

DIRECCIÓ D'OPERACIONS

GRAU DE TURISME

Tema 6. Gestió de la innovació

Tema 6. Gestió de la innovació

ÍNDEX

- Introducció: la gestió de la innovació
- 6.1. Innovació segons el grau de novetat
- 6.2. Innovació segons l'objecte
- 6.3. Els escenaris de la innovació
- 6.4. Estratègies per a promoure la innovació

BIBLIOGRAFIA

- CABRERA, C. (2015): *El Cellar de Can Roca: creació de valor en empreses de serveis*, Lirooks, Barcelona.
- IBORRA, M.; DASÍ, À.; DOLZ, C. i FERRER, C. (2010): *Fundamentos de direcció de empreses*, Paraninfo, Madrid. Cap. 17.
- TIDD, J. i BESSANT, J., (2013): *Managing Innovation*, Wiley, Chichester.

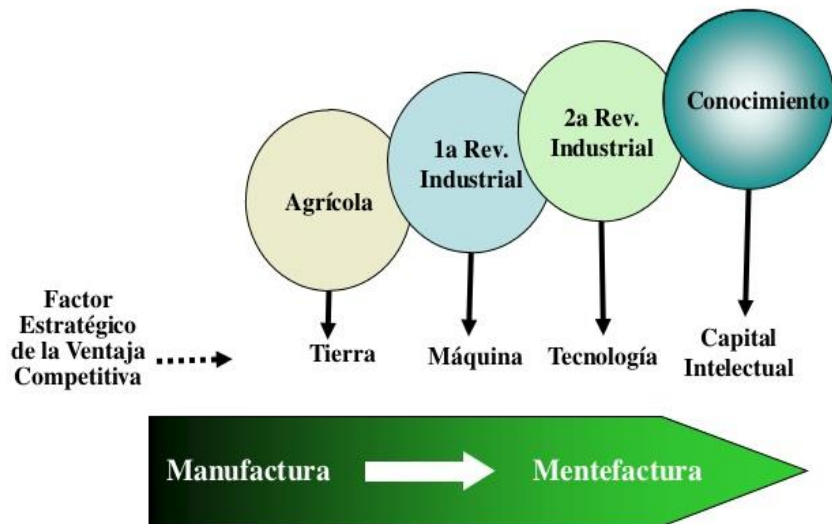
Introducció: la gestió de la innovació

- L'avantatge competitiu de les empreses (els factors que permeten que una empresa tinga una posició competitiva superior en comparació amb la dels competidors) radica en aspectes com la innovació i la diferenciació.

Introducció: la gestió de la innovació

HEM DE CONÈIXER LA HISTÒRIA...

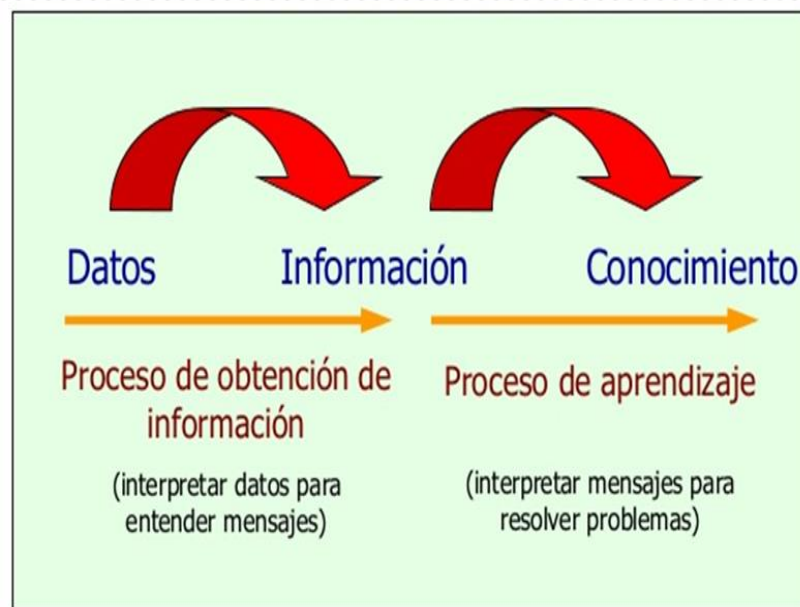
DE LA ERA INDUSTRIAL A LA ERA DEL CONOCIMIENTO



