

LA GESTIÓ DE LA INNOVACIÓ A L'EMPRESA:

Innovació oberta

Miquel Barceló, Joan Josep Rotger

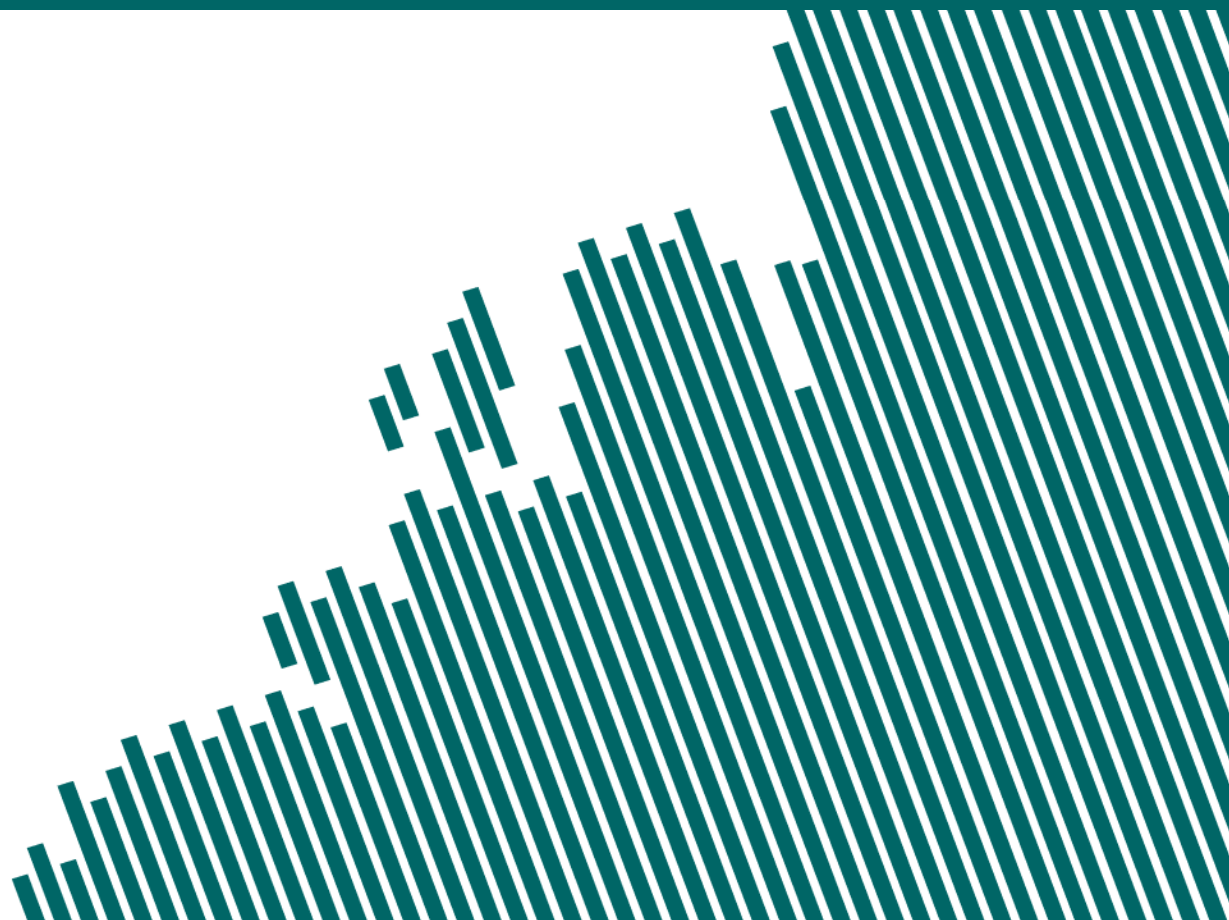
Barcelona, 22 d'abril de 2009

ACC10
CIDEM | COPCA

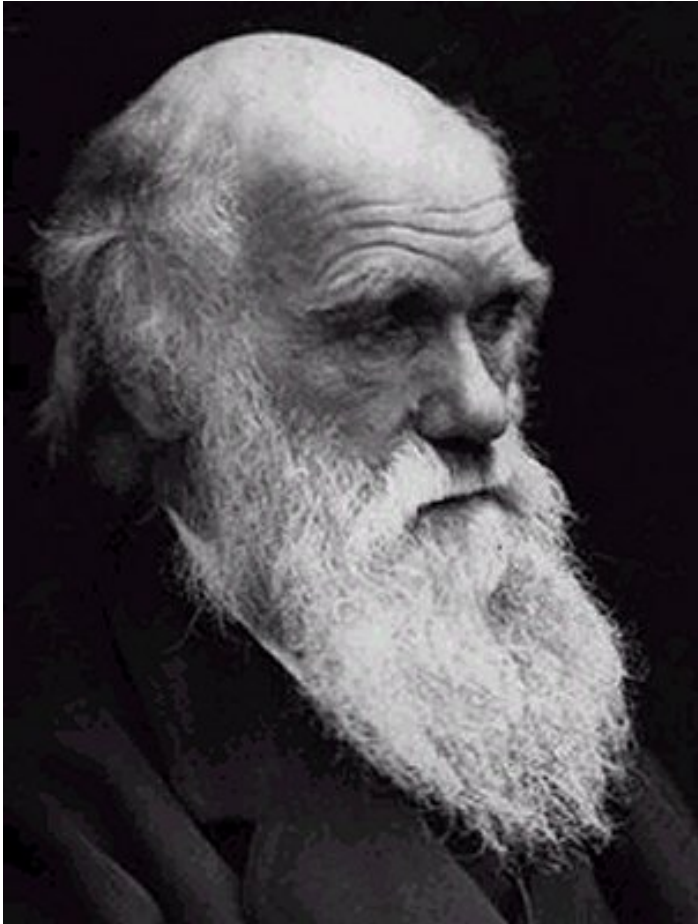
 Generalitat
de Catalunya

innopr ::
global services
driving innovation

Seminari “Open Innovation”



