικό επίπεδο δεν είναι εύκολη υπόθεση. Εξαρτάται όμως απ' ευθείας από τη δύναμη

ψυχής του αναγνώστη να αποφασίσει να κάνει το πρώτο βήμα στην επιχειρηματικότητα. Η επιτυχία αυτού του κεφαλαίου έγκειται στο να κάνει αυτό το πρώτο βήμα λιγότερο δύσκολο και 'άπιαστο'.

### ● Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Τα προσδοκώμενα μαθησιακά αποτελέσματα περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

Κατηγορία	Διδακτικό αποτέλεσμα <i>Οι αναγνώστες θα έχουν τη δυνατότητα:</i>
Γνώσεις	Να γνωρίσουν τα νέα διεθνή δεδομένα (επιστημονικά και επιχειρηματικά) στο χώρο της επιχειρηματικότητας βασισμένης στη γνώση
Δεξιότητες	Να αφομοιώσουν μεθοδολογίες με πρακτική εφαρμογή στη δημιουργία καινοτόμων τρόπων ανάπτυξης και λειτουργίας επιχειρήσεων
Ικανότητες	Να εκτεθούν σε βέλτιστες πρακτικές στο χώρο της επιχειρηματικότητας βασισμένης στη γνώση και να τις χρησιμοποιήσουν για βελτίωση της απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας επιχειρήσεων

### ● Έννοιες-κλειδιά

- Καινοτομία
- Διαχείριση καινοτομίας
- Δημιουργία αξίας βασισμένη στη γνώση
- Επιχειρηματικά περιβάλλοντα βασισμένα στη γνώση
- Επιχειρηματικές προτάσεις
- Τεχνολογικές ιδέες ή γνώσεις
-

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί, σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό, τη γενική κατεύθυνση της παραγωγικής διαδικασίας στις σύγχρονες οικονομίες. Νέες δυναμικές επιχειρήσεις συμβάλλουν στην οικονομική ανάπτυξη, δρώντας ως καταλύτης για την μετατροπή ιδεών σε οικονομική αξία. Αυτό έχει συχνά σαν αποτέλεσμα την αναγέννηση κοινωνικών και παραγωγικών δικτύων, καθώς και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας.

Στην πραγματικότητα, η παραπάνω σχετικά προφανής σχέση μεταξύ επιχειρηματικότητας και ανάπτυξης είναι αρκετά πιο πολύπλοκη. Κατ' αρχάς, είναι σημαντικό να διαφοροποιήσουμε δύο βασικές κατηγορίες επιχειρηματικότητας: επιχειρηματικότητα από αναγκαιότητα (necessity entrepreneurship) και επιχειρηματικότητα βάσει ευκαιριών (opportunity entrepreneurship). Στην πρώτη κατηγορία, κάποιος γίνεται επιχειρηματίας είτε γιατί αυτή είναι μια εύκολη λύση είτε γιατί δεν έχει άλλες επιλογές. Στην περίπτωση αυτή, η συνεισφορά στην ανάπτυξη (είτε σε τοπικό είτε σε εθνικό επίπεδο) είναι συνήθως μικρή. Στην δεύτερη κατηγορία, κάποιος επιλέγει να γίνει επιχειρηματίας γιατί θεωρεί ότι έχει εντοπίσει και μπορεί να εκμεταλλευθεί επιχειρηματικές ευκαιρίες. Σε αυτήν την περίπτωση, η καινοτομία παίζει πρωτεύοντα ρόλο – δηλ. η υλοποίηση και εμπορική εκμετάλλευση ιδεών θα αποτελέσουν τον μοχλό της ανάπτυξης μιας νέας επιχείρησης, η οποία κατ' επέκταση μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση των μεγεθών των τοπικών και εθνικών οικονομιών.

*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)*

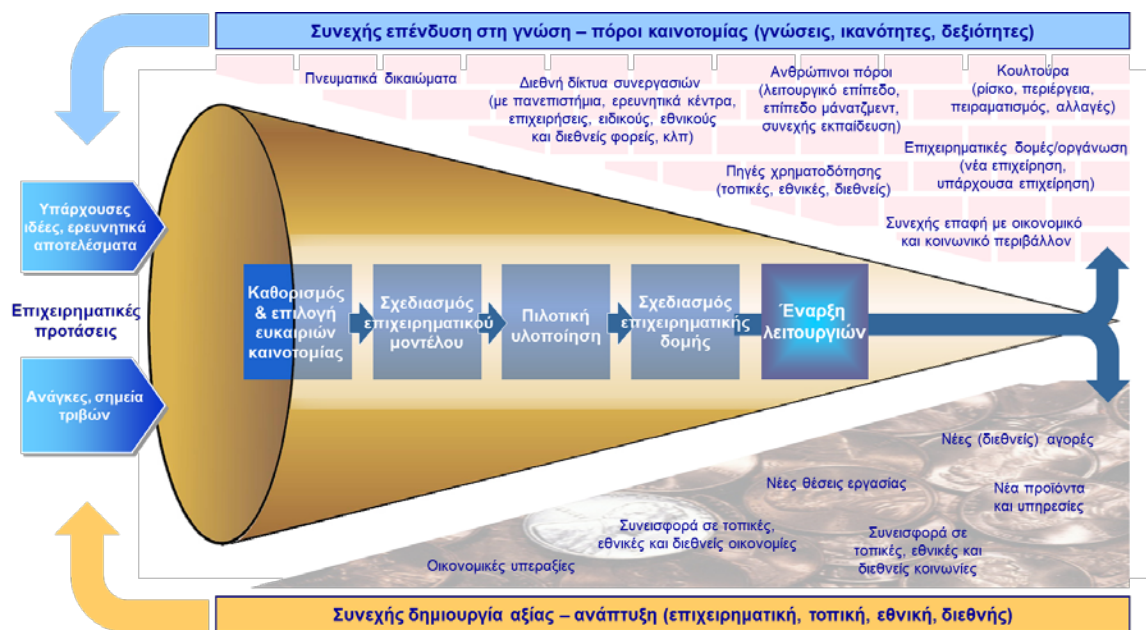
*σε εσωτερικές και εξωτερικές λειτουργίες*

*που στοχεύουν στη βέλτιστη εμπορική εκμετάλλευση επιχειρηματικών ιδεών και ευκαιριών.*

Η διαχείριση λοιπόν 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. 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. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί 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.

Η συστηματική αυτή αντιμετώπιση της διαχείρισης γνώσης/διαχείρισης καινοτομίας αποτελεί τον κορμό αυτής της θεματικής ενότητας και μπορεί να μοντελοποιηθεί ως εξής:

• **Σχήμα 5.1** : Μοντέλο διαχείρισης καινοτομίας σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα βασισμένα στη γνώση



Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα παραπάνω δεν αφορούν μόνο:

- Τεχνολογικές ιδέες ή γνώσεις
- Νέες επιχειρήσεις
- Εξειδικευμένες επιχειρήσεις στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας.

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

5.2

### • Διαδικασία διαχείρισης καινοτομίας

Όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα, η διαχείριση καινοτομίας μπορεί και πρέπει να είναι μια συστηματική και συνεχής διαδικασία επένδυσης σε γνώσεις (πληροφορίες, ικανότητες, δεξιότητες) που οδηγούν στη δημιουργία αξίας για την επιχείρηση και το περιβάλλον της.

Ιστορικά, η διαδικασία αυτή μοντελοποιείται με τη μορφή κώνου από τη δεκαετία του 1930 στις ΗΠΑ, 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: α) Φάση Έρευνας, με υψηλό δείκτη τυχαιότητας ως προς την εύρεση νέων ευκαιριών καινοτομίας, και β) Φάση Εμπορικής Υλοποίησης, όπου επιλεγμένες ευκαιρίες καινοτομίας ετοιμάζονται για την επιχειρηματική αξιοποίησή τους με τη μορφή νέων προϊόντων/υπηρεσιών. Ουσιαστικά, στην πρώτη φάση δημιουργείται ένα χαρτοφυλάκιο επιχειρηματικών επιλογών, οι οποίες στη δεύτερη φάση αναλύονται, φιλτράρονται και επιλεκτικά αναπτύσσονται.

