

PR4.5 Στρατηγική διαχείρισης
καινοτομίας



Πληροφορίες εγγράφου

Συμφωνία επιχορήγησης	2021-1-LV01-KA220-WET-000033281
Ακρωνύμιο έργου	TIMS
Τίτλος έργου	Κατάρτιση στο σύστημα διαχείρισης καινοτομίας για βιώσιμη ΜΜΕ
Ημερομηνία έναρξης του έργου	28/02/2022
Αποτέλεσμα του έργου	4
Σχετική εργασία	PR4.5
Επικεφαλής οργανισμός	Sigma Business Network
Ημερομηνία υποβολής	
Επίπεδο διάδοσης	Δημόσιο

Ημερομηνία	Υποβλήθηκε από	Αναθεωρήθηκε από	Έκδοση (Σημειώσεις)
11/6/2024	Ανθή Βαφειάδου	Θεοδώρα Ντίνου	1 st Σχέδιο

Αποποίηση ευθύνης:

Το TIMS είναι ένα έργο που συγχρηματοδοτείται από το πρόγραμμα Erasmus+ της ΕΕ, στο πλαίσιο της Βασικής Δράσης 2: Συμπράξεις συνεργασίας στην επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση.

Η υποστήριξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την παραγωγή της παρούσας δημοσίευσης δεν συνιστά έγκριση του περιεχομένου, το οποίο αντανάκλα τις απόψεις μόνο των συγγραφέων, και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

1.1 Πεδίο εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Καινοτομίας.....	28
1.1 Πεδίο εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Καινοτομίας.....	28
1.2 Ομάδες - Στόχοι.....	28
1.2 Ομάδες - Στόχοι.....	28
1.3 Στρατηγική.....	29
1.3 Στρατηγική.....	29
2. Οριζόντιες δεξιότητες.....	30
2. Οριζόντιες δεξιότητες.....	30
2.1 Διαχείριση των αλλαγών στον οργανισμό και βελτίωση των διαδικασιών εντός της εταιρείας..	30
2.1 Διαχείριση των αλλαγών στον οργανισμό και βελτίωση των διαδικασιών εντός της εταιρείας..	30
2.2 Προώθηση της ανοικτής καινοτομίας.....	35
2.2 Προώθηση της ανοικτής καινοτομίας.....	35
Η ανοικτή καινοτομία ενθαρρύνει τους οργανισμούς να κοιτάξουν πέρα από τους εσωτερικούς τους πόρους και να αξιοποιήσουν εξωτερικές γνώσεις, ιδέες και εμπειρογνωμοσύνη.....	35
Η ανοικτή καινοτομία ενθαρρύνει τους οργανισμούς να κοιτάξουν πέρα από τους εσωτερικούς τους πόρους και να αξιοποιήσουν εξωτερικές γνώσεις, ιδέες και εμπειρογνωμοσύνη.....	35
Διαφορά στη στρατηγική:.....	35
Διαφορά στη στρατηγική:.....	35
.....	35
.....	35
Σχήμα 2.2.1 Διαφορές μεταξύ ανοικτής και κλειστής καινοτομίας.....	35
Σχήμα 2.2.1 Διαφορές μεταξύ ανοικτής και κλειστής καινοτομίας.....	35
Δεν υπάρχει μέρος του προτύπου ISO 5600x που να ασχολείται ρητά με την ανοικτή καινοτομία, αλλά οι αρχές της ανοικτής καινοτομίας είναι εγγενώς μέρος του προτύπου. π.χ. η εξέταση διατομεακών, δια λειτουργικών και δια εταιρικών ομάδων κατά την επιλογή εταίρων. Το άνοιγμα της διαχείρισης ιδεών σε πολλούς ενδιαφερόμενους και η συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών πόρων στην ανάλυση της αγοράς και τη διαχείριση ιδεών.....	35
Δεν υπάρχει μέρος του προτύπου ISO 5600x που να ασχολείται ρητά με την ανοικτή καινοτομία, αλλά οι αρχές της ανοικτής καινοτομίας είναι εγγενώς μέρος του προτύπου. π.χ. η εξέταση διατομεακών, δια λειτουργικών και δια εταιρικών ομάδων κατά την επιλογή εταίρων. Το άνοιγμα της διαχείρισης ιδεών σε πολλούς ενδιαφερόμενους και η συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών πόρων στην ανάλυση της αγοράς και τη διαχείριση ιδεών.....	35
Πόροι/Μέσο.....	35
Πόροι/Μέσο.....	35
Για να κατανοήσουμε την ανοικτή καινοτομία σε μια πραγματική περίπτωση, αναφερόμαστε σε ένα έγγραφο που δημοσιεύθηκε από την κοινότητα των φορέων καινοτομίας στο υποστηριζόμενο	



συνέδριο TIMS στις 16.5.2024. Το έγγραφο αυτό ανέλυε τις προκλήσεις της ανοικτής καινοτομίας στην ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία..... 35

Για να κατανοήσουμε την ανοικτή καινοτομία σε μια πραγματική περίπτωση, αναφερόμαστε σε ένα έγγραφο που δημοσιεύθηκε από την κοινότητα των φορέων καινοτομίας στο υποστηριζόμενο συνέδριο TIMS στις 16.5.2024. Το έγγραφο αυτό ανέλυε τις προκλήσεις της ανοικτής καινοτομίας στην ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία..... 35

Πηγή: Aschbacher, Detlev Aust (2021): Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran, Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj, Laura Aschbacher, Detlev Aust. Πράκτορες καινοτομίας - Μετακίνηση από τις προσεγγίσεις με γνώμονα τη διαδικασία στις προσεγγίσεις με γνώμονα την ανθρωποκεντρική νοημοσύνη. In: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, τόμος 1442. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21..... 36

Πηγή: Aschbacher, Detlev Aust (2021): Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran, Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj, Laura Aschbacher, Detlev Aust. Πράκτορες καινοτομίας - Μετακίνηση από τις προσεγγίσεις με γνώμονα τη διαδικασία στις προσεγγίσεις με γνώμονα την ανθρωποκεντρική νοημοσύνη. In: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, τόμος 1442. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21..... 36

Στη δεκαετία του '90 οι άνθρωποι χρησιμοποιούσαν τις φωτογραφικές μηχανές ξεχωριστά από τα κινητά τηλέφωνα. Αυτή τη στιγμή κανείς δεν περίμενε ότι η κάμερα θα γίνει μέρος των κινητών τηλεφώνων. Όταν δημιουργούμε νέα αυτοκίνητα σκεπτόμενοι τους στόχους των αυτοκινητοβιομηχανιών για το 2050 (https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car) τα αυτοκίνητα γίνονται αυτοκινούμενα με λειτουργίες τεχνητής νοημοσύνης και το αυτοκίνητο είναι στο μέλλον μέρος του κινητού μας τηλεφώνου που οδηγεί μαζί μας. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει μόνο αν ενσωματωθούν διαφορετικοί κλάδοι. Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται καινοτομία ανοικτής αρχιτεκτονικής. Οι ανοικτές υπηρεσίες και οι αρχιτεκτονικές που βασίζονται στην ανοικτή καινοτομία συγχωνεύουν διαφορετικούς φορείς, πλατφόρμες και τομείς σε νέες λύσεις στο μέλλον. 36

Στη δεκαετία του '90 οι άνθρωποι χρησιμοποιούσαν τις φωτογραφικές μηχανές ξεχωριστά από τα κινητά τηλέφωνα. Αυτή τη στιγμή κανείς δεν περίμενε ότι η κάμερα θα γίνει μέρος των κινητών τηλεφώνων. Όταν δημιουργούμε νέα αυτοκίνητα σκεπτόμενοι τους στόχους των αυτοκινητοβιομηχανιών για το 2050 (https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car) τα αυτοκίνητα γίνονται αυτοκινούμενα με λειτουργίες τεχνητής νοημοσύνης και το αυτοκίνητο είναι στο μέλλον μέρος του κινητού μας τηλεφώνου που οδηγεί μαζί μας. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει μόνο αν ενσωματωθούν διαφορετικοί κλάδοι. Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται καινοτομία ανοικτής αρχιτεκτονικής. Οι ανοικτές υπηρεσίες και οι αρχιτεκτονικές που βασίζονται στην ανοικτή καινοτομία συγχωνεύουν διαφορετικούς φορείς, πλατφόρμες και τομείς σε νέες λύσεις στο μέλλον. 36

Παρακάτω περιγράφεται η τρέχουσα στρατηγική ανοικτής καινοτομίας της αυτοκινητοβιομηχανίας: 36

Παρακάτω περιγράφεται η τρέχουσα στρατηγική ανοικτής καινοτομίας της αυτοκινητοβιομηχανίας: 36



Το παρακάτω σχήμα περιγράφει αυτή τη στρατηγική. Η Hochschule München (T. Peisl) προσαρμόσε το μοντέλο του Gary P. Pisano , Harvard business school και το εφάρμοσε στη γερμανική βιομηχανία.....	36
Το παρακάτω σχήμα περιγράφει αυτή τη στρατηγική. Η Hochschule München (T. Peisl) προσαρμόσε το μοντέλο του Gary P. Pisano , Harvard business school και το εφάρμοσε στη γερμανική βιομηχανία.....	36
Η έννοια της ανοικτής καινοτομίας συνίσταται στη μετάβαση από μια καθαρά βιομηχανική προοπτική προσανατολισμένη στις διαδικασίες σε μια προοπτική καινοτομίας με επίκεντρο τον άνθρωπο, η οποία συνδέει την αυτοκινητοβιομηχανία, τα δίκτυα και τις υπηρεσίες πληροφορικής και την ατζέντα των ανθρώπινων δεξιοτήτων.....	36
Η έννοια της ανοικτής καινοτομίας συνίσταται στη μετάβαση από μια καθαρά βιομηχανική προοπτική προσανατολισμένη στις διαδικασίες σε μια προοπτική καινοτομίας με επίκεντρο τον άνθρωπο, η οποία συνδέει την αυτοκινητοβιομηχανία, τα δίκτυα και τις υπηρεσίες πληροφορικής και την ατζέντα των ανθρώπινων δεξιοτήτων.....	36
Σχήμα 2.2.2: Η επιχειρηματική σχολή του Χάρβαρντ και η εφαρμογή της στη γερμανική βιομηχανία .	36
Σχήμα 2.2.2: Η επιχειρηματική σχολή του Χάρβαρντ και η εφαρμογή της στη γερμανική βιομηχανία .	36
Η Αυτοκινητοβιομηχανία του άξονα x-y στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει την τεχνολογία και κινείται από την υπάρχουσα προς τη νέα τεχνολογία. Όλοι συζητούν για τις μπαταρίες, τις κυψέλες καυσίμου, τον ηλεκτρονικό κινητήρα ως νέες τεχνολογίες, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποια είναι τότε η νέα τεχνολογία; Ποια είναι η ακάλυπτη τεχνολογία και ποια είναι η νέα;.....	37
Η Αυτοκινητοβιομηχανία του άξονα x-y στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει την τεχνολογία και κινείται από την υπάρχουσα προς τη νέα τεχνολογία. Όλοι συζητούν για τις μπαταρίες, τις κυψέλες καυσίμου, τον ηλεκτρονικό κινητήρα ως νέες τεχνολογίες, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποια είναι τότε η νέα τεχνολογία; Ποια είναι η ακάλυπτη τεχνολογία και ποια είναι η νέα;.....	37
Ο άξονας y αντιπροσωπεύει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Χρησιμοποιείται για να μετρήσει αν το όριο έχει ξεπεραστεί, ώστε η επιχείρηση να ακολουθήσει/εκμεταλλευτεί τη νέα τεχνολογία. Ο άξονας y εκτείνεται από το υφιστάμενο (πώς πωλούνται τα αυτοκίνητα σήμερα) στο νέο (πώς θα πωλούνται τα αυτοκίνητα στο μέλλον). Αν μιλάμε για leasing, car sharing, τράπεζες, εφαρμογές κ.λπ. πρόκειται για ήδη υπάρχουσα τεχνολογία και υπάρχουσες επιχειρήσεις. Η νέα επιχείρηση τώρα καθοδηγείται από εξωτερικά τρένα καινοτομίας. Αυτό οδηγεί σε νέα τεχνολογία και νέες επιχειρήσεις τις οποίες δεν μπορούμε να αντιληφθούμε τώρα. Και εδώ συμβαίνει η ριζική καινοτομία και απαιτείται νέα αρχιτεκτονική καινοτομία (ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας και των νέων επιχειρηματικών μοντέλων σε μια νέα διάσταση - 4ο τεταρτημόριο στην εικόνα).....	37
Ο άξονας y αντιπροσωπεύει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Χρησιμοποιείται για να μετρήσει αν το όριο έχει ξεπεραστεί, ώστε η επιχείρηση να ακολουθήσει/εκμεταλλευτεί τη νέα τεχνολογία. Ο άξονας y εκτείνεται από το υφιστάμενο (πώς πωλούνται τα αυτοκίνητα σήμερα) στο νέο (πώς θα πωλούνται τα αυτοκίνητα στο μέλλον). Αν μιλάμε για leasing, car sharing, τράπεζες, εφαρμογές κ.λπ. πρόκειται για ήδη υπάρχουσα τεχνολογία και υπάρχουσες επιχειρήσεις. Η νέα επιχείρηση τώρα καθοδηγείται από εξωτερικά τρένα καινοτομίας. Αυτό οδηγεί σε νέα τεχνολογία και νέες επιχειρήσεις τις οποίες δεν μπορούμε να αντιληφθούμε τώρα. Και εδώ συμβαίνει η ριζική	



καινοτομία και απαιτείται νέα αρχιτεκτονική καινοτομία (ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας και των νέων επιχειρηματικών μοντέλων σε μια νέα διάσταση - 4ο τεταρτημόριο στην εικόνα).....37

Ενώ οι εταιρείες είναι πολύ καλές στην καινοτομία ρουτίνας, στερούνται των δεξιοτήτων στην αποκαλούμενη αρχιτεκτονική καινοτομία. Η αρχιτεκτονική καινοτομία προϋποθέτει το άνοιγμα για την ενσωμάτωση των καινοτομιών, το συνδυασμό τους με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και το σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών μοντέλων.....37

Ενώ οι εταιρείες είναι πολύ καλές στην καινοτομία ρουτίνας, στερούνται των δεξιοτήτων στην αποκαλούμενη αρχιτεκτονική καινοτομία. Η αρχιτεκτονική καινοτομία προϋποθέτει το άνοιγμα για την ενσωμάτωση των καινοτομιών, το συνδυασμό τους με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και το σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών μοντέλων.....37

Ενώ η αλλαγή από μια υπάρχουσα σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους ανθρώπους (και ακόμη και εκεί η αλλαγή πρέπει να γίνει αποδεκτή), είναι σχεδόν αδύνατο να κατανοηθεί εκ των προτέρων το μέλλον της επιχειρηματικής καινοτομίας. Π.χ., σκεφτείτε την αλλαγή από τα βιβλιοπωλεία στην Amazon ή την αλλαγή από ένα κανονικό τηλέφωνο σε ένα έξυπνο τηλέφωνο και τη χρήση του σήμερα.....37

Ενώ η αλλαγή από μια υπάρχουσα σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους ανθρώπους (και ακόμη και εκεί η αλλαγή πρέπει να γίνει αποδεκτή), είναι σχεδόν αδύνατο να κατανοηθεί εκ των προτέρων το μέλλον της επιχειρηματικής καινοτομίας. Π.χ., σκεφτείτε την αλλαγή από τα βιβλιοπωλεία στην Amazon ή την αλλαγή από ένα κανονικό τηλέφωνο σε ένα έξυπνο τηλέφωνο και τη χρήση του σήμερα.....37

Η πιο δύσκολη πρόκληση είναι στην πραγματικότητα να σκεφτούμε πώς δημιουργείται η αξία με την ενσωμάτωση των τάσεων καινοτομίας στις νέες τεχνολογίες στα αυτοκίνητα και στα επιχειρηματικά μοντέλα.....37

Η πιο δύσκολη πρόκληση είναι στην πραγματικότητα να σκεφτούμε πώς δημιουργείται η αξία με την ενσωμάτωση των τάσεων καινοτομίας στις νέες τεχνολογίες στα αυτοκίνητα και στα επιχειρηματικά μοντέλα.....37

Η εικόνα του άξονα x-y στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει και πάλι την τεχνολογία και κινείται από την υπάρχουσα προς τη νέα τεχνολογία. Όλοι συζητούν για το σύννεφο, το Διαδίκτυο των πραγμάτων και τους διακομιστές και τις υπηρεσίες πληροφορικής και τα μεγάλα δεδομένα, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποια είναι τότε η νέα τεχνολογία; Ποια είναι η ακάλυπτη τεχνολογία και ποια είναι η νέα; Τι θα συμβεί αν οι κβαντικοί υπολογιστές παραδώσουν απεριόριστη υπολογιστική ισχύ παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης και όλες οι υποδομές, τα αυτοκίνητα, τα αεροπλάνα κ.λπ. λειτουργούν σε μια μεγάλη μηχανή τεχνητής νοημοσύνης;.....37

Η εικόνα του άξονα x-y στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει και πάλι την τεχνολογία και κινείται από την υπάρχουσα προς τη νέα τεχνολογία. Όλοι συζητούν για το σύννεφο, το Διαδίκτυο των πραγμάτων και τους διακομιστές και τις υπηρεσίες πληροφορικής και τα μεγάλα δεδομένα, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποια είναι τότε η νέα τεχνολογία; Ποια είναι η ακάλυπτη τεχνολογία και ποια είναι η νέα; Τι θα συμβεί αν οι κβαντικοί υπολογιστές παραδώσουν απεριόριστη υπολογιστική ισχύ παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης και όλες οι υποδομές, τα αυτοκίνητα, τα αεροπλάνα κ.λπ. λειτουργούν σε μια μεγάλη μηχανή τεχνητής νοημοσύνης;.....37

Εικόνα του άξονα x-y της ανθρώπινης διάστασης στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει και πάλι τις τεχνολογικές δεξιότητες των ανθρώπων. Ο άξονας y αντιπροσωπεύει τις νέες





κοινωνικές δεξιότητες που απαιτούνται σε ένα κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού αντίκτυπου στο χώρο εργασίας. Όλοι συζητούν τους ρόλους εργασίας όπως ο αναλυτής μεγάλων δεδομένων ή ο μηχανικός κυβερνοασφάλειας, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποιες είναι τότε οι νέες δεξιότητες; Ποιες είναι οι ακάλυπτες δεξιότητες και ποιες οι νέες; Ποιες νέες αλυσίδες αξίας και επιχειρηματικά μοντέλα θα είναι δυνατά σε ένα αλλαγμένο νέο κοινωνικό περιβάλλον και ποιες κοινωνικές δεξιότητες θα εξελιχθούν;.....38

Εικόνα του άξονα x-y της ανθρώπινης διάστασης στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει και πάλι τις τεχνολογικές δεξιότητες των ανθρώπων. Ο άξονας y αντιπροσωπεύει τις νέες κοινωνικές δεξιότητες που απαιτούνται σε ένα κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού αντίκτυπου στο χώρο εργασίας. Όλοι συζητούν τους ρόλους εργασίας όπως ο αναλυτής μεγάλων δεδομένων ή ο μηχανικός κυβερνοασφάλειας, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποιες είναι τότε οι νέες δεξιότητες; Ποιες είναι οι ακάλυπτες δεξιότητες και ποιες οι νέες; Ποιες νέες αλυσίδες αξίας και επιχειρηματικά μοντέλα θα είναι δυνατά σε ένα αλλαγμένο νέο κοινωνικό περιβάλλον και ποιες κοινωνικές δεξιότητες θα εξελιχθούν;.....38

Μια στρατηγική καινοτομίας αξιολογεί κάθε τομέα χρησιμοποιώντας τα 4 τεταρτημόρια (καινοτομία ρουτίνας, ανατρεπτική καινοτομία, ριζοσπαστική καινοτομία, ανοικτή αρχιτεκτονική καινοτομία) και στη συνέχεια συγκροτεί ομάδες καινοτομίας και εμπειρογνομόνων σε όλους τους τομείς που εργάζονται σε μια λύση αρχιτεκτονικής καινοτομίας.....38

Μια στρατηγική καινοτομίας αξιολογεί κάθε τομέα χρησιμοποιώντας τα 4 τεταρτημόρια (καινοτομία ρουτίνας, ανατρεπτική καινοτομία, ριζοσπαστική καινοτομία, ανοικτή αρχιτεκτονική καινοτομία) και στη συνέχεια συγκροτεί ομάδες καινοτομίας και εμπειρογνομόνων σε όλους τους τομείς που εργάζονται σε μια λύση αρχιτεκτονικής καινοτομίας.....38

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η κορυφαία αυτοκινητοβιομηχανία δικτυώνεται με εταιρείες και ομάδες εμπειρογνομόνων από άλλους τομείς και επενδύει σε ομάδες εμπειρογνομόνων για την καινοτομία, οι οποίες συντονίζονται από ερευνητικούς φορείς όπως το Hochschule München.....38

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η κορυφαία αυτοκινητοβιομηχανία δικτυώνεται με εταιρείες και ομάδες εμπειρογνομόνων από άλλους τομείς και επενδύει σε ομάδες εμπειρογνομόνων για την καινοτομία, οι οποίες συντονίζονται από ερευνητικούς φορείς όπως το Hochschule München.....38

Σε μια σειρά βασικών σημειώσεων από κορυφαίους φορείς της αμυντικής βιομηχανίας και της αυτοκινητοβιομηχανίας στο EuroSPI (βλ. σειρά βιβλίων <https://link.springer.com/conference/eurospi>) περιγράφεται ότι η διαχείριση της καινοτομίας απαιτεί μια ανοικτή διαχείριση ιδεών. Η παρακάτω εικόνα είναι από το μάθημα πιστοποιημένου διαχειριστή καινοτομίας του EuroSPI.....38

Σε μια σειρά βασικών σημειώσεων από κορυφαίους φορείς της αμυντικής βιομηχανίας και της αυτοκινητοβιομηχανίας στο EuroSPI (βλ. σειρά βιβλίων <https://link.springer.com/conference/eurospi>) περιγράφεται ότι η διαχείριση της καινοτομίας απαιτεί μια ανοικτή διαχείριση ιδεών. Η παρακάτω εικόνα είναι από το μάθημα πιστοποιημένου διαχειριστή καινοτομίας του EuroSPI.....38

Πηγή: Neumann, M., Riel, A., Dismon, H. (2018). Σχεδιασμός τεχνολογικής στρατηγικής και διαχείριση καινοτομίας στην Rheinmetall Automotive για την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων κινητικότητας. In: Larrucea, X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, τόμος 896. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51. .38



Πηγή: Neumann, M., Riel, A., Dismon, H. (2018). Σχεδιασμός τεχνολογικής στρατηγικής και διαχείριση καινοτομίας στην Rheinmetall Automotive για την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων κινητικότητας. In: Larrucea, X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, τόμος 896. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51. .38

.....	39
.....	39
Σχήμα 2.2.3 : Διαδικασία ιδεοληψίας/καινοτομίας.....	39
Σχήμα 2.2.3 : Διαδικασία ιδεοληψίας/καινοτομίας.....	39
Αυτό το μοντέλο (μέρος της ενότητας στρατηγικής ανοικτής καινοτομίας στην ακαδημία EuroSPI) ορίζει ότι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές χρησιμοποιούνται ως εισροές για μια κεντρική διαδικασία ιδεοληψίας ως μέρος της διαδικασίας καινοτομίας.....	39
Αυτό το μοντέλο (μέρος της ενότητας στρατηγικής ανοικτής καινοτομίας στην ακαδημία EuroSPI) ορίζει ότι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές χρησιμοποιούνται ως εισροές για μια κεντρική διαδικασία ιδεοληψίας ως μέρος της διαδικασίας καινοτομίας.....	39
Σε αυτές τις εταιρείες χρησιμοποιήθηκε πρώτα αυτή η διαδικασία ιδεοληψίας και στη συνέχεια έγινε τεχνολογική ανίχνευση σε όλη την Ευρώπη για να επενδυθούν ή να υποστηριχθούν τα spin offs που αργότερα ενσωματώθηκαν στον πυρήνα των υπηρεσιών. Η δημιουργήθηκε μια νέα εταιρική σχέση με άλλες εταιρείες για την υλοποίηση της νέας ιδέας.....	39
Σε αυτές τις εταιρείες χρησιμοποιήθηκε πρώτα αυτή η διαδικασία ιδεοληψίας και στη συνέχεια έγινε τεχνολογική ανίχνευση σε όλη την Ευρώπη για να επενδυθούν ή να υποστηριχθούν τα spin offs που αργότερα ενσωματώθηκαν στον πυρήνα των υπηρεσιών. Η δημιουργήθηκε μια νέα εταιρική σχέση με άλλες εταιρείες για την υλοποίηση της νέας ιδέας.....	39
Για να λειτουργήσει η Ανοικτή Καινοτομία (OI) απαιτείται συντονισμένη δικτύωση εσωτερικών και εξωτερικών φορέων.....	39
Για να λειτουργήσει η Ανοικτή Καινοτομία (OI) απαιτείται συντονισμένη δικτύωση εσωτερικών και εξωτερικών φορέων.....	39
.....	39
.....	39
Σχήμα 2.2.4 : Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι.....	39
Σχήμα 2.2.4 : Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι.....	39
Η αρχή της ανοικτής καινοτομίας σχετίζεται με όλα τα μέρη του προτύπου ISO 56000 και τις διαδικασίες του μοντέλου αξιολόγησης της καινοτομίας TIMS.....	40
Η αρχή της ανοικτής καινοτομίας σχετίζεται με όλα τα μέρη του προτύπου ISO 56000 και τις διαδικασίες του μοντέλου αξιολόγησης της καινοτομίας TIMS.....	40
Μαθησιακά αποτελέσματα.....	40
Μαθησιακά αποτελέσματα.....	40
Διαδικασία.....	41
Διαδικασία.....	41
Αρχή της ανοικτής καινοτομίας.....	41