No cal canviar. Sobreviure no és obligatori. W. E. Deming

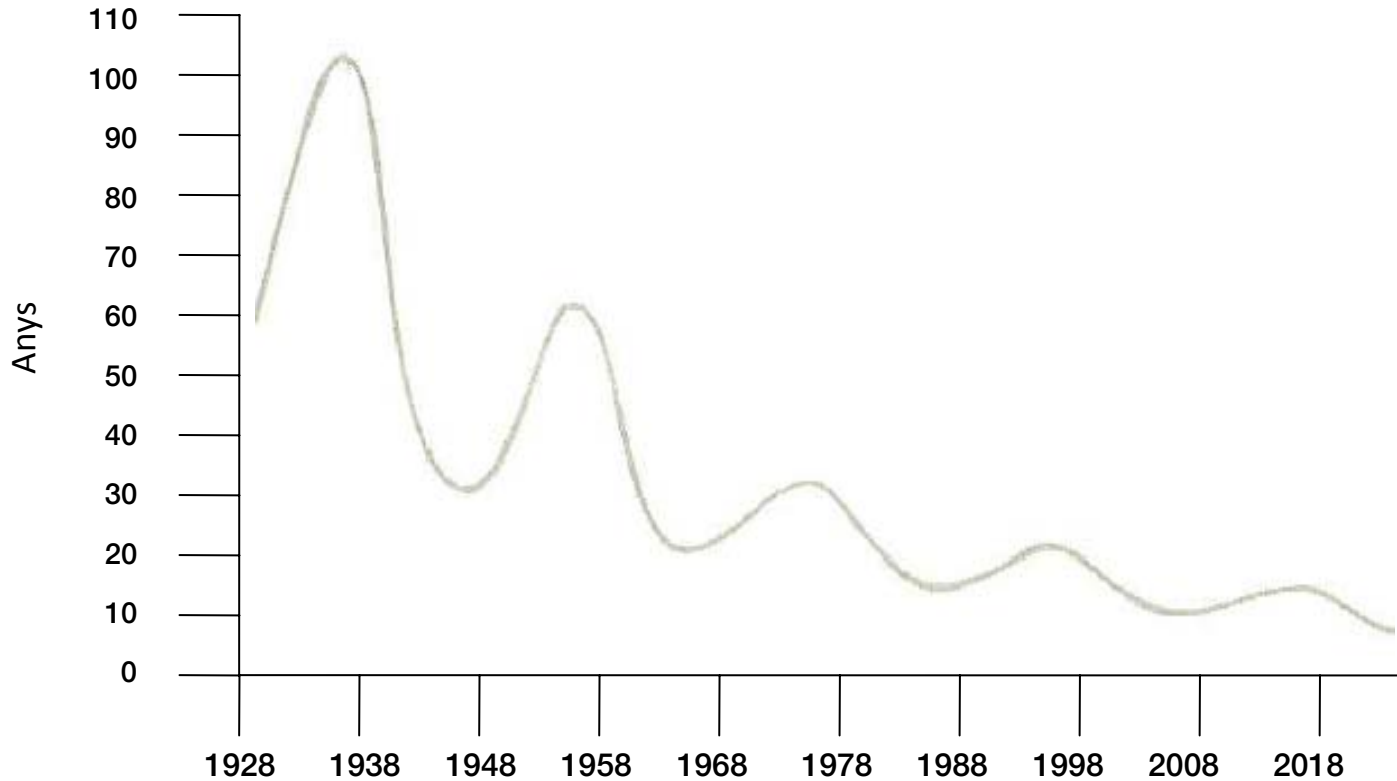


“L’espècie que sobreviu no és la més forta, ni la més intel·ligent, és la que s’adapta millor al canvi”.

“Open Innovation” és l’ús intencionat de fluxos d’entrada i de sortida de coneixements per accelerar la innovació interna, i per a expandir els mercats amb l’ús extern de la innovació, respectivament. Aquest paradigma suposa que les empreses poden usar, i han d’usar tan idees externes com internes, i vies internes i externes al mercat, quan intenten fer avançar la seva tecnologia.

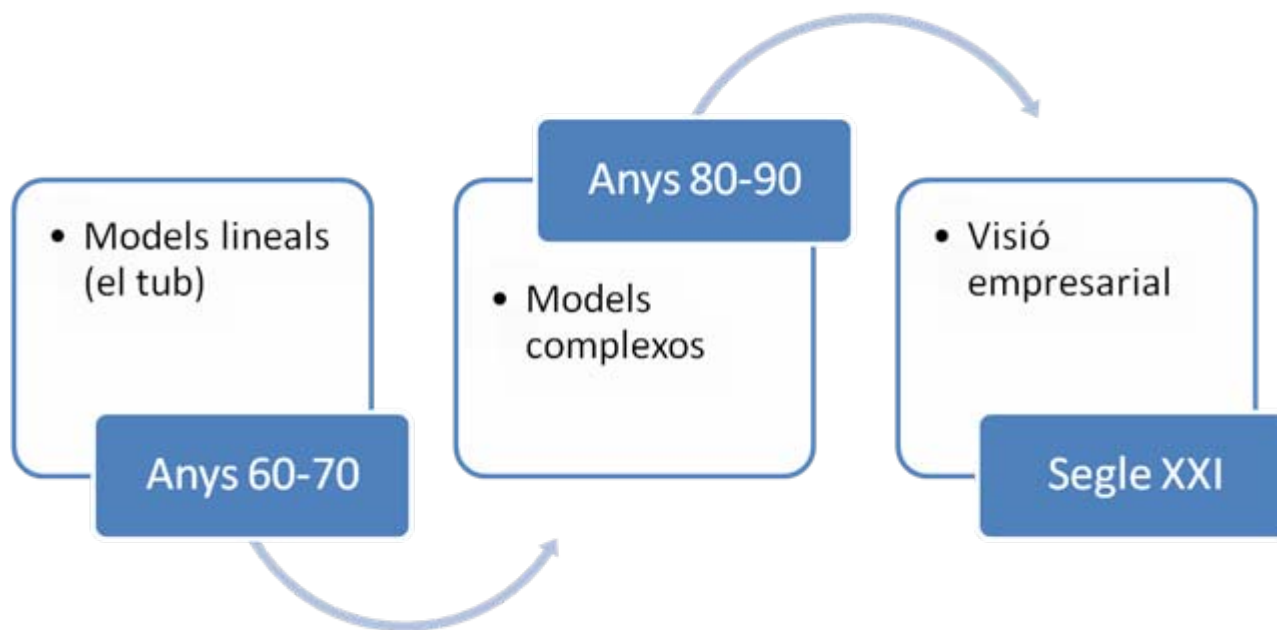
(H. Chesbrough 2006)

ANYS DE VIDA DE LES EMPRESES EN EL S&P 500

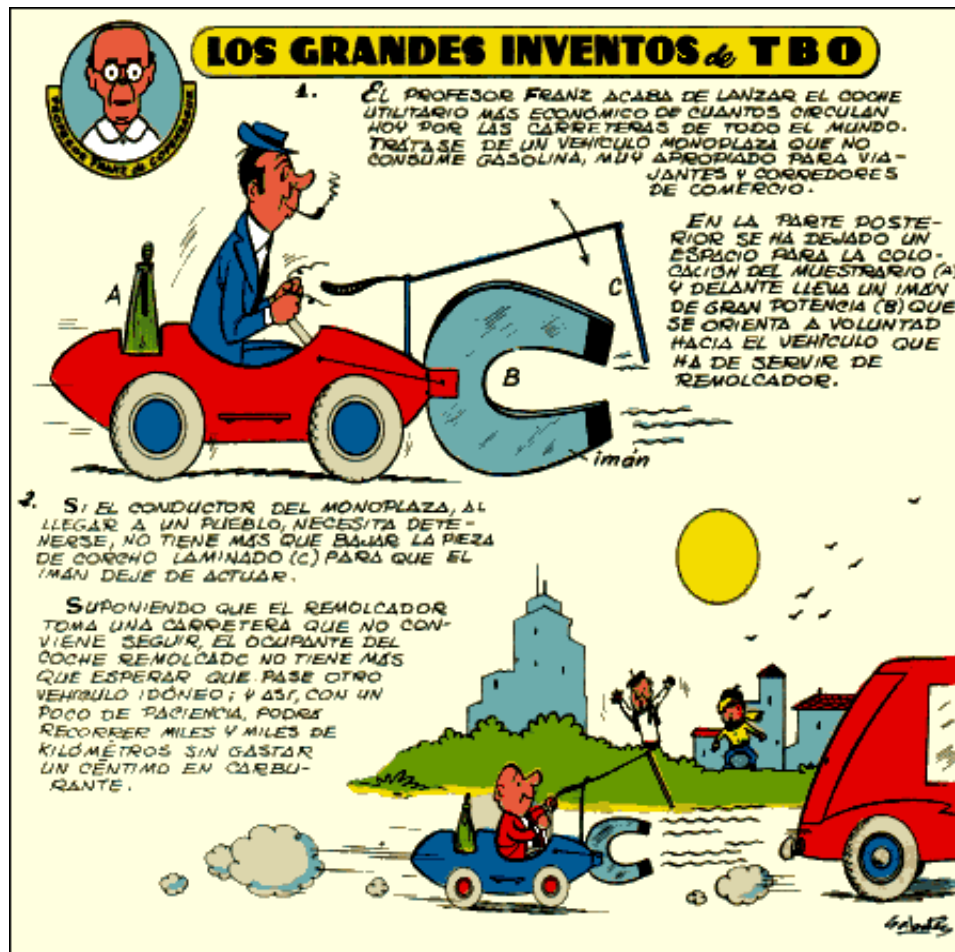


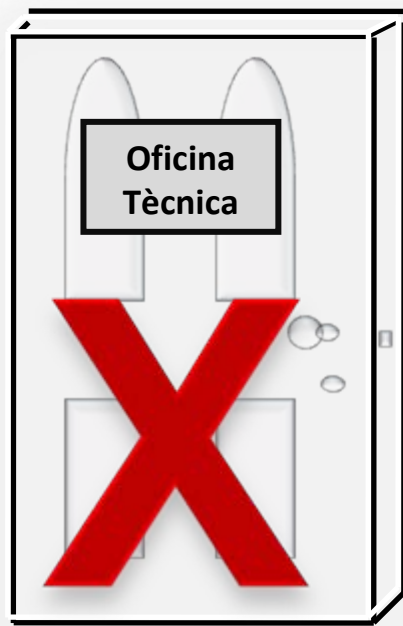
Innovation: The Five Disciplines for Creating What Customers Want (Hardcover) by Curtis R. Carlson, William W. Wilmot