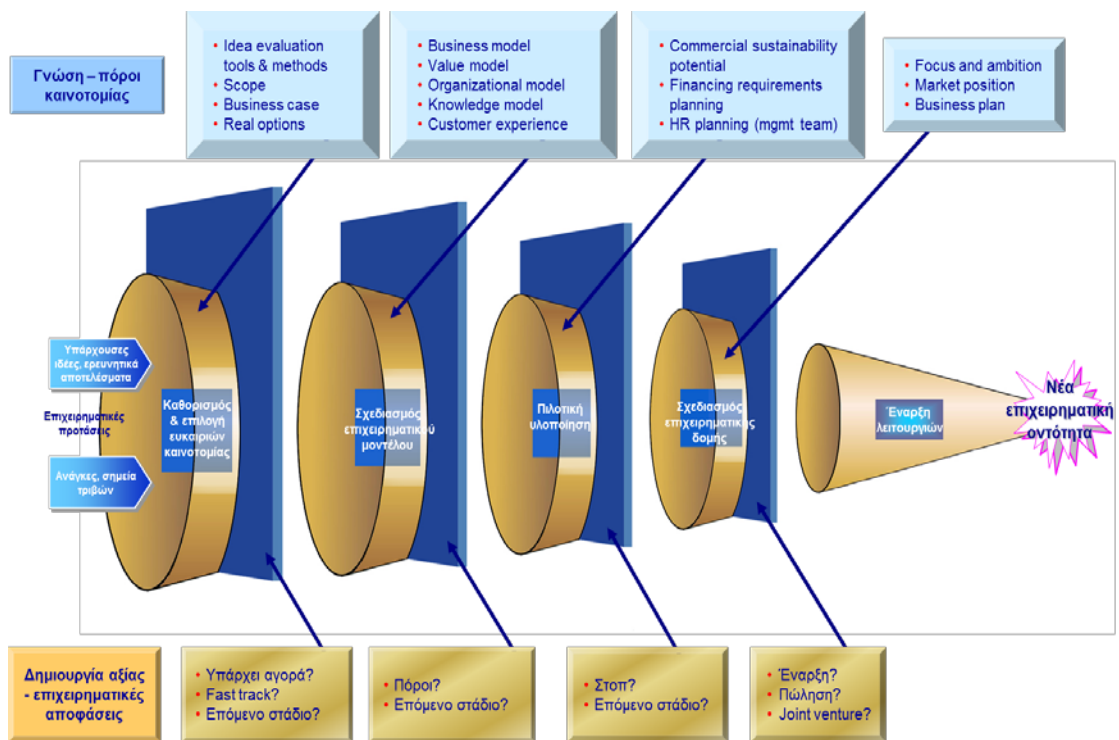
Η μεγάλη εξέλιξη αυτού του μοντέλου συνέβει το 1991, όταν οι Smith και Reinertsen εμπλούτισαν τη Φάση Έρευνας με το 'Fuzzy Front End (FFE)' – μια μεθοδολογία ελάττωσης της τυχαιότητας εύρεσης ιδεών, και κατ' επέκταση καλύτερη επιλογή ιδεών που μπορούν να προωθηθούν στη Φάση Εμπορικής Υλοποίησης.

Το 1998, η πολυεθνική εταιρία συμβούλων μάνατζμεντ PA Consulting Group, με έδρα το Λονδίνο, εξελίσσει περαιτέρω το μοντέλο, στη μορφή που φαίνεται στο Σχήμα 1 (Kutsikos & Brown, 1998). 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.

Η νέα αυτή διαδικασία διαχείρισης καινοτομίας βασίζεται κατ' εξοχήν στη διαχείριση και ανάπτυξη γνώσης. Σε πρώτο βαθμό, οι εξειδικευμένες υπάρχουσες γνώσεις (πληροφορίες, ικανότητες, δεξιότητες) των μελών της ομάδας αξιολόγησης ιδεών παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην εξελικτική πορεία μιας ιδέας. Επειδή, προφανώς, υπάρχουν όρια στο γνωστικό επίπεδο των μελών της ομάδας αξιολόγησης, η εισαγωγή πολλαπλών σταδίων εξέλιξης της ιδέας βοηθά στον εμπλουτισμό των γνώσεων των εμπλεκομένων. Ταυτόχρονα, συνεισφέρει στην καλύτερη λήψη αποφάσεων για την προώθηση μιας ιδέας από ένα στάδιο στο επόμενο. Για παράδειγμα, ένα στάδιο ολοκληρώνεται με την υλοποίηση ενός πρωτοτύπου για ένα προϊόν ή με την πιλοτική διερεύνηση μιας αγοράς για μια νέα υπηρεσία, όπως φαίνεται στο σχήμα 5.2.

● **Σχήμα 5.2 :** Ανάλυση μοντέλου διαχείρισης καινοτομίας σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα βασισμένα στη γνώση



Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα παραπάνω δεν αφορούν μόνο τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων ή την αξιοποίηση γνώσεων που σχετίζονται αποκλειστικά με νέες τεχνολογίες πληροφορικής.

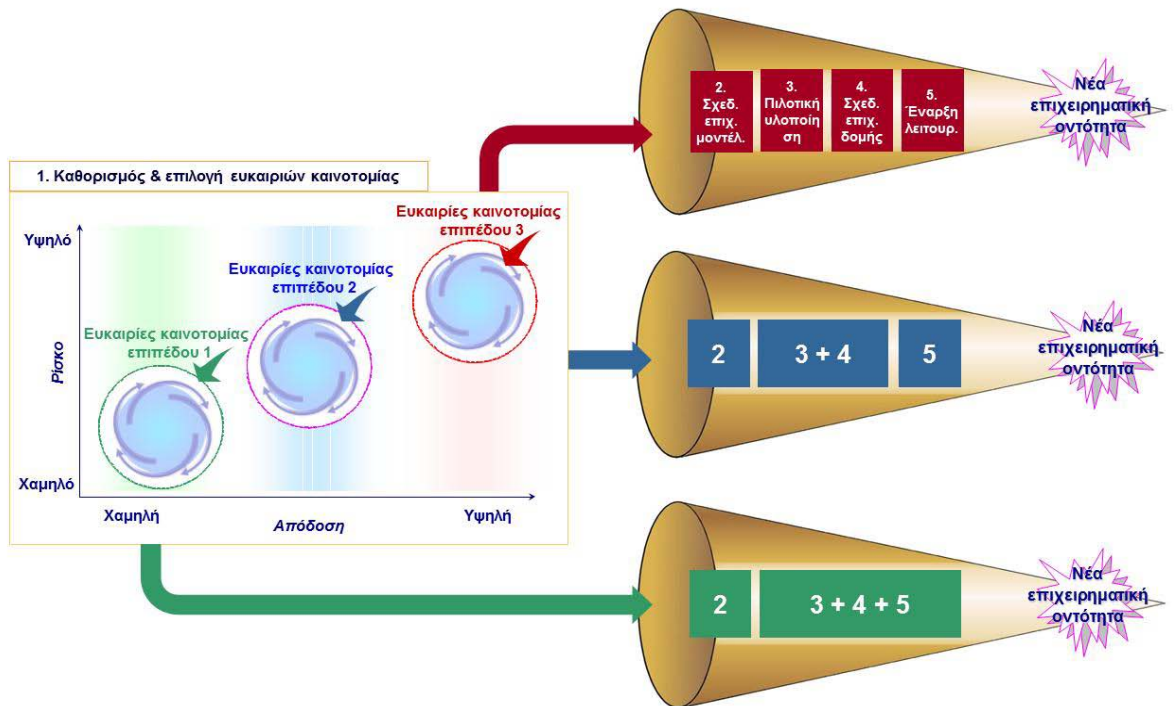
Η επιχειρηματικότητα βασισμένη στη γνώση (και κατ' επέκταση, η διαχείριση καινοτομίας) αφορά οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα (υπάρχουσα ή νέα) που οδηγεί σε δημιουργία αξίας, εκμεταλλευόμενη ροές γνώσεις.

Η διαδικασία που παριστά το μοντέλο του Σχήματος 5.2 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 βασικό σημείο αξιολόγησης της 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). Επιπλέον, η γραμμική αναπαράσταση της διαδικασίας μέσα στον κύκλο 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). Επιπλέον, επειδή όλες οι ιδέες που αξιολογούνται έχουν συνήθως διαφορετικά προφίλ ρίσκου/απόδοσης, η διαδικασία μπορεί και πρέπει να προσαρμόζεται ανάλογα, όπως φαίνεται στο Σχήμα 5.3.