- » Era del coneixement = economia del coneixement = societat del coneixement
- » Societat BASADA en el coneixement:
 - > Economia basada en el coneixement
 - > Modelada per l'aprenentatge
 - > Motoritzada per la innovació

Introducció: la gestió de la innovació

Societat BASADA en el coneixement:



- » **Dada:** les dades no tenen significat, tenen poca o cap rellevància i propòsit. Indiquen únicament una part del que passa en la realitat i no proporcionen judicis de valor. No obstant això, les dades són importants, ja que són la base de la informació.
- » **Informació:** La informació es pot definir com un conjunt de dades processades que tenen un significat (rellevància, propòsit i context) i, per tant, són d'utilitat per a qui ha de prendre decisions per a disminuir la incertesa.

**Informació = dades + context (afegir valor)
+ utilitat (disminuir incertesa)**

- » **Coneixement:** el coneixement és una mescla d'experiència, de valors, d'informació i de saber fer que serveix de marc per a la incorporació d'experiències noves i d'informació i que és útil per a l'acció. S'origina i s'aplica en la ment dels coneixedors.

Què és la R+D+i?

R: recerca

D: desenvolupament

i: innovació

La recerca i el desenvolupament experimental (R+D) comprenen el treball creatiu que es fa de forma sistemàtica per a incrementar el volum de coneixements, incloent-hi el de l'home, la cultura i la societat, i l'ús d'aquests per a crear aplicacions noves. (*Manual de Frascati*, OCDE, 2002).

És a dir, la R+D significa convertir recursos (diners i altres) en coneixement.

Enllaç: <https://www.fecyt.es/es/publicacion/manual-de-frascati-2002>

RECERCA

La **recerca bàsica** consisteix en treballs experimentals o teòrics que s'empren, principalment, per a obtenir coneixements nous sobre els fonaments dels fenòmens i dels fets observables, sense pensar a fer-hi cap aplicació o ús determinat.

La **recerca aplicada** consisteix, també, en treballs originals per a adquirir coneixements nous. No obstant això, té fonamentalment un objectiu pràctic específic.

Per tant, s'hi usa = mètode però \neq finalitat.

DESENVOLUPAMENT TECNOLÒGIC

Conjunt de treballs sistemàtics, que aprofiten els coneixements que s'han obtingut en la recerca o en l'experiència pràctica, que es dirigeix a la producció de materials, productes o dispositius nous, a la pràctica de processos, sistemes i serveis nous o a la millora substancial dels que ja existeixen.

INNOVACIÓ

- » El terme *innovar* etimològicament prové del llatí INNOVARE, que vol dir ‘canviar o alterar les coses amb novetats’.
- » La Reial Acadèmia Espanyola (2017) el defineix així: ‘creació o modificació d’un producte i la seua **introducció en un mercat**’.
- » La innovació és el procés d’integració de la tecnologia existent i dels invents per a crear o millorar un producte, un procés o un sistema. La innovació en un sentit econòmic consisteix en la consolidació d’un producte nou o d’un procés o sistema millorat (FREEMAN, 1982).

INNOVACIÓ

- » “La innovació és l’eina específica dels empresaris innovadors, el mitjà pel qual s’explota el canvi com una oportunitat per a un negoci diferent (...). És l’acció de dotar els recursos amb una capacitat nova de produir riquesa. La innovació crea un *recurs*. Tal cosa no existeix fins que l’home troba l’aplicació d’un element natural i, llavors, el dota de valor econòmic” (Drucker, 1985).
- » La innovació és el procés complex que porta les idees al mercat en forma de productes o de serveis nous o millorats.
- » En resum, la innovació consisteix a utilitzar el coneixement per a produir diners.

