

Περιεχόμενα

<i>Εν είδει εισαγωγής στην ελληνική έκδοση</i>	21
<i>Εισαγωγή</i>	31
<i>Ευχαριστίες</i>	37

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Θέτοντας τα θεμέλια 39

<i>Nokia: πάνω στα κύματα της καινοτομίας</i>	41
Nokia: η ιστορία της εταιρείας	41
Πώς αλλάζει η Nokia	42
Στρατηγική προοπτική	43
Επισκόπηση του πρώτου μέρους	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας: επισκόπηση 46

Επισκόπηση	46
Εισαγωγή	47
Η σημασία της τεχνολογίας και της καινοτομίας για τις επιχειρήσεις	47
Η σημασία της τεχνολογίας και της καινοτομίας για την κοινωνία	50
Τεχνολογία και καινοτομία δεν μένουν στάσιμες	52
Η μελέτη της τεχνολογίας και της καινοτομίας και η διαχείρισή τους	52
Η ανάγκη για τεχνολογία και καινοτομία αφορά όλη την επιχείρηση	54
Η ανάγκη για τεχνολογία και καινοτομία είναι παγκόσμια	54
Η δημιουργία αξίας είναι το κλειδί	56
Βασικοί ορισμοί της τεχνολογίας	57
Ορισμός της τεχνολογίας	59

Ορισμός της διαχείρισης της τεχνολογίας	60
Η σημασία της διαχείρισης της τεχνολογίας	62
Η διαδικασία της διαχείρισης της τεχνολογίας	63
Λαμβάνοντας αποφάσεις για τη διαχείριση της τεχνολογίας	64
Εργαλεία για τη διαχείριση της τεχνολογίας	65
Βασικοί ορισμοί της καινοτομίας	66
Ορισμός της καινοτομίας	66
Ορισμός της διαχείρισης της καινοτομίας	68
Η διαδικασία της διαχείρισης της καινοτομίας	69
Λαμβάνοντας αποφάσεις για τη διαχείριση της καινοτομίας	69
Εργαλεία για τη διαχείριση της καινοτομίας	73
Πώς διαρθρώνεται η μελέτη της ΔTK	73
Στρατηγική προοπτική	73
Πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις που αφορούν τη στρατηγική διοίκηση	74
Εργαλεία για στρατηγική διοίκηση	75
Οργάνωση του κειμένου	75
<i>Περίληψη</i>	77

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Στρατηγική και διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας 85

Επισκόπηση	85
Εισαγωγή	86
Τι είναι στρατηγική;	87
Η κεντρική θέση της ΔTK στη στρατηγική διοίκηση	88
Ολοκλήρωση της ΔTK και της στρατηγικής	90
Τεχνολογία και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	93
Συνεχής έναντι ριζικής τεχνολογίας	94
Διαδικασία ωρίμανσης της τεχνολογίας	96
Επιθετική έναντι αμυντικής τεχνολογίας	97
Η στρατηγική διαδικασία στη ΔTK	100
Σχεδιασμός	100
Υλοποίηση	113

Αξιολόγηση και έλεγχος	118
Τα επόμενα βήματα για την εναρμόνιση της ΔΤΚ και της στρατηγικής	121
<i>Περίληψη</i>	122
Παράρτημα 1: Επισκόπηση της στρατηγικής ανάλυσης στη ΔΤΚ: ζητήματα ανταγωνισμού και χρηματοοικονομικής ανάλυσης	132
Στρατηγική ανάλυση.	132
Βασικές αποτιμήσεις.	133
Χρηματοοικονομική ανάλυση	137
Επισκόπηση.	137
Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσεως και αδιανέμητα κέρδη.	138
Ισολογισμός και αναδιανομή πόρων	141
Κατανοώντας τα χρηματοοικονομικά	141
Δείκτες κερδοφορίας	144
Δείκτες ρευστότητας	144
Δείκτες αποδοτικότητας	147
Άλλοι δείκτες	147
Κατανόηση των αποτελεσμάτων της χρηματοοικονομικής ανάλυσης	148
Χρήση της χρηματοοικονομικής αποτίμησης	149
Άλλες χρήσεις των χρηματοοικονομικών δεδομένων	150
Καθαρή παρούσα αξία	151
Περίοδος αποπληρωμής	152
Εφαρμογές στη ΔΤΚ.	154
<i>Περίληψη</i>	155