- **Σχήμα 5.3** : Παράδειγμα διαφοροποιημένης εφαρμογής του μοντέλου διαχείρισης καινοτομίας





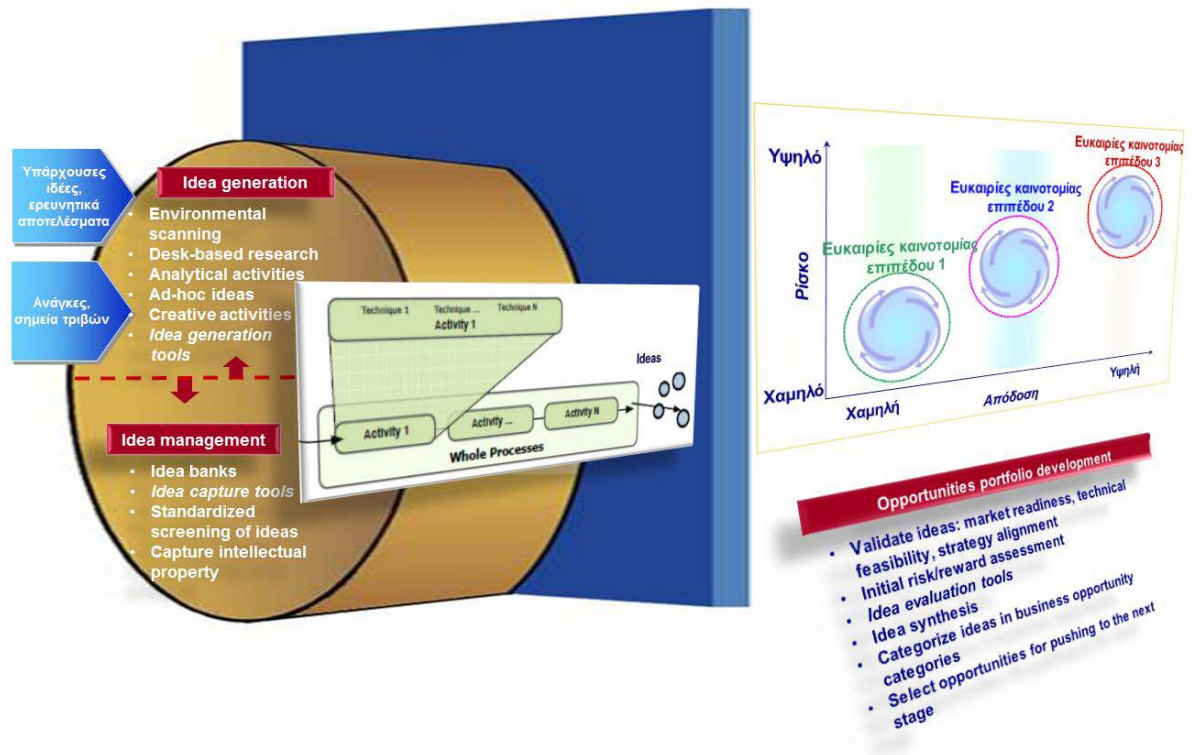
Τέλος, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η διαδικασία που περιγράψαμε είναι ένας γενικός οδηγός χρήσιμων βημάτων στην μετατροπή μιας ιδέας σε επιχειρηματική οντότητα – δεν είναι διαδικασία ελέγχου ορθής υλοποίησης ενός έργου. Ο έλεγχος αυτός εμπίπτει στο αντικείμενο της διαχείρισης έργων (project management) που πρέπει να συνοδεύει την προαναφερθείσα διαδικασία.

5.3

• Από τις επιχειρηματικές προτάσεις στις ευκαιρίες καινοτομίας

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: α) στην εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων (idea generation), β) στην διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων (idea management), και γ) στην αξιολόγηση και επιλογή ευκαιριών καινοτομίας (opportunity portfolio development), όπως φαίνεται και στο Σχήμα 5.4.

- **Σχήμα 5.4 :** Παράδειγμα διαφοροποιημένης εφαρμογής του μοντέλου διαχείρισης καινοτομίας



### ● Εύρεση/ δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων

Η δυσκολία της εύρεσης/δημιουργίας επιτυχημένων επιχειρηματικών προτάσεων περιγράφεται εύστοχα στο άρθρο των (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.

Καινοτομία είναι η εμπορική εκμετάλλευση νέων ιδεών – όχι απαραίτητα η δημιουργία ενός αντικειμένου, διαδικασίας ή τεχνικής με πρωτοφανή στοιχεία (=εφεύρεση).

Κλασσικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρία Apple με το προϊόν της 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. Επιπλέον, η κεφαλαιοποίηση της εταιρίας εκτοξεύτηκε από \$1 δις το 2003 στα \$150 δις στο τέλος του 2007.

Παρόμοια είναι και η ιστορία της δημιουργίας του πρώτου προσωπικού υπολογιστή από την IBM (IBM PC) το 1981. Ο πρώτος προσωπικός υπολογιστής δεν περιείχε καμία εφεύρεση. Για την ακρίβεια, είχε τεθεί βασικός περιορισμός στην ομάδα ανάπτυξης του IBM PC να μην εφεύρουν τίποτα. Θα έπρεπε επιπλέον να ολοκληρώσουν το εγχείρημα μέσα σε 18 μήνες, χρησιμοποιώντας μόνο εξαρτήματα που υπήρχαν έτοιμα στην αγορά, και να τα συνδέσουν με ένα φτηνό και φιλικό προς τον απλό χρήστη τρόπο – έτσι ώστε να υπάρχει κίνητρο για την απόκτηση ενός τέτοιου υπολογιστή για οικιακή χρήση. Η επιτυχία αυτής της καινοτομικής προσπάθειας είναι έκτοτε γνωστή σε όλους.

Εν πρώτοις λοιπόν, η καινοτομία δεν απαιτεί εφεύρεση ή κάποιο ειδικό χάρισμα. Για την ακρίβεια, η εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων είναι μια συστηματική μέθοδος αναγνώρισης, ανάλυσης και δημιουργικής σύνθεσης δεδομένων σε καινοτόμους συνδυασμούς.

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. Ένα 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. Η συνεχής παρατήρηση αυτών των πόρων γνώσης βασίζεται συνήθως σε πλήθος πηγών: εφημερίδες, εξειδικευμένα περιοδικά, επιστημονικά άρθρα, συνέδρια, ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, ηλεκτρονικές αναζητήσεις στο Διαδίκτυο, κλπ. Το εμφανές πρόβλημα σε αυτήν την δραστηριότητα είναι ότι μπορεί να οδηγήσει σε 'υπερφόρτωση πληροφορίας' σε συνδυασμό με άχρηστες πληροφορίες. Γι' αυτό και είναι πολύ σημαντική η στόχευση στην αναζήτηση πληροφοριών και η σχετική μεθοδικότητα στην οργάνωση της συλλογής τους, έτσι ώστε πραγματικά να λειτουργήσουν ως πόροι γνώσης.

Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται και η δημιουργικότητα των ατόμων που εμπλέκονται σε αυτές τις δραστηριότητες, καθώς σε αυτούς έγκειται να συσχετίσουν και να συνδυάσουν τους προαναφερθέντες πόρους γνώσης για να δημιουργήσουν επιχειρηματικές προτάσεις. Αυτή η δημιουργικότητα

μπορεί να οργανωθεί με τη βοήθεια διαφόρων διαδικασιών (processes), δραστηριοτήτων (activities), και τεχνικών (techniques).

### ● Διαδικασίες

Μία από τις κυρίαρχες διαδικασίες εύρεσης/δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων είναι η Contextual Research Idea Generation Process. Η διαδικασία αυτή μοιάζει με μια εις βάθος έρευνα καταναλωτή, όπου γίνεται διερεύνηση του τι πράττουν οι καταναλωτές και όχι του τι λένε ή σκέφτονται. Το πλαίσιο διερεύνησης (contextual research) είναι η καθημερινότητα ενός καταναλωτή, το περιβάλλον μέσα στο οποίο κινείται, οι συμπεριφορές του και ο κοινωνικός του περίγυρος. Στόχος είναι η δημιουργία της 'μεγάλης εικόνας' της ζωής του ώστε να γίνουν αντιληπτές τυχόν κρυφές ανάγκες του που δεν μπορεί (ή δεν ξέρει) να τις εκφράσει.

Η υλοποίηση γίνεται με τη χρήση πολυμέσων (π.χ. βιντεοκάμερας, φωτογραφιών, μαγνητοφώνων, γραπτών σημειώσεων, κλπ) για την καταγραφή παρατηρήσεων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές και κατά τη διάρκεια πολλαπλών περιόδων παρατήρησης. Στη συνέχεια, οι παρατηρήσεις χρησιμοποιούνται για τον εντοπισμό 'τριβών': πιθανών προβλημάτων, αναγκών και γενικά επαναλαμβανόμενων καταστάσεων που χρήζουν επίλυσης. Για κάθε μία 'τριβή' που εντοπίζεται, ακολουθούν διάφορες δραστηριότητες (π.χ. brainstorming) για την αρχική δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων που θα εξομαλύνουν την 'τριβή'.