INNOVACIÓ

- » La innovació consisteix a produir, assimilar i explotar la novetat en els àmbits econòmic i social (COM, 2003).
- » S'entén per *innovació* la concepció i la implantació de canvis significatius en el producte, el procés, el màrqueting o l'organització de l'empresa amb el propòsit de millorar-ne els resultats. Els canvis innovadors es duen a terme amb l'aplicació de coneixements i tecnologia nous que es poden desenvolupar internament o amb col·laboració externa, o que es poden adquirir mitjançant serveis d'assessorament o per compra de tecnologia. (OCDE i EUROSTAT, *Manual d'Oslo*, 2005).

INNOVACIÓ: concepció estricta i àmplia

Prenem a Joseph Schumpeter (1935) com a base de les teories d'innovació.

Aquest autor afirmava que el desenvolupament econòmic es mou per la innovació en un procés dinàmic en el qual les noves tecnologies substitueixen les antigues. Va anomenar aquest procés *destrucció creativa*.

LA INNOVACIÓ ÉS CANVI

Les innovacions *radicals* produeixen els grans canvis del món, mentre que les innovacions *progressives* alimenten de manera contínua el procés de canvi.

Introducció: la gestió de la innovació

Inventar: crear un producte, un servei o un procés nou per a resoldre un problema pràctic.

Innovar: introduir un producte, un servei o un procés nou en el mercat.

• **Novetat**



Incertesa tècnica

• **Comercialització**

(valor econòmic
determinat pel mercat)



Incertesa de mercat

Propietat d'actius intangibles

Propietat intel·lectual: dret que un autor o autors tenen sobre obres originals de caràcter literari, artístic, musical, etc. La propietat intel·lectual es protegeix amb els drets d'autor, que són de caràcter personal i patrimonial. Només amb la signatura de l'obra es reconeix l'autoria i, per tant, el dret. Hi ha un Registre de la Propietat Intel·lectual.

Propietat industrial: dret sobre qualsevol innovació (de producte o de procés) i, també, sobre els signes distintius i les marques. Hi ha diferents formes legals de protecció. En el cas de la propietat industrial, l'innovador ha de sol·licitar el dret de propietat a l'organisme corresponent.

Introducció: la gestió de la innovació

La protecció dels actius intangibles

Dret de propietat	Organisme on se sol·licita	Temps de validesa	Taxes	Requisits i característiques
Patent	Oficina Espanyola de Patents i Marques	Vint anys des de la sol·licitud.	Taxa inicial de sol·licitud. Taxa anual progressiva de manteniment.	És patentable un procediment nou, un producte o aparell nou o un perfeccionament o millora d'aquests. Novetat mundial.
Model d'utilitat	Oficina Espanyola de Patents i Marques	Deu anys des de la sol·licitud.	Taxa inicial de sol·licitud. Taxa de manteniment.	Invençions amb menor rang d'invenció. Una configuració o estructura de la qual es derive alguna utilitat o avantatge pràctic. Novetat nacional.
Disseny industrial	Oficina Espanyola de Patents i Marques	Cinc anys prorrogables fins a vint-i-cinc (en períodes de cinc anys).	Taxa inicial de sol·licitud. Taxa de manteniment.	Innovacions en l'aspecte extern o presentació d'objectes industrials.
Signes distintius	Oficina Espanyola de Patents i Marques. Per a la marca comunitària: Oficina d'Harmonització del Mercat Interior	Deu anys prorrogables indefinidament per períodes de deu anys. Caducitat de la marca comunitària en cinc anys per falta d'ús.	Taxa inicial de sol·licitud. Taxa de manteniment.	Marques i noms comercials. Vàlida per a la classe de productes o serveis que s'indiquen en la sol·licitud.