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

Καινοτομία: εσωτερική στρατηγική 159

<i>Corning: επιτυχής εσωτερική καινοτομία</i>	161
Corning: η ιστορία της εταιρείας	161
Η Corning σήμερα.	162
Θέτοντας τα θεμέλια της εσωτερικής καινοτομίας.	162

Οι προσπάθειες της Corning φέρνουν αποτελέσματα	164
Επισκόπηση του δεύτερου μέρους	164

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Καινοτομία: σχεδιασμός 166

Επισκόπηση	166
Εισαγωγή	167
Σχεδιασμός: μια πολύπλοκη διαδικασία	168
Να καινοτομεί κανείς ή να μην καινοτομεί;	170
Παράγοντες που ευνοούν την καινοτομία	170
Παράγοντες που αποθαρρύνουν την καινοτομία	172
Τύποι καινοτομιών	174
Καινοτομία προϊόντος	174
Καινοτομία διαδικασίας/διεργασίας	179
Διαδικασία σχεδιασμού της καινοτομίας	183
Προσδιορισμός του οράματος	184
Διατύπωση (δήλωση) της αποστολής	184
Καθορισμός σκοπών και στόχων	185
Διαμόρφωση της στρατηγικής	187
Συγκεκριμένες τακτικές και ενέργειες	188
Εφαρμογή της διαδικασίας σχεδιασμού	189
Παράγοντες που υποβοηθούν το σχεδιασμό της καινοτομίας	192
Δημιουργικότητα	193
Ζητήματα που αφορούν το σύνολο του οργανισμού	196
Πολιτικές διαδικασίες	198
Στάδια τεχνολογικής εξέλιξης και σχεδιασμός	199
Εισαγωγή	200
Ανάπτυξη	200
Ωριμότητα	202
Παρακμή	203
Ανάπτυξη κλίματος κατάλληλου για καινοτομία	203
<i>Περίληψη</i>	207

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Εσωτερική καινοτομία: υλοποίηση 217

Επισκόπηση	217
Εισαγωγή	218
Βασικές εισαγωγικές ερωτήσεις που αφορούν την υλοποίηση.	218
Τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση;	218
Ποια είναι τα προαπαιτούμενα των βασικών δραστηριοτήτων;	221
Ποιες αρμοδιότητες πρέπει να αναθέσει η επιχείρηση και σε ποιον;	224
Βασικά ζητήματα που αφορούν την υλοποίηση.	224
Ηγεσία	227
Δέσμευση	235
Επέκταση	241
Ευθυγράμμιση.	246
Διαμόρφωση χαρτοφυλακίων για καινοτομία	253
<i>Περίληψη</i>	254

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Καινοτομία: αξιολόγηση και έλεγχος 264

Επισκόπηση	264
Εισαγωγή	265
Διαδικασίες αξιολόγησης και ελέγχου	265
Αξιολόγηση	267
Πού βρισκόμαστε τώρα;	268
Τι έχουμε μπροστά μας;	270
Πού θα μας βγάλει ο δρόμος που ακολουθούμε;	272
Έλεγχος	275
Τύποι ελέγχου	276
Επίπεδα οργάνωσης και παράγοντες ελέγχου	280
Επισκόπηση ζητημάτων ποιότητας.	284
Υλοποίηση αξιολόγησης και ελέγχου.	288
Ολοκλήρωση αξιολόγησης και ελέγχου: σχεδιασμός	289