Αρχή της ανοικτής καινοτομίας.....	41
IMS.0 Εισαγωγή.....	41
IMS.0 Εισαγωγή.....	41
Σκεφτείτε εξαρχής μια ανοικτή αρχιτεκτονική πόρων, δεξιοτήτων, ανταλλαγής ιδεών, ανάλυσης της αγοράς κ.λπ.....	41
Σκεφτείτε εξαρχής μια ανοικτή αρχιτεκτονική πόρων, δεξιοτήτων, ανταλλαγής ιδεών, ανάλυσης της αγοράς κ.λπ.....	41
IMS.1 Σχεδιασμός.....	41
IMS.1 Σχεδιασμός.....	41
Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες, καθήκοντα από εξωτερικές πηγές που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	41
Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες, καθήκοντα από εξωτερικές πηγές που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	41
IMS.2 Διαχείριση πόρων.....	41
IMS.2 Διαχείριση πόρων.....	41
Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	41
Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	41
IMS.3 Διαχείριση ικανοτήτων.....	41
IMS.3 Διαχείριση ικανοτήτων.....	41
Αναλύστε τα κενά και συμπληρώστε τις δεξιότητες και τους πόρους σας με εξωτερικές συνεργασίες.	41
Αναλύστε τα κενά και συμπληρώστε τις δεξιότητες και τους πόρους σας με εξωτερικές συνεργασίες.	41
IMS.4 Εισαγωγή & λειτουργία IMS.....	41
IMS.4 Εισαγωγή & λειτουργία IMS.....	41
Εργασία σε κοινά έργα καινοτομίας όπου η συνέργεια και η συμπληρωματικότητα των εταίρων επιτρέπει την επίτευξη ενός ευρύτερου στόχου καινοτομίας (ανοικτής αρχιτεκτονικής).....	41
Εργασία σε κοινά έργα καινοτομίας όπου η συνέργεια και η συμπληρωματικότητα των εταίρων επιτρέπει την επίτευξη ενός ευρύτερου στόχου καινοτομίας (ανοικτής αρχιτεκτονικής).....	41
TAM.1 Σύμπραξη καινοτομίας.....	41
TAM.1 Σύμπραξη καινοτομίας.....	41
Σχεδιάστε και αναλύστε τη σύμπραξη καινοτομίας ώστε να συμπεριλάβετε εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες που μπορούν να συνεισφέρουν συγκεκριμένες δεξιότητες, πηγές και καινοτομίες για την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας σας.....	41
Σχεδιάστε και αναλύστε τη σύμπραξη καινοτομίας ώστε να συμπεριλάβετε εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες που μπορούν να συνεισφέρουν συγκεκριμένες δεξιότητες, πηγές και καινοτομίες για την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας σας.....	41



TAM.2 Εισαγωγή ενός inno. Συνεργασία.....	41
TAM.2 Εισαγωγή ενός inno. Συνεργασία.....	41
Ελέγξτε τον συνεργάτη σας πριν από τη συμμετοχή σας, δεδομένου ότι οι συνεργασίες ανοικτής καινοτομίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δεοντολογίας και συμφωνίες προστασίας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.....	41
Ελέγξτε τον συνεργάτη σας πριν από τη συμμετοχή σας, δεδομένου ότι οι συνεργασίες ανοικτής καινοτομίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δεοντολογίας και συμφωνίες προστασίας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.....	41
TAM.3 Επιλογή εταίρου.....	41
TAM.3 Επιλογή εταίρου.....	41
Επιλέξτε τους εταίρους με βάση τις δεξιότητές τους, τους διαθέσιμους πόρους, τις υπάρχουσες καινοτομίες και τις επιχειρηματικές δυνατότητες, ΑΛΛΑ και με βάση τη φήμη τους, αν μπορείτε να οικοδομήσετε μια εταιρική σχέση εμπιστοσύνης. Η ανοικτή καινοτομία μπορεί να αποτύχει αν η εμπιστοσύνη στη συνεργασία αποτύχει.....	41
Επιλέξτε τους εταίρους με βάση τις δεξιότητές τους, τους διαθέσιμους πόρους, τις υπάρχουσες καινοτομίες και τις επιχειρηματικές δυνατότητες, ΑΛΛΑ και με βάση τη φήμη τους, αν μπορείτε να οικοδομήσετε μια εταιρική σχέση εμπιστοσύνης. Η ανοικτή καινοτομία μπορεί να αποτύχει αν η εμπιστοσύνη στη συνεργασία αποτύχει.....	41
TAM.4 Ευθυγράμμιση εταίρων.....	41
TAM.4 Ευθυγράμμιση εταίρων.....	41
Πραγματοποιήστε ένα εναρκτήριο λάκτισμα για να συμφωνήσετε ένα κοινό όραμα καινοτομίας και να δημιουργήσετε μια συνεργασία με βάση το δίκτυο σε ομάδες και υποομάδες.....	41
Πραγματοποιήστε ένα εναρκτήριο λάκτισμα για να συμφωνήσετε ένα κοινό όραμα καινοτομίας και να δημιουργήσετε μια συνεργασία με βάση το δίκτυο σε ομάδες και υποομάδες.....	41
TAM.5 Αλληλεπίδραση μεταξύ των εταίρων.....	41
TAM.5 Αλληλεπίδραση μεταξύ των εταίρων.....	41
Καθορίστε τη δικτυακή επικοινωνία μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών εταίρων και επικοινωνήστε με σαφήνεια το όραμα καινοτομίας που πρέπει να επιτύχουν όλες οι ομάδες σε όλους. Πραγματοποιήστε κυκλικές συναντήσεις κατάστασης μεταξύ των ομάδων.....	41
Καθορίστε τη δικτυακή επικοινωνία μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών εταίρων και επικοινωνήστε με σαφήνεια το όραμα καινοτομίας που πρέπει να επιτύχουν όλες οι ομάδες σε όλους. Πραγματοποιήστε κυκλικές συναντήσεις κατάστασης μεταξύ των ομάδων.....	41
TIM.1 Προετοιμασία διαχείρισης ιδεών.....	43
TIM.1 Προετοιμασία διαχείρισης ιδεών.....	43
Συμπεριλάβετε εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους.....	43
Συμπεριλάβετε εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους.....	43
TIM.2 Οργάνωση ανθρώπων.....	43
TIM.2 Οργάνωση ανθρώπων.....	43





Συμπεριλάβετε εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους. Εξετάστε (βλ. παραπάνω σχήμα επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη) και εξετάστε τη διαδικασία ιδεοληψίας με μια ομάδα ιδεοληψίας που περιλαμβάνει ένα δίκτυο προσκεκλημένων/εμπιστευμένων εταίρων.....	43
Συμπεριλάβετε εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους. Εξετάστε (βλ. παραπάνω σχήμα επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη) και εξετάστε τη διαδικασία ιδεοληψίας με μια ομάδα ιδεοληψίας που περιλαμβάνει ένα δίκτυο προσκεκλημένων/εμπιστευμένων εταίρων.....	43
TIM.3 Διαδικασία ανάπτυξης ιδεών.....	43
TIM.3 Διαδικασία ανάπτυξης ιδεών.....	43
Διαθέστε μια διαδικασία ιδεοληψίας και διαχείρισης που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των ιδεών, η οποία περιλαμβάνει σαφείς οδηγίες σχετικά με το πώς να την ανοίξετε σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.....	43
Διαθέστε μια διαδικασία ιδεοληψίας και διαχείρισης που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των ιδεών, η οποία περιλαμβάνει σαφείς οδηγίες σχετικά με το πώς να την ανοίξετε σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.....	43
IPM.1 Πλαίσιο IPM.....	43
IPM.1 Πλαίσιο IPM.....	43
Έχετε επίγνωση του κινδύνου ότι η ανοικτή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας σας.....	43
Έχετε επίγνωση του κινδύνου ότι η ανοικτή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας σας.....	43
IPM.2 Στρατηγική IPM.....	43
IPM.2 Στρατηγική IPM.....	43
Απόσπασμα με π.χ. τις αρχές καθοδήγησης της ΕΕ που πρέπει να ακολουθούνται στην ανοικτή καινοτομία για την προστασία των δικαιωμάτων σας σε περίπτωση που η ιδέα της εταιρικής σχέσης εμπιστοσύνης αποτύχει.....	43
Απόσπασμα με π.χ. τις αρχές καθοδήγησης της ΕΕ που πρέπει να ακολουθούνται στην ανοικτή καινοτομία για την προστασία των δικαιωμάτων σας σε περίπτωση που η ιδέα της εταιρικής σχέσης εμπιστοσύνης αποτύχει.....	43
IPM.3 Διαχείριση IP σε.....	43
IPM.3 Διαχείριση IP σε.....	43
Διαδικασία καινοτομίας.....	43
Διαδικασία καινοτομίας.....	43
Συμπεριλάβετε στη διαδικασία διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας σας τις αρχές που θεωρούνται για την ανοικτή καινοτομία και τα δίκτυα αξιόπιστων συνεργατών.....	43
Συμπεριλάβετε στη διαδικασία διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας σας τις αρχές που θεωρούνται για την ανοικτή καινοτομία και τα δίκτυα αξιόπιστων συνεργατών.....	43
SIM.1 Ρύθμιση της στρατηγικής διαχείρισης της νοημοσύνης.....	43
SIM.1 Ρύθμιση της στρατηγικής διαχείρισης της νοημοσύνης.....	43
Χρήση της SIM για τον εντοπισμό νέων κατευθύνσεων που θα ξεκινήσουν με την αναζήτηση νέων συνεργατών για ανοικτή καινοτομία.....	43



Χρήση της SIM για τον εντοπισμό νέων κατευθύνσεων που θα ξεκινήσουν με την αναζήτηση νέων συνεργατών για ανοικτή καινοτομία.....	43
SIM.2 Στρατηγικός κύκλος πληροφοριών.....	43
SIM.2 Στρατηγικός κύκλος πληροφοριών.....	43
Χρήση των δεδομένων SIM για τον εντοπισμό νέων κατευθύνσεων που θα ξεκινήσουν με την αναζήτηση νέων εταίρων για ανοικτή καινοτομία.....	43
Χρήση των δεδομένων SIM για τον εντοπισμό νέων κατευθύνσεων που θα ξεκινήσουν με την αναζήτηση νέων εταίρων για ανοικτή καινοτομία.....	43
SIM.3 Επικοινωνία πληροφοριών.....	43
SIM.3 Επικοινωνία πληροφοριών.....	43
Χρησιμοποιήστε την ανάλυση δεδομένων SIM για να προτείνετε στη διοίκησή σας νέους εταίρους για ανοικτή καινοτομία.....	43
Χρησιμοποιήστε την ανάλυση δεδομένων SIM για να προτείνετε στη διοίκησή σας νέους εταίρους για ανοικτή καινοτομία.....	43
ASM.1 Διαδικασία αξιολόγησης.....	43
ASM.1 Διαδικασία αξιολόγησης.....	43
Αξιολογήστε την ικανότητα καινοτομίας σας στο πλαίσιο της ανοικτής εταιρικής σχέσης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	43
Αξιολογήστε την ικανότητα καινοτομίας σας στο πλαίσιο της ανοικτής εταιρικής σχέσης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	43
ASM.2 Εκτέλεση αξιολόγησης.....	44
ASM.2 Εκτέλεση αξιολόγησης.....	44
Εκτελέστε αξιολογήσεις των ικανοτήτων καινοτομίας στο πλαίσιο της ανοικτής σύμπραξης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	44
Εκτελέστε αξιολογήσεις των ικανοτήτων καινοτομίας στο πλαίσιο της ανοικτής σύμπραξης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	44
ASM.3 Συγκριτική αξιολόγηση και βελτίωση.....	44
ASM.3 Συγκριτική αξιολόγηση και βελτίωση.....	44
Με την κοινή συγκριτική αξιολόγηση αυξάνεται η δύναμη μιας αξιόπιστης συνεργασίας, όπως το άθροισμα των δυνάμεων καινοτομίας που δρουν μαζί στην αγορά.....	44
Με την κοινή συγκριτική αξιολόγηση αυξάνεται η δύναμη μιας αξιόπιστης συνεργασίας, όπως το άθροισμα των δυνάμεων καινοτομίας που δρουν μαζί στην αγορά.....	44
Από αυτόν τον πίνακα επιλέχθηκαν/προκύπτουν τα παρακάτω μαθησιακά αποτελέσματα.....	44
Από αυτόν τον πίνακα επιλέχθηκαν/προκύπτουν τα παρακάτω μαθησιακά αποτελέσματα.....	44
Μαθησιακά αποτελέσματα.....	44





Μαθησιακά αποτελέσματα.....	44
- Κατανοήστε την Ανοικτή Καινοτομία και κοιτάξτε πέρα από τους εσωτερικούς σας πόρους και αξιοποιήστε την εξωτερική γνώση, τις ιδέες και την τεχνογνωσία. Ερμηνεύστε κάθε μέρος του ISO 56000x με αυτή τη νοοτροπία ανοικτής καινοτομίας.....	44
- Κατανοήστε την Ανοικτή Καινοτομία και κοιτάξτε πέρα από τους εσωτερικούς σας πόρους και αξιοποιήστε την εξωτερική γνώση, τις ιδέες και την τεχνογνωσία. Ερμηνεύστε κάθε μέρος του ISO 56000x με αυτή τη νοοτροπία ανοικτής καινοτομίας.....	44
- Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες, καθήκοντα από εξωτερικές πηγές που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	44
- Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες, καθήκοντα από εξωτερικές πηγές που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	44
- Σχεδιάστε και αναλύστε τη σύμπραξη καινοτομίας ώστε να συμπεριλάβετε εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες που μπορούν να συνεισφέρουν συγκεκριμένες δεξιότητες, πηγές και καινοτομίες για την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας σας.....	44
- Σχεδιάστε και αναλύστε τη σύμπραξη καινοτομίας ώστε να συμπεριλάβετε εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες που μπορούν να συνεισφέρουν συγκεκριμένες δεξιότητες, πηγές και καινοτομίες για την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας σας.....	44
- Ελέγξτε τον συνεργάτη σας πριν από τη συμμετοχή σας, δεδομένου ότι οι συνεργασίες ανοικτής καινοτομίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δεοντολογίας και συμφωνίες προστασίας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.....	44
- Ελέγξτε τον συνεργάτη σας πριν από τη συμμετοχή σας, δεδομένου ότι οι συνεργασίες ανοικτής καινοτομίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δεοντολογίας και συμφωνίες προστασίας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.....	44
Έχετε επίγνωση του κινδύνου ότι η ανοικτή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας σας.....	44
Έχετε επίγνωση του κινδύνου ότι η ανοικτή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας σας.....	44
Χρησιμοποιήστε την ανάλυση δεδομένων SIM (Strategic Analysis Management) για να προτείνετε στη διοίκησή σας νέους εταίρους για την ανοικτή καινοτομία.....	44
Χρησιμοποιήστε την ανάλυση δεδομένων SIM (Strategic Analysis Management) για να προτείνετε στη διοίκησή σας νέους εταίρους για την ανοικτή καινοτομία.....	44
Αξιολογήστε την ικανότητα καινοτομίας σας στο πλαίσιο της ανοικτής εταιρικής σχέσης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	44
Αξιολογήστε την ικανότητα καινοτομίας σας στο πλαίσιο της ανοικτής εταιρικής σχέσης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	44
2.3 Συνεργασία με άλλους: εσωτερική ομάδα, ενδιαφερόμενα μέρη και ανταγωνιστές.....	45
2.3 Συνεργασία με άλλους: εσωτερική ομάδα, ενδιαφερόμενα μέρη και ανταγωνιστές.....	45
3. Στρατηγικές δεξιότητες.....	51
3. Στρατηγικές δεξιότητες.....	51





Εισαγωγή.....	51
Εισαγωγή.....	51
3.1 Ανάπτυξη σχεδίων καινοτομίας.....	52
3.1 Ανάπτυξη σχεδίων καινοτομίας.....	52
Καινοτομία - Τι είναι και γιατί έχει σημασία;.....	52
Καινοτομία - Τι είναι και γιατί έχει σημασία;.....	52
Πώς να αναπτύξετε σχέδια καινοτομίας;.....	53
Πώς να αναπτύξετε σχέδια καινοτομίας;.....	53
Ιεράρχηση ιδεών.....	55
Ιεράρχηση ιδεών.....	55
3.2 Συνεργασία στον στρατηγικό σχεδιασμό και επίβλεψη της συγκριτικής αξιολόγησης.....	57
3.2 Συνεργασία στον στρατηγικό σχεδιασμό και επίβλεψη της συγκριτικής αξιολόγησης.....	57
Στρατηγικός σχεδιασμός.....	58
Στρατηγικός σχεδιασμός.....	58
Γιατί να συνεργαστείτε στον στρατηγικό σχεδιασμό;.....	61
Γιατί να συνεργαστείτε στον στρατηγικό σχεδιασμό;.....	61
Συγκριτική αξιολόγηση: Τι είναι αυτό και πόσο σημαντικό είναι στον στρατηγικό σχεδιασμό;.....	61
Συγκριτική αξιολόγηση: Τι είναι αυτό και πόσο σημαντικό είναι στον στρατηγικό σχεδιασμό;.....	61
3.3 Χρήση σκέψης καινοτομίας και τη δημιουργία εναλλακτικών και βιώσιμων ιδεών.....	64
3.3 Χρήση σκέψης καινοτομίας και τη δημιουργία εναλλακτικών και βιώσιμων ιδεών.....	64
3.4 Αξιολόγηση των διαδικασιών και της ικανότητας καινοτομίας.....	72
3.4 Αξιολόγηση των διαδικασιών και της ικανότητας καινοτομίας.....	72
Αξιολόγηση των διαδικασιών καινοτομίας και της ικανότητας καινοτομίας.....	72
Αξιολόγηση των διαδικασιών καινοτομίας και της ικανότητας καινοτομίας.....	72
4. Οικονομικές δεξιότητες και δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού.....	81
4. Οικονομικές δεξιότητες και δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού.....	81
4.1 Διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου και υποστήριξη της ανάπτυξης της καινοτομίας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.....	81
4.1 Διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου και υποστήριξη της ανάπτυξης της καινοτομίας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.....	81
4.2 Αναζήτηση εθνικών επενδυτικών και χρηματοδοτικών κινήτρων για την προώθηση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας.....	86
4.2 Αναζήτηση εθνικών επενδυτικών και χρηματοδοτικών κινήτρων για την προώθηση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας.....	86
4.3 Διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας.....	90
4.3 Διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας.....	90



Πίνακας περιεχομένων

1.1 Πεδίο εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Καινοτομίας.....	28
1.1 Πεδίο εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Καινοτομίας.....	28
1.2 Ομάδες - Στόχοι.....	28
1.2 Ομάδες - Στόχοι.....	28
1.3 Στρατηγική.....	29
1.3 Στρατηγική.....	29
2. Οριζόντιες δεξιότητες.....	30
2. Οριζόντιες δεξιότητες.....	30
2.1 Διαχείριση των αλλαγών στον οργανισμό και βελτίωση των διαδικασιών εντός της εταιρείας..	30
2.1 Διαχείριση των αλλαγών στον οργανισμό και βελτίωση των διαδικασιών εντός της εταιρείας..	30
2.2 Προώθηση της ανοικτής καινοτομίας.....	35
2.2 Προώθηση της ανοικτής καινοτομίας.....	35
Η ανοικτή καινοτομία ενθαρρύνει τους οργανισμούς να κοιτάξουν πέρα από τους εσωτερικούς τους πόρους και να αξιοποιήσουν εξωτερικές γνώσεις, ιδέες και εμπειρογνωμοσύνη.....	35
Η ανοικτή καινοτομία ενθαρρύνει τους οργανισμούς να κοιτάξουν πέρα από τους εσωτερικούς τους πόρους και να αξιοποιήσουν εξωτερικές γνώσεις, ιδέες και εμπειρογνωμοσύνη.....	35
Διαφορά στη στρατηγική:.....	35
Διαφορά στη στρατηγική:.....	35
.....	35
.....	35
Σχήμα 2.2.1 Διαφορές μεταξύ ανοικτής και κλειστής καινοτομίας.....	35
Σχήμα 2.2.1 Διαφορές μεταξύ ανοικτής και κλειστής καινοτομίας.....	35
Δεν υπάρχει μέρος του προτύπου ISO 5600x που να ασχολείται ρητά με την ανοικτή καινοτομία, αλλά οι αρχές της ανοικτής καινοτομίας είναι εγγενώς μέρος του προτύπου. π.χ. η εξέταση δια τομεακών, δια λειτουργικών και δια εταιρικών ομάδων κατά την επιλογή εταίρων. Το άνοιγμα της διαχείρισης ιδεών σε πολλούς ενδιαφερόμενους και η συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών πόρων στην ανάλυση της αγοράς και τη διαχείριση ιδεών.....	35
Δεν υπάρχει μέρος του προτύπου ISO 5600x που να ασχολείται ρητά με την ανοικτή καινοτομία, αλλά οι αρχές της ανοικτής καινοτομίας είναι εγγενώς μέρος του προτύπου. π.χ. η εξέταση δια τομεακών, δια λειτουργικών και δια εταιρικών ομάδων κατά την επιλογή εταίρων. Το άνοιγμα της διαχείρισης ιδεών σε πολλούς ενδιαφερόμενους και η συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών πόρων στην ανάλυση της αγοράς και τη διαχείριση ιδεών.....	35





TIMS

Πόροι/Μέσο..... 35

Πόροι/Μέσο..... 35

Για να κατανοήσουμε την ανοικτή καινοτομία σε μια πραγματική περίπτωση, αναφερόμαστε σε ένα έγγραφο που δημοσιεύθηκε από την κοινότητα των φορέων καινοτομίας στο υποστηριζόμενο συνέδριο TIMS στις 16.5.2024. Το έγγραφο αυτό ανέλυε τις προκλήσεις της ανοικτής καινοτομίας στην ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία..... 35

Για να κατανοήσουμε την ανοικτή καινοτομία σε μια πραγματική περίπτωση, αναφερόμαστε σε ένα έγγραφο που δημοσιεύθηκε από την κοινότητα των φορέων καινοτομίας στο υποστηριζόμενο συνέδριο TIMS στις 16.5.2024. Το έγγραφο αυτό ανέλυε τις προκλήσεις της ανοικτής καινοτομίας στην ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία..... 35

Πηγή: Aschbacher, Detlev Aust (2021): Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran, Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj, Laura Aschbacher, Detlev Aust. Πράκτορες καινοτομίας - Μετακίνηση από τις προσεγγίσεις με γνώμονα τη διαδικασία στις προσεγγίσεις με γνώμονα την ανθρωποκεντρική νοημοσύνη. In: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, τόμος 1442. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21..... 36

Πηγή: Aschbacher, Detlev Aust (2021): Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran, Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj, Laura Aschbacher, Detlev Aust. Πράκτορες καινοτομίας - Μετακίνηση από τις προσεγγίσεις με γνώμονα τη διαδικασία στις προσεγγίσεις με γνώμονα την ανθρωποκεντρική νοημοσύνη. In: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, τόμος 1442. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21..... 36

Στη δεκαετία του '90 οι άνθρωποι χρησιμοποιούσαν τις φωτογραφικές μηχανές ξεχωριστά από τα κινητά τηλέφωνα. Αυτή τη στιγμή κανείς δεν περίμενε ότι η κάμερα θα γίνει μέρος των κινητών τηλεφώνων. Όταν δημιουργούμε νέα αυτοκίνητα σκεπτόμενοι τους στόχους των αυτοκινητοβιομηχανιών για το 2050 (https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car) τα αυτοκίνητα γίνονται αυτοκινούμενα με λειτουργίες τεχνητής νοημοσύνης και το αυτοκίνητο είναι στο μέλλον μέρος του κινητού μας τηλεφώνου που οδηγεί μαζί μας. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει μόνο αν ενσωματωθούν διαφορετικοί κλάδοι. Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται καινοτομία ανοικτής αρχιτεκτονικής. Οι ανοικτές υπηρεσίες και οι αρχιτεκτονικές που βασίζονται στην ανοικτή καινοτομία συγχωνεύουν διαφορετικούς φορείς, πλατφόρμες και τομείς σε νέες λύσεις στο μέλλον. 36