Σε αυτήν την μεθοδολογία βασίστηκε και η εταιρία IDEO ([www.ideo.com](http://www.ideo.com)) για να δημιουργήσει την IDEO's Idea Generation Process. Η εν λόγω εταιρία ασχολείται με το σχεδιασμό καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών για εταιρίες και δημόσιους οργανισμούς ανά τον κόσμο. Η διαδικασία ξεκινά με τον καθορισμό του πλαισίου και των στόχων για το νέο προϊόν/υπηρεσία. Στη συνέχεια, διαφορετικές ομάδες ξεκινούν την παρατήρηση εν δυνάμει χρηστών και αγοραστών, η οποία διαρκεί 1-2 ημέρες. Στο τέλος αυτής της φάσης, οι διαφορετικές ομάδες συζητούν και αναλύουν τα ευρήματά τους. Σε αντίθεση με την Contextual Research Idea Generation Process, δεν υπάρχει λεπτομερής καταγραφή και ανάλυση των παρατηρήσεων. Αντιθέτως, συζητούν απ' ευθείας τα ευρήματα: προβλήματα που εντόπισαν, συμπεριφορές που παρατήρησαν και γενικά, σημεία 'τριβών'. Ακολουθεί μία σειρά από δραστηριότητες τύπου brainstorming, διάρκειας 20 λεπτών η κάθε μία, όπου ο καθένας ξεχωριστά καταγράφει προτεινόμενες ιδέες. Στη συνέχεια, όλα τα μέλη της ομάδας ανταλλάσσουν και συζητούν τις ιδέες τους (collaborative brainstorming) και επιλέγει ο καθένας 3 ιδέες. Η φάση αυτή τελειώνει με ψηφοφορία μεταξύ των μελών της ομάδας έτσι ώστε να επιλεγθούν τελικά 1 έως 3 ιδέες/επιχειρηματικές προτάσεις.

Οι (Kim & Mauborgne, 2005) δημιούργησαν την Blue Ocean Strategy Idea Generation Process. Η διαδικασία αυτή διαφέρει ριζικά από τις

προηγούμενες γιατί στοχεύει στην εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων οι οποίες να αλλάζουν εντελώς το τοπίο του ανταγωνισμού σε κάποιο τομέα της οικονομίας. Γι' αυτό και τα χαρακτηριστικά αυτής της διαδικασίας έχουν έντονα στοιχεία στρατηγικού σχεδιασμού επιχειρήσεων.

Η διαδικασία αυτή ξεκινά με πρωτογενή έρευνα πεδίου για τη συλλογή πληροφοριών σχετικά με τη μορφή του ανταγωνισμού (πελάτες, ανταγωνιστές, προμηθευτές, παρόμοια προϊόντα/υπηρεσίες, κλπ), σε έναν προεπιλεγμένο τομέα οικονομίας. Ακολουθεί δευτερογενής έρευνα γραφείου όπου συλλέγονται στοιχεία για τάσεις αγοράς, χαρακτηριστικά ζήτησης προϊόντων/υπηρεσιών και αλλαγές στη ζήτηση αυτή. Στη συνέχεια, γίνονται 5 διαφορετικές δραστηριότητες τύπου brainstorming στοχεύοντας στην καταγραφή ιδεών σε 5 διαφορετικούς άξονες:

1. Στον προεπιλεγμένο τομέα οικονομίας, τι επιλογές έχουν και τι συμβιβασμούς κάνουν οι πελάτες; Αυτό βοηθά στην εύρεση πιθανών κενών που μπορούν να οδηγήσουν σε επιχειρηματικές προτάσεις.
2. Στον προεπιλεγμένο τομέα οικονομίας, τι στρατηγικές ακολουθούν οι ανταγωνιστές;
3. Τι παρόμοια ή συμπληρωματικά προϊόντα/υπηρεσίες χρησιμοποιούν οι καταναλωτές;
4. Ποια είναι τα λειτουργικά και συναισθηματικά χαρακτηριστικά που θέλουν οι καταναλωτές σε ένα προϊόν ή υπηρεσία;
5. Τι τάσεις (τεχνολογικές, κοινωνικές, κλπ) ενδέχεται να επηρεάσουν αγοραστικές αποφάσεις;

Μετά από κάθε μία από τις πέντε δραστηριότητες brainstorming, επιλέγονται 1 έως 3 ιδέες οι οποίες τίθενται σε ψηφοφορία μεταξύ των μελών της ομάδας που συναποφασίζουν ποιες θα προχωρήσουν σε επόμενα στάδια.

Η διεθνής βιβλιογραφία αλλά και πλήθος ειδικών και ερευνητών έχουν καταγράψει διάφορες διαδικασίες που χρησιμοποιούνται από νέους επιχειρηματίες και υπάρχουσες επιχειρήσεις για την εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων. Ο παρακάτω Πίνακας 1 καταγράφει ορισμένες από αυτές τις διαδικασίες:

- **Πίνακας 5.1** : Μερικές διαδικασίες εύρεσης/ δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων

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). <i>The PDMA Handbook of New Product Development: 2nd (228-248)</i> . 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). <i>The Ten Faces of Innovation: IDEO's Strategies for Beating the Devil's Advocate &amp; Driving Creativity Throughout Your Organization</i> , 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). <i>Blue Ocean Strategy How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant</i> . 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. <i>Harvard Business Review</i> , 80(1), 91-97
Flynn's idea generation process	Συνεχής και ενδεδειγμένη παρατήρηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος για την εύρεση επιχειρηματικών προτάσεων	Flynn, M., Dooley, L., O'Sullivan, D., & Cormican, K. (2003). Idea management for organizational innovation. <i>International Journal of Innovation Management</i> , 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). <i>The PDMA Handbook of New Product Development: 2nd (228-248)</i> . Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.

(πηγή: Glassman, 2009)

- **Δραστηριότητες**

Κάθε μία από τις παραπάνω διαδικασίες είναι ουσιαστικά μία σειρά από δραστηριότητες που οριοθετούν και κατευθύνουν με συστηματικό τρόπο την εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων. Υπάρχουν πολλές καταγεγραμμένες μορφές τέτοιων δραστηριοτήτων, οι οποίες διαφοροποιούνται ανάλογα με το βαθμό δημιουργικότητας και αναλυτικής προσέγγισης που προωθούν. Ο Πίνακας 2 καταγράφει ορισμένες από αυτές τις δραστηριότητες:

- **Πίνακας 5.2 : Μερικές δραστηριότητες εύρεσης/ δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων**

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). <i>The PDMA Handbook of New Product Development: 2nd (228-248)</i> . 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) <i>The PDMA ToolBook for New Product Development</i> , 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) <i>The PDMA ToolBook for New Product Development</i> , Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
Experimentation activities	Πειραματικές δραστηριότητες είτε με φυσικά υλικά είτε με σχεδιασμό	Institute of Design at Stanford University: <a href="http://dschool.stanford.edu">http://dschool.stanford.edu</a>
Six thinking hats	Brainstorming με ρόλους,	DeBono Group:

	όπου κάθε συμμετέχων λειτουργεί βάσει συγκεκριμένων προδιαγραφών για κάθε ρόλο (π.χ. απαισιόδοξος, αναλυτικός, κλπ)	<a href="http://www.debonogroup.com/6hats.htm">http://www.debonogroup.com/6hats.htm</a>
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	

(πηγή: Glassman, 2009)

### ● Τεχνικές

Οι τεχνικές είναι οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να εκτελεστεί μία δραστηριότητα. Πολλαπλές τεχνικές μπορούν να εφαρμοστούν στην ίδια δραστηριότητα, δημιουργώντας έτσι πολλαπλούς τρόπους εύρεσης/δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων. Ο Πίνακας 5.3 καταγράφει ορισμένες από αυτές τις τεχνικές:

- **Πίνακας 5.3 :** Μερικές τεχνικές εύρεσης/ δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων



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

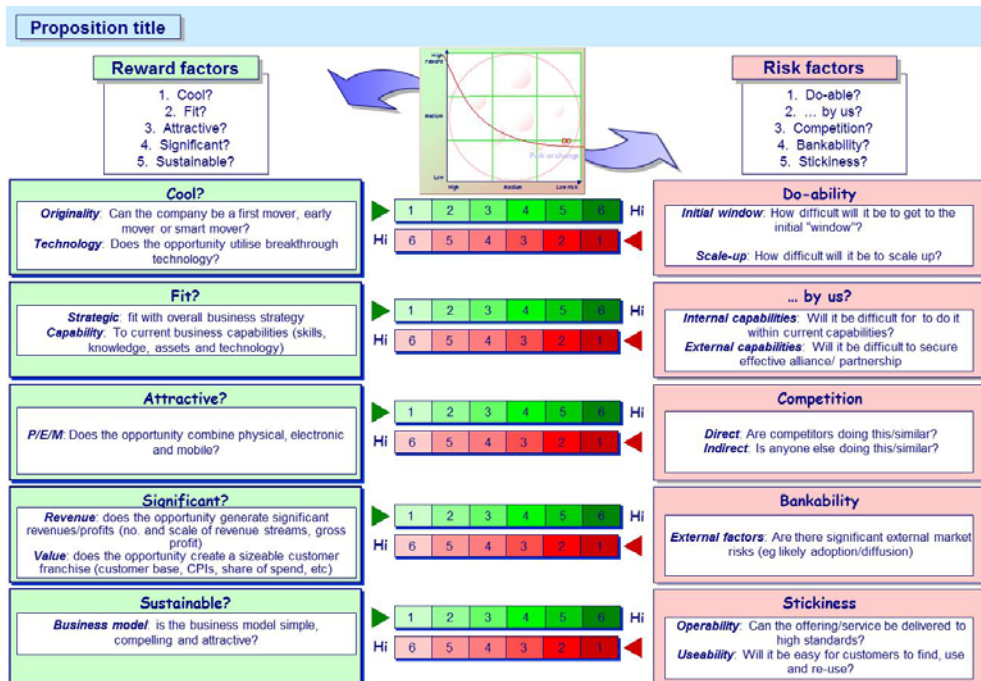
(πηγή: Glassman, 2009)

- Διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων

Η διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων είναι η διαδικασία καταγραφής, οργάνωσης και αποθήκευσης ιδεών ώστε να είναι πάντα διαθέσιμες προς χρήση από τη διαδικασία εύρεσης/δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων. Είναι δηλαδή μία κατ' εξοχήν διαδικασία διαχείρισης πόρων γνώσης η οποία: α) μετατρέπει ουσιαστικά τη ροή ιδεών σε καταγεγραμμένη γνώση, η οποία μπορεί να είναι εμπορικά εκμεταλλεύσιμη σε παρούσα ή σε μελλοντική χρονική στιγμή, β) βοηθά στην ομογενοποίηση της περιγραφής διαφόρων ιδεών, ώστε να διευκολύνονται η αναζητήσή τους, γ) διευκολύνει τη διαχείριση πνευματικών δικαιωμάτων που μπορεί να προκύψουν αν μία ιδέα επιλεγεί προς υλοποίηση σε μελλοντικό χρόνο, δ) βοηθά στην ανταμοιβή αυτών που έχουν (πολύτιμες) ιδέες.

Γι' αυτούς τους λόγους, ο διαχωρισμός μεταξύ των διαδικασιών εύρεσης επιχειρηματικών προτάσεων και διαχείρισής τους γίνεται μόνο για καλύτερη αντίληψη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Στην πράξη, οι δύο αυτές διαδικασίες συνδυάζονται και εφαρμόζονται ως μία. Σε αυτό συντελούν και διάφορα εργαλεία λογισμικού που χρησιμοποιούνται για την εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων, τα οποία ταυτόχρονα καταγράφουν αυτές τις προτάσεις και ομογενοποιούν τα χαρακτηριστικά τους (Σχήμα 5.5, Σχήμα 5.6).

● **Σχήμα 5.5 :** Παράδειγμα εργαλείου λογισμικού για τη διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων



- **Σχήμα 5.6 :** Παράδειγμα εργαλείου λογισμικού για τη διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων

Το παράδειγμα του Σχήματος 5.6 είναι μερική απεικόνιση λογισμικού που χρησιμοποιείται από διεθνή εταιρία συμβούλων μάνατζμεντ για να βοηθήσει νέους επιχειρηματίες και υπάρχουσες επιχειρήσεις στην καταγραφή και αξιολόγηση ευκαιριών καινοτομίας. Το λογισμικό κατευθύνει την ανάπτυξη μιας ιδέας σε συγκεκριμένους άξονες με την προφανή παρατήρηση ότι πρόκειται απλά για ένα εργαλείο που διευκολύνει και υποστηρίζει τη διαδικασία – δεν την υποκαθιστά ούτε μειώνει την βαρύτητα της εμπλοκής του ανθρώπινου παράγοντα. Σε αυτή τη βάση, το συγκεκριμένο εργαλείο αναφέρεται σε θέματα ανάπτυξης μιας ιδέας, όπως:

- Πιθανές αγορές για το νέο προϊόν
  - Σκοπός: Αντίληψη του τμήματος/τμημάτων της αγοράς όπου στοχεύει η ιδέα
  - Βασικές ερωτήσεις: Πώς ορίζεται η αγορά-στόχος για το νέο προϊόν/υπηρεσία

Ποιο είναι το μέγεθος της αγοράς αυτής

Πώς χωρίζεται η αγορά συνολικά

Ποιοι είναι οι εξωτερικοί παράγοντες (πολιτισμικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, τεχνολογικοί) που μπορεί να επηρεάσουν την υλοποίηση αυτής της ιδέας

- Επιχειρηματικό μοντέλο
  - Σκοπός: Αντίληψη του τρόπου δημιουργίας αξίας από το νέο προϊόν/υπηρεσία
  - Βασικές ερωτήσεις: Ποιες είναι οι βασικές παράμετροι κόστους  
Ποια είναι η βάση υπολογισμών εσόδων για το νέο προϊόν/  
  
Υπηρεσία  
  
Ποια είναι η συνολική οικονομική αξία της ιδέας  
  
Ποια είναι τα ποιοτικά οφέλη  
  
Ποιες είναι οι ανάγκες αρχικής επένδυσης
  
- Στρατηγική της νέας επιχείρησης
  - Σκοπός: Αντίληψη της μακρόπνοης προοπτικής του νέου προϊόντος/υπηρεσίας
  - Βασικές ερωτήσεις: Ποιοι είναι οι σημαντικοί παράγοντες επιτυχίας της ιδέας  
Πώς συνδέεται με υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες ή με άλλες νέες ιδέες  
  
Ποιοι είναι οι επιχειρηματικοί στόχοι που υπηρετεί  
  
Ποια είναι η στρατηγική η-επιχειρείν για το νέο προϊόν/ υπηρεσία
  
- Τεχνολογία
  - Σκοπός: Αντίληψη του ρόλου των τεχνολογιών πληροφορικής στην ανάπτυξη του νέου προϊόντος/υπηρεσίας
  - Βασικές ερωτήσεις: Ποιες είναι οι απαιτήσεις σε υποδομή τεχνολογιών πληροφορικής  
Ποια είναι η δυνατότητα να δημιουργηθεί ένα online πρωτότυπο της νέας υπηρεσίας  
  
Ποια θα είναι η χρήση διαδικτυακών τεχνολογιών  
  
Πώς θα γίνεται η διαχείριση περιεχομένου και γνώσης.

Ένα κλασσικό παράδειγμα χρήσης τέτοιου λογισμικού για την διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων περιγράφεται από τους (Montoya-Weiss & O'Driscoll, 2000). Οι συγγραφείς περιγράφουν πώς η εταιρία τηλεπικοινωνιών Nortel ανέπτυξε η ίδια εργαλεία λογισμικού για την διευκόλυνση αλλά και τον εμπλουτισμό της διαδικασίας εύρεσης/δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων. Τα εργαλεία αυτά βοηθούν τους εργαζόμενους της εταιρίας να καταγράφουν οι ίδιοι τις ιδέες

τους και τους κατευθύνουν σε μια πρώτη αξιολόγηση. Με αυτόν τον τρόπο ομογενοποιείται εξ' αρχής η περιγραφή ιδεών και απορρίπτονται γρήγορα ιδέες που δεν πληρούν βασικά επιχειρηματικά κριτήρια. Για τις ιδέες που ικανοποιούν τα κριτήρια, τα εργαλεία διαχείρισης επιχειρηματικών προτάσεων της Nortel παρέχουν λεπτομερείς ερωτήσεις που στόχο έχουν να διερευνήσουν σε βάθος τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά μιας ιδέας: από το κόστος λειτουργίας μέχρι την ευθυγράμμιση με τον ευρύτερο στρατηγικό σχεδιασμό της εταιρίας. Μέσα από αυτήν την διαδικασία, μια ιδέα μετετρέπεται σε επιχειρηματική πρόταση η οποία στη συνέχεια αξιολογείται ποσοτικά και ποιοτικά σε θέματα μάρκετινγκ, τεχνολογίας και ανθρώπινων πόρων. Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου ευκαιριών καινοτομίας που στη συνέχεια μπορούν να αναπτυχθούν σε πλήρη επιχειρηματικά πλάνα.