1. A mesura que el ritme dels canvis s'accelera, més i més empreses es troben de sobte fora del negoci.
2. Cada vegada més empreses es troben submergides en cadenes i xarxes de valor de les quals només en tenen un control parcial.
3. La xarxa està desequilibrant ràpidament el poder de negociació de productors i consumidors.
4. El cicle de vida dels productes es va escurçant alhora que és possible bastir un nou negoci més ràpid que mai.
5. La internacionalització dels mercats obre la competència a nivell global.
6. La globalització i els baixos costos de comunicació estan obrint els sectors empresarials a nous competidors de baix cost.
7. **... i tot això, abans que la crisi global posés en qüestió el nostre model de creixement econòmic.**

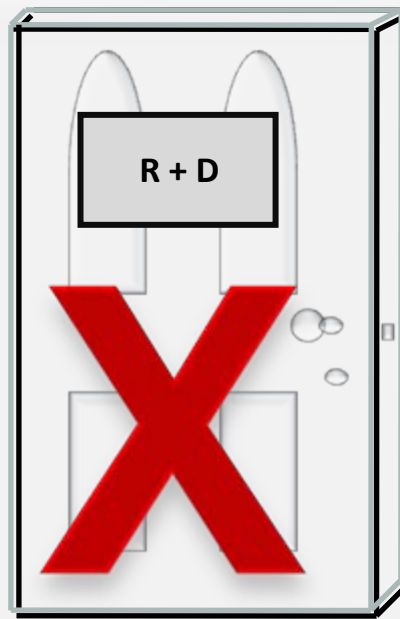


Què vol dir innovació?





1965



1985



2005

- La introducció en el mercat de un **nou bé**.
- La introducció d'un **nou mètode** de producció.
- La creació d'un **nou mercat** en un país.
- La conquesta d'una **nova font de subministrament** de primeres matèries o de productes semielaborats.
- La implantació d'una **nova estructura** en un mercat.

Joseph Schumpeter (1934):

“És el conjunt d’activitats inscrites en un determinat període de temps i lloc, que condueixen a la introducció amb èxit en el mercat i per primera vegada, d’una idea en forma de nous o millors productes, processos, serveis o tècniques de gestió i organització”

Pavon i Goodman, 1981

“S’entén per innovació tecnològica el producte o procés totalment nous, o substancialment millorats tècnicament, que s’ofereixen en venda a usuaris potencials”

E. Braun, 1986

“...l’acte o procés consistent a adaptar , a casar per primera vegada, en un país o àmbit espacial precís, una nova oportunitat tecnològica amb una necessitat o , si és el cas, amb una demanda solvent”

J.M. Vegara, 1989

“La visió del progrés tècnic, consistent en l’augment regular d’innumerable millores menors i de modificacions amb només molt infreqüents innovacions principals”

N. Rosenberg, 1993

“La innovació és la funció típica de l’emprenedor. És d’aquesta manera que l’emprenedor o bé crea nous recursos productors de riquesa o adopta recursos existents amb un potencial més gran per crear riquesa... l’esforç per a crear un canvi deliberat i enfocat en el potencial econòmic o social de l’empresa.”

P. Drucker, 1985

“La innovació és el procés que transforma una idea en valor pel client i té com a resultat beneficis sostenibles per l’empresa ”

Curtis Carlson, 2006

“La innovació no consisteix només en produir millores incrementals o en perseguir una idea trencadora i esporàdica sinó generant un flux constant d’innovacions significatives que amb el temps constitueixen la base d’un avantatge competitiu sòlid. ”

Peter Skarzynski, 2008

EXERCICI PER GRUPS



Com mesureu, o com mesuraríeu el vostre grau d'innovació? Segons aquest criteri, sou gaire innovadors?

10 minuts

Manual d'Oslo (OCDE) :

% de facturació en productes de menys de 3 anys.

Algunes mesures alternatives

Ingressos per empleat en negocis de menys de tres anys

Ingressos dels nous negocis en relació amb els ja establerts

Retorn de la inversió en innovació.

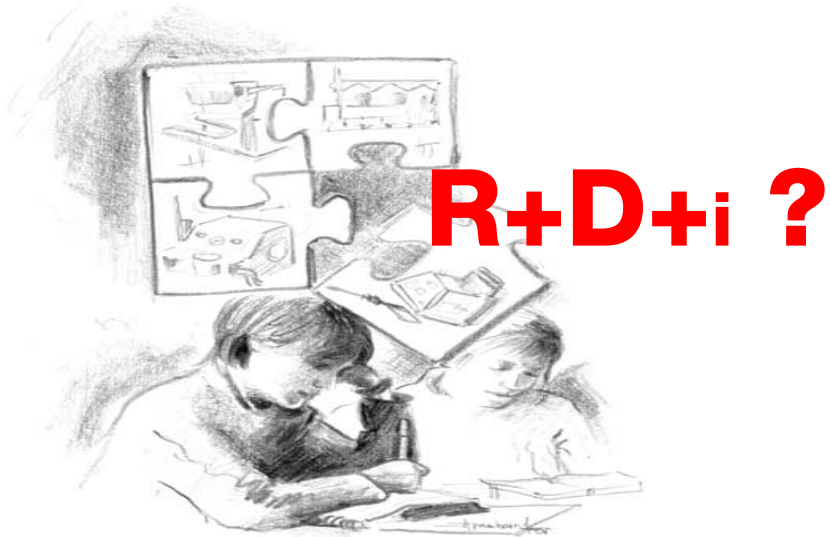
% del valor afegit per nous productes / negocis

Valor afegit dels nous productes / negocis vs. Productes / negocis anteriors

Després d'estudiar les 1000 empreses que dediquen més pressupost a R+D del món, la consultora Booz Allen Hamilton va concloure tant al 2005 i 2006 que: "No hi ha una correlació estadística significativa entre despesa en R+D i pràcticament cap dels indicadors d'èxit empresarial, incloent augment de vendes, marge brut, marge operatiu, beneficis, capitalització de mercat o remuneració del capital".

I conclouen: Gastar més en R+D no ajuda necessàriament, encara que gastar poc és perillós:

És més important com es gasta que quant es gasta



R+D+i ?

o R+D →



Categoria	Tipus d'innovació	Descripció	Exemple
PROCESSOS	1. Gestió de processos	Com suportar els processos clau de l'empresa i els seus treballadors	Starbucks
	2. Processos clau	Com crear i agregar valor a la seva oferta	Zara, Mango
	3. Xarxes i aliances	Com concentrar-se en el core business i externalitzar altres operacions	Philips
PRODUCTE	4. Prestacions dels productes	Com dissenyar la seva oferta clau i principal	Apple
	5. Sistema de productes	Com estructurar una plataforma de múltiples productes	Microsoft
	6. Serveis	Com proveir de valor als clients al voltant i més enllà dels productes	IBM, Singapore Airlines
DISTRIBUCIÓ	7. Canal	Com fer arribar les seves ofertes al mercat	Zara, Dell
	8. Marca	Com comunicar les seves ofertes	Nike, Mango
	9. Experiència del client	Com se sent el client quan interactua amb l'empresa i el seu producte	AUDI, Apple, Google, Harley Davidson
FINANCES	10. Gestió financera	Com anticipar cobraments i gestionar millor el circulat	Dell
MODEL DE NEGOCI	11. Diversificació	Com desenvolupar noves línies de producte a partir del know-how actual	Tarradellas
	12. Canvi radical	Com atendre nous mercats i virar cap a Blue Oceans	Cirque du Soleil, Ryanair, Southwest Airlines