Στη δεκαετία του '90 οι άνθρωποι χρησιμοποιούσαν τις φωτογραφικές μηχανές ξεχωριστά από τα κινητά τηλέφωνα. Αυτή τη στιγμή κανείς δεν περίμενε ότι η κάμερα θα γίνει μέρος των κινητών τηλεφώνων. Όταν δημιουργούμε νέα αυτοκίνητα σκεπτόμενοι τους στόχους των αυτοκινητοβιομηχανιών για το 2050 (https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car) τα αυτοκίνητα γίνονται αυτοκινούμενα με λειτουργίες τεχνητής νοημοσύνης και το αυτοκίνητο είναι στο μέλλον μέρος του κινητού μας τηλεφώνου που οδηγεί μαζί μας. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει μόνο αν ενσωματωθούν διαφορετικοί κλάδοι. Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται καινοτομία ανοικτής αρχιτεκτονικής. Οι ανοικτές υπηρεσίες και οι αρχιτεκτονικές που βασίζονται στην ανοικτή καινοτομία συγχωνεύουν διαφορετικούς φορείς, πλατφόρμες και τομείς σε νέες λύσεις στο μέλλον. 36



Παρακάτω περιγράφεται η τρέχουσα στρατηγική ανοικτής καινοτομίας της αυτοκινητοβιομηχανίας:
..... 36

Παρακάτω περιγράφεται η τρέχουσα στρατηγική ανοικτής καινοτομίας της αυτοκινητοβιομηχανίας:
..... 36

Το παρακάτω σχήμα περιγράφει αυτή τη στρατηγική. Η Hochschule München (T. Peisl) προσαρμοσε το μοντέλο του Gary P. Pisano , Harvard business school και το εφάρμοσε στη γερμανική βιομηχανία..... 36

Το παρακάτω σχήμα περιγράφει αυτή τη στρατηγική. Η Hochschule München (T. Peisl) προσαρμοσε το μοντέλο του Gary P. Pisano , Harvard business school και το εφάρμοσε στη γερμανική βιομηχανία..... 36

Η έννοια της ανοικτής καινοτομίας συνίσταται στη μετάβαση από μια καθαρά βιομηχανική προοπτική προσανατολισμένη στις διαδικασίες σε μια προοπτική καινοτομίας με επίκεντρο τον άνθρωπο, η οποία συνδέει την αυτοκινητοβιομηχανία, τα δίκτυα και τις υπηρεσίες πληροφορικής και την ατζέντα των ανθρώπινων δεξιοτήτων..... 36

Η έννοια της ανοικτής καινοτομίας συνίσταται στη μετάβαση από μια καθαρά βιομηχανική προοπτική προσανατολισμένη στις διαδικασίες σε μια προοπτική καινοτομίας με επίκεντρο τον άνθρωπο, η οποία συνδέει την αυτοκινητοβιομηχανία, τα δίκτυα και τις υπηρεσίες πληροφορικής και την ατζέντα των ανθρώπινων δεξιοτήτων..... 36

Σχήμα 2.2.2: Η επιχειρηματική σχολή του Χάρβαρντ και η εφαρμογή της στη γερμανική βιομηχανία .
..... 36

Σχήμα 2.2.2: Η επιχειρηματική σχολή του Χάρβαρντ και η εφαρμογή της στη γερμανική βιομηχανία .
..... 36

Η Αυτοκινητοβιομηχανία του άξονα x-y στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει την τεχνολογία και κινείται από την υπάρχουσα προς τη νέα τεχνολογία. Όλοι συζητούν για τις μπαταρίες, τις κυψέλες καυσίμου, τον ηλεκτρονικό κινητήρα ως νέες τεχνολογίες, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποια είναι τότε η νέα τεχνολογία; Ποια είναι η ακάλυπτη τεχνολογία και ποια είναι η νέα;..... 37

Η Αυτοκινητοβιομηχανία του άξονα x-y στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει την τεχνολογία και κινείται από την υπάρχουσα προς τη νέα τεχνολογία. Όλοι συζητούν για τις μπαταρίες, τις κυψέλες καυσίμου, τον ηλεκτρονικό κινητήρα ως νέες τεχνολογίες, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποια είναι τότε η νέα τεχνολογία; Ποια είναι η ακάλυπτη τεχνολογία και ποια είναι η νέα;..... 37

Ο άξονας y αντιπροσωπεύει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Χρησιμοποιείται για να μετρήσει αν το όριο έχει ξεπεραστεί, ώστε η επιχείρηση να ακολουθήσει/εκμεταλλευτεί τη νέα τεχνολογία. Ο άξονας y εκτείνεται από το υφιστάμενο (πώς πωλούνται τα αυτοκίνητα σήμερα) στο νέο (πώς θα πωλούνται τα αυτοκίνητα στο μέλλον). Αν μιλάμε για leasing, car sharing, τράπεζες, εφαρμογές κ.λπ. πρόκειται για ήδη υπάρχουσα τεχνολογία και υπάρχουσες επιχειρήσεις. Η νέα επιχείρηση τώρα καθοδηγείται από εξωτερικά τρένα καινοτομίας. Αυτό οδηγεί σε νέα τεχνολογία και νέες επιχειρήσεις τις οποίες δεν μπορούμε να αντιληφθούμε τώρα. Και εδώ συμβαίνει η ριζική καινοτομία και απαιτείται νέα αρχιτεκτονική καινοτομία (ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας και των νέων επιχειρηματικών μοντέλων σε μια νέα διάσταση - 4ο τεταρτημόριο στην εικόνα)..... 37

Ο άξονας y αντιπροσωπεύει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Χρησιμοποιείται για να μετρήσει αν το όριο έχει ξεπεραστεί, ώστε η επιχείρηση να ακολουθήσει/εκμεταλλευτεί τη νέα τεχνολογία. Ο άξονας y εκτείνεται από το υφιστάμενο (πώς πωλούνται τα αυτοκίνητα σήμερα) στο νέο (πώς θα





πωλούνται τα αυτοκίνητα στο μέλλον). Αν μιλάμε για leasing, car sharing, τράπεζες, εφαρμογές κ.λπ. πρόκειται για ήδη υπάρχουσα τεχνολογία και υπάρχουσες επιχειρήσεις. Η νέα επιχείρηση τώρα καθοδηγείται από εξωτερικά τρένα καινοτομίας. Αυτό οδηγεί σε νέα τεχνολογία και νέες επιχειρήσεις τις οποίες δεν μπορούμε να αντιληφθούμε τώρα. Και εδώ συμβαίνει η ριζική καινοτομία και απαιτείται νέα αρχιτεκτονική καινοτομία (ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας και των νέων επιχειρηματικών μοντέλων σε μια νέα διάσταση - 4ο τεταρτημόριο στην εικόνα).....37

Ενώ οι εταιρείες είναι πολύ καλές στην καινοτομία ρουτίνας, στερούνται των δεξιοτήτων στην αποκαλούμενη αρχιτεκτονική καινοτομία. Η αρχιτεκτονική καινοτομία προϋποθέτει το άνοιγμα για την ενσωμάτωση των καινοτομιών, το συνδυασμό τους με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και το σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών μοντέλων.....37

Ενώ οι εταιρείες είναι πολύ καλές στην καινοτομία ρουτίνας, στερούνται των δεξιοτήτων στην αποκαλούμενη αρχιτεκτονική καινοτομία. Η αρχιτεκτονική καινοτομία προϋποθέτει το άνοιγμα για την ενσωμάτωση των καινοτομιών, το συνδυασμό τους με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και το σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών μοντέλων.....37

Ενώ η αλλαγή από μια υπάρχουσα σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους ανθρώπους (και ακόμη και εκεί η αλλαγή πρέπει να γίνει αποδεκτή), είναι σχεδόν αδύνατο να κατανοηθεί εκ των προτέρων το μέλλον της επιχειρηματικής καινοτομίας. Π.χ., σκεφτείτε την αλλαγή από τα βιβλιοπωλεία στην Amazon ή την αλλαγή από ένα κανονικό τηλέφωνο σε ένα έξυπνο τηλέφωνο και τη χρήση του σήμερα.....37

Ενώ η αλλαγή από μια υπάρχουσα σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους ανθρώπους (και ακόμη και εκεί η αλλαγή πρέπει να γίνει αποδεκτή), είναι σχεδόν αδύνατο να κατανοηθεί εκ των προτέρων το μέλλον της επιχειρηματικής καινοτομίας. Π.χ., σκεφτείτε την αλλαγή από τα βιβλιοπωλεία στην Amazon ή την αλλαγή από ένα κανονικό τηλέφωνο σε ένα έξυπνο τηλέφωνο και τη χρήση του σήμερα.....37

Η πιο δύσκολη πρόκληση είναι στην πραγματικότητα να σκεφτούμε πώς δημιουργείται η αξία με την ενσωμάτωση των τάσεων καινοτομίας στις νέες τεχνολογίες στα αυτοκίνητα και στα επιχειρηματικά μοντέλα.....37

Η πιο δύσκολη πρόκληση είναι στην πραγματικότητα να σκεφτούμε πώς δημιουργείται η αξία με την ενσωμάτωση των τάσεων καινοτομίας στις νέες τεχνολογίες στα αυτοκίνητα και στα επιχειρηματικά μοντέλα.....37

Η εικόνα του άξονα x-y στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει και πάλι την τεχνολογία και κινείται από την υπάρχουσα προς τη νέα τεχνολογία. Όλοι συζητούν για το σύννεφο, το Διαδίκτυο των πραγμάτων και τους διακομιστές και τις υπηρεσίες πληροφορικής και τα μεγάλα δεδομένα, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποια είναι τότε η νέα τεχνολογία; Ποια είναι η ακάλυπτη τεχνολογία και ποια είναι η νέα; Τι θα συμβεί αν οι κβαντικοί υπολογιστές παραδώσουν απεριόριστη υπολογιστική ισχύ παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης και όλες οι υποδομές, τα αυτοκίνητα, τα αεροπλάνα κ.λπ. λειτουργούν σε μια μεγάλη μηχανή τεχνητής νοημοσύνης;.....37

Η εικόνα του άξονα x-y στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει και πάλι την τεχνολογία και κινείται από την υπάρχουσα προς τη νέα τεχνολογία. Όλοι συζητούν για το σύννεφο, το Διαδίκτυο των πραγμάτων και τους διακομιστές και τις υπηρεσίες πληροφορικής και τα μεγάλα δεδομένα, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποια είναι τότε η νέα τεχνολογία; Ποια είναι η ακάλυπτη τεχνολογία και ποια είναι η νέα; Τι θα συμβεί αν οι κβαντικοί υπολογιστές παραδώσουν απεριόριστη υπολογιστική ισχύ παγκοσμίως,



συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης και όλες οι υποδομές, τα αυτοκίνητα, τα αεροπλάνα κ.λπ. λειτουργούν σε μια μεγάλη μηχανή τεχνητής νοημοσύνης;.....37

Εικόνα του άξονα x-y της ανθρώπινης διάστασης στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει και πάλι τις τεχνολογικές δεξιότητες των ανθρώπων. Ο άξονας y αντιπροσωπεύει τις νέες κοινωνικές δεξιότητες που απαιτούνται σε ένα κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού αντίκτυπου στο χώρο εργασίας. Όλοι συζητούν τους ρόλους εργασίας όπως ο αναλυτής μεγάλων δεδομένων ή ο μηχανικός κυβερνοασφάλειας, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποιες είναι τότε οι νέες δεξιότητες; Ποιες είναι οι ακάλυπτες δεξιότητες και ποιες οι νέες; Ποιες νέες αλυσίδες αξίας και επιχειρηματικά μοντέλα θα είναι δυνατά σε ένα αλλαγμένο νέο κοινωνικό περιβάλλον και ποιες κοινωνικές δεξιότητες θα εξελιχθούν;.....38

Εικόνα του άξονα x-y της ανθρώπινης διάστασης στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει και πάλι τις τεχνολογικές δεξιότητες των ανθρώπων. Ο άξονας y αντιπροσωπεύει τις νέες κοινωνικές δεξιότητες που απαιτούνται σε ένα κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού αντίκτυπου στο χώρο εργασίας. Όλοι συζητούν τους ρόλους εργασίας όπως ο αναλυτής μεγάλων δεδομένων ή ο μηχανικός κυβερνοασφάλειας, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποιες είναι τότε οι νέες δεξιότητες; Ποιες είναι οι ακάλυπτες δεξιότητες και ποιες οι νέες; Ποιες νέες αλυσίδες αξίας και επιχειρηματικά μοντέλα θα είναι δυνατά σε ένα αλλαγμένο νέο κοινωνικό περιβάλλον και ποιες κοινωνικές δεξιότητες θα εξελιχθούν;.....38

Μια στρατηγική καινοτομίας αξιολογεί κάθε τομέα χρησιμοποιώντας τα 4 τεταρτημόρια (καινοτομία ρουτίνας, ανατρεπτική καινοτομία, ριζοσπαστική καινοτομία, ανοικτή αρχιτεκτονική καινοτομία) και στη συνέχεια συγκροτεί ομάδες καινοτομίας και εμπειρογνομώνων σε όλους τους τομείς που εργάζονται σε μια λύση αρχιτεκτονικής καινοτομίας.....38

Μια στρατηγική καινοτομίας αξιολογεί κάθε τομέα χρησιμοποιώντας τα 4 τεταρτημόρια (καινοτομία ρουτίνας, ανατρεπτική καινοτομία, ριζοσπαστική καινοτομία, ανοικτή αρχιτεκτονική καινοτομία) και στη συνέχεια συγκροτεί ομάδες καινοτομίας και εμπειρογνομώνων σε όλους τους τομείς που εργάζονται σε μια λύση αρχιτεκτονικής καινοτομίας.....38

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η κορυφαία αυτοκινητοβιομηχανία δικτυώνεται με εταιρείες και ομάδες εμπειρογνομώνων από άλλους τομείς και επενδύει σε ομάδες εμπειρογνομώνων για την καινοτομία, οι οποίες συντονίζονται από ερευνητικούς φορείς όπως το Hochschule München.....38

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η κορυφαία αυτοκινητοβιομηχανία δικτυώνεται με εταιρείες και ομάδες εμπειρογνομώνων από άλλους τομείς και επενδύει σε ομάδες εμπειρογνομώνων για την καινοτομία, οι οποίες συντονίζονται από ερευνητικούς φορείς όπως το Hochschule München.....38

Σε μια σειρά βασικών σημειώσεων από κορυφαίους φορείς της αμυντικής βιομηχανίας και της αυτοκινητοβιομηχανίας στο EuroSPI (βλ. σειρά βιβλίων <https://link.springer.com/conference/eurospi>) περιγράφεται ότι η διαχείριση της καινοτομίας απαιτεί μια ανοικτή διαχείριση ιδεών. Η παρακάτω εικόνα είναι από το μάθημα πιστοποιημένου διαχειριστή καινοτομίας του EuroSPI.....38

Σε μια σειρά βασικών σημειώσεων από κορυφαίους φορείς της αμυντικής βιομηχανίας και της αυτοκινητοβιομηχανίας στο EuroSPI (βλ. σειρά βιβλίων <https://link.springer.com/conference/eurospi>) περιγράφεται ότι η διαχείριση της καινοτομίας απαιτεί μια ανοικτή διαχείριση ιδεών. Η παρακάτω εικόνα είναι από το μάθημα πιστοποιημένου διαχειριστή καινοτομίας του EuroSPI.....38



Πηγή: Neumann, M., Riel, A., Dismon, H. (2018). Σχεδιασμός τεχνολογικής στρατηγικής και διαχείριση καινοτομίας στην Rheinmetall Automotive για την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων κινητικότητας. In: Larrucea, X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, τόμος 896. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51. .38

Πηγή: Neumann, M., Riel, A., Dismon, H. (2018). Σχεδιασμός τεχνολογικής στρατηγικής και διαχείριση καινοτομίας στην Rheinmetall Automotive για την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων κινητικότητας. In: Larrucea, X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, τόμος 896. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51. .38

..... 39

..... 39

Σχήμα 2.2.3 : Διαδικασία ιδεοληψίας/καινοτομίας..... 39

Σχήμα 2.2.3 : Διαδικασία ιδεοληψίας/καινοτομίας..... 39

Αυτό το μοντέλο (μέρος της ενότητας στρατηγικής ανοικτής καινοτομίας στην ακαδημία EuroSPI) ορίζει ότι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές χρησιμοποιούνται ως εισροές για μια κεντρική διαδικασία ιδεοληψίας ως μέρος της διαδικασίας καινοτομίας..... 39

Αυτό το μοντέλο (μέρος της ενότητας στρατηγικής ανοικτής καινοτομίας στην ακαδημία EuroSPI) ορίζει ότι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές χρησιμοποιούνται ως εισροές για μια κεντρική διαδικασία ιδεοληψίας ως μέρος της διαδικασίας καινοτομίας..... 39

Σε αυτές τις εταιρείες χρησιμοποιήθηκε πρώτα αυτή η διαδικασία ιδεοληψίας και στη συνέχεια έγινε τεχνολογική ανίχνευση σε όλη την Ευρώπη για να επενδυθούν ή να υποστηριχθούν τα spin offs που αργότερα ενσωματώθηκαν στον πυρήνα των υπηρεσιών. Η δημιουργήθηκε μια νέα εταιρική σχέση με άλλες εταιρείες για την υλοποίηση της νέας ιδέας..... 39

Σε αυτές τις εταιρείες χρησιμοποιήθηκε πρώτα αυτή η διαδικασία ιδεοληψίας και στη συνέχεια έγινε τεχνολογική ανίχνευση σε όλη την Ευρώπη για να επενδυθούν ή να υποστηριχθούν τα spin offs που αργότερα ενσωματώθηκαν στον πυρήνα των υπηρεσιών. Η δημιουργήθηκε μια νέα εταιρική σχέση με άλλες εταιρείες για την υλοποίηση της νέας ιδέας..... 39

Για να λειτουργήσει η Ανοικτή Καινοτομία (OI) απαιτείται συντονισμένη δικτύωση εσωτερικών και εξωτερικών φορέων..... 39

Για να λειτουργήσει η Ανοικτή Καινοτομία (OI) απαιτείται συντονισμένη δικτύωση εσωτερικών και εξωτερικών φορέων..... 39

..... 39

..... 39

Σχήμα 2.2.4 : Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι..... 39

Σχήμα 2.2.4 : Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι..... 39

Η αρχή της ανοικτής καινοτομίας σχετίζεται με όλα τα μέρη του προτύπου ISO 56000 και τις διαδικασίες του μοντέλου αξιολόγησης της καινοτομίας TIMS..... 40

Η αρχή της ανοικτής καινοτομίας σχετίζεται με όλα τα μέρη του προτύπου ISO 56000 και τις διαδικασίες του μοντέλου αξιολόγησης της καινοτομίας TIMS..... 40

Μαθησιακά αποτελέσματα..... 40



Μαθησιακά αποτελέσματα.....	40
Διαδικασία.....	41
Διαδικασία.....	41
Αρχή της ανοικτής καινοτομίας.....	41
Αρχή της ανοικτής καινοτομίας.....	41
IMS.0 Εισαγωγή.....	41
IMS.0 Εισαγωγή.....	41
Σκεφτείτε εξαρχής μια ανοικτή αρχιτεκτονική πόρων, δεξιοτήτων, ανταλλαγής ιδεών, ανάλυσης της αγοράς κ.λπ.....	41
Σκεφτείτε εξαρχής μια ανοικτή αρχιτεκτονική πόρων, δεξιοτήτων, ανταλλαγής ιδεών, ανάλυσης της αγοράς κ.λπ.....	41
IMS.1 Σχεδιασμός.....	41
IMS.1 Σχεδιασμός.....	41
Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες, καθήκοντα από εξωτερικές πηγές που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	41
Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες, καθήκοντα από εξωτερικές πηγές που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	41
IMS.2 Διαχείριση πόρων.....	41
IMS.2 Διαχείριση πόρων.....	41
Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	41
Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	41
IMS.3 Διαχείριση ικανοτήτων.....	41
IMS.3 Διαχείριση ικανοτήτων.....	41
Αναλύστε τα κενά και συμπληρώστε τις δεξιότητες και τους πόρους σας με εξωτερικές συνεργασίες.....	41
Αναλύστε τα κενά και συμπληρώστε τις δεξιότητες και τους πόρους σας με εξωτερικές συνεργασίες.....	41
IMS.4 Εισαγωγή & λειτουργία IMS.....	41
IMS.4 Εισαγωγή & λειτουργία IMS.....	41
Εργασία σε κοινά έργα καινοτομίας όπου η συνέργεια και η συμπληρωματικότητα των εταίρων επιτρέπει την επίτευξη ενός ευρύτερου στόχου καινοτομίας (ανοικτής αρχιτεκτονικής).....	41
Εργασία σε κοινά έργα καινοτομίας όπου η συνέργεια και η συμπληρωματικότητα των εταίρων επιτρέπει την επίτευξη ενός ευρύτερου στόχου καινοτομίας (ανοικτής αρχιτεκτονικής).....	41
TAM.1 Σύμπραξη καινοτομίας.....	41
TAM.1 Σύμπραξη καινοτομίας.....	41



Σχεδιάστε και αναλύστε τη σύμπραξη καινοτομίας ώστε να συμπεριλάβετε εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες που μπορούν να συνεισφέρουν συγκεκριμένες δεξιότητες, πηγές και καινοτομίες για την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας σας.....	41
Σχεδιάστε και αναλύστε τη σύμπραξη καινοτομίας ώστε να συμπεριλάβετε εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες που μπορούν να συνεισφέρουν συγκεκριμένες δεξιότητες, πηγές και καινοτομίες για την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας σας.....	41
TAM.2 Εισαγωγή ενός ίππο. Συνεργασία.....	41
TAM.2 Εισαγωγή ενός ίππο. Συνεργασία.....	41
Ελέγξτε τον συνεργάτη σας πριν από τη συμμετοχή σας, δεδομένου ότι οι συνεργασίες ανοικτής καινοτομίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δεοντολογίας και συμφωνίες προστασίας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.....	41
Ελέγξτε τον συνεργάτη σας πριν από τη συμμετοχή σας, δεδομένου ότι οι συνεργασίες ανοικτής καινοτομίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δεοντολογίας και συμφωνίες προστασίας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.....	41
TAM.3 Επιλογή εταίρου.....	41
TAM.3 Επιλογή εταίρου.....	41
Επιλέξτε τους εταίρους με βάση τις δεξιότητές τους, τους διαθέσιμους πόρους, τις υπάρχουσες καινοτομίες και τις επιχειρηματικές δυνατότητες, ΑΛΛΑ και με βάση τη φήμη τους, αν μπορείτε να οικοδομήσετε μια εταιρική σχέση εμπιστοσύνης. Η ανοικτή καινοτομία μπορεί να αποτύχει αν η εμπιστοσύνη στη συνεργασία αποτύχει.....	41
Επιλέξτε τους εταίρους με βάση τις δεξιότητές τους, τους διαθέσιμους πόρους, τις υπάρχουσες καινοτομίες και τις επιχειρηματικές δυνατότητες, ΑΛΛΑ και με βάση τη φήμη τους, αν μπορείτε να οικοδομήσετε μια εταιρική σχέση εμπιστοσύνης. Η ανοικτή καινοτομία μπορεί να αποτύχει αν η εμπιστοσύνη στη συνεργασία αποτύχει.....	41
TAM.4 Ευθυγράμμιση εταίρων.....	41
TAM.4 Ευθυγράμμιση εταίρων.....	41
Πραγματοποιήστε ένα εναρκτήριο λάκτισμα για να συμφωνήσετε ένα κοινό όραμα καινοτομίας και να δημιουργήσετε μια συνεργασία με βάση το δίκτυο σε ομάδες και υποομάδες.....	41
Πραγματοποιήστε ένα εναρκτήριο λάκτισμα για να συμφωνήσετε ένα κοινό όραμα καινοτομίας και να δημιουργήσετε μια συνεργασία με βάση το δίκτυο σε ομάδες και υποομάδες.....	41
TAM.5 Αλληλεπίδραση μεταξύ των εταίρων.....	41
TAM.5 Αλληλεπίδραση μεταξύ των εταίρων.....	41
Καθορίστε τη δικτυακή επικοινωνία μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών εταίρων και επικοινωνήστε με σαφήνεια το όραμα καινοτομίας που πρέπει να επιτύχουν όλες οι ομάδες σε όλους. Πραγματοποιήστε κυκλικές συναντήσεις κατάστασης μεταξύ των ομάδων.....	41
Καθορίστε τη δικτυακή επικοινωνία μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών εταίρων και επικοινωνήστε με σαφήνεια το όραμα καινοτομίας που πρέπει να επιτύχουν όλες οι ομάδες σε όλους. Πραγματοποιήστε κυκλικές συναντήσεις κατάστασης μεταξύ των ομάδων.....	41
TIM.1 Προετοιμασία διαχείρισης ιδεών.....	43
TIM.1 Προετοιμασία διαχείρισης ιδεών.....	43
Συμπεριλάβετε εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους.....	43