5.4

#### • Μελέτες περίπτωσης

##### • Cartegraph

Η Cartegraph είναι μία σχετικά μικρή αμερικάνικη εταιρίας τεχνολογίας λογισμικού (Glassman, 2009). Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της απευθύνονται σε οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) και καλύπτουν ανάγκες διαχείρισης και συντήρησης υποδομών: δρόμων, φωτεινών σηματοδοτών, δικτύων αποχέτευσης, κλπ. Είναι σχετικά μικρός ο αριθμός των ΟΤΑ που χρησιμοποιούν τέτοιου είδους εργαλεία λογισμικού, οπότε θεωρούμε ότι η εταιρία έχει πολύ καλή προοπτική ανάπτυξης σε πολλές αγορές. Έχει μόνο τρεις ανταγωνιστές στις ΗΠΑ και παρ' όλο που λειτουργεί από το 1994, μοιάζει περισσότερο με start-up εταιρία.

Τα έσοδα της Cartegraph προέρχονται από ένα μοντέλο συνδρομών που πληρώνουν ετησίως οι πελάτες τους. Είναι εντυπωσιακό ότι για κάθε νέο προϊόν ή υπηρεσία που σχεδιάζει, χρειάζεται ένας μικρός αριθμός πελατών για να δικαιολογηθεί η επένδυση. Παρ' όλα αυτά, η εταιρία δεν έχει κάποια συγκεκριμένη διαδικασία εύρεσης/δημιουργίας νέων επιχειρηματικών προτάσεων. Οι περισσότερες ιδέες προέρχονται απ' ευθείας από τους πελάτες, οι οποίοι εκφράζουν συγκεκριμένες ανάγκες και η Cartegraph ανταποκρίνεται, είτε βελτιώνοντας/επεκτείνοντας υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες, είτε δημιουργώντας νέα.

Δυστυχώς, αυτό φαίνεται να είναι και το πρόβλημα ανάπτυξης της εταιρίας: έχει επικεντρωθεί στους λίγους υπάρχοντες πελάτες της, ενώ υπάρχει μία μεγάλη ανεκμετάλλευτη αγορά που θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Cartegraph. Αυτό το 'πέρασμα' σε νέες

αγορές απαιτεί μία συστηματική διαδικασία εύρεσης/δημιουργίας νέων επιχειρηματικών προτάσεων. Θα μπορούσε λοιπόν η εταιρία να εφαρμόσει Full Contextual Research (δες Πίνακα 1) με 20 εν δυνάμει νέους πελάτες και να διερευνήσει βασικά χαρακτηριστικά που θα απαιτούσαν από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της Cartegraph. Για παράδειγμα, η διαδικασία αυτή θα μπορούσε να αναδείξει ότι οι πιθανοί νέοι πελάτες ζητούν εύκολη εγκατάσταση του λογισμικού και γρήγορη εκπαίδευση του προσωπικού τους. Συγκρίνοντας τις απαιτήσεις αυτές με τα υπάρχοντα χαρακτηριστικά των προϊόντων/υπηρεσιών της, η εταιρία θα μπορέσει να οδηγηθεί σε νέα χαρακτηριστικά για τα υπάρχοντα προϊόντα/υπηρεσίες της ή σε νέα προϊόντα/υπηρεσίες που θα ικανοποιούν τους νέους πελάτες (και πιθανώς, και τους υπάρχοντες).

Με βάση τα παραπάνω, οι δραστηριότητες που θα υλοποιηθούν στο πλαίσιο της διαδικασίας εύρεσης/δημιουργίας νέων επιχειρηματικών προτάσεων θα πρέπει να είναι στοχευμένες στην επίλυση προβλημάτων. Θα μπορούσε λοιπόν η εταιρία να επικεντρωθεί σε δραστηριότητες όπως brainstorming/brainwriting, six thinking hats και problem inventory analysis (δες Πίνακα 2). Στις δραστηριότητες αυτές πρέπει να συμμετέχουν στελέχη από τα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ της Cartegraph, καθώς και μηχανικοί της εταιρίας. Θα μπορούσαν επιπλέον να συμμετέχουν τρίτα πρόσωπα, όπως προμηθευτές, σύμβουλοι μάνατζμεντ κλπ.

Σε αυτές τις δραστηριότητες, θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία λογισμικού για τη διαχείριση των επιχειρηματικών προτάσεων που θα προκύψουν. Η καταγραφή των ιδεών θα περιλαμβάνει τόσο περιγραφή της ιδέας σε επιλεγμένους άξονες, όσο και χαρακτηριστικά των τεχνικών, δραστηριοτήτων και διαδικασιών που χρησιμοποιήθηκαν για την εύρεση της εν λόγω ιδέας. Επιπλέον, μπορούν να γίνονται τακτικές και οργανωμένες συζητήσεις (π.χ. μία φορά το μήνα) που να είναι μέρος της διαδικασίας εύρεσης/δημιουργίας νέων επιχειρηματικών προτάσεων.

## ● **Securicor**

Ο όμιλος εταιριών Securicor είναι ένας από τους δύο οργανισμούς που συγχωνεύθηκαν το 2004 για τη δημιουργία της G4S, της πολυεθνικής εταιρίας υπηρεσιών ασφαλείας με παρουσία σε 125 χώρες και με προσωπικό άνω των 650.000 υπαλλήλων.

Μερικά χρόνια πριν από την συγχώνευση, η Securicor περνούσε μία περίοδο σταθερά αργής (ή μηδενικής) ανάπτυξης σε όλα τα μεγέθη της εταιρίας (έσοδα, τιμή μετοχής, κλπ). Ο Roger Wiggs, διευθύνων σύμβουλος του ομίλου, δεν ήταν καθόλου ευχαριστημένος από αυτήν την κατάσταση. Ταυτόχρονα, έβλεπε την πρόοδο του Διαδικτύου και των επιχειρήσεων που

ενεργοποιούνταν σε αυτό και θεωρούσε ότι αν η εταιρία του μπορούσε να βρει νέες ιδέες για την εκκίνηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στο Διαδίκτυο, θα μπορούσε να γυρίσει σελίδα στην ιστορία του ομίλου. Απευθύνθηκε λοιπόν σε μια διεθνή εταιρία συμβούλων μάνατζμεντ για βοήθεια στην δημιουργία υποδομών που θα επέτρεπαν στη Securicor να υλοποιήσει το όραμα του διευθύνοντος συμβούλου (Kutsikos & Warr, 2004).

Το πρώτο βήμα ήταν η επιλογή στελεχών της Securicor που θα συμμετείχαν στις διαδικασίες εύρεσης/δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων. Τα κριτήρια ήταν τα εξής:

- Αντιπροσώπευση όλων των εταιριών του ομίλου
- Παρουσία υψηλόβαθμων στελεχών από όλες τις εταιρίες του ομίλου
- Επιλογή των “young guns” (φιλόδοξων νέων στελεχών) από κάθε εταιρία του ομίλου.

Δημιουργήθηκε έτσι μια εξαιρετική ομάδα που συνδύαζε εμπειρία με ανησυχία και δημιουργικότητα. Το σημαντικό ήταν ότι στα μέλη της ομάδας δόθηκαν ειδικά κίνητρα για τη συμμετοχή τους και υπήρξε αναγνώριση προς τα πρόσωπά τους από το διοικητικό συμβούλιο του ομίλου.

Το επόμενο βήμα ήταν η συμφωνία των στρατηγικών στόχων που θα εξυπηρετούσε η εύρεση νέων ιδεών. Οι στόχοι αυτοί ήταν:

- Δημιουργία νέων online υπηρεσιών που να βασίζονται στα δυνατά σημεία του ομίλου: brand name συνδεδεμένο με ασφάλεια και προστασία, παγκόσμια παρουσία, σημαντική δυνατότητα ανάπτυξης λογισμικού, στόλος μεταφορικών μέσων.
- Αύξηση της τιμής της μετοχής τουλάχιστον κατά 10% μέσα σε 18 μήνες από την έναρξη υλοποίησης μιας ιδέας.

Στη συνέχεια, επικεντρωθήκαμε στην επιλογή της κατάλληλης διαδικασίας για την εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων. Με βάση την ομάδα που επιλέχθηκε και τους στρατηγικούς στόχους, υλοποιήθηκε μια διαδικασία που έμοιαζε με την Blue Ocean Strategy σε συνδυασμό με multi-day ideation process (δες Πίνακα 1).