Models del procés d'innovació



Idea

- Algú veu com es podria trobar una solució a una necessitat



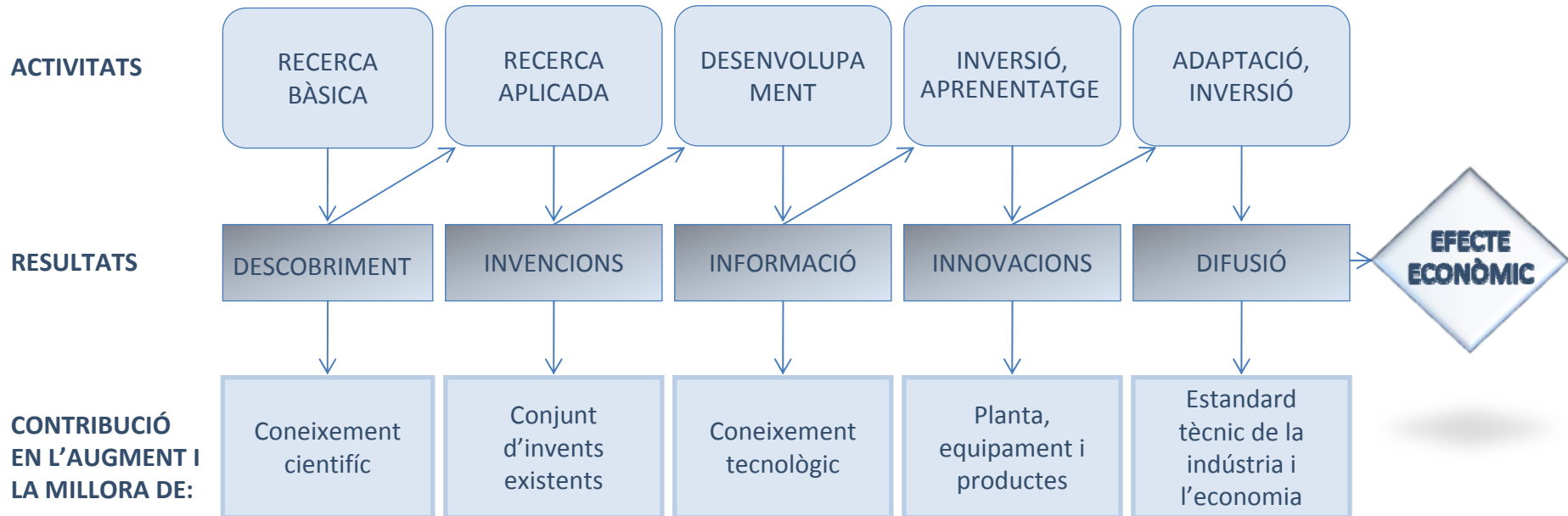
Invenció

- S'aconsegueix desenvolupar la solució (prototipus o equivalent)