Συμπεριλάβετε εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους.....	43
TIM.2 Οργάνωση ανθρώπων.....	43
TIM.2 Οργάνωση ανθρώπων.....	43
Συμπεριλάβετε εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους. Εξετάστε (βλ. παραπάνω σχήμα επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη) και εξετάστε τη διαδικασία ιδεοληψίας με μια ομάδα ιδεοληψίας που περιλαμβάνει ένα δίκτυο προσκεκλημένων/εμπιστευμένων εταίρων.....	43
Συμπεριλάβετε εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους. Εξετάστε (βλ. παραπάνω σχήμα επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη) και εξετάστε τη διαδικασία ιδεοληψίας με μια ομάδα ιδεοληψίας που περιλαμβάνει ένα δίκτυο προσκεκλημένων/εμπιστευμένων εταίρων.....	43
TIM.3 Διαδικασία ανάπτυξης ιδεών.....	43
TIM.3 Διαδικασία ανάπτυξης ιδεών.....	43
Διαθέστε μια διαδικασία ιδεοληψίας και διαχείρισης που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των ιδεών, η οποία περιλαμβάνει σαφείς οδηγίες σχετικά με το πώς να την ανοίξετε σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.....	43
Διαθέστε μια διαδικασία ιδεοληψίας και διαχείρισης που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των ιδεών, η οποία περιλαμβάνει σαφείς οδηγίες σχετικά με το πώς να την ανοίξετε σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.....	43
IPM.1 Πλαίσιο IPM.....	43
IPM.1 Πλαίσιο IPM.....	43
Έχετε επίγνωση του κινδύνου ότι η ανοικτή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας σας.....	43
Έχετε επίγνωση του κινδύνου ότι η ανοικτή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας σας.....	43
IPM.2 Στρατηγική IPM.....	43
IPM.2 Στρατηγική IPM.....	43
Απόσπασμα με π.χ. τις αρχές καθοδήγησης της ΕΕ που πρέπει να ακολουθούνται στην ανοικτή καινοτομία για την προστασία των δικαιωμάτων σας σε περίπτωση που η ιδέα της εταιρικής σχέσης εμπιστοσύνης αποτύχει.....	43
Απόσπασμα με π.χ. τις αρχές καθοδήγησης της ΕΕ που πρέπει να ακολουθούνται στην ανοικτή καινοτομία για την προστασία των δικαιωμάτων σας σε περίπτωση που η ιδέα της εταιρικής σχέσης εμπιστοσύνης αποτύχει.....	43
IPM.3 Διαχείριση IP σε.....	43
IPM.3 Διαχείριση IP σε.....	43
Διαδικασία καινοτομίας.....	43
Διαδικασία καινοτομίας.....	43
Συμπεριλάβετε στη διαδικασία διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας σας τις αρχές που θεωρούνται για την ανοικτή καινοτομία και τα δίκτυα αξιόπιστων συνεργατών.....	43
Συμπεριλάβετε στη διαδικασία διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας σας τις αρχές που θεωρούνται για την ανοικτή καινοτομία και τα δίκτυα αξιόπιστων συνεργατών.....	43
SIM.1 Ρύθμιση της στρατηγικής διαχείρισης της νοημοσύνης.....	43





TIMS	
SIM.1 Ρύθμιση της στρατηγικής διαχείρισης της νοημοσύνης.....	43
Χρήση της SIM για τον εντοπισμό νέων κατευθύνσεων που θα ξεκινήσουν με την αναζήτηση νέων συνεργατών για ανοικτή καινοτομία.....	43
Χρήση της SIM για τον εντοπισμό νέων κατευθύνσεων που θα ξεκινήσουν με την αναζήτηση νέων συνεργατών για ανοικτή καινοτομία.....	43
SIM.2 Στρατηγικός κύκλος πληροφοριών.....	43
SIM.2 Στρατηγικός κύκλος πληροφοριών.....	43
Χρήση των δεδομένων SIM για τον εντοπισμό νέων κατευθύνσεων που θα ξεκινήσουν με την αναζήτηση νέων εταίρων για ανοικτή καινοτομία.....	43
Χρήση των δεδομένων SIM για τον εντοπισμό νέων κατευθύνσεων που θα ξεκινήσουν με την αναζήτηση νέων εταίρων για ανοικτή καινοτομία.....	43
SIM.3 Επικοινωνία πληροφοριών.....	43
SIM.3 Επικοινωνία πληροφοριών.....	43
Χρησιμοποιήστε την ανάλυση δεδομένων SIM για να προτείνετε στη διοίκησή σας νέους εταίρους για ανοικτή καινοτομία.....	43
Χρησιμοποιήστε την ανάλυση δεδομένων SIM για να προτείνετε στη διοίκησή σας νέους εταίρους για ανοικτή καινοτομία.....	43
ASM.1 Διαδικασία αξιολόγησης.....	43
ASM.1 Διαδικασία αξιολόγησης.....	43
Αξιολογήστε την ικανότητα καινοτομίας σας στο πλαίσιο της ανοικτής εταιρικής σχέσης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	43
Αξιολογήστε την ικανότητα καινοτομίας σας στο πλαίσιο της ανοικτής εταιρικής σχέσης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	43
ASM.2 Εκτέλεση αξιολόγησης.....	44
ASM.2 Εκτέλεση αξιολόγησης.....	44
Εκτελέστε αξιολογήσεις των ικανοτήτων καινοτομίας στο πλαίσιο της ανοικτής σύμπραξης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	44
Εκτελέστε αξιολογήσεις των ικανοτήτων καινοτομίας στο πλαίσιο της ανοικτής σύμπραξης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	44
ASM.3 Συγκριτική αξιολόγηση και βελτίωση.....	44
ASM.3 Συγκριτική αξιολόγηση και βελτίωση.....	44
Με την κοινή συγκριτική αξιολόγηση αυξάνεται η δύναμη μιας αξιόπιστης συνεργασίας, όπως το άθροισμα των δυνάμεων καινοτομίας που δρουν μαζί στην αγορά.....	44
Με την κοινή συγκριτική αξιολόγηση αυξάνεται η δύναμη μιας αξιόπιστης συνεργασίας, όπως το άθροισμα των δυνάμεων καινοτομίας που δρουν μαζί στην αγορά.....	44
Από αυτόν τον πίνακα επιλέχθηκαν/προκύπτουν τα παρακάτω μαθησιακά αποτελέσματα.....	44





Από αυτόν τον πίνακα επιλέχθηκαν/προκύπτουν τα παρακάτω μαθησιακά αποτελέσματα.....	44
Μαθησιακά αποτελέσματα.....	44
Μαθησιακά αποτελέσματα.....	44
- Κατανοήστε την Ανοικτή Καινοτομία και κοιτάξτε πέρα από τους εσωτερικούς σας πόρους και αξιοποιήστε την εξωτερική γνώση, τις ιδέες και την τεχνογνωσία. Ερμηνεύστε κάθε μέρος του ISO 56000x με αυτή τη νοοτροπία ανοικτής καινοτομίας.....	44
- Κατανοήστε την Ανοικτή Καινοτομία και κοιτάξτε πέρα από τους εσωτερικούς σας πόρους και αξιοποιήστε την εξωτερική γνώση, τις ιδέες και την τεχνογνωσία. Ερμηνεύστε κάθε μέρος του ISO 56000x με αυτή τη νοοτροπία ανοικτής καινοτομίας.....	44
- Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες, καθήκοντα από εξωτερικές πηγές που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	44
- Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες, καθήκοντα από εξωτερικές πηγές που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.....	44
- Σχεδιάστε και αναλύστε τη σύμπραξη καινοτομίας ώστε να συμπεριλάβετε εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες που μπορούν να συνεισφέρουν συγκεκριμένες δεξιότητες, πηγές και καινοτομίες για την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας σας.....	44
- Σχεδιάστε και αναλύστε τη σύμπραξη καινοτομίας ώστε να συμπεριλάβετε εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες που μπορούν να συνεισφέρουν συγκεκριμένες δεξιότητες, πηγές και καινοτομίες για την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας σας.....	44
- Ελέγξτε τον συνεργάτη σας πριν από τη συμμετοχή σας, δεδομένου ότι οι συνεργασίες ανοικτής καινοτομίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δεοντολογίας και συμφωνίες προστασίας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.....	44
- Ελέγξτε τον συνεργάτη σας πριν από τη συμμετοχή σας, δεδομένου ότι οι συνεργασίες ανοικτής καινοτομίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δεοντολογίας και συμφωνίες προστασίας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.....	44
Έχετε επίγνωση του κινδύνου ότι η ανοικτή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας σας.....	44
Έχετε επίγνωση του κινδύνου ότι η ανοικτή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας σας.....	44
Χρησιμοποιήστε την ανάλυση δεδομένων SIM (Strategic Analysis Management) για να προτείνετε στη διοίκησή σας νέους εταίρους για την ανοικτή καινοτομία.....	44
Χρησιμοποιήστε την ανάλυση δεδομένων SIM (Strategic Analysis Management) για να προτείνετε στη διοίκησή σας νέους εταίρους για την ανοικτή καινοτομία.....	44
Αξιολογήστε την ικανότητα καινοτομίας σας στο πλαίσιο της ανοικτής εταιρικής σχέσης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	44
Αξιολογήστε την ικανότητα καινοτομίας σας στο πλαίσιο της ανοικτής εταιρικής σχέσης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.....	44
2.3 Συνεργασία με άλλους: εσωτερική ομάδα, ενδιαφερόμενα μέρη και ανταγωνιστές.....	45
2.3 Συνεργασία με άλλους: εσωτερική ομάδα, ενδιαφερόμενα μέρη και ανταγωνιστές.....	45





3. Στρατηγικές δεξιότητες.....	51
3. Στρατηγικές δεξιότητες.....	51
Εισαγωγή.....	51
Εισαγωγή.....	51
3.1 Ανάπτυξη σχεδίων καινοτομίας.....	52
3.1 Ανάπτυξη σχεδίων καινοτομίας.....	52
Καινοτομία - Τι είναι και γιατί έχει σημασία;.....	52
Καινοτομία - Τι είναι και γιατί έχει σημασία;.....	52
Πώς να αναπτύξετε σχέδια καινοτομίας;.....	53
Πώς να αναπτύξετε σχέδια καινοτομίας;.....	53
Ιεράρχηση ιδεών.....	55
Ιεράρχηση ιδεών.....	55
3.2 Συνεργασία στον στρατηγικό σχεδιασμό και επίβλεψη της συγκριτικής αξιολόγησης.....	57
3.2 Συνεργασία στον στρατηγικό σχεδιασμό και επίβλεψη της συγκριτικής αξιολόγησης.....	57
Στρατηγικός σχεδιασμός.....	58
Στρατηγικός σχεδιασμός.....	58
Γιατί να συνεργαστείτε στον στρατηγικό σχεδιασμό;.....	61
Γιατί να συνεργαστείτε στον στρατηγικό σχεδιασμό;.....	61
Συγκριτική αξιολόγηση: Τι είναι αυτό και πόσο σημαντικό είναι στον στρατηγικό σχεδιασμό;.....	61
Συγκριτική αξιολόγηση: Τι είναι αυτό και πόσο σημαντικό είναι στον στρατηγικό σχεδιασμό;.....	61
3.3 Χρήση σκέψης καινοτομίας και τη δημιουργία εναλλακτικών και βιώσιμων ιδεών.....	64
3.3 Χρήση σκέψης καινοτομίας και τη δημιουργία εναλλακτικών και βιώσιμων ιδεών.....	64
3.4 Αξιολόγηση των διαδικασιών και της ικανότητας καινοτομίας.....	72
3.4 Αξιολόγηση των διαδικασιών και της ικανότητας καινοτομίας.....	72
Αξιολόγηση των διαδικασιών καινοτομίας και της ικανότητας καινοτομίας.....	72
Αξιολόγηση των διαδικασιών καινοτομίας και της ικανότητας καινοτομίας.....	72
4. Οικονομικές δεξιότητες και δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού.....	81
4. Οικονομικές δεξιότητες και δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού.....	81
4.1 Διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου και υποστήριξη της ανάπτυξης της καινοτομίας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.....	81
4.1 Διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου και υποστήριξη της ανάπτυξης της καινοτομίας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.....	81
4.2 Αναζήτηση εθνικών επενδυτικών και χρηματοδοτικών κινήτρων για την προώθηση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας.....	86
4.2 Αναζήτηση εθνικών επενδυτικών και χρηματοδοτικών κινήτρων για την προώθηση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας.....	86
4.3 Διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας.....	90





4.3 Διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας..... 90



1. Επισκόπηση της στρατηγικής

1.1 Πεδίο εφαρμογής της στρατηγικής Διαχείρισης Καινοτομίας

Η διαχείριση της καινοτομίας (ΔΚ) περιλαμβάνει το ταξίδι της μετατροπής των δημιουργικών ιδεών σε πραγματικότητα εντός μιας εταιρείας. Είναι σαν να καλλιεργείς σπόρους καινοτομίας σε πλήρως ανεπτυγμένα δέντρα επιτυχίας. Όταν μια εταιρεία διαπρέπει σε αυτή τη διαδικασία, μπορεί να οδηγήσει σε πρωτοποριακά προϊόντα ή υπηρεσίες που αλλάζουν εντελώς το παιχνίδι για τους πελάτες.

Το πεδίο εφαρμογής της Στρατηγικής ΔΚ είναι να βοηθήσει τα στελέχη να κατανοήσουν, να εφαρμόσουν και να αναπτυχθούν στον κλάδο της καινοτομίας, είτε ως εργαζόμενοι είτε ως ασκούμενοι. Παρατηρείται ότι στις ΜΜΕ υπάρχει δυσκολία στην εφαρμογή της καινοτομίας και οι διευθυντές χρειάζονται εκπαίδευση και καθοδήγηση. Έτσι, η εφαρμογή της καινοτομίας είναι δύσκολη καθώς παρατηρείται ότι οι ΜΜΕ δεν διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους, την τεχνογνωσία που απαιτείται για την εφαρμογή της καινοτομίας, την έλλειψη πρόσβασης σε δίκτυα και συνεργασίες με άλλους εταίρους και τις ανταγωνιστικές προτεραιότητες μαζί με τον κίνδυνο αποτυχίας.

1.2 Ομάδες - Στόχοι

Οι ομάδες-στόχοι και οι κύριοι ενδιαφερόμενοι φορείς του TIMS θα είναι οι πάροχοι επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης και εκπαίδευσης ενηλίκων, οι ΜΜΕ και συνεργαζόμενοι εταίροι, ιδίως:

- Εργαζόμενοι σε εκτελεστικό και διοικητικό επίπεδο και εσωτερικοί ηγέτες εντός της εταιρείας - Εξειδικευμένοι ή καταρτισμένοι ενήλικες που θέλουν να επιμορφωθούν στη διαχείριση καινοτομίας με βάση το CEN/TS 16555 και να γίνουν οι ίδιοι "Πράκτορες καινοτομίας".
- Άνεργοι με προσόντα που έχουν ανάγκη να ξεκινήσουν μια πορεία επανακατάρτισης
- Μικρομεσαίες επιχειρήσεις και επιχειρηματίες (άτομα που διευθύνουν μια επιχείρηση ή έχουν ενδοεπιχειρηματική στάση μέσα σε έναν οργανισμό)
- Κόμβοι καινοτομίας, επιταχυντές και θερμοκοιτίδες
- Δίκτυα εκπαίδευσης στην επιχειρηματικότητα
- Πάροχοι ΕΕΚ και εκπαίδευσης ενηλίκων που επιθυμούν να παρέχουν κατάρτιση στο Σύστημα Διαχείρισης Καινοτομίας

1.3 Στρατηγική

Η στρατηγική καλύπτει θεωρητικές πτυχές των δεξιοτήτων διαχείρισης καινοτομίας, καθώς και θέματα σχετικά με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Η επισκόπηση της στρατηγικής έχει ως εξής:

Οριζόντιες δεξιότητες

- Διαχείριση των αλλαγών στον οργανισμό και βελτίωση των διαδικασιών εντός της εταιρείας.
- Προώθηση της ανοικτής καινοτομίας.
- Συνεργασία με άλλους: εσωτερική ομάδα, ενδιαφερόμενα μέρη και ανταγωνιστές.

Στρατηγικές δεξιότητες

- Ανάπτυξη σχεδίων καινοτομίας.
- Συνεργασία στον στρατηγικό σχεδιασμό και επίβλεψη της συγκριτικής αξιολόγησης.
- Χρήση καινοτόμας σκέψης και τη δημιουργία εναλλακτικών και βιώσιμων ιδεών.
- Αξιολόγηση διαδικασιών καινοτομίας και την ικανότητα εφαρμογής.

Οικονομικές δεξιότητες και δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού

- Διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου και υποστήριξη της ανάπτυξης της καινοτομίας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.
- Αναζήτηση εθνικών επενδυτικών και χρηματοδοτικών κινήτρων για την προώθηση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας.
- Διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας.

2. Οριζόντιες δεξιότητες

Εισαγωγή

Στο ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό τοπίο, η ικανότητα καινοτομίας δεν αποτελεί απλώς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά αναγκαιότητα για την επιβίωση και την ανάπτυξη. Η στρατηγική διαχείρισης της καινοτομίας περιλαμβάνει ένα φάσμα πρακτικών και μεθοδολογιών που αποσκοπούν στην προώθηση της δημιουργικότητας, τον ορθολογισμό των διαδικασιών και την αξιοποίηση των νέων ιδεών για την προώθηση της οργανωτικής επιτυχίας. Κεντρική θέση στη στρατηγική αυτή κατέχει η έννοια των οριζόντιων δεξιοτήτων - ευέλικτων ικανοτήτων που διευκολύνουν τις αλλαγές στη διαχείριση, την ανοικτή διαδικασία καινοτομίας και τις συνεργατικές προσπάθειες σε διάφορες διαστάσεις του οργανισμού.

2.1 Διαχείριση των αλλαγών στον οργανισμό και βελτίωση των διαδικασιών εντός της εταιρείας.

Όταν οι ηγέτες ξεκινούν σημαντικές οργανωτικές αλλαγές, συχνά επικεντρώνονται σε μεγάλο βαθμό στον καθορισμό του τι πρέπει να αλλάξει, είτε πρόκειται για μια νέα στρατηγική, είτε για ένα λειτουργικό πλαίσιο, είτε για την ενσωμάτωση μιας εξαγοράς. Ωστόσο, μερικές φορές παραβλέπουν την κρίσιμη πτυχή του τρόπου εκτέλεσης αυτών των αλλαγών. Αυτή η αβλεψία ενέχει έναν σημαντικό κίνδυνο: την εμμονή στις παλιές μεθόδους ενώ επιδιώκουν νέους στόχους. Το να ακολουθεί κανείς προεπιλεγμένες ή αδιαμφισβήτητες προσεγγίσεις για την αλλαγή μπορεί να οδηγήσει σε μια έξαρση δραστηριοτήτων, αλλά δεν θα επιφέρει γνήσιο μετασχηματισμό στον οργανισμό.

Γνωρίζοντας ότι κάθε αλλαγή στις εταιρείες αποτελεί κίνδυνο, διότι μπορεί να εγγωηθεί μεγάλους κινδύνους που θα φέρουν καταστροφή. Από την άλλη πλευρά, οι αλλαγές είναι αυτές που μπορούν να αυξήσουν την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα μιας εταιρείας. Το ρίσκο αυτό πρέπει να αναλαμβάνεται μετά από μεγάλη έρευνα, συστηματοποίηση και μικρότερες δοκιμές. Απαιτείται ένα σχέδιο βήμα προς βήμα, που θα βοηθήσει στην επίτευξη των στόχων. Η μεθοδικότητα της Ness αποτελεί το θεμέλιο και η βάση για την έναρξη μιας αλλαγής.

Όσον αφορά την επιχειρηματική καινοτομία, είναι ο μεγαλύτερος κίνδυνος, διότι μιλάμε για κάτι εντελώς νέο χωρίς να έχει δοκιμαστεί αλλού. Στις μέρες μας η καινοτομία πετυχαίνει πιο εύκολα γιατί υπάρχει ευκολότερος τρόπος επικοινωνίας και αμεσότητα,



προλαμβάνονται οι κίνδυνοι, δοκιμάζονται νέες ιδέες χωρίς υψηλό κόστος και οι εργαζόμενοι είναι πιο έτοιμοι να αντιμετωπίσουν ή να αποτρέψουν μια απώλεια.

Η καινοτομία απαιτεί χρόνο και τη συνεργασία πολλών ανθρώπων για να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί με τη μεγαλύτερη δυνατή επιτυχία. Τα καλά νέα είναι ότι υπάρχουν πολλοί άνθρωποι που μπορούν να βοηθήσουν στην υλοποίηση ή τη δημιουργία μιας καινοτόμου ιδέας. Ένας υπεύθυνος καινοτομίας μπορεί να λάβει συμβουλές από την ομάδα του, από

το αρμόδιο τμήμα της εταιρείας όπου θέλει να υλοποιήσει την ιδέα του, από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους και γενικά από ανθρώπους που εμπλέκονται στον κλάδο στον οποίο προΐσταται.

Ας δούμε ορισμένα βήματα και εκτιμήσεις που μπορούν να βοηθήσουν στην οργάνωση των αλλαγών μιας εταιρείας και στη βελτίωση των διαδικασιών:

1. Δημιουργία ενός σχεδίου πριν από την εφαρμογή μιας αλλαγής.
2. Καθορισμός στόχων.
3. Υποστήριξη των συναδέλφων.
4. Πειραματισμός και πρωτοτυπία.
5. Κατανόηση κινδύνων.
6. Σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού προγράμματος κατάρτισης.
7. Μέτρηση επιδόσεων.
8. Αξιολόγηση και ανάλυση.

1. Δημιουργία ενός σχεδίου πριν από την εφαρμογή μιας αλλαγής

Το πρώτο στάδιο κάθε απόφασης είναι ο σχεδιασμός ενός σχεδίου, το οποίο θα πρέπει να έχει όσο το δυνατόν περισσότερες παραμέτρους και πιθανούς κινδύνους που μπορούν να προβλεφθούν κατά την εφαρμογή του σχεδίου αλλαγής. Η μεθοδολογία είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για την έναρξη μιας αλλαγής. Είναι ένα θεμέλιο και μια βάση που θα είναι χρήσιμη καθ' όλη τη διάρκεια της υλοποίησης του σχεδίου αλλαγής. Σε οποιαδήποτε δυσκολία ή απορία, ο διαχειριστής μπορεί πάντα να επιστρέψει στο σχέδιο και να αποτρέψει κάθε κίνδυνο ή πιθανή αποτυχία.

2. Καθορισμός στόχων

Η ομάδα που επιβλέπει την οργάνωση των αλλαγών θα πρέπει στο πρώτο στάδιο να θέσει ορισμένους στόχους. Με κάθε αλλαγή ή βελτίωση στη λειτουργία μιας επιχείρησης, δημιουργούνται διάφορες παράπλευρες αποτυχίες οι οποίες πρέπει να είναι προβλέψιμες. Θέτοντας στόχους, ο διευθυντής ή το αντίστοιχο στέλεχος μπορεί να έχει ένα οργανόγραμμα που θα τον βοηθάει πάντα να παραμένει στο σωστό δρόμο. Όταν οι στόχοι είναι σαφείς ο καθένας μπορεί να τους ακολουθήσει και να οδηγηθεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα.



3. Υποστήριξη των συναδέλφων

Ο υπεύθυνος καινοτομίας ή ο επικεφαλής της ομάδας πρέπει να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει την ομάδα του, ώστε να υπάρχει καλή ατμόσφαιρα εργασίας. Σε κάθε στάδιο της εργασίας τους πρέπει να διατηρούν μια συνεργατική και ευχάριστη ατμόσφαιρα προκειμένου να έχουν το αντίστοιχο αποτέλεσμα. Υποστηρίζοντας τους συμπαίκτες του, θα

επιτύχει την εκτίμηση, την παρακίνηση και τη σωστή λειτουργία της ομάδας. Κάθε συνεργασία με καλή ατμόσφαιρα και υποστήριξη μπορεί να επιτύχει περισσότερους στόχους.

4. Πειραματισμός και πρωτοτυπία.

Στο πλαίσιο της βελτίωσης των διαδικασιών και της αλλαγής σε έναν οργανισμό, είναι απαραίτητο να εφαρμοστούν νέες ιδέες και να δοκιμαστούν. Ο διευθυντής πρέπει:

(α) να ενθαρρύνει την ταχεία παραγωγή πρωτότυπων ιδεών και τον πειραματισμό τους για την άμεση και γρήγορη δοκιμή τους.

β) να δημιουργούν ένα ασφαλές περιβάλλον για πειραματισμό, όπου η αποτυχία θεωρείται ευκαιρία μάθησης.

γ) επαναλαμβάνουν με βάση την ανατροφοδότηση και τα δεδομένα για να βελτιώνουν και να βελτιώνουν τις καινοτομίες.

5. Κατανόηση του κινδύνου

Κατά τη διαχείριση των αλλαγών σε έναν οργανισμό και τη βελτίωση των διαδικασιών εντός της εταιρείας, είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται και να μετριάζονται οι πιθανοί κίνδυνοι για να διασφαλιστεί η επιτυχής εφαρμογή. Οι οργανισμοί θα πρέπει να αναπτύξουν ένα ολοκληρωμένο σχέδιο διαχείρισης αλλαγών που να αφορά την επικοινωνία, τη δέσμευση των ενδιαφερομένων μερών, την κατανομή των πόρων, την κατάρτιση, την αξιολόγηση των κινδύνων και τη μέτρηση της επιτυχίας. Με τον προληπτικό εντοπισμό και την αντιμετώπιση των πιθανών κινδύνων, οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την πιθανότητα επιτυχίας των πρωτοβουλιών διαχείρισης αλλαγών και βελτίωσης διαδικασιών.

Ορισμένοι συνήθεις κίνδυνοι που σχετίζονται με πρωτοβουλίες διαχείρισης αλλαγών και βελτίωσης διαδικασιών:

- Αντίσταση στην αλλαγή
- Πολιτιστικά εμπόδια
- Έλλειψη υποστήριξης από την ηγεσία
- Κακή επικοινωνία



- Ανεπαρκείς πόροι
- Τεχνικές προκλήσεις
- Μέτρηση της επιτυχίας

6. Σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού προγράμματος κατάρτισης.

Ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού προγράμματος κατάρτισης για τη διαχείριση των αλλαγών και τη βελτίωση των διαδικασιών σε μια εταιρεία απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και συνεκτίμηση των συγκεκριμένων αναγκών και στόχων του οργανισμού. Ορισμένες ιδέες για αυτό το πρόγραμμα κατάρτισης μπορεί να είναι:

- Αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης
- Καθορισμός μαθησιακών στόχων
- Ανάπτυξη προγράμματος σπουδών
- Ενσωμάτωση αρχών διαχείρισης αλλαγών
- Παροχή πρακτικής εμπειρίας
- Προώθηση της συνεχούς μάθησης
- Μέτρηση αποτελεσματικότητας

7. Μέτρηση επιδόσεων

Η μέτρηση των επιδόσεων είναι ζωτικής σημασίας κατά τη διαχείριση των αλλαγών και τη βελτίωση των διαδικασιών σε έναν οργανισμό. Παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα των πρωτοβουλιών αλλαγής και βοηθά στην παρακολούθηση της προόδου προς τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- a) Καθορίστε συγκεκριμένους, μετρήσιμους στόχους για τις αλλαγές και τις βελτιώσεις των διαδικασιών που εφαρμόζετε.
- b) Επιλέξτε δείκτες KPI που σχετίζονται άμεσα με τους στόχους των αλλαγών και των βελτιώσεων των διαδικασιών. Αυτοί θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν μετρήσεις όπως:
 - Χρόνος εφαρμογής των αλλαγών
 - Εξοικονόμηση κόστους ή σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας
 - Βελτίωση της ποιότητας



- Ικανοποίηση πελατών
- Δέσμευση των εργαζομένων
- Κέρδη αποδοτικότητας
- Παραγωγή καινοτομίας

- c) Καθορίστε βασικές μετρήσεις για κάθε KPI πριν από την εφαρμογή των αλλαγών.
- d) Θέστε σε εφαρμογή συστήματα και διαδικασίες για τη συλλογή δεδομένων και την παρακολούθηση των επιδόσεων σε σχέση με τους καθορισμένους δείκτες απόδοσης.
- e) Συνεχής παρακολούθηση και ανάλυση των δεδομένων επιδόσεων για την αξιολόγηση της προόδου και τον εντοπισμό τυχόν τάσεων, προτύπων ή τομέων για βελτίωση.
- f) Καθιέρωση μηχανισμών ανατροφοδότησης για τη συλλογή στοιχείων από τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των εργαζομένων, των πελατών και άλλων σχετικών μερών. Χρησιμοποιήστε αυτή την ανατροφοδότηση για να επικυρώσετε τις μετρήσεις επιδόσεων, να εντοπίσετε πρόσθετες γνώσεις και να ενημερώσετε για τη λήψη αποφάσεων.
- g) Χρησιμοποιήστε τη μέτρηση των επιδόσεων ως βάση για συνεχή βελτίωση.
- h) Μοιραστείτε τα δεδομένα επιδόσεων και τις ενημερώσεις προόδου με τα ενδιαφερόμενα μέρη για να τα κρατάτε ενήμερα και να τα εμπλέκετε στη διαδικασία αλλαγής.

8. Αξιολόγηση και ανάλυση

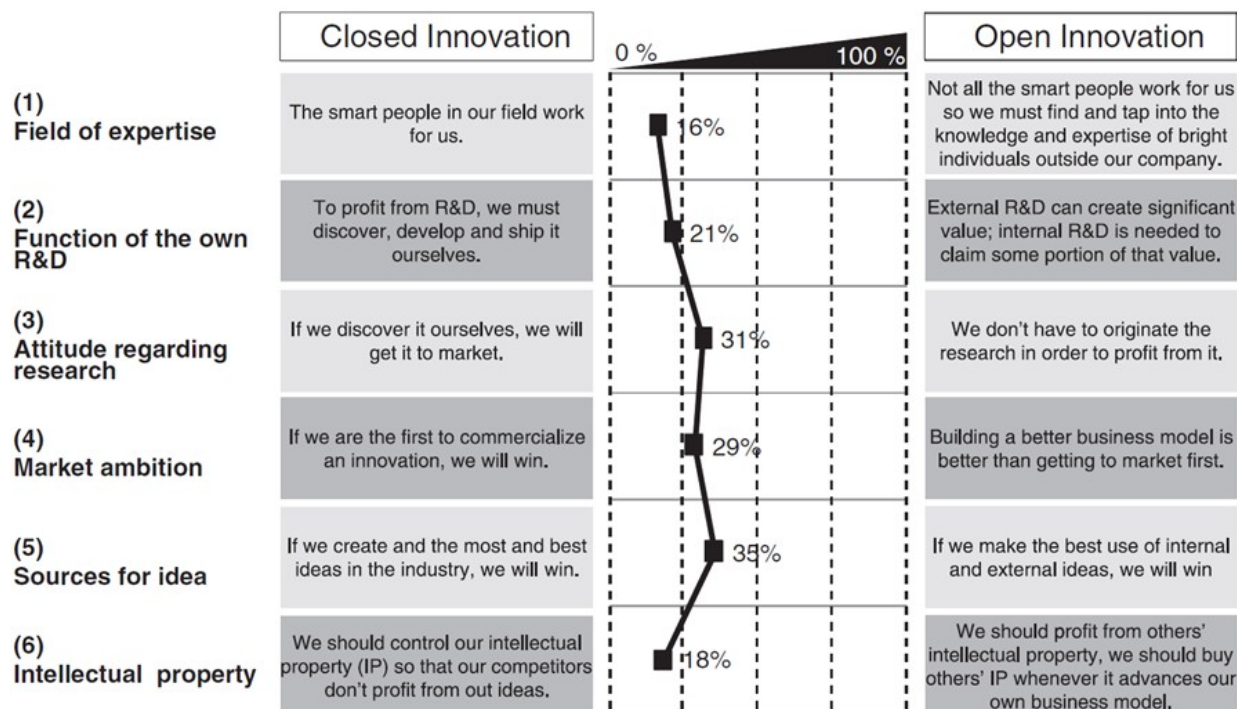
Ένα βασικό στάδιο στην οργάνωση και διαχείριση της αλλαγής σε μια επιχείρηση είναι η ανάλυση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και των διαδικασιών. Το στάδιο αυτό απαιτεί μεγάλη προσοχή και συγκέντρωση, καθώς καθορίζει τα επόμενα βήματα και τις αποφάσεις. Η αξιολόγηση και η ανάλυση μπορεί να αφορά την ομάδα και τους εταίρους, το έργο, την επικοινωνία, την αποδοτικότητα του χρόνου, τις οικονομικές και κοστολογικές επιβαρύνσεις, τις τεχνολογικές αναλύσεις, τις εκτιμήσεις κινδύνου, τη λειτουργική αξιολόγηση κ.λπ.



2.2 Προώθηση της ανοικτής καινοτομίας.

Η ανοικτή καινοτομία ενθαρρύνει τους οργανισμούς να κοιτάξουν πέρα από τους εσωτερικούς τους πόρους και να αξιοποιήσουν εξωτερικές γνώσεις, ιδέες και εμπειρογνώμοσύνη.

Διαφορά στη στρατηγική:



Σχήμα 2.2.1 Διαφορές μεταξύ ανοικτής και κλειστής καινοτομίας

Δεν υπάρχει μέρος του προτύπου ISO 5600x που να ασχολείται ρητά με την ανοικτή καινοτομία, αλλά οι αρχές της ανοικτής καινοτομίας είναι εγγενώς μέρος του προτύπου. π.χ. η εξέταση δια τομεακών, δια λειτουργικών και δια εταιρικών ομάδων κατά την επιλογή εταιρών. Το άνοιγμα της διαχείρισης ιδεών σε πολλούς ενδιαφερόμενους και η συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών πόρων στην ανάλυση της αγοράς και τη διαχείριση ιδεών.

Πόροι/Μέσο

Για να κατανοήσουμε την ανοικτή καινοτομία σε μια πραγματική περίπτωση, αναφερόμαστε σε ένα έγγραφο που δημοσιεύθηκε από την κοινότητα των φορέων καινοτομίας στο υποστηριζόμενο συνέδριο TIMS στις 16.5.2024. Το έγγραφο αυτό ανέλυε τις προκλήσεις της ανοικτής καινοτομίας στην ευρωπαϊκή αυτοκινητοβιομηχανία.

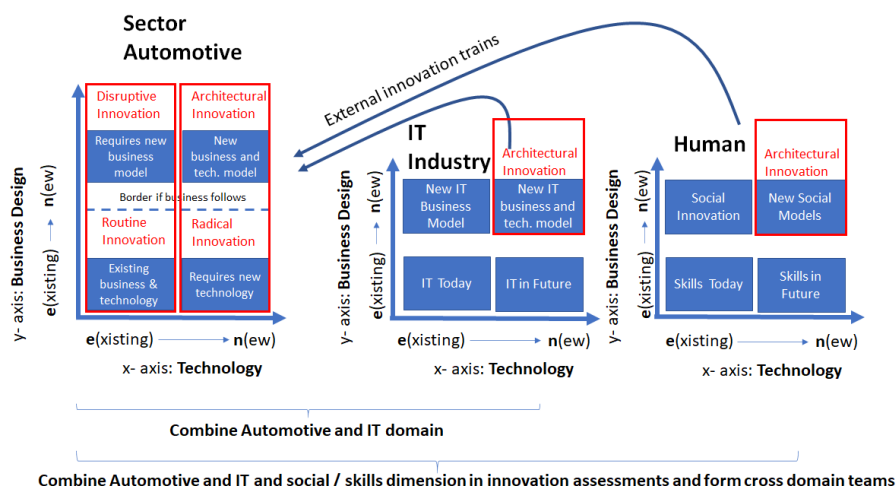
Πηγή: Aschbacher, Detlev Aust (2021): Thomas Peisl, Joanne Hyland, Richard Messnarz, Bruno Wöran, Samer Sameh, Georg Macher, Jürgen Dobaj, Laura Aschbacher, Detlev Aust. Πράκτορες καινοτομίας - Μετακίνηση από τις προσεγγίσεις με γνώμονα τη διαδικασία στις προσεγγίσεις με γνώμονα την ανθρωποκεντρική νοημοσύνη. In: Yilmaz, M., Clarke, P., Messnarz, R., Reiner, M. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2021. Communications in Computer and Information Science, τόμος 1442. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-85521-5_21

Στη δεκαετία του '90 οι άνθρωποι χρησιμοποιούσαν τις φωτογραφικές μηχανές ξεχωριστά από τα κινητά τηλέφωνα. Αυτή τη στιγμή κανείς δεν περίμενε ότι η κάμερα θα γίνει μέρος των κινητών τηλεφώνων. Όταν δημιουργούμε νέα αυτοκίνητα σκεπτόμενοι τους στόχους των αυτοκινητοβιομηχανιών για το 2050 (https://en.wikipedia.org/wiki/Self-driving_car) τα αυτοκίνητα γίνονται αυτοκινούμενα με λειτουργίες τεχνητής νοημοσύνης και το αυτοκίνητο είναι στο μέλλον μέρος του κινητού μας τηλεφώνου που οδηγεί μαζί μας. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει μόνο αν ενσωματωθούν διαφορετικοί κλάδοι. Αυτή η προσέγγιση ονομάζεται καινοτομία ανοικτής αρχιτεκτονικής. Οι ανοικτές υπηρεσίες και οι αρχιτεκτονικές που βασίζονται στην ανοικτή καινοτομία συγχωνεύουν διαφορετικούς φορείς, πλατφόρμες και τομείς σε νέες λύσεις στο μέλλον.

Παρακάτω περιγράφεται η τρέχουσα στρατηγική ανοικτής καινοτομίας της αυτοκινητοβιομηχανίας:

Το παρακάτω σχήμα περιγράφει αυτή τη στρατηγική. Η Hochschule München (T. Peisl) προσάρμοσε το μοντέλο του Gary P. Pisano, Harvard business school και το εφάρμοσε στη γερμανική βιομηχανία.

Η έννοια της ανοικτής καινοτομίας συνίσταται στη μετάβαση από μια καθαρά βιομηχανική προοπτική προσανατολισμένη στις διαδικασίες σε μια προοπτική καινοτομίας με επίκεντρο τον άνθρωπο, η οποία συνδέει την αυτοκινητοβιομηχανία, τα δίκτυα και τις υπηρεσίες πληροφορικής και την ατζέντα των ανθρώπινων δεξιοτήτων.



Σχήμα 2.2.2: Η επιχειρηματική σχολή του Χάρβαρντ και η εφαρμογή της στη γερμανική βιομηχανία.

Η Αυτοκινητοβιομηχανία του άξονα x-y στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει την τεχνολογία και κινείται από την υπάρχουσα προς τη νέα τεχνολογία. Όλοι συζητούν για τις μπαταρίες, τις κυψέλες καυσίμου, τον ηλεκτρονικό κινητήρα ως νέες τεχνολογίες, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποια είναι τότε η νέα τεχνολογία; Ποια είναι η ακάλυπτη τεχνολογία και ποια είναι η νέα;

Ο άξονας y αντιπροσωπεύει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Χρησιμοποιείται για να μετρήσει αν το όριο έχει ξεπεραστεί, ώστε η επιχείρηση να ακολουθήσει/εκμεταλλευτεί τη νέα τεχνολογία. Ο άξονας y εκτείνεται από το υφιστάμενο (πώς πωλούνται τα αυτοκίνητα σήμερα) στο νέο (πώς θα πωλούνται τα αυτοκίνητα στο μέλλον). Αν μιλάμε για leasing, car sharing, τράπεζες, εφαρμογές κ.λπ. πρόκειται για ήδη υπάρχουσα τεχνολογία και υπάρχουσες επιχειρήσεις. Η νέα επιχείρηση τώρα καθοδηγείται από εξωτερικά τρένα καινοτομίας. Αυτό οδηγεί σε νέα τεχνολογία και νέες επιχειρήσεις τις οποίες δεν μπορούμε να αντιληφθούμε τώρα. Και εδώ συμβαίνει η ριζική καινοτομία και απαιτείται νέα αρχιτεκτονική καινοτομία (ενσωμάτωση της νέας τεχνολογίας και των νέων επιχειρηματικών μοντέλων σε μια νέα διάσταση - 4ο τεταρτημόριο στην εικόνα).

Ενώ οι εταιρείες είναι πολύ καλές στην καινοτομία ρουτίνας, στερούνται των δεξιοτήτων στην αποκαλούμενη αρχιτεκτονική καινοτομία. Η αρχιτεκτονική καινοτομία προϋποθέτει το άνοιγμα για την ενσωμάτωση των καινοτομιών, το συνδυασμό τους με την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών και το σχεδιασμό νέων επιχειρηματικών μοντέλων.

Ενώ η αλλαγή από μια υπάρχουσα σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να γίνει αντιληπτή από τους ανθρώπους (και ακόμη και εκεί η αλλαγή πρέπει να γίνει αποδεκτή), είναι σχεδόν αδύνατο να κατανοηθεί εκ των προτέρων το μέλλον της επιχειρηματικής καινοτομίας. Π.χ., σκεφτείτε την αλλαγή από τα βιβλιοπωλεία στην Amazon ή την αλλαγή από ένα κανονικό τηλέφωνο σε ένα έξυπνο τηλέφωνο και τη χρήση του σήμερα.

Η πιο δύσκολη πρόκληση είναι στην πραγματικότητα να σκεφτούμε πώς δημιουργείται η αξία με την ενσωμάτωση των τάσεων καινοτομίας στις νέες τεχνολογίες στα αυτοκίνητα και στα επιχειρηματικά μοντέλα.

Η εικόνα του άξονα x-y στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει και πάλι την τεχνολογία και κινείται από την υπάρχουσα προς τη νέα τεχνολογία. Όλοι συζητούν για το σύννεφο, το Διαδίκτυο των πραγμάτων και τους διακομιστές και τις υπηρεσίες πληροφορικής και τα μεγάλα δεδομένα, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποια είναι τότε η νέα τεχνολογία; Ποια είναι η ακάλυπτη τεχνολογία και ποια είναι η νέα; Τι θα συμβεί αν οι κβαντικοί υπολογιστές παραδώσουν απεριόριστη υπολογιστική ισχύ παγκοσμίως, συμπεριλαμβανομένων των προγραμμάτων τεχνητής νοημοσύνης και όλες οι υποδομές, τα αυτοκίνητα, τα αεροπλάνα κ.λπ. λειτουργούν σε μια μεγάλη μηχανή τεχνητής νοημοσύνης;

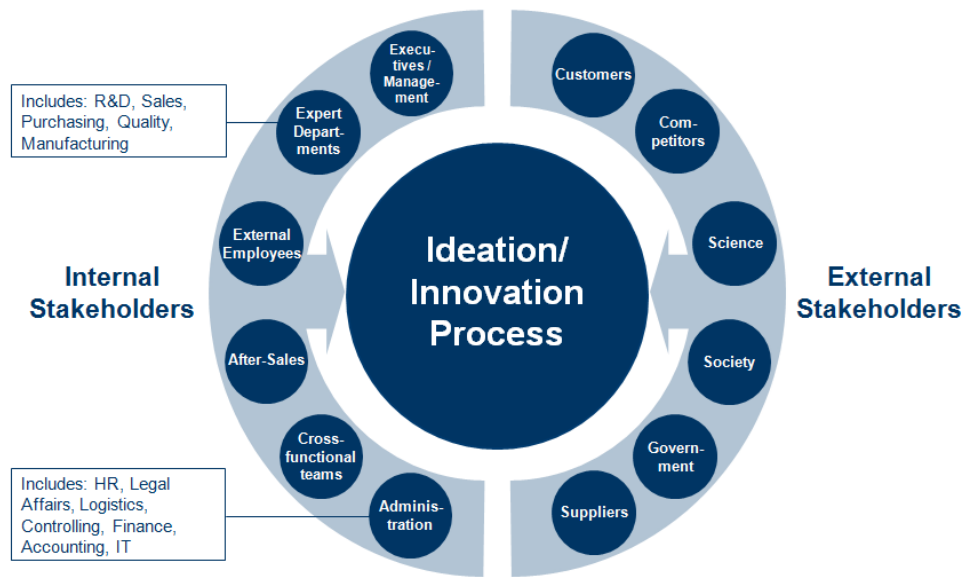
Εικόνα του άξονα x-y της ανθρώπινης διάστασης στο παραπάνω σχήμα. Ο άξονας x αντιπροσωπεύει και πάλι τις τεχνολογικές δεξιότητες των ανθρώπων. Ο άξονας y αντιπροσωπεύει τις νέες κοινωνικές δεξιότητες που απαιτούνται σε ένα κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, συμπεριλαμβανομένου του κοινωνικού αντίκτυπου στο χώρο εργασίας. Όλοι συζητούν τους ρόλους εργασίας όπως ο αναλυτής μεγάλων δεδομένων ή ο μηχανικός κυβερνοασφάλειας, αλλά στην πραγματικότητα ανήκουν ήδη στις υπάρχουσες τεχνολογίες. Επομένως, ποιες είναι τότε οι νέες δεξιότητες; Ποιες είναι οι ακάλυπτες δεξιότητες και ποιες οι νέες; Ποιες νέες αλυσίδες αξίας και επιχειρηματικά μοντέλα θα είναι δυνατά σε ένα αλλαγμένο νέο κοινωνικό περιβάλλον και ποιες κοινωνικές δεξιότητες θα εξελιχθούν;

Μια στρατηγική καινοτομίας αξιολογεί κάθε τομέα χρησιμοποιώντας τα 4 τεταρτημόρια (καινοτομία ρουτίνας, ανατρεπτική καινοτομία, ριζοσπαστική καινοτομία, ανοικτή αρχιτεκτονική καινοτομία) και στη συνέχεια συγκροτεί ομάδες καινοτομίας και εμπειρογνομώνων σε όλους τους τομείς που εργάζονται σε μια λύση αρχιτεκτονικής καινοτομίας.

Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η κορυφαία αυτοκινητοβιομηχανία δικτυώνεται με εταιρείες και ομάδες εμπειρογνομώνων από άλλους τομείς και επενδύει σε ομάδες εμπειρογνομώνων για την καινοτομία, οι οποίες συντονίζονται από ερευνητικούς φορείς όπως το Hochschule München.

Σε μια σειρά βασικών σημειώσεων από κορυφαίους φορείς της αμυντικής βιομηχανίας και της αυτοκινητοβιομηχανίας στο EuroSPI (βλ. σειρά βιβλίων <https://link.springer.com/conference/eurospi>) περιγράφεται ότι η διαχείριση της καινοτομίας απαιτεί μια ανοικτή διαχείριση ιδεών. Η παρακάτω εικόνα είναι από το μάθημα πιστοποιημένου διαχειριστή καινοτομίας του EuroSPI.

Πηγή: Neumann, M., Riel, A., Dismon, H. (2018). Σχεδιασμός τεχνολογικής στρατηγικής και διαχείριση καινοτομίας στην Rheinmetall Automotive για την αντιμετώπιση των μελλοντικών προκλήσεων κινητικότητας. In: Larrucea, X., Santamaria, I., O'Connor, R., Messnarz, R. (eds) Systems, Software and Services Process Improvement. EuroSPI 2018. Communications in Computer and Information Science, τόμος 896. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-97925-0_51

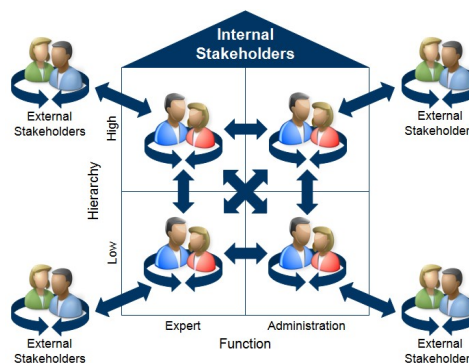


Σχήμα 2.2.3 : Διαδικασία ιδεοληψίας/καινοτομίας

Αυτό το μοντέλο (μέρος της ενότητας στρατηγικής ανοικτής καινοτομίας στην ακαδημία EuroSPI) ορίζει ότι εσωτερικές και εξωτερικές πηγές χρησιμοποιούνται ως εισροές για μια κεντρική διαδικασία ιδεοληψίας ως μέρος της διαδικασίας καινοτομίας.

Σε αυτές τις εταιρείες χρησιμοποιήθηκε πρώτα αυτή η διαδικασία ιδεοληψίας και στη συνέχεια έγινε τεχνολογική ανίχνευση σε όλη την Ευρώπη για να επενδυθούν ή να υποστηριχθούν τα spin offs που αργότερα ενσωματώθηκαν στον πυρήνα των υπηρεσιών. Ή δημιουργήθηκε μια νέα εταιρική σχέση με άλλες εταιρείες για την υλοποίηση της νέας ιδέας.

Για να λειτουργήσει η Ανοικτή Καινοτομία (OI) απαιτείται συντονισμένη δικτύωση εσωτερικών και εξωτερικών φορέων.



Σχήμα 2.2.4 : Εσωτερικοί ενδιαφερόμενοι



Η αρχή της ανοικτής καινοτομίας σχετίζεται με όλα τα μέρη του προτύπου ISO 56000 και τις διαδικασίες του μοντέλου αξιολόγησης της καινοτομίας TIMS.

Διαχείριση καινοτομίας Σύστημα	Καινοτομία TAM & TIM	IPM & SIM	Αξιολόγηση & Βελτίωση ASM
IMS.0 Εισαγωγή	TAM.1 Πλαίσιο εταιρικής σχέσης Ιππο.	IPM.1 Πλαίσιο IPM	ASM.1 Διαδικασία αξιολόγησης
IMS.1 Σχεδιασμός	TAM.2 Είσοδος σε εταιρική σχέση	IPM.2 Στρατηγική IPM	ASM.2 Εκτέλεση αξιολόγησης
IMS.2 Διαχείριση πόρων	TAM.3 Επιλογή εταίρου	SIM.1 Στρατηγική ευφυΐα.	ASM.3 Συγκριτική αξιολόγηση και
IMS.3 Διαχείριση ικανοτήτων	TAM.4 Ευθυγράμμιση εταιριών	SIM.2 Στρατηγικός κύκλος πληροφοριών	
IMS.4 Εισαγωγή & λειτουργία IMS	TAM.5 Αλληλεπίδραση	SIM.3 Επικοινωνία πληροφοριών	
IMS.5 Αξιολόγηση επιδόσεων	TIM.1 Προετοιμασία διαχείρισης ιδεών		
	TIM.2 Οργάνωση ανθρώπων		
	TIM.3 Διαδικασία ανάπτυξης ιδεών		

Διαδικασία	Αρχή της ανοικτής καινοτομίας
IMS.0 Εισαγωγή	Σκεφτείτε εξ αρχής μια ανοικτή αρχιτεκτονική πόρων, δεξιοτήτων, ανταλλαγής ιδεών, ανάλυσης της αγοράς κ.λπ.
IMS.1 Σχεδιασμός	Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες, καθήκοντα από εξωτερικές πηγές που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.
IMS.2 Διαχείριση πόρων	Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.
IMS.3 Διαχείριση ικανοτήτων	Αναλύστε τα κενά και συμπληρώστε τις δεξιότητες και τους πόρους σας με εξωτερικές συνεργασίες.
IMS.4 Εισαγωγή & λειτουργία IMS	Εργασία σε κοινά έργα καινοτομίας όπου η συνέργεια και η συμπληρωματικότητα των εταιρών επιτρέπει την επίτευξη ενός ευρύτερου στόχου καινοτομίας (ανοικτής αρχιτεκτονικής).
TAM.1 Σύμπραξη καινοτομίας	Σχεδιάστε και αναλύστε τη σύμπραξη καινοτομίας ώστε να συμπεριλάβετε εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες που μπορούν να συνεισφέρουν συγκεκριμένες δεξιότητες, πηγές και καινοτομίες για την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας σας.
TAM.2 Εισαγωγή ενός inno. Συνεργασία	Ελέγξτε τον συνεργάτη σας πριν από τη συμμετοχή σας, δεδομένου ότι οι συνεργασίες ανοικτής καινοτομίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δεοντολογίας και συμφωνίες προστασίας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.
TAM.3 Επιλογή εταιρίου	Επιλέξτε τους εταιρείους με βάση τις δεξιότητές τους, τους διαθέσιμους πόρους, τις υπάρχουσες καινοτομίες και τις επιχειρηματικές δυνατότητες, ΑΛΛΑ και με βάση τη φήμη τους, αν μπορείτε να οικοδομήσετε μια εταιρική σχέση εμπιστοσύνης. Η ανοικτή καινοτομία μπορεί να αποτύχει αν η εμπιστοσύνη στη συνεργασία αποτύχει.
TAM.4 Ευθυγράμμιση εταιρών	Πραγματοποιήστε ένα εναρκτήριο λάκτισμα για να συμφωνήσετε ένα κοινό όραμα καινοτομίας και να δημιουργήσετε μια συνεργασία με βάση το δίκτυο σε ομάδες και υποομάδες.
TAM.5 Αλληλεπίδραση μεταξύ των εταιρών	Καθορίστε τη δικτυακή επικοινωνία μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών εταιρών και επικοινωνήστε με σαφήνεια το όραμα καινοτομίας που πρέπει να επιτύχουν όλες οι ομάδες σε όλους.