6.1. Innovació segons el grau de novetat

Segons el criteri del **GRAU DE NOVETAT:**

D'INCREMENT: deriva d'avanços, millores o perfeccionaments senzills en tecnologia, a partir de coneixements científics i d'enginyeria existents. Es tracta d'un canvi relativament menor en els productes o els processos que exploten millor el coneixement ja existent. També són rellevants.

Exemple: adaptació de tecnologies TIC al cotxe (GPS, Bluetooth...); l'iPhone 7 davant de l'iPhone 6.

RADICAL: planteja un coneixement totalment nou que converteix en vell el coneixement anterior. És la base del desenvolupament tecnològic i econòmic. La innovació radical trenca les normes establides sobre com fer les coses i contribueix a obrir nous mercats i aplicacions potencials que canvien les bases de la competència i el marc de relacions en l'entorn competitiu de les empreses.

Exemple: cotxes amb conducció autònoma; telèfons intel·ligents davant dels telèfons mòbils.

6.2. Innovació segons l'objecte

Segons el criteri de l'**OBJECTE DE LA INNOVACIÓ:**

INNOVACIÓ EN PRODUCTE:

El llançament i la comercialització d'un producte nou, que suposa la introducció de serveis i prestacions per als usuaris nous o millorats. Modifica prestacions que són rellevants per als usuaris finals.

INNOVACIÓ DE PROCESSOS:

Introducció d'un procés de producció o de distribució nou o significativament millorat. Implica canvis significatius en les tècniques, els materials i els programes informàtics. S'hi pretén una millora substancial en el sistema productiu.

6.2. Innovació segons l'objecte

» **INNOVACIÓ ORGANITZATIVA O DE GESTIÓ:**

Innovació no tecnològica que afecta algun subsistema d'administració de l'empresa: gestió, disseny organitzatiu, pràctiques empresarials, informació, control, comercialització, relacions exteriors...

» **INNOVACIÓ DE MÀRQUETING:**

L'aplicació d'un mètode nou de comercialització que implique canvis significatius en el disseny, l'envasament, el posicionament, la promoció o la tarificació d'un producte. Sense modificar les característiques funcionals o d'ús.

NOTA: INNOVACIÓ DE SERVEIS I INNOVACIÓ SOCIAL són conceptes encara en estudi i desenvolupament, per la qual cosa no apareixen reflectits com a tals en la tercera edició del *Manual d'Oslo* de 2005 (OCDE).

6.2. Innovació segons l'objecte

» **Emparella cada innovació amb l'objecte corresponent.**

Innovació
Windows 11
Tarifa plana d'electricitat
Pla d'empoderament dels empleats d'una cadena hotelera
Canvi de producció: un restaurant passa de produir per comanda a produir per estoc

Objecte
Innovació en producte
Innovació en procés
Innovació organitzativa
Innovació de màrqueting

6.3. Els escenaris de la innovació

» **Model d'Abernathy i Clark (1985)**

- » Aquest model planteja que hi ha dos tipus de coneixement per a la innovació: el coneixement tecnològic i el coneixement de mercat.

- » • **Regulars**: si conserva les capacitats tecnològiques i de mercat que hi ha, les innovacions es dirigeixen als mateixos clients, això implica l'aprofitament de les mateixes capacitats existents en l'organització. Millora d'increment: un televisor LED a la porta d'un frigorífic.

- » • **Nínxol**: si conserva les tecnologies però fa velles les del mercat. Sorgeixen oportunitats noves de mercat derivades de la innovació en productes coneguts. Aplicació d'una tecnologia existent a un mercat nou: BlablaCar, Skype, eBay.

- » • **Revolucionària**: si fa velles les capacitats tecnològiques, però manté les del mercat: la fotografia digital davant de la fotografia amb rodet; disc dur HDD davant del VHS o el DVD.