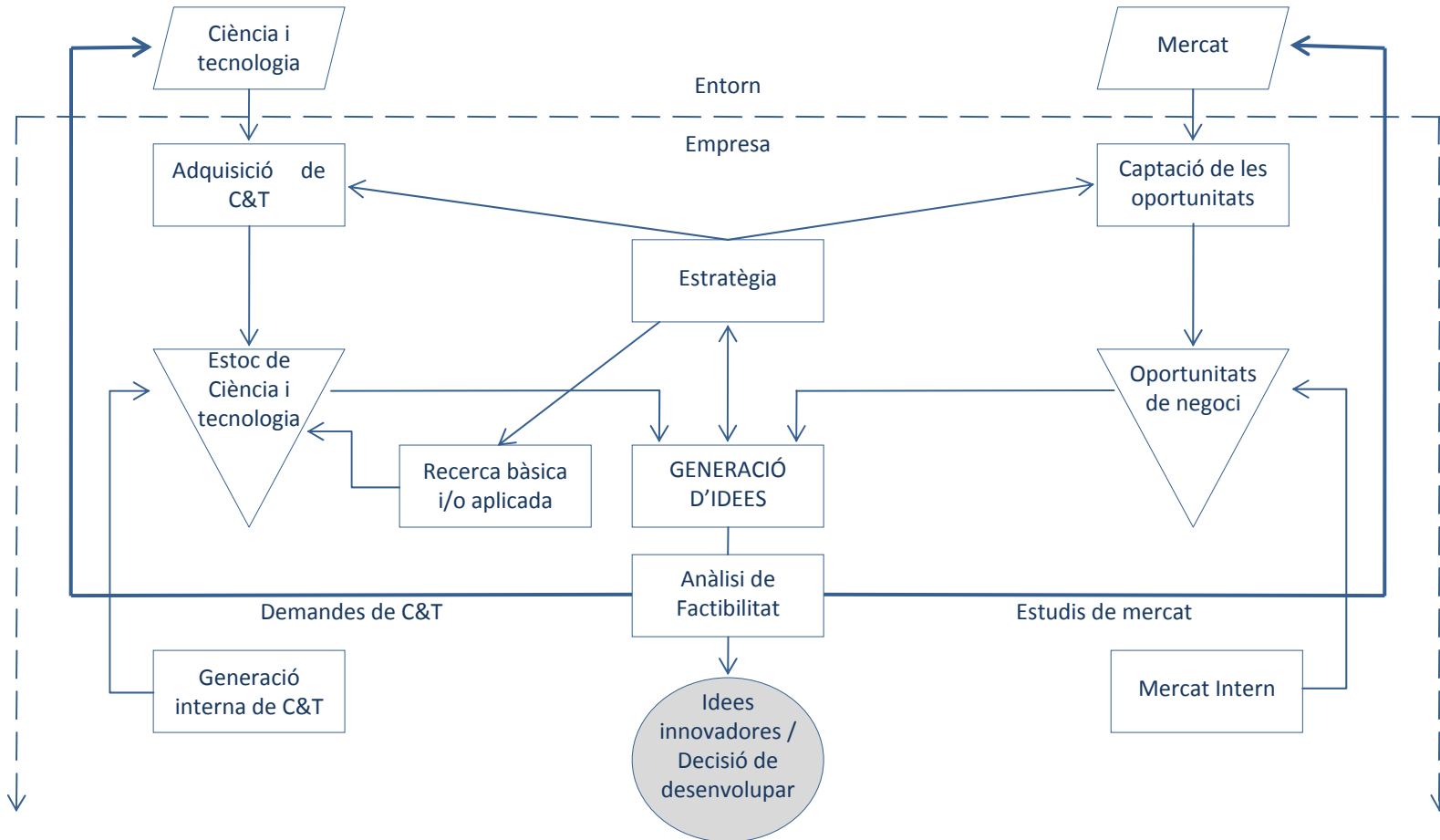


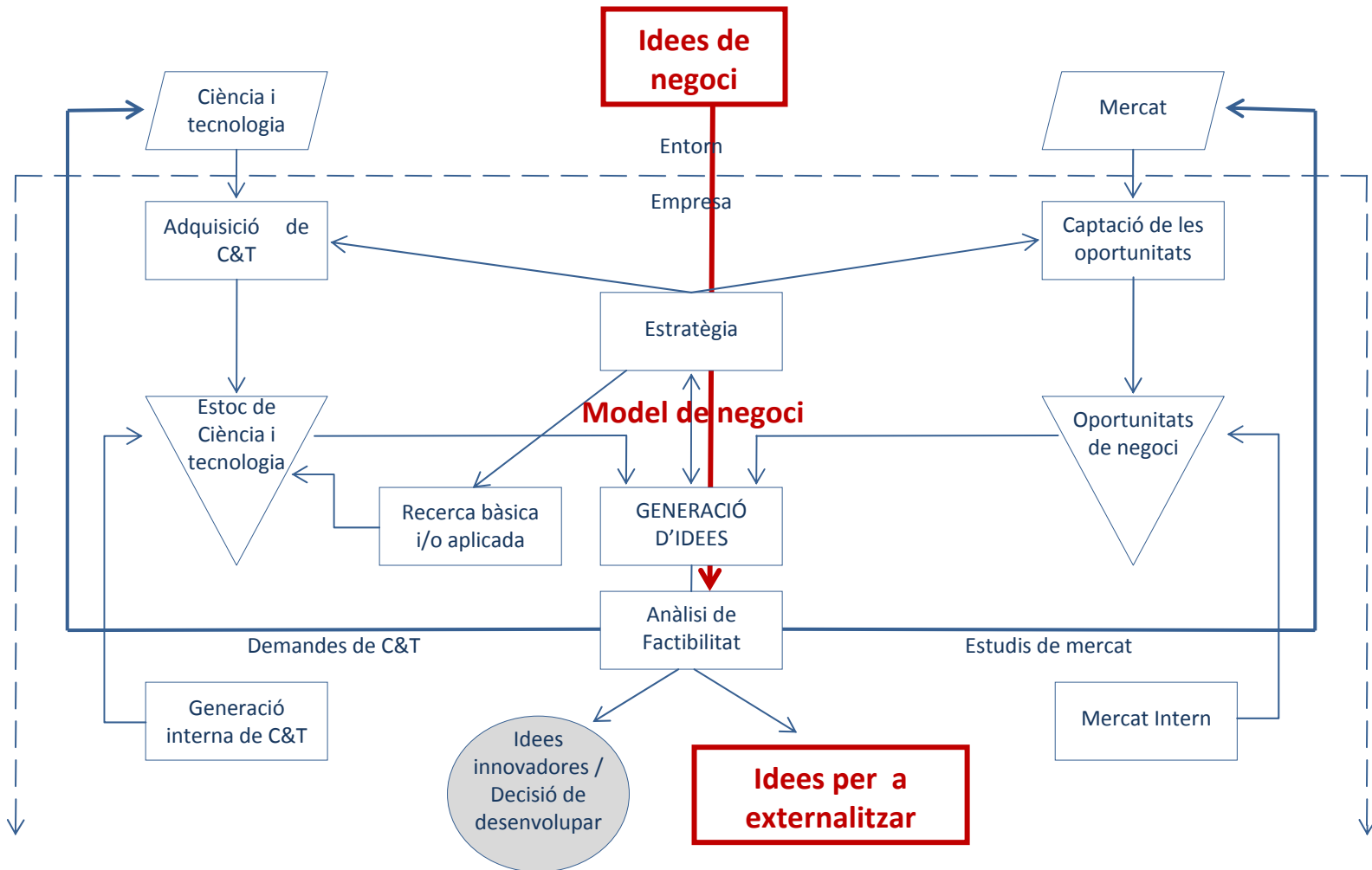
Innovació

- La solució (producte o servei) s'introdueix amb èxit en un mercat



Fase de generació d'idees





Les tendències actuals

- Propòsit de millorar significativament la posició competitiva de l'empresa
- Relativització del paper de la tecnologia
- La innovació es gestiona, no es deixa a l'atzar de les possibles genialitats
- Innovació oberta

Perquè no s'innova prou?

EXERCICI PER GRUPS

Quines són les principals dificultats que trobeu per a innovar?

10 minuts



No sembla important

- Som petits, no tenim departament de R+D
- No som una empresa tecnològica
- No tenim diners

Cultura i organització inadequades

- El dia a dia no deixa temps ni espai per pensar
- Es dedica tot el temps a la gestió i molt poc a la reflexió
- Ens dediquem a allò urgent en comptes de a allò important

Falta de mètode

- Un cop apareixen les oportunitats, manca la metodologia per a gestionar-les i convertir-les en valor per al client i ingressos per a l'empresa
- Cal saber com fer madurar la idea fins que esdevé producte
- Cal saber com cercar el finançament

Model de negoci inadequat

- Les idees innovadores no encaixen en el model actual
- Resulta difícil pensar en models alternatius

Por al canvi

- “No hi ha res més perillós de dur a terme o més incert en el seu èxit que prendre la iniciativa en la introducció d'un nou ordre de les coses. Perquè l'innovador té per enemics tots aquells a qui els va bé en les condicions antigues i per defensors indiferents aquells a qui podria anar bé en les noves.” Niccolò Machiavelli

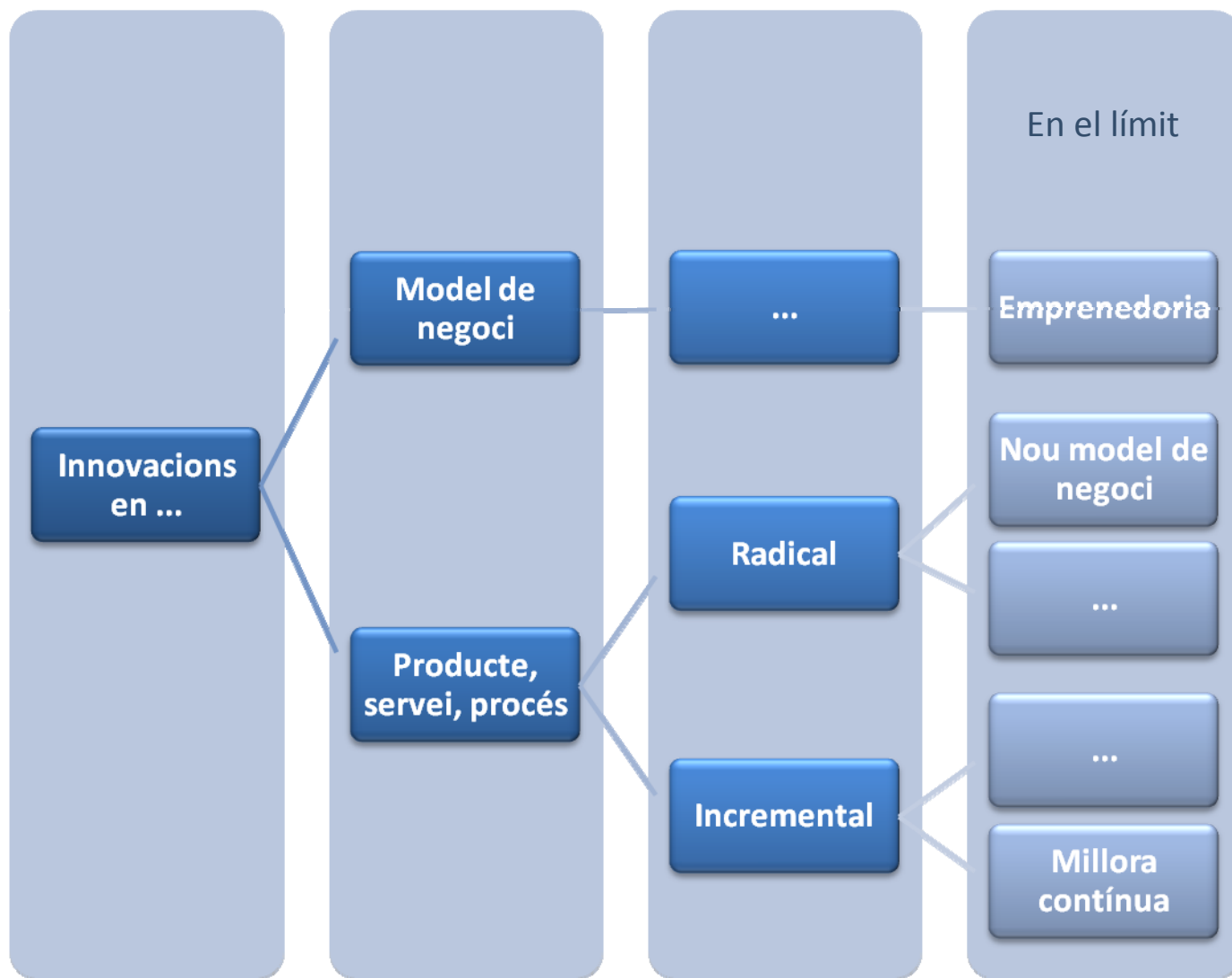
La innovació per sistema

La innovació pressuposa:

- El ferm compromís de la direcció.
- La clara alineació amb l'estratègia de l'empresa.
- La creació d'equips transversals amb dedicació real.
- L'adequada formació d'aptituds i actituds a tota la organització.
- La creació d'òrgans de gestió de la innovació.
- La creació d'indicadors de mesura del sistema d'innovació i dels resultats empresarials.
- L'ús d'instruments metodològics i eines per gestionar-la.
- L'aprofitament de tots els recursos de comunicació de l'empresa.
- El manteniment continuat de l'esforç de millora i creació de valor.