Διαδικασία	Αρχή της ανοικτής καινοτομίας
	Πραγματοποιήστε κυκλικές συναντήσεις κατάστασης μεταξύ των ομάδων.

Διαδικασία	Αρχή της ανοικτής καινοτομίας
TIM.1 Προετοιμασία διαχείρισης ιδεών	Συμπεριλάβετε εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους.
TIM.2 Οργάνωση ανθρώπων	Συμπεριλάβετε εξωτερικούς και εσωτερικούς ενδιαφερόμενους. Εξετάστε (βλ. παραπάνω σχήμα επικοινωνίας με τα ενδιαφερόμενα μέρη) και εξετάστε τη διαδικασία ιδεοληψίας με μια ομάδα ιδεοληψίας που περιλαμβάνει ένα δίκτυο προσκεκλημένων/εμπιστευμένων εταίρων.
TIM.3 Διαδικασία ανάπτυξης ιδεών	Διαθέστε μια διαδικασία ιδεοληψίας και διαχείρισης που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των ιδεών, η οποία περιλαμβάνει σαφείς οδηγίες σχετικά με το πώς να την ανοίξετε σε εξωτερικούς ενδιαφερόμενους.
IPM.1 Πλαίσιο IPM	Έχετε επίγνωση του κινδύνου ότι η ανοικτή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας σας.
IPM.2 Στρατηγική IPM	Απόσπασμα με π.χ. τις αρχές καθοδήγησης της ΕΕ που πρέπει να ακολουθούνται στην ανοικτή καινοτομία για την προστασία των δικαιωμάτων σας σε περίπτωση που η ιδέα της εταιρικής σχέσης εμπιστοσύνης αποτύχει.
IPM.3 Διαχείριση IP σε Διαδικασία καινοτομίας	Συμπεριλάβετε στη διαδικασία διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας σας τις αρχές που θεωρούνται για την ανοικτή καινοτομία και τα δίκτυα αξιόπιστων συνεργατών.
SIM.1 Ρύθμιση της στρατηγικής διαχείρισης της νοημοσύνης	Χρήση της SIM για τον εντοπισμό νέων κατευθύνσεων που θα ξεκινήσουν με την αναζήτηση νέων συνεργατών για ανοικτή καινοτομία
SIM.2 Στρατηγικός κύκλος πληροφοριών	Χρήση των δεδομένων SIM για τον εντοπισμό νέων κατευθύνσεων που θα ξεκινήσουν με την αναζήτηση νέων εταίρων για ανοικτή καινοτομία
SIM.3 Επικοινωνία πληροφοριών	Χρησιμοποιήστε την ανάλυση δεδομένων SIM για να προτείνετε στη διοίκησή σας νέους εταίρους για ανοικτή καινοτομία.
ASM.1 Διαδικασία αξιολόγησης	Αξιολογήστε την ικανότητα καινοτομίας σας στο πλαίσιο της ανοικτής εταιρικής σχέσης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.

Διαδικασία	Αρχή της ανοικτής καινοτομίας
ASM.2 Εκτέλεση αξιολόγησης	Εκτελέστε αξιολογήσεις των ικανοτήτων καινοτομίας στο πλαίσιο της ανοικτής σύμπραξης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.
ASM.3 Συγκριτική αξιολόγηση και βελτίωση	Με την κοινή συγκριτική αξιολόγηση αυξάνεται η δύναμη μιας αξιόπιστης συνεργασίας, όπως το άθροισμα των δυνάμεων καινοτομίας που δρουν μαζί στην αγορά.

Από αυτόν τον πίνακα επιλέχθηκαν/προκύπτουν τα παρακάτω μαθησιακά αποτελέσματα.

Μαθησιακά αποτελέσματα

- Κατανοήστε την Ανοικτή Καινοτομία και κοιτάξτε πέρα από τους εσωτερικούς σας πόρους και αξιοποιήστε την εξωτερική γνώση, τις ιδέες και την τεχνογνωσία. Ερμηνεύστε κάθε μέρος του ISO 56000x με αυτή τη νοοτροπία ανοικτής καινοτομίας.
- Συμπεριλάβετε στα σχέδιά σας πόρους, δεξιότητες, καθήκοντα από εξωτερικές πηγές που μπορούν να υποστηρίξουν την επίτευξη ενός μεγαλύτερου στόχου καινοτομίας.
- Σχεδιάστε και αναλύστε τη σύμπραξη καινοτομίας ώστε να συμπεριλάβετε εξωτερικές και εσωτερικές ομάδες που μπορούν να συνεισφέρουν συγκεκριμένες δεξιότητες, πηγές και καινοτομίες για την επίτευξη του στόχου της καινοτομίας σας.
- Ελέγξτε τον συνεργάτη σας πριν από τη συμμετοχή σας, δεδομένου ότι οι συνεργασίες ανοικτής καινοτομίας απαιτούν υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης και δεοντολογίας και συμφωνίες προστασίας των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.

Έχετε επίγνωση του κινδύνου ότι η ανοικτή καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε παραβίαση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας σας.

Χρησιμοποιήστε την ανάλυση δεδομένων SIM (Strategic Analysis Management) για να προτείνετε στη διοίκησή σας νέους εταίρους για την ανοικτή καινοτομία.

Αξιολογήστε την ικανότητα καινοτομίας σας στο πλαίσιο της ανοικτής εταιρικής σχέσης καινοτομίας, εργαστείτε από κοινού για την αντιμετώπιση των αδυναμιών και μοιραστείτε τα δυνατά σημεία.



2.3 Συνεργασία με άλλους: εσωτερική ομάδα, ενδιαφερόμενα μέρη και ανταγωνιστές.

1. ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών αποτελεί παράγοντα επιτυχίας για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αλλά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αντιμετωπίζουν προκλήσεις στη μεταφορά γνώσεων και πληροφοριών από τη μία οργανωτική μονάδα στην άλλη. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες προκλήσεις που πρέπει να εντοπιστούν και να βρεθούν λύσεις στη διαχείριση της εσωτερικής επικοινωνίας. Μια προσέγγιση σχεδιασμού υπηρεσιών που βασίζεται στη λογική CIMO (πλαίσιο, παρέμβαση, μηχανισμός και έξοδος) έδειξε ότι η τεχνική και η διαδικασία του συμμετοχικού επιχειρηματικού μοντέλου μπορεί να εντοπίσει προβλήματα και προκλήσεις στην εσωτερική διαδικασία αύξησε τα κίνητρα μεταξύ του προσωπικού για την εξεύρεση λύσεων, ενθάρρυνε την επικοινωνία και δημιούργησε κοινή κατανόηση για τον τρόπο επίλυσης των προβλημάτων.

Ένα κρίσιμο πρόβλημα διαχείρισης της καινοτομίας σε μια μικρομεσαία επιχείρηση (ΜΜΕ) είναι η επικοινωνία στο εσωτερικό της επιχείρησης, μεταξύ των τμημάτων της. Προφανώς, η επικοινωνία είναι μια ζωτική και βασική ανάγκη, αλλά αποτελεί επίσης μια ευκαιρία για την καινοτομία υπηρεσιών και προϊόντων. Αυτή η τελευταία πτυχή είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν τα μέλη της ομάδας χωρίζονται από γεωγραφικές αποστάσεις ή όταν εργάζονται σε βάρδιες.

Η εξωτερική επικοινωνία είναι επίσης σημαντική για την επιτυχή καινοτομία προϊόντος (π.χ. Mendelson & Pillai, 1999). Συνεπώς, η επικοινωνία και η συνεργασία αναγνωρίζονται ως κρίσιμοι παράγοντες για την επιτυχή διαχείριση της καινοτομίας προϊόντων και υπηρεσιών.

Η ιδεοληψία είναι το στάδιο στο οποίο δημιουργείτε και διερευνάτε ιδέες για καινοτομία. Η επικοινωνία είναι απαραίτητη σε αυτό το στάδιο, διότι σας βοηθά να μοιραστείτε τις σκέψεις σας, να λάβετε ανατροφοδότηση και να αξιοποιήσετε τις ιδέες των άλλων. Η επικοινωνία προάγει επίσης μια κουλτούρα ανοιχτότητας, περιέργειας και ποικιλομορφίας, τα οποία αποτελούν βασικά συστατικά για τη δημιουργικότητα. Θα πρέπει να χρησιμοποιείτε τεχνικές όπως ο καταγιτισμός ιδεών, η χαρτογράφηση του νου, η αφήγηση ιστοριών και η δημιουργία πρωτοτύπων και να αποφεύγετε να κρίνετε, να επικρίνετε ή να απορρίπτετε ιδέες πρόωρα.

Η επικύρωση είναι το στάδιο όπου οι ιδέες δοκιμάζονται και βελτιώνονται για την καινοτομία. Η επικοινωνία είναι σημαντική σε αυτό το στάδιο, διότι σας βοηθά να συλλέγετε και να αναλύετε δεδομένα, να μαθαίνετε από τους πελάτες σας και να αλλάζετε ή να επιμένετε στις ιδέες σας. Η επικοινωνία σας επιτρέπει επίσης να συνεργάζεστε με την ομάδα σας, τα ενδιαφερόμενα μέρη και τους μέντορες και να λαμβάνετε την υποστήριξη και τα σχόλιά τους. Για να επικοινωνείτε αποτελεσματικά κατά την επικύρωση, πρέπει να



χρησιμοποιείτε εργαλεία όπως έρευνες, συνεντεύξεις, πειράματα και μετρήσεις και να αποφεύγετε να κάνετε υποθέσεις, να αγνοείτε τα στοιχεία ή να είστε αμυντικοί.

Η υλοποίηση είναι το στάδιο όπου εκτελείτε και δρομολογείτε τις ιδέες σας για καινοτομία. Η επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας σε αυτό το στάδιο, διότι σας βοηθά να σχεδιάζετε και να συντονίζετε τις ενέργειές σας, να ξεπερνάτε τις προκλήσεις και να γιορτάζετε τις επιτυχίες. Η επικοινωνία σας βοηθά επίσης να επικοινωνήσετε την πρόταση αξίας σας, να δεσμεύσετε τους πελάτες σας και να αναπτύξετε την αγορά σας. Για να επικοινωνήσετε αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση, πρέπει να χρησιμοποιήσετε στρατηγικές όπως η διαχείριση έργων, η διαχείριση κινδύνων, η αφήγηση ιστοριών και το μάρκετινγκ και να αποφύγετε να είστε ασαφείς, ασυνεπείς ή υπερβολικά σίγουροι.

Η βελτίωση των επικοινωνιακών σας δεξιοτήτων για την καινοτομία απαιτεί να γνωρίζετε το ακροατήριό σας και να προσαρμόζετε το μήνυμά σας αναλόγως. Χρησιμοποιήστε σαφή, απλή γλώσσα, αντί για ορολογία ή ακρωνύμια, και ακούστε ενεργά και με ενσυναίσθηση, κάνοντας ερωτήσεις ανοικτού τύπου. Θα πρέπει να δίνεται και να λαμβάνετε εποικοδομητική ανατροφοδότηση, ενώ θα πρέπει να αναγνωρίζονται οι διαφορετικές οπτικές γωνίες. Επιπλέον, θα πρέπει να χρησιμοποιούνται πολλαπλά κανάλια και μορφές για την επικοινωνία των ιδεών και των αποτελεσμάτων σας. Η επικοινωνία και η καινοτομία είναι αλληλένδετες και αλληλοεξαρτώμενες. Η επικοινωνία μπορεί να προωθήσει την

καινοτομία διευκολύνοντας τη δημιουργία, την επικύρωση και την εφαρμογή ιδεών. Η καινοτομία μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία δημιουργώντας νέους τρόπους έκφρασης, διαμοιρασμού και σύνδεσης. Βελτιώνοντας τις επικοινωνιακές σας δεξιότητες, μπορείτε να απελευθερώσετε τη δημιουργικότητα και το δυναμικό καινοτομίας σας.

2. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ ΚΑΙ ΑΛΛΩΝ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΜΕΝΩΝ ΜΕΡΩΝ

Ποιες είναι ορισμένες αποτελεσματικές στρατηγικές για τον εντοπισμό και τη διαχείριση των ενδιαφερομένων μερών σε έργα καινοτομίας;

Ένα από τα πρώτα βήματα σε κάθε έργο καινοτομίας είναι να προσδιοριστούν τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι ανάγκες, τα συμφέροντα και οι ανησυχίες τους. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε διάφορα εργαλεία και μεθόδους για να το κάνετε αυτό, όπως η χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών, οι συνεντεύξεις, οι έρευνες, οι ομάδες εστίασης ή ο καταϊγισμός ιδεών. Ο στόχος είναι να κατανοήσετε την οπτική γωνία των ενδιαφερομένων μερών, το επίπεδο επιρροής και ενδιαφέροντός τους για το έργο, τον πιθανό αντίκτυπό τους στα αποτελέσματα του έργου, καθώς και τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις τους. Θα πρέπει επίσης να επικαιροποιείτε τακτικά τον προσδιορισμό των ενδιαφερομένων μερών, καθώς ενδέχεται να προκύψουν ή να αλλάξουν νέα ενδιαφερόμενα μέρη κατά τη διάρκεια του έργου.

Αφού εντοπίσετε τα ενδιαφερόμενα μέρη σας, πρέπει να τα κατηγοριοποιήσετε και να τα ιεραρχήσετε ανάλογα με τη σημασία και την επιρροή τους. Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε





διάφορα πλαίσια και κριτήρια για να το κάνετε αυτό, όπως ο πίνακας δύναμης-συμπερόντων, το μοντέλο προβολής ή ο κύκλος των ενδιαφερομένων μερών. Η ιδέα είναι να ομαδοποιήσετε τα ενδιαφερόμενα μέρη σας σε διαφορετικά τμήματα με βάση το επίπεδο ισχύος, ενδιαφέροντος, επείγοντος, νομιμότητας ή εγγύτητας στο έργο. Αυτό θα σας βοηθήσει να προσαρμόσετε τις στρατηγικές επικοινωνίας και εμπλοκής σας σε κάθε τμήμα και να καταναείμτε τους πόρους και την προσοχή σας αναλόγως.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Τα εσωτερικά ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν τους εργαζόμενους, τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και τους μετόχους. Έχουν άμεσο συμφέρον από την επιτυχία του οργανισμού και επηρεάζονται άμεσα από τις αποφάσεις και τις ενέργειές του. Η κατανόηση των αναγκών και των ανησυχιών τους είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ενός θετικού και παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι εξωτερικοί ενδιαφερόμενοι, από την άλλη πλευρά, μπορεί να περιλαμβάνουν ολόκληρο το οικοσύστημα καινοτομίας - τους πελάτες σας, τους προμηθευτές, τους επενδυτές, τις ρυθμιστικές αρχές και την τοπική κοινωνία. Αυτά τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορεί να έχουν διαφορετικές προσδοκίες και ανησυχίες και είναι σημαντικό να τα εντοπίσετε και να τα αντιμετωπίσετε ανάλογα.

Η επικοινωνία και η δέσμευση είναι απαραίτητες για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, σχέσης και υποστήριξης μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. Πρέπει να επικοινωνείτε με σαφήνεια και συχνά με τους ενδιαφερόμενους φορείς σας, χρησιμοποιώντας διαφορετικά κανάλια και

μορφές, όπως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ενημερωτικά δελτία, συναντήσεις, εργαστήρια, διαδικτυακά σεμινάρια ή μέσα κοινωνικής δικτύωσης. Θα πρέπει επίσης να εμπλέκετε τα ενδιαφερόμενα μέρη σας με ουσιαστικό και συμμετοχικό τρόπο, εμπλέκοντάς τα σε δραστηριότητες του έργου, όπως η ιδεοληψία, η δημιουργία πρωτοτύπων, η δοκιμή ή η ανατροφοδότηση. Θα πρέπει επίσης να επιδιώκετε να κατανοήσετε και να αντιμετωπίσετε τις ανησυχίες, τα σχόλια και τις προτάσεις τους και να αναγνωρίσετε και να εκτιμήσετε τη συμβολή τους.

Τέλος, πρέπει να αξιολογείτε και να βελτιώνετε τις σχέσεις σας με τα ενδιαφερόμενα μέρη καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Θα πρέπει να συλλέγετε και να αναλύετε τα σχόλια των ενδιαφερομένων μερών σας, χρησιμοποιώντας έρευνες, συνεντεύξεις ή αξιολογήσεις. Θα πρέπει επίσης να αξιολογείτε την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών επικοινωνίας και δέσμευσης, χρησιμοποιώντας μετρήσεις όπως η ικανοποίηση, η αφοσίωση, η συνηγορία ή η συνεργασία. Θα πρέπει επίσης να εντοπίσετε και να εφαρμόσετε τυχόν βελτιώσεις ή προσαρμογές που μπορεί να απαιτούνται για τη βελτίωση των σχέσεών σας με τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως η αύξηση της συχνότητας, της σαφήνειας ή της ανταπόκρισης της επικοινωνίας ή η παροχή περισσότερης αναγνώρισης, κινήτρων ή υποστήριξης στα ενδιαφερόμενα μέρη.



Η επιτυχής εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία της καινοτομίας για διάφορους λόγους. Πρώτα απ' όλα, ενισχύει τη φήμη της εταιρείας σας. Όταν τα ενδιαφερόμενα μέρη αισθάνονται ότι ακούγονται και εκτιμώνται, γίνονται υποστηρικτές της εταιρείας, διαδίδοντας θετικά λόγια από στόμα σε στόμα και προσελκύοντας νέους πελάτες. Επιπλέον, τα εμπλεκόμενα ενδιαφερόμενα μέρη είναι πιο πιθανό να παραμείνουν πιστά στην εταιρεία, οδηγώντας σε αυξημένα ποσοστά διατήρησης πελατών.

3. ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Η ικανότητα αποτελεσματικής συνεργασίας με άλλα άτομα εκτιμάται ιδιαίτερα από τις εταιρείες όλων των κλάδων.

Πώς να βελτιώσετε την ομαδική εργασία

Ανοιχτή και ξεκάθαρη επικοινωνία: Η καθιέρωση ανοικτών διαύλων επικοινωνίας και η ενθάρρυνση της ειλικρίνειας και της διαφάνειας στις ομαδικές αλληλεπιδράσεις είναι απαραίτητη για την επιτυχή ομαδική εργασία. Αυτό περιλαμβάνει την ενεργή ακρόαση των άλλων, την έκφραση των ιδεών με σαφήνεια και σεβασμό και την ανοιχτότητα στη λήψη εποικοδομητικής ανατροφοδότησης.

Καθορισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων: Η ανάθεση ξεκάθαρων ρόλων και συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων σε κάθε μέλος της ομάδας βοηθά στην αποφυγή σύγχυσης και διασφαλίζει ότι όλοι γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς. Αυτό προάγει την αποτελεσματικότητα και την ατομική δέσμευση στους στόχους της ομάδας.

Πρωώθηση της εμπιστοσύνης και του σεβασμού: Η επιτυχής ομαδική εργασία βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και τον σεβασμό μεταξύ των μελών της ομάδας. Αυτό περιλαμβάνει την αναγνώριση και την εκτίμηση των δεξιοτήτων και των γνώσεων του άλλου, καθώς και την υποστήριξη και την παρακίνηση των συναδέλφων για την επίτευξη κοινών στόχων.

Οφέλη της ομαδικής εργασίας

Μεγαλύτερη δημιουργικότητα και καινοτομία: Η ποικιλομορφία των ιδεών και των προοπτικών σε μια ομάδα ενισχύει τη δημιουργικότητα και τη δημιουργία νέων λύσεων. Με το συνδυασμό διαφορετικών προσεγγίσεων, μπορούν να βρεθούν πιο καινοτόμες και αποτελεσματικές λύσεις στις προκλήσεις.

Αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα: Η ομαδική εργασία επιτρέπει την κατανομή των καθηκόντων και την αξιοποίηση των ατομικών πλεονεκτημάτων κάθε μέλους της ομάδας. Αυτό διευκολύνει την αποτελεσματικότερη ολοκλήρωση των έργων, με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εργασίας.



Βελτιωμένο περιβάλλον εργασίας: Ένα συνεργατικό και θετικό εργασιακό περιβάλλον που προωθείται από την ομαδική εργασία μπορεί να αυξήσει την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να μειώσει το άγχος και να προωθήσει ένα πιο υγιές και αρμονικό εργασιακό περιβάλλον.

4. ΕΠΙΛΥΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ&ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗΣ&ΧΤΙΣΙΜΟ ΣΧΕΣΕΩΝ

Οι συγκρούσεις προκύπτουν λόγω διαφορετικών απόψεων, αντικρουόμενων συμφερόντων και διαφορετικών προσωπικοτήτων σε μια ομάδα έργου. Η αγνόηση ή ο κακός χειρισμός των συγκρούσεων μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα, τεταμένες σχέσεις και τελικά σε αποτυχία του έργου. Ακολουθούν οι λόγοι για τους οποίους η επίλυση των συγκρούσεων είναι απαραίτητη:

Βελτιωμένη ομαδική συνεργασία: Με την άμεση και δίκαιη αντιμετώπιση των συγκρούσεων, οι διαχειριστές έργων δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου τα μέλη της ομάδας μπορούν να εκφράζουν ανοιχτά τις απόψεις τους και να εργάζονται συνεργατικά για την επίτευξη κοινών στόχων.

Ενισχυμένη λήψη αποφάσεων: Η εποικοδομητική επίλυση συγκρούσεων ενθαρρύνει τη διερεύνηση διαφορετικών απόψεων και εναλλακτικών λύσεων. Αυτό επιτρέπει στις ομάδες έργου να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις, εξετάζοντας ένα ευρύτερο φάσμα δυνατοτήτων και αυξάνοντας την πιθανότητα βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Αυξημένη ικανοποίηση και διατήρηση των εργαζομένων: Η αποτελεσματική επίλυση των συγκρούσεων δείχνει ότι οι ανησυχίες και οι απόψεις των μελών της ομάδας εκτιμώνται. Αυτό προάγει την αίσθηση σεβασμού, ικανοποίησης και δέσμευσης, οδηγώντας σε υψηλότερα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων και θετική κουλτούρα του έργου.

Ελαχιστοποίηση των κινδύνων του έργου: Οι συγκρούσεις που δεν αντιμετωπίζονται μπορούν να κλιμακωθούν και να διαταράξουν την πρόοδο του έργου. Με την άμεση επίλυση των συγκρούσεων, οι διαχειριστές έργων μετριάζουν τους πιθανούς κινδύνους, αποτρέπουν τις καθυστερήσεις και διατηρούν την εστίαση στους στόχους του έργου.

Η τέχνη της διαπραγμάτευσης

Οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης είναι ζωτικής σημασίας για τους διαχειριστές έργων όταν αλληλεπιδρούν με ενδιαφερόμενους, πελάτες, προμηθευτές και μέλη της ομάδας. Ακολουθούν οι λόγοι για τους οποίους οι ισχυρές δεξιότητες διαπραγμάτευσης είναι ζωτικής σημασίας:

Απόκτηση πόρων: Συχνά οι διαχειριστές έργων πρέπει να εξασφαλίσουν πόρους, είτε πρόκειται για προϋπολογισμό, προσωπικό ή εξοπλισμό. Οι αποτελεσματικές δεξιότητες διαπραγμάτευσης σας επιτρέπουν να υποστηρίξετε τις ανάγκες του έργου, να



παρουσιάζετε πειστικά επιχειρήματα και να εξασφαλίζετε τους απαραίτητους πόρους για την επιτυχία του έργου.