Οι επιμέρους δραστηριότητες που έλαβαν χώρα ήταν όλες όσες αναφέρονται στον Πίνακα 2. Η εφαρμογή της μεθόδου 6-3-5 (brainwriting) αποδείχθηκε ιδιαίτερα επιτυχής: η εταιρική κουλτούρα της Securicor ήταν κλειστή και συντηρητική και οι υπάλληλοι δεν ήταν συνηθισμένοι να εκφράζουν ανοιχτά τις ιδέες τους. Με τη μέθοδο 6-3-5, μπόρεσαν να καταγράψουν όποιες ιδέες δεν μπορούσαν να εκφράσουν ελεύθερα τόσο καιρό, και να τις συνδυάσουν με άλλες ιδέες συναδέλφων τους. Το αποτέλεσμα ήταν η εύρεση/δημιουργία περίπου 10 επιχειρηματικών προτάσεων (από ένα σύνολο περίπου 100 αρχικών ιδεών).

Στο επόμενο βήμα έγινε η αξιολόγηση αυτών των προτάσεων και η κατηγοριοποίησή τους, με βάση: α) διάφορα προφίλ απόδοσης/ρίσκου που ήταν διατεθειμένη να αναλάβει η Securicor, β) τους στρατηγικούς στόχους που τέθηκαν σε προηγούμενο βήμα, γ) τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου της εταιρίας. Αυτό οδήγησε στην επιλογή τεσσάρων προτάσεων για πιλοτική υλοποίηση.

Τελικά, η πιλοτική φάση ανέδειξε μία ιδέα η οποία προχώρησε σε πλήρη υλοποίηση και κατέληξε στη δημιουργία νέας εταιρίας του ομίλου. Η εμπειρία αυτή οδήγησε την Securicor να αντιληφθεί την αξία που μπορούν να δημιουργήσουν συστηματικές διαδικασίες εύρεσης/δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων. Λίγο καιρό αργότερα, εγκαινιάστηκε ξεχωριστή μονάδα της Securicor η οποία ανέλαβε την διαρκή εκτέλεση αυτής της διαδικασίας διαχείρισης καινοτομίας.



## • 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.

Η διαχείριση λοιπόν 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. 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 εμπειρεύεται στους πόρους καινοτομίας μιας επιχείρησης και να μετουσιώνεται σε μια λειτουργική επιχειρηματική δομή. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να δημιουργηθεί 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.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι τα παραπάνω δεν αφορούν μόνο:

- Τεχνολογικές ιδέες ή γνώσεις
- Νέες επιχειρήσεις
- Εξειδικευμένες επιχειρήσεις στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας.

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

Σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση καινοτομίας μοντελοποιείται με τη μορφή κώνου από τη δεκαετία του 1930 στις ΗΠΑ, 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: α) Φάση Έρευνας, η οποία επικεντρώνεται στην εύρεση νέων ευκαιριών καινοτομίας, και β) Φάση Εμπορικής Υλοποίησης, όπου επιλεγμένες ευκαιρίες καινοτομίας ετοιμάζονται για την επιχειρηματική αξιοποίησή τους με τη μορφή νέων προϊόντων/υπηρεσιών. Ουσιαστικά, στην πρώτη φάση

δημιουργείται ένα χαρτοφυλάκιο επιχειρηματικών επιλογών, οι οποίες στη δεύτερη φάση αναλύονται, φιλτράρονται και επιλεκτικά αναπτύσσονται.

Η διαδικασία αυτή βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχημένη εκτέλεση της πρώτης φάσης, δηλαδή στην εύρεση επιχειρηματικών ευκαιριών και στην μετατροπή τους σε ευκαιρίες καινοτομίας. Το στάδιο αυτό χωρίζεται σε τρία επιμέρους στάδια/διαδικασίες: α) στην εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων (idea generation), β) στην διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων (idea management), και γ) στην αξιολόγηση και επιλογή ευκαιριών καινοτομίας (opportunity portfolio development).

Πέρα από τις πολλές δραστηριότητες και τεχνικές που συντείνουν στην συστηματική εύρεση/δημιουργία νέων επιχειρηματικών προτάσεων, είναι ιδιαίτερα σημαντικό να επισημάνουμε την αξία της διαχείρισης επιχειρηματικών προτάσεων: της διαδικασίας, δηλαδή, καταγραφής, οργάνωσης και αποθήκευσης ιδεών ώστε να είναι πάντα διαθέσιμες προς χρήση από την όποια διαδικασία εύρεσης/δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων. Η διαχείριση επιχειρηματικών προτάσεων είναι μία κατ' εξοχήν διαδικασία διαχείρισης πόρων γνώσης η οποία: α) μετατρέπει ουσιαστικά τη ροή ιδεών σε καταγεγραμμένη γνώση, η οποία μπορεί να είναι εμπορικά εκμεταλέυσιμη σε παρούσα ή σε μελλοντική χρονική στιγμή, β) βοηθά στην ομογενοποίηση της περιγραφής διαφόρων ιδεών, ώστε να διευκολύνονται η αναζήτησή τους, γ) διευκολύνει τη διαχείριση πνευματικών δικαιωμάτων που μπορεί να προκύψουν αν μία ιδέα επιλεγεί προς υλοποίηση σε μελλοντικό χρόνο, δ) βοηθά στην ανταμοιβή αυτών που έχουν (πολύτιμες) ιδέες.

Γι' αυτούς τους λόγους, ο διαχωρισμός μεταξύ των διαδικασιών εύρεσης επιχειρηματικών προτάσεων και διαχείρισής τους γίνεται μόνο για καλύτερη αντίληψη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους. Στην πράξη, οι δύο αυτές διαδικασίες συνδυάζονται και εφαρμόζονται ως μία. Σε αυτό συντελούν και διάφορα εργαλεία λογισμικού που χρησιμοποιούνται για την εύρεση/δημιουργία επιχειρηματικών προτάσεων, τα οποία ταυτόχρονα καταγράφουν αυτές τις προτάσεις και ομογενοποιούν τα χαρακτηριστικά τους.

## ● Βιβλιογραφία

### ● Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- White, M.A., & Bruton G. D. (2010). *Η στρατηγική διαχείριση της τεχνολογίας και της κανοτομίας*. Εκδόσεις Κριτική

### ● Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- S. Berkum (2007). *The Myths of Innovation*. O'Reilly Media, Inc.
- C. M. Christensen (1997). *The Innovator's Dilemma*. Collins Business Essentials
- B. S. Glassman (2009). *Improving idea generation and idea management in order to better manage the Fuzzy Front End of innovation*. PhD Thesis, Purdue University, USA
- Foster, J. (1996). *How to Get Ideas*. Berret-Koehler Publishers
- Kelley, T., & Littman, J., & Peters (2001). *The Art of innovation - Lessons in Creativity from IDEO, America's Leading Design Firm*. Doubleday Publishers
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy - How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley

### ● Αρθρογραφία

- Ajamian, G. M., & Koen, P. A. (2002). Technology stage gate: A structured process for managing high risk, new technology projects. *The PDMA Toolbook for New Product Development*, 267-295
- Amabile, T.M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, (Sep - Oct), 77-87
- Austin R.D., Devin L., & Sullivan E. (2008). Oops! Accidents lead to innovations. So, how do you create more accidents? *MIT Journal of*

*Management Research and Ideas*, (July)  
(<http://sloanreview.mit.edu/wsj/insight/innovation/2008/07/07/>)

- Bettencourt, L., & Ulwick A., (2008) The Customer Centered Innovation Map. *Harvard Business Review*, (May), 109-114
- Chang, S.L., Chen, C.Y., & Wey, S.C., (2007) Conceptualizing, assessing, and managing front-end fuzziness in innovation/NPD projects, *R&D Management*, 37, 469-478
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. I. (2002). Portfolio management: Fundamental to new product success. *The PDMA Toolbook for New Product Development*, 331-364
- Cooper, R. G., Edgett, S. J., & Kleinschmidt, E. J. (2004). Benchmarking best NPD practices. *Research Technology Management*, 47(6), 43-55
- Cooper, R.G. (2008). The Stage-Gate® Idea-to-Launch Process - Update, What's New. *The Journal of Product Innovation Management*, 25(3), 213
- Derry, T.W. (2004). Idea Generation as Process. *Association Management*, 56(6), 51-53
- Hardagon, A. and Sutton, R.I (2000) Building an innovation factory. *Harvard Business Review*, (May-June), 157-166 (<http://andrewhargadon.com/writing.html>)
- Gamlin, J.N., Yourd, G., & Patrick. V, (2007). Unlock Creativity With Active Idea Management. *Research Technology Management*, 50(1), 13-16
- Kutsikos, K., and Brown, S. (1998). Delivering breakthrough growth through business incubators. *PA Consulting Group Research Report*, London, UK
- Kutsikos, K. and Warr, A. (2004). Organisational Alignment and Managing Innovation with In-Company Incubators. *Proceedings of the 14th International Conference eChallenges 'e-2004'*, Vienna (Austria), Oct. 2004
- Lamont, J. (2004). Idea management: Everyone's an innovator. *KM World*, 13(10), 14-15
- Lawson, B., & Samson, D. (2001). Developing innovation capability in organizations: A dynamic capabilities approach. *International Journal of Innovation Management*, 5(3), 384