La innovació implica un canvi cultural que ha d'impregnar tota l'empresa

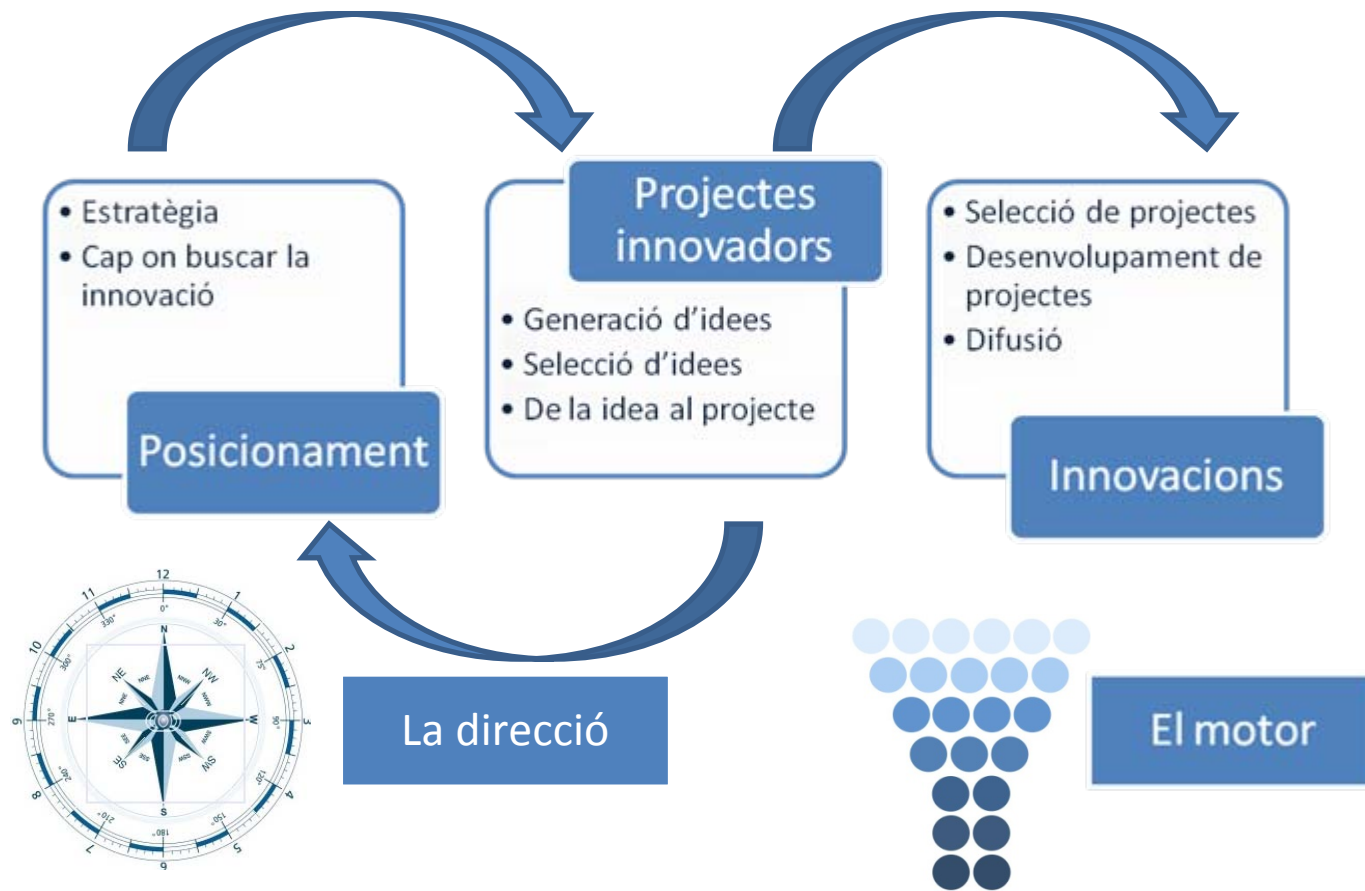
- La innovació s'ha d'abordar com un procés estructurat i sistemàtic.
- El procés d'innovació està lligat a l'estratègia i els objectius de l'empresa: en pot ser conseqüència, o els pot alterar.
- El procés d'innovació és transversal i implica tota l'organització.
- El propòsit del procés d'innovació és una millor posició competitiva per a l'empresa.

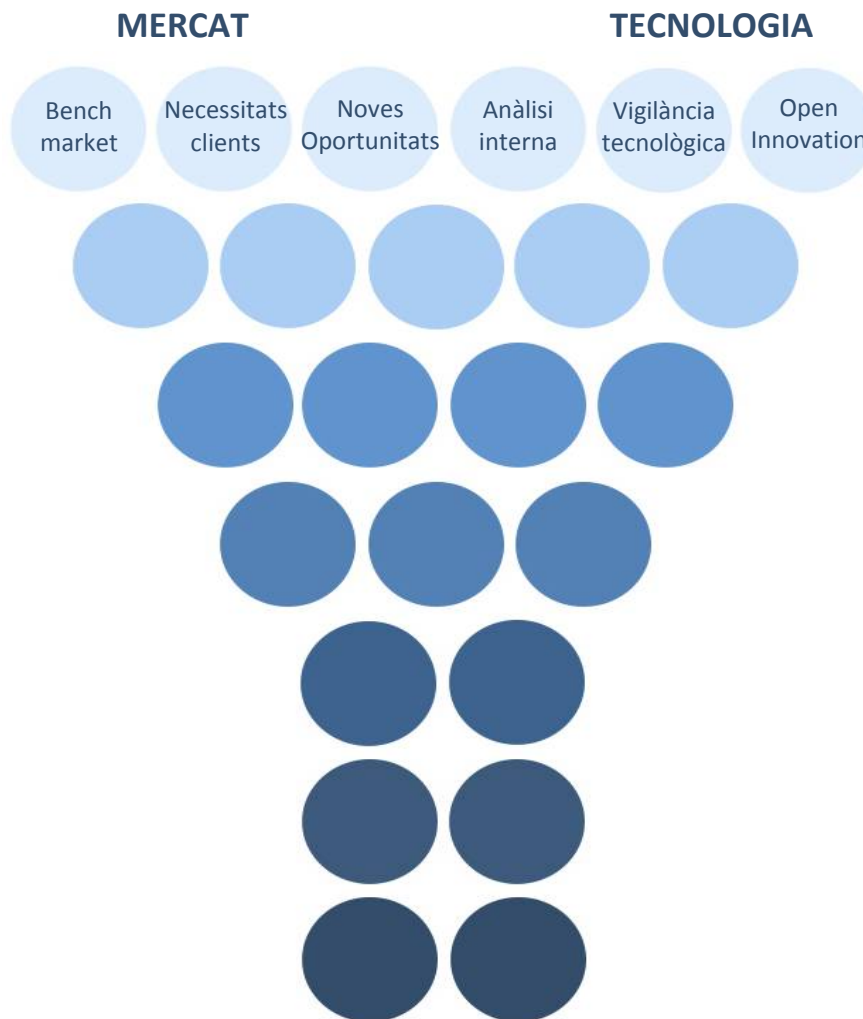


L'estratègia alinea els esforços.