Ολοκλήρωση αξιολόγησης και ελέγχου: υλοποίηση	290
Επικύρωση της διαδικασίας αξιολόγησης και ελέγχου	294
Άλλα ζητήματα στην αξιολόγηση και στον έλεγχο	295
Εστίαση στους συνολικούς στόχους	295
Δημιουργία αξίας	295
Βέλτιστες πρακτικές	296
<i>Περίληψη</i>	297
Παράρτημα 2: Διαχείριση έργων καινοτομίας και ανάπτυξη νέων προϊόντων	307
Έργα καινοτομίας	307
Διαχείριση έργων καινοτομίας	309
Αναγνώριση πιθανών κενών ανάμεσα στην πραγματική και στην επιθυμητή θέση της επιχείρησης	309
Σύλληψη του έργου	312
Καθορισμός των στόχων του έργου	314
Σχεδιασμός του έργου	315
Ανάπτυξη καινοτομίας στο πλαίσιο του έργου	318
Εφαρμογή καινοτομίας	320
Απολογιστική αξιολόγηση	321
Χαρτοφυλάκια έργων	323
<i>Περίληψη</i>	326

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

Απόκτηση τεχνολογίας: εξωτερική στρατηγική 331

<i>DuPont: η εταιρεία συνειδητοποιεί τις στρατηγικές της ανάγκες</i>	333
DuPont: η ιστορία της εταιρείας	333
Εσωτερική καινοτομία	333
Εξωτερικές μέθοδοι	334
Μέθοδοι ολοκλήρωσης	335
Επισκόπηση του τρίτου μέρους	337

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**Απόκτηση τεχνολογίας: σχεδιασμός 339**

Επισκόπηση	339
Εισαγωγή	340
Συμμαχίες	341
Τυπικές (επίσημες) και άτυπες συμμαχίες	342
Διάρκεια της συμμαχίας	347
Τόπος εγκατάστασης των εταίρων: εγχώριες και διεθνείς συμμαχίες	351
Ζητήματα που αφορούν τις συμμαχίες	354
Συγχωνεύσεις και εξαγορές	356
Συγχωνεύσεις και εξαγορές τεχνολογίας	357
Στρατηγικοί λόγοι για συγχωνεύσεις και εξαγορές	358
Τύποι συγχωνεύσεων και εξαγορών	362
Σχεδιασμός για την εξαγορά τεχνολογίας	365
Στόχοι	367
Ενδεδειγμένος έλεγχος των επιχειρησιακών δεδομένων	368
Μείζονα λάθη προς αποφυγή	369
<i>Περίληψη</i>	371

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**Απόκτηση τεχνολογίας: υλοποίηση 382**

Επισκόπηση	382
Εισαγωγή	383
Αρχικές ερωτήσεις	384
Τι θα πρέπει να κάνουμε τώρα;	384
Ποια είναι τα βασικά ζητήματα που πρέπει να αντιμετωπιστούν;	388
Τι να ανατεθεί και σε ποιον;	388
Βασικά στοιχεία	390
Ενοποίηση-ολοκλήρωση	390
Ηγεσία	403
Εκτέλεση	410
Ευθυγράμμιση	414
<i>Περίληψη</i>	419

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

Απόκτηση τεχνολογίας: αξιολόγηση και έλεγχος	430
Επισκόπηση	430
Εισαγωγή	431
Σημεία όπου γίνεται αξιολόγηση και έλεγχος	433
Ικανότητες συμμαχίας/εξαγοράς	434
Ενδελεχής έλεγχος των επιχειρησιακών δεδομένων (due diligence)	436
Διαπραγμάτευση της συμφωνίας	446
Ενοποίηση	448
Διαρκής αξιολόγηση και έλεγχος	451
Συστήματα μέτρησης	458
Ανάλυση χάσματος	459
Χρηματοοικονομική προσαρμογή	460
Στρατηγική προσαρμογή	461
Λειτουργική προσαρμογή	461
Προσαρμογή εσωτερικής διακυβέρνησης	464
<i>Περίληψη</i>	464
Παράρτημα 3: Διαχείριση πλατφορμών και χαρτοφυλακίων τεχνολογίας	476
Πολυπλοκότητα και ΔΤΚ	476
Τεχνολογία μοναδικού προϊόντος	479
Πλατφόρμες προϊόντων	481
Διαχείριση χαρτοφυλακίου	488
Κατάλογος ελέγχου της διαχειριστικής διαδικασίας	492
<i>Περίληψη</i>	494