- Montoya-Weiss, M. M., & O'Driscoll, T. M. (2000). From experience: Applying performance support technology in the fuzzy front end. *Journal of Product Innovation Management*, 17(2), 143-161
- Paulus, P. (2000). Groups, Teams, and Creativity: The Creative Potential of Idea-generating Groups. *Applied Psychology: An International Review*, 49(2), 237
- Rickards, T. (1999). Brainstorming revisited: A question of context. *International Journal of Management Reviews*, 1(1), 91-110
- Satzinger, J. W., Garfield, M. J., & Nagasundaram, M. (1999). The creative process: The effects of group memory on individual idea generation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 143-160
- Schepers, G., Schnell, R., & Vroom, P. (1999). From idea to business – how Siemens Bridges the Innovation Gap. *Research Technology Management*, 42, 26-31
- Stevens, G. A., & Burley, J. (1997). 3,000 raw ideas = 1 commercial success! *Research Technology Management*, 40(3), 16-27
- Vandenbosch, B., Saatcioglu, A., & Fay, S. (2006). Idea management: A systemic view. *Journal of Management Studies*, 43(2), 259-288
- Verworn, B., Herstatt, C., & Nagahira, A. (2008). The fuzzy front end of Japanese new product development projects: Impact on success and differences between incremental and radical projects. *R&D Management*, 38(1)
- Zarraga, C., & Garcia-Falcon, J. (2003). Factors favoring knowledge management in work teams. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 81-96
- Zien, K. A., & Buckler, S. A. (1997). Dreams to market: Crafting a culture of innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 274-287

#### ● Διαδικτυακοί τόποι

##### Γενικά

- IDEO: <http://www.ideo.com>
- Πλατφόρμα online χρηματοδότησης ιδεών: <http://www.kickstarter.com/>
- Institute of Design @ Stanford University: <http://dschool.stanford.edu/>
- Νέα επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα: <http://www.startupgreece.gov.gr/>

- Μελέτες περίπτωσης: <http://www.innovationinpractice.com/>
- Ταμείο Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας: <http://www.taneo.gr/>
- Venture capital forum: <http://www.vcforum.gr/>

#### **Το επιχειρηματικό περιβάλλον**

- Research/News mega portal: <http://www.brint.com/>
- Τεχνολογικές τάσεις:
- <http://www.ebusinessforum.com>
- <http://www.silicon.com/>
- <http://www.cio.com/>
- <http://www.ecommercetimes.com/?wlc=1315813713>
- Επιχειρηματικές τάσεις:
- <http://www.mckinseyquarterly.com>
- <http://www.strategy-business.com/>
- <http://mashable.com/>

#### **Επιχειρηματικά μοντέλα**

Reverse auctions: <http://www.priceline.com/>

Bartering: <http://www.bartercard.co.uk/>

Metered subscriptions: <http://www.marketingsherpa.com/>

Incentive marketing: <http://www.qinteractive.com/>

#### **Τεχνολογική υποδομή**

Cloud computing: <http://aws.amazon.com/ec2/>

#### **Διαχείριση γνώσης**

Business analytics: <http://www.tibco.com>

## ● Παράρτημα

### ● Ασκήσεις αυτοαξιολόγησης

#### Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 5.1

Οι (Zarraga & Garcia-Falcon, 2003) περιγράφουν έναν αριθμό παραγόντων που επηρεάζουν την διαχείριση πόρων γνώσης σε έναν οργανισμό:

- Κουλτούρα συνεργασίας και ομαδικής εργασίας
- Ξεκάθαροι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού
- Χρήση συστημάτων διαχείρισης γνώσης.

Αν είχατε ξεκινήσει μια νέα εταιρία (σε οποιοδήποτε τομέα οικονομίας προτιμάτε), πώς θα ελέγχατε αυτούς τους παράγοντες, έτσι ώστε η διαχείριση πόρων γνώσης να συνάδει και να βοηθά τη διαδικασία διαχείρισης καινοτομίας που περιγράψαμε στις προηγούμενες ενότητες;

#### Άσκηση Αυτοαξιολόγησης 5.2

##### Ασκήσεις στο διαδίκτυο.

1. Βρείτε έναν ιστότοπο όπου να περιγράφεται η ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης γνώσης και αξιολογήστε τις διαδικασίες που περιγράφονται.
2. 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.
3. 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;

● **Γλωσσάρι**

**Άρρητη γνώση**

Μη καταγεγραμμένη γνώση. Αναφέρεται συνήθως σε στοιχεία κουλτούρας (συνήθειες, κλπ) που μπορεί να είναι ενσωματωμένες στις σχέσεις μεταξύ ατόμων σε μια ομάδα ή σε διαδικασίες λειτουργίας ενός οργανισμού.

**Γνώση**

Η αντίληψη που αποκομίζει κάποιος μέσα από μελέτη, εμπειρία και εν γένει χρήση πληροφορίας. Στην ευρύτερη έννοιά της, αναφέρεται και σε ικανότητες και δεξιότητες οι οποίες εμπλουτίζουν και ισχυροποιούν την απόκτηση γνώσης.

**Διαχείριση γνώσης**

Αναφέρεται στις διαδικασίες συλλογής, επεξεργασίας (ανάλυση, σύνθεση), αποθήκευσης και διάχυσης της γνώσης. Οι διαδικασίες αυτές μπορεί να εμπλέκουν ανθρώπινους, τεχνολογικούς, οικονομικούς ή άλλους πόρους (ή συνδυασμούς πόρων).

**Διαχείριση καινοτομίας**

Αναφέρεται στις διαδικασίες εύρεσης/δημιουργίας επιχειρηματικών προτάσεων, αξιολόγησης της εμπορικής τους βιωσιμότητας, και ανάπτυξής τους σε επιχειρηματικές οντότητες.

**Διαχείριση ψηφιακών πνευματικών δικαιωμάτων**

Η χρήση διαφορετικών τεχνολογιών για την προστασία της διανομής ψηφιακών υπηρεσιών ή περιεχομένου, όπως λογισμικού, μουσικής, ταινιών, κλπ.

**Δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας**

Προστασία της άυλης ιδιοκτησίας που δημιούργησαν εταιρίες ή άτομα, η οποία διέπεται από τους νόμους για τα πνευματικά δικαιώματα, τα εμπορικά μυστικά και τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας.

**Εμπορευματοποίηση**

Η διαδικασία κατά την οποία η επιλογή υπηρεσίας/προϊόντος εξαρτάται περισσότερο από την τιμή παρά από τα διαφορετικά χαρακτηριστικά και οφέλη προστιθέμενης αξίας που προσφέρει.

**Επιχειρηματικό μοντέλο**

Μια περίληψη του τρόπου με τον οποίο μια εταιρία δημιουργεί έσοδα, ορίζοντας μεταξύ άλλων τα προσφερόμενα προϊόντα ή/και υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας, τις πηγές εσόδων και τους πελάτες τους οποίους



στοχεύει.

**Επιχειρηματικότητα βασισμένη στη γνώση** (knowledge intensive entrepreneurship)

Η 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.

**Εταιρική καινοτομία** (corporate entrepreneurship)

Η διαχείριση καινοτομίας που γίνεται εσωτερικά σε μία εταιρία.

**Καινοτομία**

Η εμπορική εκμετάλλευση νέων ιδεών.

**Καινοτομία διαδικασίας** (process innovation)

Νέοι τρόποι εκτέλεσης επιχειρηματικών λειτουργιών.

**Μάθηση**

Η διαδικασία απόκτησης γνώσεων.

**Οργανωσιακή μάθηση**

Η απόκτηση γνώσης από έναν οργανισμό μέσω χρήσης σχετικών εργαλείων (ψηφιακών ή μη) και μεθόδων.

**Ρητή γνώση**

Καταγεγραμμένη γνώση ή εν γένει, γνώση που μπορεί να κωδικοποιηθεί (π.χ. σε βιβλία, κανόνες, διαδικασίες, κλπ)