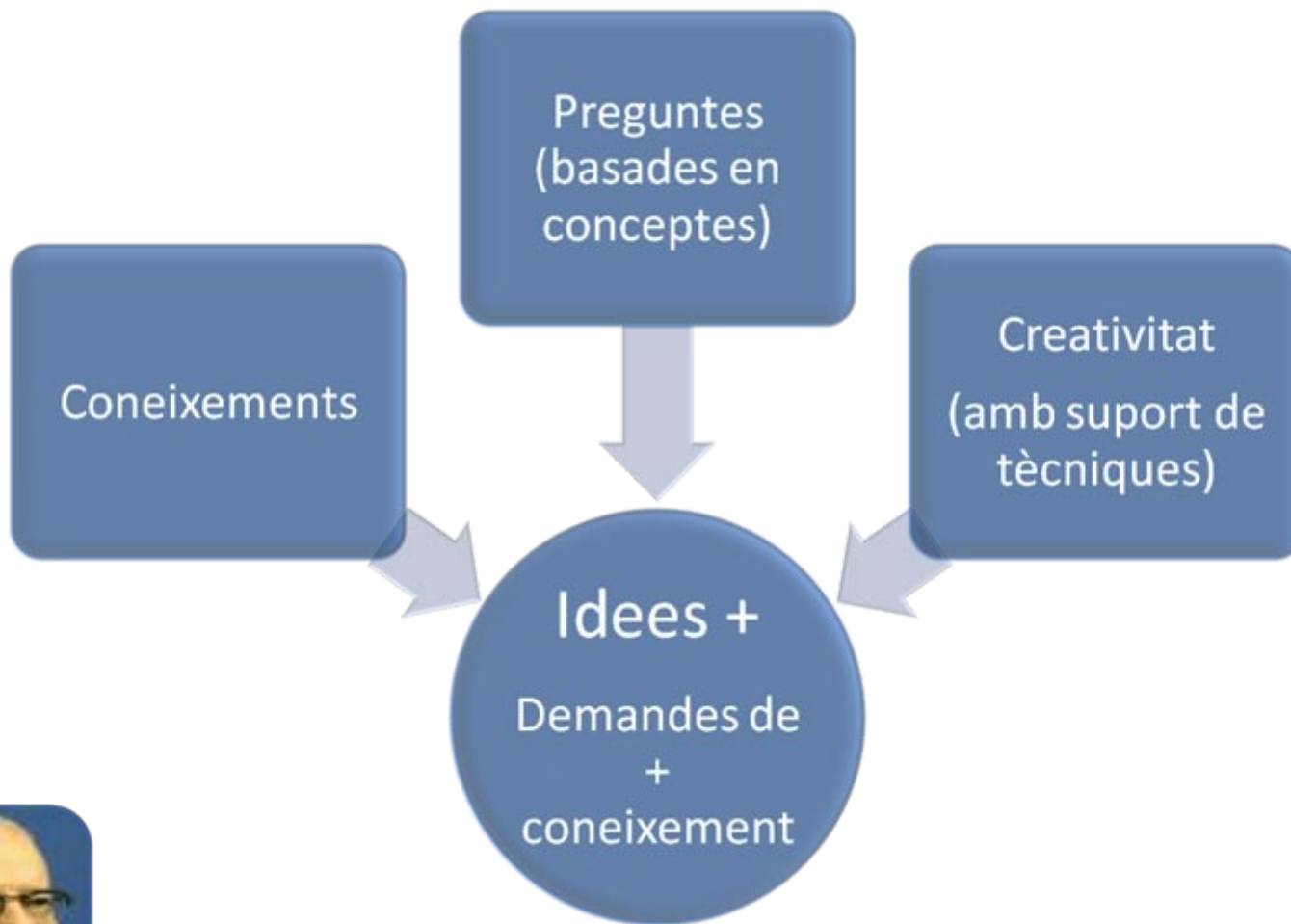
La cultura organitzativa possibilita les transformacions.

El motor (procés) genera idees, les selecciona i les converteix en realitat.

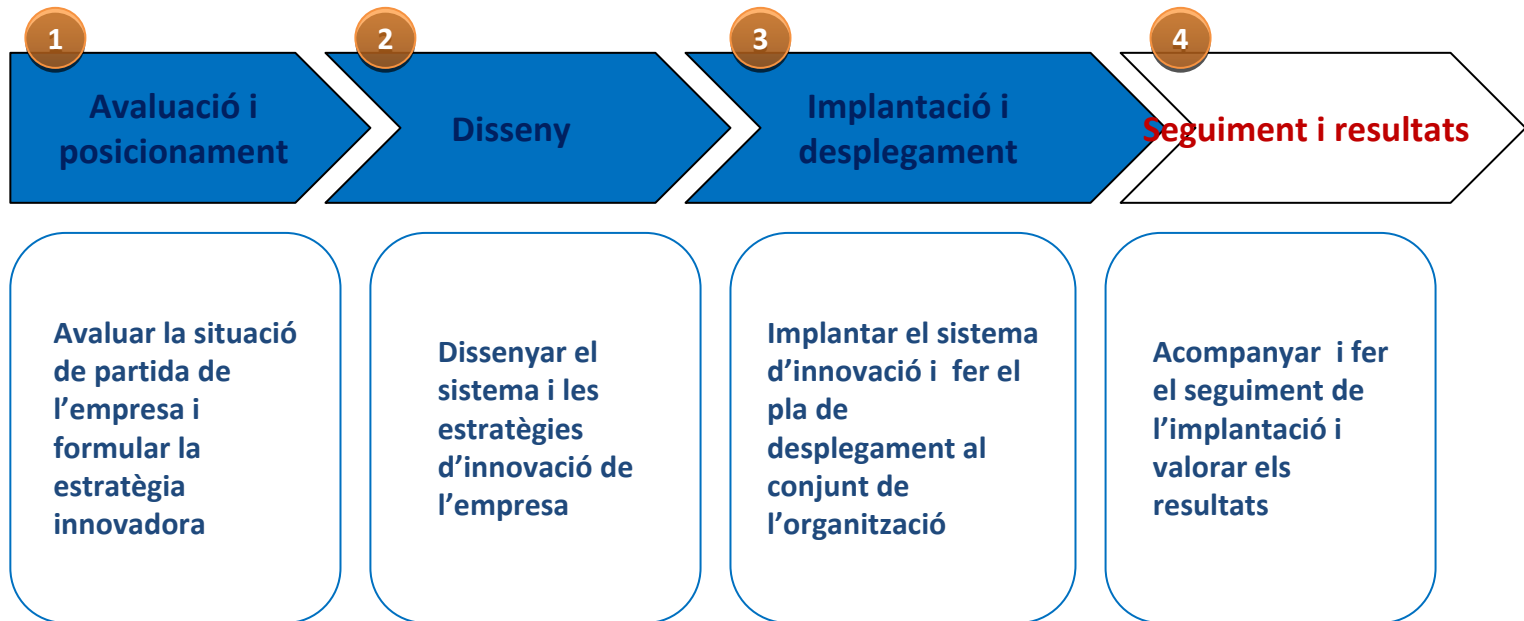




La caixa d'eines



Si no saps fer la pregunta correcta, no descobriràs res (**W. E. Deming**)



Innovació Oberta

- Open innovation és l'ús intencionat de fluxos d'entrada i de sortida de coneixements per accelerar la innovació interna, i per a expandir els mercats amb l'ús extern de la innovació, respectivament. Aquest paradigma suposa que les empreses poden usar, i han d'usar tan idees externes com internes, i vies internes i externes al mercat, quan intenten fer avançar la seva tecnologia.

(H. Chesbrough 2006)

- La idea bàsica de la Innovació oberta és que en un món de coneixement àmpliament distribuït, les empreses no es poden permetre confiar únicament en la recerca pròpia, sinó que, en lloc d'això, han de comprar o adquirir llicències de processos o invents (p. ex. patents) d'altres empreses. A més, els invents interns no utilitzats en negocis de l'empresa poden ser trets a l'exterior, a través de llicències, "joint ventures" o "spin-offs"

(Wikipedia)

- Per cert, podem pensar en una innovació "autàrquica" en una PIME (o fins i tot bastant més gran?)