Διαχείριση ενδιαφερόμενων μερών: Η διαπραγμάτευση με τα ενδιαφερόμενα μέρη βοηθά στη διαχείριση των προσδοκιών τους, στην ευθυγράμμιση των στόχων του έργου και στην αντιμετώπιση των ανησυχιών. Με την κατανόηση των συμφερόντων των ενδιαφερομένων μερών και την αποτελεσματική επικοινωνία των περιορισμών του έργου, οι διαχειριστές έργων μπορούν να καλλιεργήσουν θετικές σχέσεις και να κερδίσουν την αποδοχή των ενδιαφερομένων μερών.

Επίλυση συγκρούσεων: Διαπραγματευτικές δεξιότητες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επίλυση συγκρούσεων μεταξύ των μελών της ομάδας ή των ενδιαφερομένων μερών. Η ικανότητα διευκόλυνσης παραγωγικών συζητήσεων, εξεύρεσης κοινού εδάφους και επίτευξης αμοιβαία επωφελών συμφωνιών μπορεί να εκτονώσει τις εντάσεις και να προωθήσει αρμονικές σχέσεις.

Διαχείριση πεδίου εφαρμογής και αλλαγών: Διαπραγματευτικές δεξιότητες είναι ανεκτίμητες κατά τη διαχείριση του πεδίου εφαρμογής του έργου και τη διαχείριση αιτημάτων αλλαγής. Με την αποτελεσματική διαπραγμάτευση των αλλαγών, οι διαχειριστές έργων μπορούν να εξισορροπούν τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών, να αξιολογούν τις επιπτώσεις και να διατηρούν τη σκοπιμότητα του έργου.

Να θυμάστε ότι η σύγκρουση δεν είναι απαραίτητα μια αρνητική πτυχή της διαχείρισης έργων- μπορεί να είναι μια ευκαιρία για ανάπτυξη, καινοτομία και βελτίωση των αποτελεσμάτων του έργου. Αγκαλιάστε την επίλυση συγκρούσεων και τη διαπραγμάτευση

ως αναπόσπαστα μέρη του ρόλου σας ως διαχειριστή έργου και θα προωθήσετε ένα παραγωγικό και συνεργατικό περιβάλλον που θα οδηγήσει στην επιτυχία του έργου.

Εξοπλίστε τον εαυτό σας με αυτές τις ζωτικής σημασίας δεξιότητες, μάθετε την τέχνη της επίλυσης συγκρούσεων και γίνετε ένας ικανός διαπραγματευτής. Με αυτόν τον τρόπο, θα αντιμετωπίζετε τις προκλήσεις των έργων με αυτοπεποίθηση, θα οικοδομείτε ισχυρές σχέσεις με τους ενδιαφερόμενους και θα οδηγείτε τα έργα σας προς την επιτυχή ολοκλήρωση.

5. ΔΙΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ & ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΥΕΛΙΞΙΑ

Η υιοθέτηση λειτουργικών διαδρομών σταδιοδρομίας ανοίγει μια πύλη για μια εκτεταμένη άποψη ενός οργανισμού, καταρρίπτοντας τα σιλό που παραδοσιακά εμποδίζουν την προοδευτική σκέψη. Καθώς τα άτομα περιηγούνται σε διάφορα τμήματα, συλλέγουν πληθώρα προοπτικών και γνώσεων, εμπλουτίζοντας την κατανόησή τους και προωθώντας μια ολιστική άποψη του επιχειρηματικού τοπίου. Αυτή η διευρυμένη προοπτική είναι





καθοριστική για τον εντοπισμό ευκαιριών που προηγουμένως αποκρύπτονταν από τα τμηματικά εμπόδια.

Οι λειτουργικές διαδρομές σταδιοδρομίας καταλύουν την καινοτομία, διευρύνοντας τις προοπτικές και ενισχύοντας τη συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, καταργώντας τα σιλό που εμποδίζουν τη δημιουργικότητα και την ευελιξία.

Τέτοιες διαδρομές σταδιοδρομίας ενισχύουν μια κουλτούρα μάθησης και προσαρμοστικότητας, πυροδοτώντας νέες λύσεις και οδηγώντας στην προσωπική ανάπτυξη παράλληλα με την οργανωτική επιτυχία.

Με το παράδειγμα τους, οι ηγέτες ενθαρρύνουν τη διεπιστημονική διερεύνηση, υποστηρίζουν μια κουλτούρα ανάληψης κινδύνων και δημιουργούν υποδομές που διευκολύνουν τη λειτουργική ανάπτυξη, καλλιεργώντας έτσι την καινοτομία.

Οι λειτουργικές διαδρομές σταδιοδρομίας γεφυρώνουν τα κενά γνώσεων και ενισχύουν τη διεπιστημονική συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων, που είναι ζωτικής σημασίας για τη συνεχή καινοτομία και τις δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων.

Η προσέγγιση αυτή δημιουργεί ένα δίκτυο καινοτόμων εντός του οργανισμού, ενισχύοντας τη συλλογική ικανότητα για καινοτομία με ταχύτητα και κλίμακα και οδηγώντας το μέλλον της καινοτομίας μέσω της ανταλλαγής διεπιστημονικών γνώσεων.

Συμπέρασμα

Οι οριζόντιες δεξιότητες στη στρατηγική διαχείριση της καινοτομίας αποτελούν τον άξονα για την προώθηση διοικητικών αλλαγών, τη βελτίωση των διαδικασιών και την προώθηση μιας κουλτούρας συνεργασίας τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού. Αναπτύσσοντας

και αξιοποιώντας αυτές τις δεξιότητες, οι εταιρείες μπορούν να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, να ενισχύσουν τις καινοτόμες ικανότητές τους και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη.

3. Στρατηγικές δεξιότητες

Εισαγωγή

Η καινοτομία αποτελεί την αιμοδοσία των σύγχρονων οργανισμών, οδηγώντας στην ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και την προσαρμοστικότητα σε μια ταχέως μεταβαλλόμενη παγκόσμια αγορά. Κεντρικό ρόλο στην αποτελεσματική διαχείριση της





καινοτομίας διαδραματίζει η ανάπτυξη στρατηγικών δεξιοτήτων - εκείνων των ικανοτήτων που επιτρέπουν στους ηγέτες να οραματίζονται, να σχεδιάζουν και να εκτελούν πρωτοβουλίες καινοτομίας που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους. Οι στρατηγικές δεξιότητες στη διαχείριση της καινοτομίας περιλαμβάνουν ένα φάσμα ικανοτήτων, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ανάλυση της αγοράς, η ηγεσία και η διαχείριση της αλλαγής. Αυτές οι δεξιότητες είναι καθοριστικές για την πλοήγηση στις πολυπλοκότητες της καινοτομίας, διασφαλίζοντας ότι αυτή όχι μόνο σχεδιάζεται αλλά και ότι εφαρμόζεται και διατηρείται αποτελεσματικά.

3.1 Ανάπτυξη σχεδίων καινοτομίας.

Οι ηγέτες αντιμετωπίζουν μεταβαλλόμενα και αβέβαια περιβάλλοντα με συνεχή πίεση για καινοτομία, δημιουργία αξίας και ανάπτυξη των οργανισμών τους. Καθώς οι αγορές εξελίσσονται, οι προτιμήσεις των πελατών αλλάζουν και οι τεχνολογίες εξελίσσονται με πρωτοφανή ρυθμό, η καινοτομία αποδεικνύεται η κινητήρια δύναμη πίσω από την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα όλων των οργανισμών του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα σε όλο τον κόσμο.

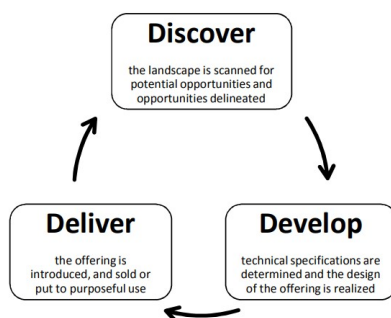
Σε αυτή την ενότητα, διερευνούμε τα θεμελιώδη στοιχεία του σχεδιασμού καινοτομίας, παρέχοντας έναν ολοκληρωμένο οδικό χάρτη, βασισμένο στη γνώση των εμπειρογνομώνων, για τους οργανισμούς που επιθυμούν να αξιοποιήσουν τη δύναμη της δημιουργικότητας, της εφευρετικότητας και της προνοητικότητας για να προωθήσουν τους στόχους τους.

Καινοτομία - Τι είναι και γιατί έχει σημασία;

Η καινοτομία είναι κάτι περισσότερο από την παραγωγή δημιουργικών ιδεών- είναι η εφαρμογή αυτών των ιδεών σε κάποιες νέες συσκευές ή διαδικασίες. Η καινοτομία απαιτεί

το συνδυασμό μιας δημιουργικής ιδέας με πόρους και τεχνογνωσία που καθιστούν δυνατή την ενσωμάτωση της δημιουργικής ιδέας σε μια χρήσιμη μορφή (Schilling, 2022).

Κυκλικά μιλώντας, μπορεί να αναπαρασταθεί ως εξής (σχήμα 1):



Σχήμα 3.1.1 - Ο κύκλος της καινοτομίας



Η καινοτομία μπορεί να προέρχεται από πολλές διαφορετικές πηγές. Μπορεί να προέρχεται από άτομα, εταιρείες, πανεπιστήμια, ιδιωτικούς μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς και έρευνα που χρηματοδοτείται από την κυβέρνηση. Μια από τις πιο προφανείς πηγές καινοτομίας της επιχείρησης είναι οι προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης της ίδιας της επιχείρησης (Schilling, 2022).

Η σημασία της καινοτομίας στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί. Σε μια ολοένα και πιο δυναμική και ανταγωνιστική παγκόσμια αγορά, οι οργανισμοί που δεν καινοτομούν κινδυνεύουν να μείνουν πίσω και να χάσουν τη σημασία τους. Η καινοτομία επιτρέπει στις επιχειρήσεις να προσαρμόζονται στις αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών, στις αναδυόμενες τεχνολογίες και στις τάσεις της αγοράς, εξασφαλίζοντας έτσι τη μακροπρόθεσμη επιβίωση και επιτυχία τους (Drucker, 2002). Επιπλέον, η καινοτομία είναι υψίστης σημασίας για την αντιμετώπιση σημαντικών κοινωνικών, οικονομικών και περιβαλλοντικών προβλημάτων. Παρέχει ευφάνταστες λύσεις σε πιεστικά ζητήματα όπως η κλιματική αλλαγή, η φτώχεια και η έλλειψη πόρων.

Συνειδητοποιούμε έτσι ότι η καινοτομία είναι κάτι περισσότερο από μια απλή λέξη - είναι θεμελιώδης κινητήριος μοχλός της ανθρώπινης προόδου και της επιχειρηματικής ανάπτυξης. Οι οργανισμοί που αναγνωρίζουν τη σημασία της καινοτομίας και επενδύουν στην κουλτούρα, τις διαδικασίες και τους πόρους για την προώθησή της βρίσκονται σε καλύτερη θέση για να ευδοκιμήσουν σε έναν κόσμο που εξελίσσεται συνεχώς.

Αλλά πώς μπορούμε να το κάνουμε; Ας δούμε πώς να αναπτύξουμε ένα σχέδιο καινοτομίας.

Πώς να αναπτύξετε σχέδια καινοτομίας;

Όπως καλύψαμε στην προηγούμενη ενότητα για τον στρατηγικό σχεδιασμό, υπάρχει ένα σύνολο βημάτων που πρέπει να γίνουν για την ανάπτυξη ενός σχεδίου καινοτομίας. Αυτά τα είναι τα εξής:

Αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης :

Πριν από την ανάπτυξη ενός σχεδίου καινοτομίας, είναι ζωτικής σημασίας να κατανοηθεί το σημείο εκκίνησης του οργανισμού όσον αφορά την ικανότητά του να καινοτομεί και να ανταποκρίνεται στις αλλαγές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Αυτό περιλαμβάνει μια ολοκληρωμένη ανάλυση των ακόλουθων πτυχών:

Κουλτούρα καινοτομίας: Η αξιολόγηση της οργανωτικής κουλτούρας είναι απαραίτητη για να διαπιστωθεί κατά πόσον ευνοεί τη δημιουργικότητα, την ανατρεπτική σκέψη και τον πειραματισμό. Μια κουλτούρα που εκτιμά την καινοτομία και ανέχεται τον κίνδυνο είναι θεμελιώδης για την επιτυχία των καινοτόμων πρωτοβουλιών (West & Sacramento, 2012).

Διαθέσιμοι πόροι: Εξετάστε τους διαθέσιμους οικονομικούς, ανθρώπινους και τεχνολογικούς πόρους για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων καινοτομίας. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση του προϋπολογισμού που διατίθεται για έρευνα και



ανάπτυξη, την εμπειρογνωμοσύνη της ομάδας και την υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή (Tidd & Bessant, 2018).

Εσωτερικές ικανότητες: Αξιολογήστε τις εσωτερικές δυνάμεις και ικανότητες του οργανισμού που ευνοούν την καινοτομία, συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογικής ικανότητας, των ικανοτήτων δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων και της επιδεξιότητας στην ανάλυση της αγοράς (Tidd & Bessant, 2018).

Ιστορία καινοτομίας: Διερευνήστε το ιστορικό του οργανισμού όσον αφορά προηγούμενες πρωτοβουλίες καινοτομίας, επιτυχίες και αποτυχίες, διδάγματα και προσαρμοστικότητα. Αυτό παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις αποτελεσματικές πρακτικές και τα εμπόδια που αντιμετωπίστηκαν στο παρελθόν (Doblin, 2013).

Πραγματοποιώντας μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης, ο οργανισμός μπορεί να εντοπίσει τα δυνατά του σημεία και τους τομείς που χρήζουν βελτίωσης σε σχέση με την καινοτομία, ενημερώνοντας έτσι για την ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου καινοτομίας προσαρμοσμένου στις συγκεκριμένες ανάγκες του.

Καθορισμός σαφών στόχων :

Κατά τον καθορισμό των στόχων για το σχέδιο καινοτομίας, είναι επιτακτική ανάγκη να διασφαλίζονται η σαφήνεια, η μετρήσιμη, η εφικτή, η συνάφεια και η χρονική διάρκεια. Αυτό είναι σύμφωνο με τη μεθοδολογία SMART που συζητήθηκε προηγουμένως στην προηγούμενη ενότητα. Η μεθοδολογία SMART προτείνει ότι κάθε εταιρικός, τμηματικός και τμηματικός στόχος θα πρέπει να είναι

- Συγκεκριμένα: στοχεύστε σε έναν συγκεκριμένο τομέα για βελτίωση,
- Μετρήσιμο: ποσοτικοποίηση ή τουλάχιστον υπόδειξη δείκτη προόδου,
- Αναθέσιμο: καθορίστε ποιος θα το κάνει,
- Ρεαλιστικό: αναφέρετε ποια αποτελέσματα μπορούν ρεαλιστικά να επιτευχθούν, δεδομένων των διαθέσιμων πόρων,
- Χρονικά: προσδιορίστε πότε μπορούν να επιτευχθούν τα αποτελέσματα.

Αυτό θα παρέχει μια σαφή και απτή κατεύθυνση για τις προσπάθειες καινοτομίας, ευθυγραμμισμένη με τη συνολική στρατηγική του οργανισμού, συμβάλλοντας έτσι στη μακροπρόθεσμη επιτυχία (Doran, 1981).

Δημιουργία ιδεών





Η παραγωγή ιδεών αποτελεί θεμελιώδη διαδικασία για την ανάπτυξη ενός σχεδίου καινοτομίας, καθώς επιτρέπει τη διερεύνηση νέων ευκαιριών και δημιουργικών λύσεων σε οργανωτικές προκλήσεις. Για την τόνωση της δημιουργικότητας και την προώθηση της παραγωγής καινοτόμων ιδεών, ο οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει τις ακόλουθες προσεγγίσεις:

Καταιγισμός ιδεών: Είναι μια ευρέως χρησιμοποιούμενη τεχνική για τη δημιουργία μεγάλου αριθμού ιδεών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Κατά τη διαδικασία αυτή, τα μέλη της ομάδας ενθαρρύνονται να εκφράσουν τις ιδέες τους ελεύθερα, χωρίς κριτική ή κρίση, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε καινοτόμες ιδέες (Osborn, 1953).

Σχεδιαστική σκέψη: Η σχεδιαστική σκέψη είναι μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων που δίνει έμφαση στην ενσυναίσθηση, τη συνεργασία και τον πειραματισμό. Υιοθετώντας τις αρχές της σχεδιαστικής σκέψης, οι ομάδες μπορούν να διερευνήσουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες των τελικών χρηστών για να δημιουργήσουν καινοτόμες, πελατοκεντρικές λύσεις (Brown, 2008).

Crowdsourcing: Το Crowdsourcing περιλαμβάνει τη χρήση της συλλογικής νοημοσύνης μιας κοινότητας ή ομάδας ανθρώπων για την επίλυση προβλημάτων ή τη δημιουργία ιδεών. Με το άνοιγμα της διαδικασίας καινοτομίας σε ένα ευρύ φάσμα συμμετεχόντων, οι οργανισμοί μπορούν να επωφεληθούν από την ποικιλομορφία των προοπτικών και των εμπειριών για τον εντοπισμό δημιουργικών λύσεων (Howe, 2006).

Ταχεία πρωτοτυπία: Η ταχεία πρωτοτυπία είναι μια μεθοδολογία που περιλαμβάνει την ταχεία δημιουργία απλουστευμένων εκδοχών ιδεών ή εννοιών, επιτρέποντας τη γρήγορη δοκιμή και επανάληψή τους. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει στις ομάδες να πειραματιστούν με νέες ιδέες γρήγορα και οικονομικά αποδοτικά, βελτιώνοντάς τες με βάση την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν (Tidd & Bessant, 2018).

Με την υιοθέτηση αυτών των μεθοδολογιών ιδεοληψίας, οι οργανισμοί μπορούν να καλλιεργήσουν ένα περιβάλλον καινοτομίας όπου η δημιουργικότητα εκτιμάται και ενθαρρύνεται, προωθώντας έτσι τη δημιουργία νέων και αποτελεσματικών ιδεών που οδηγούν στην οργανωτική επιτυχία.

Ιεράρχηση ιδεών

Αφού παραχθεί μια μεγάλη ποικιλία ιδεών, πρέπει να γίνει προσεκτική ανάλυση για να καθοριστεί ποιες από αυτές θα έχουν προτεραιότητα για να συμπεριληφθούν στο σχέδιο καινοτομίας. Η ιεράρχηση των ιδεών μπορεί και πρέπει να πραγματοποιηθεί με τη χρήση ποικίλων κριτηρίων, όπως

Πιθανή επίπτωση: Αξιολογήστε τον πιθανό αντίκτυπο κάθε ιδέας στον οργανισμό, λαμβάνοντας υπόψη παράγοντες όπως η προστιθέμενη αξία για τους πελάτες, η δημιουργία εσόδων, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η δυνατότητα μετασχηματισμού της αγοράς (Cooper, 2016).



Τεχνική και οικονομική σκοπιμότητα: Αξιολόγηση της τεχνικής και οικονομικής βιωσιμότητας κάθε ιδέας, εξετάζοντας την ευθυγράμμασή της με τους διαθέσιμους πόρους και την τήρηση των προκαθορισμένων χρονοδιαγραμμάτων. Αυτό συνεπάγεται αξιολόγηση των τεχνικών περιπλοκών, των επιπτώσεων στο κόστος και των πιθανών κινδύνων υλοποίησης (Tidd & Bessant, 2018).

Στρατηγική ευθυγράμμιση: Ελέγξτε ότι κάθε ιδέα είναι ευθυγραμμισμένη με τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Οι ιδέες που επιλέγονται θα πρέπει να συμβάλλουν άμεσα στην υλοποίηση του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, καθώς και στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων (Tidd & Bessant, 2018).

Εξωτερική ανατροφοδότηση και αξιολόγηση: Εξετάστε την ανατροφοδότηση και την αξιολόγηση από εξωτερικούς ενδιαφερόμενους, όπως πελάτες, επιχειρηματικούς εταίρους και εμπειρογνώμονες του κλάδου. Αυτές οι εξωτερικές προοπτικές μπορούν να παράσχουν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τη σκοπιμότητα και τις δυνατότητες επιτυχίας κάθε ιδέας (Von Hippel, 2005).

Διαχείριση κινδύνων

Η διαχείριση κινδύνων διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επιτυχή υλοποίηση πρωτοβουλιών καινοτομίας, συμβάλλοντας στον μετριασμό των εμποδίων και των προκλήσεων που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν σε αυτό το σημείο για τη διαχείριση και τον μετριασμό των κινδύνων, που παρουσιάζει η μεθοδολογία ATOM, είναι τα εξής

Προσδιορισμός κινδύνων: Εδώ μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την ανάλυση SWOT (Δυνατά σημεία, Αδυναμίες, Ευκαιρίες, Απειλές) και την ανάλυση αιτιών για να εντοπίσετε τους κύριους κινδύνους που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εφαρμογή των πρωτοβουλιών καινοτομίας (Cooper, 2016).

Αξιολόγηση κινδύνου: Αξιολόγηση της πιθανότητας εμφάνισης και των δυνητικών επιπτώσεων κάθε εντοπισμένου κινδύνου, ταξινομώντας τους ανάλογα με τη σοβαρότητα και τον επείγοντα χαρακτήρα τους (Pinto & Slevin, 2017).

Ανάπτυξη στρατηγικών μετριασμού: Ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων έκτακτης ανάγκης για τον μετριασμό των εντοπισμένων κινδύνων. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει τη διάθεση πρόσθετων πόρων, την αναθεώρηση των χρονοδιαγραμμάτων ή την εφαρμογή προληπτικών μέτρων για τη μείωση της πιθανότητας εμφάνισης ορισμένων κινδύνων (Kerzner, 2017).

Παρακολούθηση και έλεγχος: Καθιέρωση ενός συστήματος συνεχούς παρακολούθησης για την παρακολούθηση της εξέλιξης των κινδύνων με την πάροδο του χρόνου και την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών ανάλογα με τις ανάγκες. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η προληπτική και αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου (Kaplan & Norton, 1996).



Με την υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για τη διαχείριση των κινδύνων, ο οργανισμός μπορεί να ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα και τον αντίκτυπο των δυσμενών συμβάντων, εξασφαλίζοντας έτσι την επιτυχή υλοποίηση των πρωτοβουλιών καινοτομίας και την επίτευξη των καθορισμένων στόχων.

Εφαρμογή και παρακολούθηση

Αφού καθοριστούν όλα αυτά τα στοιχεία, μπορούμε στη συνέχεια να καθορίσουμε το σχέδιο εφαρμογής και παρακολούθησης του σχεδίου καινοτομίας, το οποίο πρέπει να είναι λεπτομερές και να περιγράφει τα βήματα που απαιτούνται για την εκτέλεση κάθε πρωτοβουλίας καινοτομίας. Ορισμένες βασικές πρακτικές αυτών των βημάτων περιλαμβάνουν:

Επικοινωνία και δέσμευση: Διατηρήστε ανοιχτή και διαφανή επικοινωνία με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς που εμπλέκονται στο σχέδιο καινοτομίας, παρέχοντας τακτικές ενημερώσεις σχετικά με την πρόοδο, τις προκλήσεις που αντιμετωπίζονται και τα επιτεύγματα που επιτυγχάνονται (Pinto & Slevin, 2017).

Συνεχής παρακολούθηση: Καθιέρωση ενός συστήματος συνεχούς παρακολούθησης για την παρακολούθηση της προόδου των πρωτοβουλιών καινοτομίας σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την τακτική ανάλυση των βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) και τη διενέργεια περιοδικών αξιολογήσεων της προόδου (Kaplan & Norton, 1996).

Προσαρμογή και προσαρμογή: Να είστε έτοιμοι να προσαρμόσετε και να προσαρμόσετε το σχέδιο καινοτομίας, όπως απαιτείται, με βάση την ανατροφοδότηση που λαμβάνετε και τις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον. Αυτό μπορεί να συνεπάγεται την περιοδική επανεξέταση και αναθεώρηση του σχεδίου εφαρμογής, ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής συνάφεια και αποτελεσματικότητά του (Tidd & Bessant, 2018).

Η καινοτομία αποτελεί ζωτικό καταλύτη για την οργανωτική ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα στο σημερινό επιχειρηματικό τοπίο. Με τη δημιουργία ισχυρών και ολοκληρωμένων σχεδίων καινοτομίας, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν τη δημιουργία αξίας, να διαφοροποιηθούν στην αγορά και να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών και στις συνθήκες της αγοράς.

Είναι επιτακτική ανάγκη οι οργανισμοί να αναγνωρίζουν τη σημασία της καινοτομίας και να επενδύουν σε μια κουλτούρα καινοτομίας, σε αποτελεσματικές διαδικασίες και σε επαρκείς πόρους για την προώθηση ενός περιβάλλοντος που ευνοεί τη δημιουργικότητα και τη συνεχή πρόοδο. Με τον τρόπο αυτό, θα είναι σε καλή θέση να αντιμετωπίσουν τις μελλοντικές προκλήσεις και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία.

3.2 Συνεργασία στον στρατηγικό σχεδιασμό και επίβλεψη της συγκριτικής αξιολόγησης.