6.3. Els escenaris de la innovació

» **Model d'Abernathy i Clark (1985)**

- » • **Arquitectònica:** si les dues capacitats, les de mercat i les tecnològiques es fan velles i hi calen canvis majors perquè l'empresa pugui mantenir-se en el mercat, és a dir, la innovació produeix un salt qualitatiu i permet l'aparició de nous sectors de negoci, nous competidors i noves relacions de mercat. La innovació és més arriscada, però la més rendible: Danone i les "postres làcties".

6.3. Els escenaris de la innovació

Segons el criteri de l'ESCENARI DE LA INNOVACIÓ:

Conserva / intensifica
les competència existent

Interromp / fa
vella la competència

TECNOLOGIA / PRODUCCIÓ

Conserva / intensifica
les relacions existents

**MERCATS/
CLIENTS**

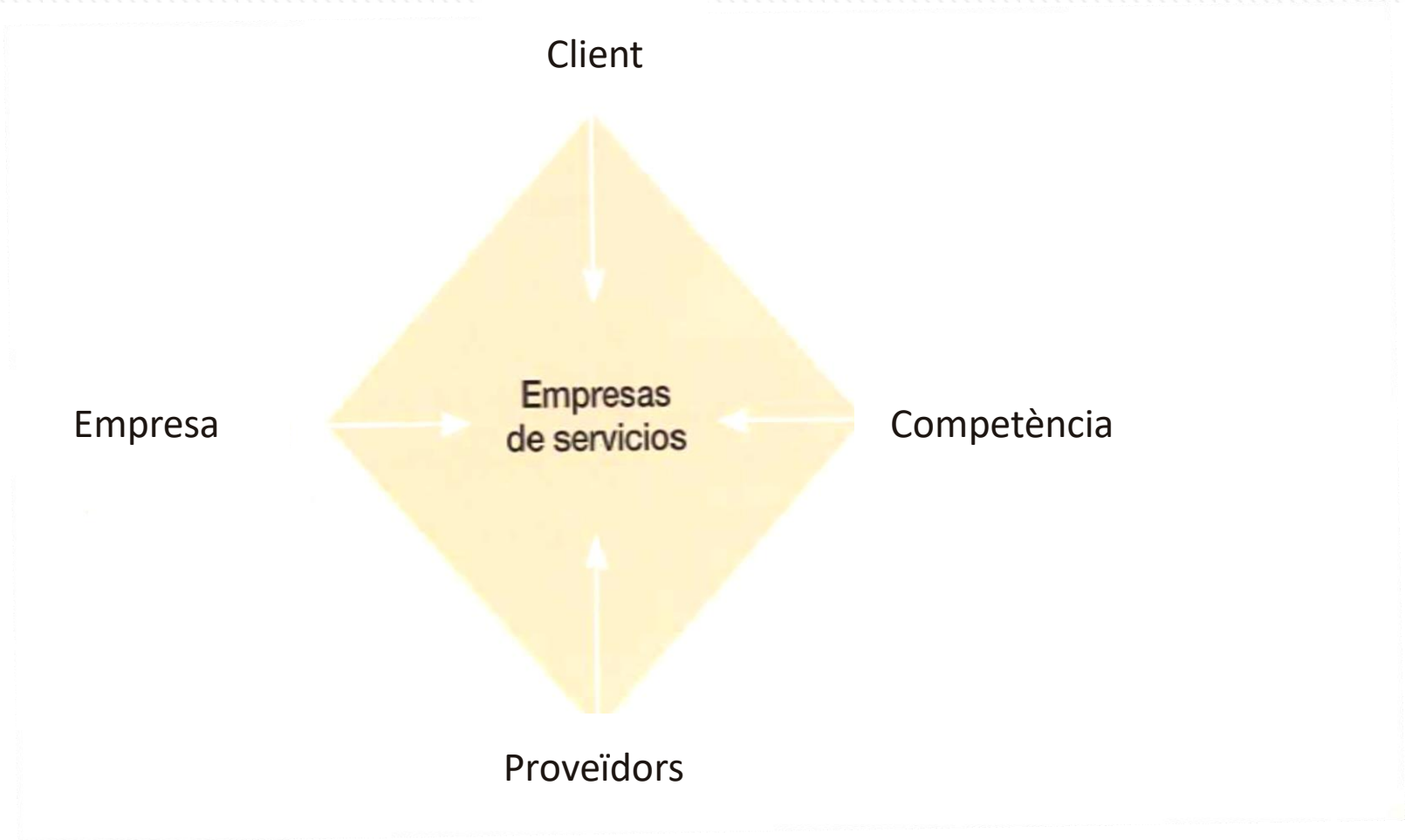
Ruptura / creació de
relacions noves

REGULAR	REVOLUCIONARIA
NICHO	ARQUITECTÓNICA

6.4. Estratègies per a promoure la innovació

- » La capacitat d'innovar està íntimament lligada a l'habilitat d'associar idees i conceptes procedents de diversos orígens.
- » Les empreses de serveis estan especialment exposades a la influència d'agents externs que aporten noves idees:
 - » 1. Els clients que adquireixen i consumeixen els seus serveis.
 - » 2. Els proveïdors que subministren productes i serveis necessaris i hi aporten coneixement i experiència.
 - » 3. La competència que evoluciona i mostra conceptes, idees i tècniques nous.
 - » 4. L'organització mateixa com a responsable de gestionar el procés d'innovació.

6.4. Estratègies per a promoure la innovació



6.4. Estratègies per a promoure la innovació

- » En definitiva, les empreses de serveis són sistemes oberts en què la innovació és l'element clau de supervivència.
- » Hi ha una multitud d'estratègies per a promoure la innovació. La capacitat d'innovar dels individus i les organitzacions està lligada a tres factors:
 - » 1. Una **actitud** envers la innovació que:
 - » • Promoga i active el coneixement intern.
 - » • Faça fluir el coneixement intern i extern.
 - » • Mantinga una mentalitat oberta a les idees i els conceptes nous.
 - » • Accepte l'error i la incertesa com a base de la innovació.
 - » El motor principal de l'actitud d'innovació en una empresa és l'inconformisme del personal.