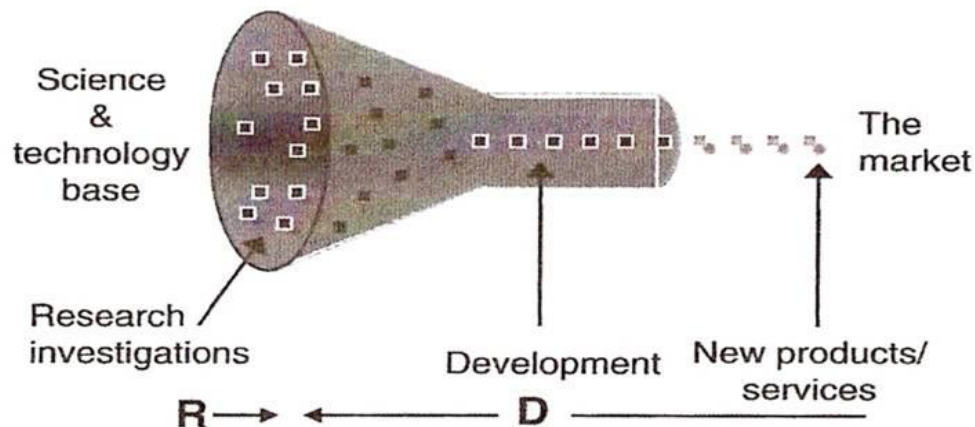


Figure 1.1. The current paradigm: a Closed Innovation model

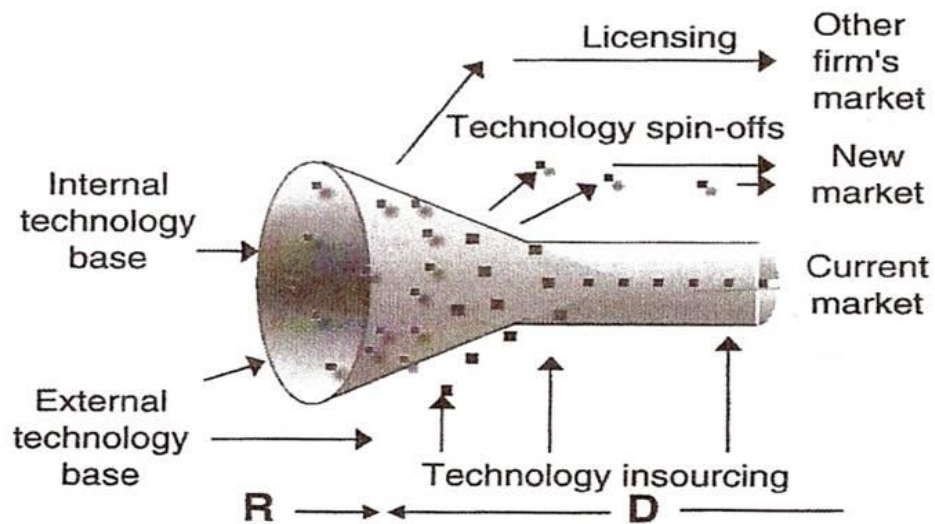


Figure 1.2. An Open Innovation paradigm

Innovació tancada

- Els més savis treballen per a nosaltres
- Per beneficiar-nos del nostre R+D, el que descobrim ho desenvolupem i venem nosaltres
- Si ho descobrim nosaltres, arribarem abans al mercat

Innovació oberta

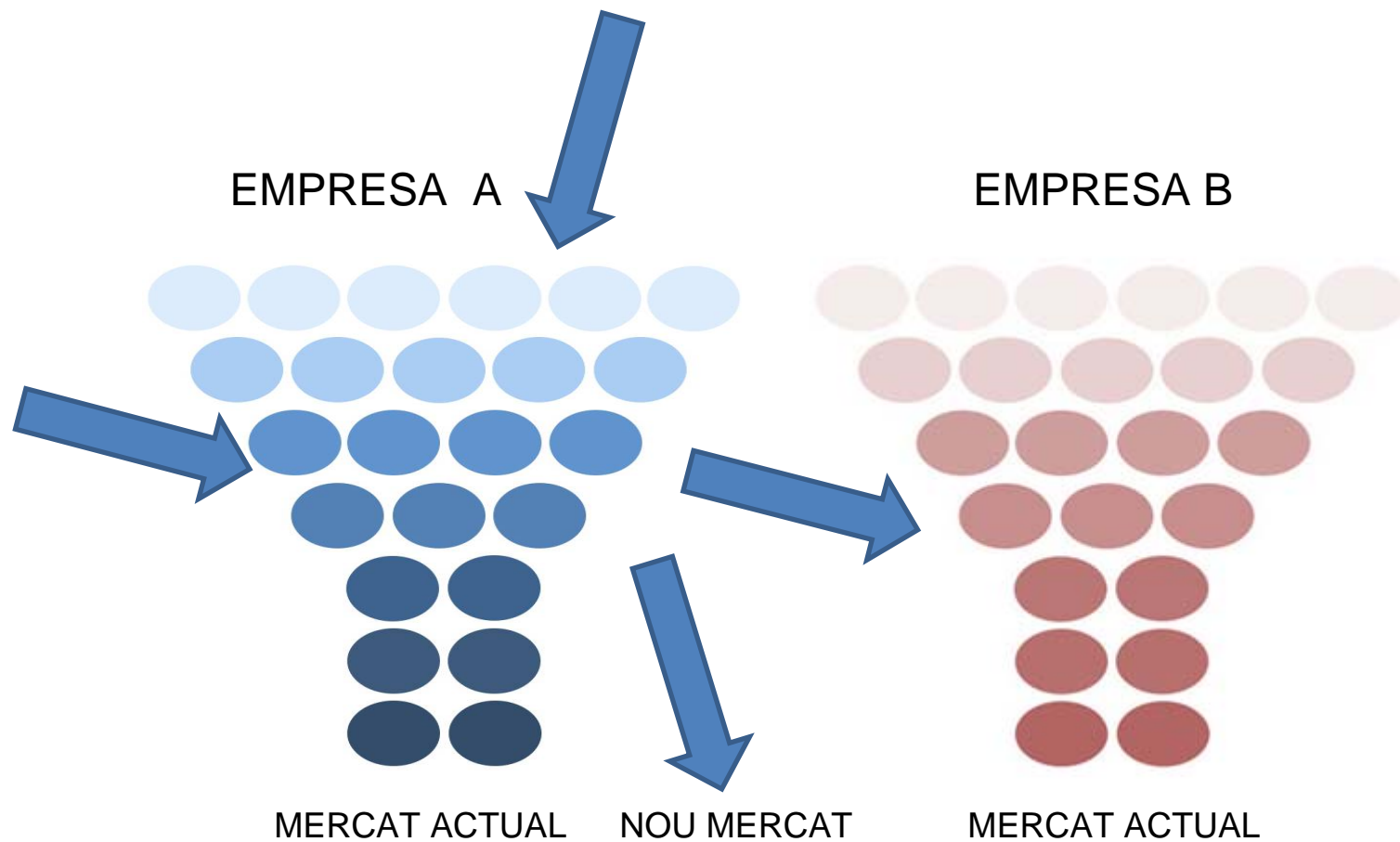
- No tots els savis treballen per a nosaltres. Necessitem els de dins i els de fora
- La recerca externa pot aportar un valor significatiu. Necessitem la recerca interna per reclamar part d'aquest valor
- No cal que ho descobrim nosaltres per aprofitar-nos-en

Innovació tancada

- L'empresa que porta abans una innovació al mercat, guanya
- Si creem més i millors idees en el nostre sector, guanyarem
- Hem de controlar la nostra propietat intel·lectual perquè no se n'aprofitin els nostres competidors

Innovació oberta

- Construir un nou model de negoci és més important que arribar els primers al mercat
- Si fem el millor ús de les idees internes i externes, guanyarem
- Ens hem d'aprofitar de l'ús que fan altres de la nostra P.I., i hem de comprar la P.I d'altres quan convingui al nostre model de negoci



EXERCICI PER GRUPS

Buscar i comentar exemples d'innovació oberta, o possibilitats d'innovació oberta entre les vostres empreses o altres que conegueu.

10 minuts



- Empreses en la mateixa cadena de valor: proveïdors, clients,...
- Universitats
- Centres de recerca
- “Brokers Tecnològics”
- Professionals

Conclusions

Gràcies per la vostra atenció

innopr:
global services
driving innovation