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

Επιτυχημένη διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας (ΔΤΚ) 497

<i>Microsoft: ένα πρότυπο επιτυχίας</i>	499
Microsoft: η ιστορία της εταιρείας	499
Διατηρήσιμο πλεονέκτημα	500
Επισκόπηση του τέταρτου μέρους	503

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9***Ανάπτυξη ικανοτήτων για επιτυχή διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας 505***

Επισκόπηση	505
Εισαγωγή	506
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	510
Διατηρήσιμο πλεονέκτημα	512
Στρατηγικές αποφάσεις και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	515
Σύνδεση όλων των δραστηριοτήτων της επιχείρησης	518
Ανάπτυξη ικανοτήτων εξαρχής	525
Διαμόρφωση κλαδικών προτύπων	526
Κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών υψηλού κινδύνου (venture capital)	528
Άλλοι τύποι διαδικασιών αξίας	531
Ιδιοποίηση αξίας	531
Προστασία αξίας	533
Καταστροφή αξίας	533
<i>Περίληψη</i>	538

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10***Οργανωσιακή μάθηση και διαχείριση γνώσης 546***

Επισκόπηση	546
Εισαγωγή	547
Οργανωσιακή μάθηση	547
Συλλογή πληροφορίας	549
Διαδικασίες μεταφοράς και διάχυσης	552
Ενεργοποίηση της μάθησης	553
Τύποι μάθησης	554
Επιλογή δομής με γνώμονα την οργανωσιακή μάθηση	560
Καθοριστικοί παράγοντες επιτυχίας της οργανωσιακής μάθησης	561
Διαχείριση γνώσης	562
Ορισμοί της διαχείρισης γνώσης	563
Διαστάσεις της δημιουργίας γνώσης	564
Πώς η διαχείριση γνώσης γίνεται πετυχημένη ικανότητα	564

Διαχείριση γνώσης σε τμήματα και ομάδες έρευνας και ανάπτυξης	569
Η εναρμόνιση των συστημάτων διαχείρισης γνώσης με τους στόχους και τις ανάγκες της επιχείρησης	573
Η χρήση οργανωσιακής μάθησης και διαχείρισης της γνώσης	574
<i>Περίληψη</i>	576
Παράρτημα 4: Κύματα καινοτομίας και πρόβλεψη του μέλλοντος.	585
Η οικονομική θεωρία των μακρών κυμάτων	585
Η τεχνολογική καινοτομία ως κατευθυντήρια δύναμη των μακρών κυμάτων	586
Επιπτώσεις των μακρών κυμάτων.	591
Μέθοδοι πρόβλεψης του μέλλοντος.	592
Τεχνικές πρόβλεψης.	594
Προεκβολή τάσεων (trend extrapolation)	595
Συναίνεση ειδικών (expert consensus)	596
Μέθοδοι προσομοίωσης (simulation methods)	596
Κατασκευή σεναρίων (scenario building)	597
Δέντρα αποφάσεων (decision trees).	597
Υβριδικές μέθοδοι (hybrid methods)	597
Τεχνολογίες που προβλέπεται ότι θα επηρεάσουν το μέλλον.	598
Εφαρμογές στη διαχείριση τεχνολογίας και καινοτομίας	600
<i>Περίληψη</i>	601
<i>Γλωσσάρι</i>	605