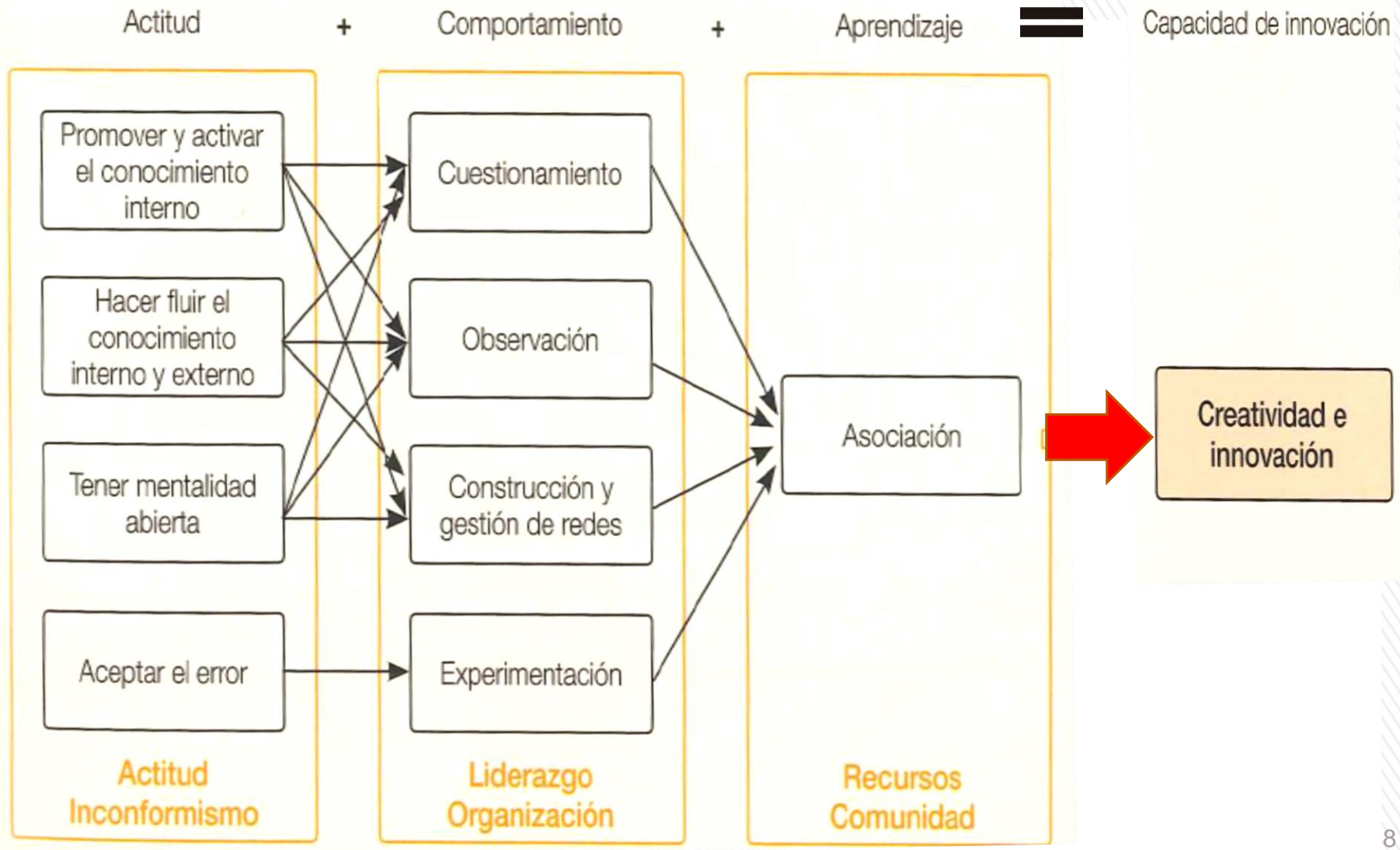
6.4. Estratègies per a promoure la innovació

- » 2. El **comportament** del personal durant el procés d'innovació, que ha de permetre que l'organització:
 - » • Qüestione el procés de prestació del servei.
 - » • Estiga permanentment observant la informació que rep de l'exterior: clients, competència i proveïdors.
 - » • Afavorisca, amplie i fomenti la innovació en la seua comunitat.
 - » • Tinga interès per experimentar.
- » **La direcció de l'organització** no determina només la velocitat, l'abast i l'amplitud de la innovació, sinó que és responsable d'impulsar, motivar i millorar el comportament del personal al respecte. **Aquest comportament va lligat a la planificació i al mètode** que s'aplica a la innovació.

6.4. Estratègies per a promoure la innovació

- » 3. L'aprenentatge millora la **capacitat de síntesi** de la informació, del coneixement i de l'experiència i permet impulsar la innovació. L'habilitat d'associar idees i conceptes nous descansa en els recursos que el servei posa a la disposició de la innovació, ja siga el personal de l'organització, els proveïdors o les infraestructures de suport. Si l'actitud de cara a la innovació es basa en l'inconformisme i el comportament en la direcció, l'aprenentatge **es basa en l'experiència i en el progrés del conjunt de la comunitat.**

6.4. Estratègies per a promoure la innovació



6.2. Innovació segons l'objecte

» **Emparella cada innovació amb l'objecte corresponent.**