Αν δεν ξέρεις πού πηγαίνεις, οποιοσδήποτε δρόμος θα σε πάει εκεί.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια θεμελιώδης διαδικασία για την επιτυχία κάθε εταιρείας ή οργανισμού, διότι οι επιχειρήσεις χρειάζονται κατεύθυνση και οργανωτικούς στόχους για να εργαστούν, και ο στρατηγικός σχεδιασμός προσφέρει αυτού του είδους την καθοδήγηση. Ξεκινά με τον ορισμό του τελικού στόχου ή του οράματος και στη συνέχεια επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες μετρήσιμες δράσεις και τη διάδοσή τους σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα. Αποσαφηνίζει τις σχέσεις, προωθεί την κατανόηση των καθορισμένων στόχων και αναθέτει συγκεκριμένες αρμοδιότητες, καθήκοντα και χρονοδιαγράμματα.

Πολλοί οργανισμοί συγχέουν την ετήσια διαδικασία του προϋπολογισμού με τον εταιρικό στρατηγικό σχεδιασμό, ενώ στην πραγματικότητα πρόκειται για δύο διαφορετικά πράγματα. Όπως επισημαίνουν οι Namken & Rapp (1997) "ο ετήσιος προϋπολογισμός με προβλέψεις ταμειακών ροών είναι συνήθως επαρκής για ένα έτος. Ωστόσο, αυτού του είδους ο βραχυπρόθεσμος σχεδιασμός μόνο σε ετήσια βάση, μοιάζει με τη διάπραξη επιχειρηματικής αυτοκτονίας όταν οι παράγοντες στον επιχειρηματικό κόσμο αλλάζουν". Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο μακροπρόθεσμος στρατηγικός σχεδιασμός είναι τόσο σημαντικός, διότι, αν και δεν εγγυάται την επιτυχία, αυξάνει τις πιθανότητες αυτής. Είναι σημαντικό να σημειωθεί αμέσως ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός της επιχείρησης πρέπει να προηγείται του ετήσιου προϋπολογισμού. Ο τελευταίος πρέπει να καθοδηγείται από τη στρατηγική και όχι από τα έξοδα του προηγούμενου έτους.

Στόχος αυτής της ενότητας είναι να κατανοήσετε τη φύση του στρατηγικού σχεδιασμού και τη σημασία της συνεργασίας στον καθορισμό του σχεδίου αυτού για την επιτυχία του. Για να γίνει αυτό, θα καλύψουμε ορισμένα κρίσιμα σημεία, όπως ο ορισμός των στρατηγικών στόχων, οι δεξιότητες ανάλυσης, συνεργατικού σχεδιασμού, επικοινωνίας και διαχείρισης έργων και η λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, θα εξετάσουμε επίσης τη συγκριτική αξιολόγηση, η οποία αποτελεί μια αξιόπιστη και αποτελεσματική προσέγγιση για τη βελτίωση της ποιότητας και την αξιολόγηση των προγραμμάτων εδώ και σχεδόν τρεις δεκαετίες.

Στρατηγικός σχεδιασμός

Σε σύγκριση με τους διάφορους τύπους επιχειρησιακού σχεδιασμού, η έννοια του στρατηγικού σχεδιασμού είναι λιγότερο σαφώς καθορισμένη. Ωστόσο, υπάρχουν διάφοροι προτεινόμενοι ορισμοί που μπορούν να εξεταστούν, οι οποίοι διευκολύνουν την κατανόηση της θεμελιώδους ιδέας αυτής της έννοιας. Το βιβλίο των Caron, Farley & Hulbert (1987) παρουσιάζει ορισμένες προτάσεις που μπορούμε να αναλύσουμε για το σκοπό αυτό.



Ο πρώτος, που προτείνεται από τους Lorange και Vancil (1976), αναφέρει ότι, εννοιολογικά, η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού βασίζεται στη συμφωνία των διευθυντικών στελεχών όλων των επιπέδων για ένα λεπτομερές, ολοκληρωμένο σχέδιο δράσης για το επόμενο έτος, το οποίο αρχίζει με την οριοθέτηση των εταιρικών στόχων και ολοκληρώνεται με την κατάρτιση ενός μονοετούς ή διετούς σχεδίου κερδών.

Ο δεύτερος, που προτάθηκε από τον Naylor (1979), ορίζει τον στρατηγικό σχεδιασμό ως "μακροπρόθεσμο σχεδιασμό με χρονικό ορίζοντα τριών έως πέντε ετών". Οι Holloway και King (1979) υπογραμμίζουν τη σημασία των άλλων χαρακτηριστικών, δηλώνοντας ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι, με απλά λόγια, η διαδικασία τοποθέτησης ενός οργανισμού έτσι ώστε να μπορεί να ευημερήσει στο μέλλον. Υπάρχουν διάφορες συνέπειες που απορρέουν από αυτόν τον ορισμό. Πρώτον, πρόκειται για τη λήψη αποφάσεων... Στη συνέχεια, υπάρχουν μακροπρόθεσμες συνδηλώσεις. Έπειτα, έχει να κάνει με την αναπόφευκτη απαξίωση των υφιστάμενων προϊόντων ή διαδικασιών και την πρόβλεψη για νέα που θα πάρουν τη θέση τους. Τέλος, έχει να κάνει με επιλογές που αφορούν τον ίδιο τον οργανισμό σε αντίθεση με τις προσωπικές επιλογές.

Θα μπορούσε να αναλυθεί ένα πλήθος εναλλακτικών ορισμών. Οι τρεις που παρουσιάζονται εδώ επιλέχθηκαν λόγω των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που έχουν ενσωματώσει οι συγγραφείς στους ορισμούς τους, τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία. Από αυτούς τους ορισμούς μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, στην ουσία, ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι μια συστηματική και ολοκληρωμένη διαδικασία που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να καθορίσουν τους μακροπρόθεσμους στόχους τους (σε ορίζοντα τριών έως πέντε ετών) και να αναπτύξουν στρατηγικές για την επίτευξή τους. Η διαδικασία αυτή καλύπτει όλα τα επίπεδα του οργανισμού και στη συνέχεια θα χρησιμεύσει ως σημείο αναφοράς για την εργασία των εργαζομένων.

Όσον αφορά τα βήματα, περιλαμβάνει μια προσεκτική ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού, προσδιορίζοντας τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του (ανάλυση SWOT), καθώς και τις τάσεις και τις αλλαγές της αγοράς. Ουσιαστικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός βοηθά τους οργανισμούς να απαντήσουν στα ακόλουθα ερωτήματα:

Πού βρισκόμαστε τώρα; (Αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης)

Το σημείο αυτό περιλαμβάνει τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων σχετικά με την τρέχουσα κατάσταση, η οποία συνήθως γίνεται μέσω μιας ανάλυσης SWOT (δυνάμεις, αδυναμίες,

ευκαιρίες και απειλές), η οποία είναι μια διαδικασία σχεδιασμού που βοηθά τον οργανισμό να ξεπεράσει τις προκλήσεις και να καθορίσει ποια νέα μονοπάτια πρέπει να ακολουθήσει.

Πού θέλουμε να πάμε; (Καθορισμός σαφών στόχων)



Σε αυτό το σημείο μπαίνει ο ορισμός των στρατηγικών στόχων. Οι στρατηγικοί στόχοι είναι μακροπρόθεσμοι στόχοι που θέτει ένας οργανισμός για να καθοδηγήσει τις ενέργειές του και να κατευθύνει τις προσπάθειές του προς το όραμα και την αποστολή του. Διαφέρουν από τους επιχειρησιακούς στόχους στο ότι επικεντρώνονται σε ευρείς, γενικούς στόχους που επηρεάζουν ολόκληρο τον οργανισμό, ενώ οι επιχειρησιακοί στόχοι είναι πιο συγκεκριμένοι και σχετίζονται με τις καθημερινές δραστηριότητες. Οι περισσότεροι σχεδιασμοί χρησιμοποιούν στόχους SMART - συγκεκριμένους, μετρήσιμους, εφικτούς, σχετικούς και χρονικά περιορισμένους.

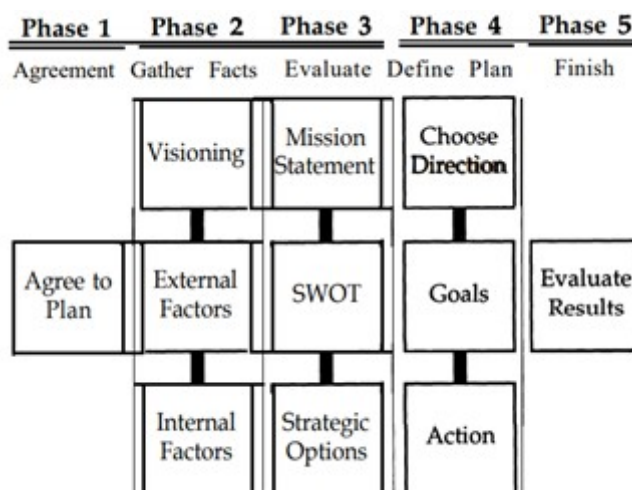
Πώς θα φτάσουμε εκεί; (Ανάπτυξη στρατηγικών και σχεδίων)

Εδώ είναι που οι στρατηγικές δεξιότητες λήψης αποφάσεων και διαχείρισης έργων είναι υψίστης σημασίας. Εδώ, θα επιλεγεί η κατεύθυνση που θα ακολουθηθεί, με βάση τους στρατηγικούς στόχους και τους σκοπούς που καθορίστηκαν προηγουμένως, καθώς και τα σχέδια δράσης που μεταφράζονται σε δραστηριότητες που πρέπει να εκτελεστούν για την επίτευξη των στόχων. Όταν ορίζονται τα σχέδια δράσης, ορίζονται και ανατίθενται επίσης οι αρμοδιότητες.

Πώς θα ξέρουμε αν σημειώνουμε πρόοδο; (Καθορισμός μετρήσεων και δεικτών απόδοσης)

Αξιολόγηση. Η αξιολόγηση αρχίζει αμέσως μετά την εφαρμογή των σχεδίων δράσης. Ακόμη και στα καλύτερα σχεδιασμένα σχέδια, θα προκύψουν αλλαγές, οπότε η επίγνωσή τους, η μείωση των απωλειών και ο καθορισμός αναθεωρήσεων του σχεδίου θα βελτιώσει το μέσο ποσοστό επιτυχίας της ομάδας σχεδιασμού (Namken & Rapp, 1997).

Σχηματικά, τα διάφορα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού αντιστοιχούν στο ακόλουθο σχήμα (σχήμα 3.2.1).



Σχήμα 3.2.1 - Φάσεις στρατηγικού σχεδιασμού

Αν και θεωρητικά η διαδικασία αυτή έχει σχεδιαστεί για ορίζοντα τριών έως πέντε ετών, ο στρατηγικός σχεδιασμός απαιτεί συνεχή αναθεώρηση και προσαρμογή καθώς οι συνθήκες



της αγοράς και οι οργανωτικές προτεραιότητες αλλάζουν, οπότε οι αναλυτικές δεξιότητες είναι απαραίτητες.

Γιατί να συνεργαστείτε στον στρατηγικό σχεδιασμό;

Φράσεις όπως Συνεργασία, Συνεργασία και Συντονισμός χρησιμοποιούνται συχνά για να περιγράψουν την αποτελεσματική ομαδική εργασία. Επομένως, όπως αναφέρει ο Bryson (2011, cit by Elkatawneh, 2013), οι τρεις αυτοί όροι είναι απαραίτητοι για την αποτελεσματική και αποδοτική επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η συνεργασία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, καθώς επιτρέπει τη συγκέντρωση διαφορετικών προοπτικών, γνώσεων και δεξιοτήτων για την πληροφόρηση ορθότερων στρατηγικών αποφάσεων που ευθυγραμμίζονται με τους οργανωτικούς στόχους (Bryson, 2011). Συμμετέχοντας σε συνεργατικές προσπάθειες, οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν τη συλλογική εμπειρία και τεχνογνωσία των μελών τους, προωθώντας μεγαλύτερη δημιουργικότητα και καινοτομία στη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού (West & Sacramento, 2012).

Επιπλέον, η συνεργασία στον στρατηγικό σχεδιασμό προάγει την κοινή ιδιοκτησία των οργανωτικών στρατηγικών και στόχων, οδηγώντας σε αυξημένη δέσμευση και εμπλοκή μεταξύ των μελών της ομάδας για την υλοποίηση στρατηγικών πρωτοβουλιών (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2018). Όταν τα μέλη του οργανισμού μπορούν να συμβάλλουν ενεργά στη διαδικασία σχεδιασμού, αισθάνονται ότι επενδύουν περισσότερο στη συνολική επιτυχία του οργανισμού, με αποτέλεσμα μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση καθορισμένων στρατηγικών.

Επιπλέον, η συνεργασία στον στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να διευκολύνει τον εντοπισμό και τον μετριασμό των πιθανών κινδύνων, καθώς εμπλέκει διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη στην αξιολόγηση και την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού (Cooper, 2008).

Η συνεργατική προσέγγιση μεταξύ όλων των ατόμων, ομάδων ή οργανισμών εξηγεί την ανάγκη συνεργασίας, συντονισμού και κατοχής δεξιοτήτων όπως η καλή επικοινωνία.

Συγκριτική αξιολόγηση: Τι είναι αυτό και πόσο σημαντικό είναι στον στρατηγικό σχεδιασμό;

Η συγκριτική αξιολόγηση, όπως υποδηλώνει και το όνομά της, είναι μια συστηματική διαδικασία κατά την οποία χρησιμοποιούμε τη γνώση και την εμπειρία των άλλων για να βελτιώσουμε τον οργανισμό μας. Σύμφωνα με τα λόγια του Stevenson (1996, αναφ. από Lankford, 2002), "η συγκριτική αξιολόγηση είναι απλώς η διαδικασία μέτρησης της απόδοσης της εταιρείας μας σε σχέση με την καλύτερη στον ίδιο ή σε άλλο κλάδο".





Στον στρατηγικό σχεδιασμό, η συγκριτική αξιολόγηση χρησιμεύει ως πολύτιμο εργαλείο για την απόκτηση γνώσεων σχετικά με τα πρότυπα του κλάδου, την κατανόηση της ανταγωνιστικής τοποθέτησης και τον εντοπισμό ευκαιριών για στρατηγική πρόοδο (Wheelen & Hunger, 2020). Βοηθά επίσης τους οργανισμούς να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους και σκοπούς απόδοσης σύμφωνα με τα πρότυπα του κλάδου και τις βέλτιστες πρακτικές και τους επιτρέπει να παρακολουθούν τις τάσεις και τις αλλαγές του κλάδου, προωθώντας την ευελιξία και την προσαρμοστικότητα στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού.

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η συγκριτική αξιολόγηση δεν αφορά μόνο την πραγματοποίηση αλλαγών και βελτιώσεων για χάρη της πραγματοποίησής τους. Η συγκριτική αξιολόγηση στοχεύει στην προσθήκη αξίας, επομένως κανένας οργανισμός δεν πρέπει να κάνει αλλαγές στα προϊόντα, τις διαδικασίες ή την οργάνωσή του, εάν οι αλλαγές δεν αποφέρουν οφέλη. Όταν χρησιμοποιεί τεχνικές συγκριτικής αξιολόγησης, ένας οργανισμός πρέπει να αναλύει τον τρόπο με τον οποίο εκτελούνται οι διαδικασίες στην αλυσίδα αξίας και, ως εκ τούτου, πρέπει να συμμορφώνεται με τα ακόλουθα βήματα που ορίζει ο Stevenson (1996, όπ. αναφ. από Lankford, 2002):

1. Προσδιορίστε μια κρίσιμη διαδικασία που πρέπει να βελτιωθεί.
2. Προσδιορίστε έναν οργανισμό που υπερέχει στη διαδικασία, κατά προτίμηση τον καλύτερο.
3. Επικοινωνήστε με τον οργανισμό που συγκρίνεται, επισκεφθείτε τον και μελετήστε τη διαδικασία ή τη δραστηριότητα.
4. Αναλύστε τα δεδομένα.
5. Βελτιώστε την κρίσιμη διαδικασία στον οργανισμό σας.

Αυτοί οι παράγοντες διευκολύνουν συλλογικά την επιτυχή συγκριτική αξιολόγηση ενός προϊόντος, μιας διαδικασίας ή ενός τομέα σε έναν οργανισμό. Όπως υποστηρίζει ο Bill Krenek, συντονιστής τεχνολογίας για το International Benchmarking Clearinghouse, "η συγκριτική αξιολόγηση παρέχει τα κβαντικά άλματα που απαιτούνται για να παραμείνουμε στην κορυφή" (Lankford, 2002).

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι συγκριτικής αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται σήμερα και με τους οποίους θα πρέπει επίσης να ασχοληθούμε. Αυτά είναι η συγκριτική αξιολόγηση διαδικασιών, η συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων και η στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση (Bogan, 1994, όπ. αναφ. από Lankford, 2002). Η συγκριτική αξιολόγηση διαδικασιών επικεντρώνεται στις καθημερινές λειτουργίες του οργανισμού. Είναι το έργο της βελτίωσης του τρόπου με τον οποίο εκτελούνται καθημερινά οι διαδικασίες και, ως εκ τούτου, οι βελτιώσεις της απόδοσης γίνονται γρήγορα αντιληπτές. Ορισμένα παραδείγματα εργασιακών διαδικασιών που θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν τη συγκριτική αξιολόγηση διαδικασιών είναι η διαδικασία παραπόνων πελατών, η διαδικασία τιμολόγησης, η διαδικασία εκτέλεσης παραγγελιών και η διαδικασία πρόσληψης προσωπικού.

Η συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων επικεντρώνεται στην αξιολόγηση των ανταγωνιστικών θέσεων μέσω της σύγκρισης των προϊόντων και υπηρεσιών άλλων ανταγωνιστών. Όταν ασχολούνται με τη συγκριτική αξιολόγηση επιδόσεων, οι οργανισμοί επιδιώκουν να αξιολογήσουν τη σχετική θέση των προϊόντων ή υπηρεσιών τους σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών τους, με έμφαση σε πτυχές όπως η αξιοπιστία, η ποιότητα, η ταχύτητα και άλλα χαρακτηριστικά των εν λόγω προϊόντων ή υπηρεσιών.

Η στρατηγική συγκριτική αξιολόγηση, από την άλλη πλευρά, ασχολείται με την ανώτατη διοίκηση, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες ανταγωνίζονται, και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα.

Όπως είδαμε, η συνεργασία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στον στρατηγικό σχεδιασμό. Παρέχει μια μοναδική ευκαιρία να συγκεντρωθούν διαφορετικές προοπτικές, γνώσεις και δεξιότητες, με αποτέλεσμα πιο ισχυρές στρατηγικές ευθυγραμμισμένες με τους οργανωτικούς στόχους. Με την προώθηση της ενεργού συμμετοχής όλων των ενδιαφερόμενων μερών, η συνεργασία όχι μόνο αυξάνει τη δέσμευση και τη συμμετοχή αλλά και ενισχύει την κοινή ιδιοκτησία των οργανωτικών στρατηγικών και στόχων.

Από την άλλη πλευρά, η συγκριτική αξιολόγηση προσφέρει μια συστηματική προσέγγιση για την αξιολόγηση των οργανωτικών επιδόσεων σε σχέση με τα πρότυπα του κλάδου και τις βέλτιστες πρακτικές, εντοπίζοντας ευκαιρίες βελτίωσης και τομείς αριστείας. Με την υιοθέτηση πρακτικών συγκριτικής αξιολόγησης, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητά τους, να προωθήσουν την καινοτομία και να επιτύχουν λειτουργική αριστεία.

Μαζί, η συνεργασία και η συγκριτική αξιολόγηση αποτελούν ισχυρά εργαλεία που επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναπτύσσουν αποτελεσματικές στρατηγικές, να προσαρμόζονται στις αλλαγές του ανταγωνιστικού τοπίου και να επιτυγχάνουν μακροπρόθεσμη επιτυχία. Καλλιεργώντας μια κουλτούρα συνεργασίας και συνεχούς μάθησης, οι οργανισμοί μπορούν να τοποθετηθούν πιο σταθερά για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις της αγοράς και να αξιοποιήσουν τις αναδυόμενες ευκαιρίες, εξασφαλίζοντας έτσι τη μελλοντική τους σημασία και βιωσιμότητα.

3.3 Χρήση σκέψης καινοτομίας και τη δημιουργία εναλλακτικών και βιώσιμων ιδεών.

Σε μια εποχή όπου η καινοτομία είναι το κλειδί για την επιτυχία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, πιθανότατα θα έχετε συναντήσει τον όρο "σχεδιαστική σκέψη". Σκοπός του είναι να παρέχει σε όλους τους επαγγελματίες μια τυποποιημένη διαδικασία καινοτομίας για την ανάπτυξη δημιουργικών λύσεων σε προβλήματα -σχετιζόμενα ή μη- που σχετίζονται με το σχεδιασμό. Ενθαρρύνει τους οργανισμούς να εστιάζουν στους ανθρώπους για τους οποίους δημιουργούν, γεγονός που οδηγεί σε καλύτερα προϊόντα, υπηρεσίες και διαδικασίες.

Τι είναι το Design Thinking;

Η σχεδιαστική σκέψη είναι μια νοοτροπία και μια προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων και την καινοτομία που εδράζεται γύρω από τον ανθρωποκεντρικό σχεδιασμό. Η σχεδιαστική σκέψη διαφέρει από άλλες διαδικασίες καινοτομίας και ιδεοληψίας στο ότι βασίζεται στη λύση και στο χρήστη και όχι στο πρόβλημα. Αυτό σημαίνει ότι επικεντρώνεται στη λύση ενός προβλήματος αντί του ίδιου του προβλήματος.

Για παράδειγμα, εάν μια ομάδα δυσκολεύεται να μεταβεί στην εργασία από απόσταση, η μεθοδολογία σχεδιαστικής σκέψης την ενθαρρύνει να εξετάσει πώς μπορεί να αυξηθεί η δέσμευση των εργαζομένων αντί να επικεντρωθεί στο πρόβλημα (μείωση της παραγωγικότητας).

Τέσσερις φάσεις της διαδικασίας σχεδιαστικής σκέψης:

1. Αποσαφήνιση: Η πρώτη φάση αφορά τον περιορισμό της εστίασης της διαδικασίας σχεδιαστικής σκέψης. Περιλαμβάνει τον προσδιορισμό της δήλωσης του προβλήματος για να καταλήξουμε στο καλύτερο αποτέλεσμα. Αυτό γίνεται μέσω της παρατήρησης και του χρόνου που χρειάζεται για να προσδιοριστεί το πρόβλημα και τα εμπόδια που εμπόδιζαν τη λύση στο παρελθόν, υιοθετώντας έρευνα.

2. Ιδεολογία: Αφού παγιωθεί -όχι οριστικοποιηθεί- η δήλωση του προβλήματος ή το ερώτημα, το επόμενο βήμα είναι η ιδεοληψία. Σε αυτό το στάδιο μπορείτε να χρησιμοποιήσετε ένα εργαλείο όπως η συστηματική εφευρετική σκέψη (SIT).

3. Ανάπτυξη: Η τρίτη φάση περιλαμβάνει την ανάπτυξη ιδεών με την κριτική ενός φάσματος πιθανών λύσεων. Αυτό περιλαμβάνει πολλαπλούς γύρους δημιουργίας πρωτοτύπων, δοκιμών και πειραματισμών για να απαντηθούν κρίσιμα ερωτήματα σχετικά με τη βιωσιμότητα μιας ιδέας.

4. Εφαρμογή: Αυτό είναι το σημείο όπου όλη η διαδικασία ολοκληρώνεται. Η εφαρμογή ξεκινά με δοκιμές, αναστοχασμό των αποτελεσμάτων, επανάληψη και



νέες δοκιμές. Αυτό μπορεί να απαιτήσει την επιστροφή σε μια προηγούμενη φάση για επανάληψη και βελτίωση μέχρι να βρείτε μια επιτυχημένη λύση.

Ο σχεδιαστικός τρόπος σκέψης μπορεί να βοηθήσει την ομάδα ή τον οργανισμό σας:

- Κατανοήστε τις ανεκπλήρωτες ανάγκες των ανθρώπων για τους οποίους δημιουργείτε (πελάτες, σπουδαστές, φοιτητές, χρήστες κ.λπ.).
- Μειώστε τον κίνδυνο που συνδέεται με το λανσάρισμα νέων ιδεών, προϊόντων και υπηρεσιών.
- Δημιουργήστε λύσεις που είναι επαναστατικές, όχι απλώς σταδιακές.
- Μάθετε και επαναλάβετε γρηγορότερα.
- Συνεργαστείτε καλύτερα και αξιοποιήστε το δημιουργικό δυναμικό των ατόμων και των ομάδων.

Η σχεδιαστική σκέψη μπορεί να εφαρμοστεί ανεξάρτητα από τον ρόλο ή τον κλάδο σας. Είτε εργάζεστε σε επιχειρήσεις, κυβερνήσεις, στην εκπαίδευση ή σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς, η σχεδιαστική σκέψη μπορεί να σας βοηθήσει να αναπτύξετε καινοτόμες λύσεις με βάση τις ανάγκες των πελατών σας.

ΔΙΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Καθώς ο κόσμος συνεχίζει να εξελίσσεται με ταχείς ρυθμούς, οι ρόλοι συνεχίζουν να μετασχηματίζονται και οι προσδοκίες των πελατών αυξάνονται, η υιοθέτηση της ιδέας ότι οι οργανισμοί μπορούν να αποτελέσουν περιβάλλοντα μάθησης είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτίωση της ικανότητάς μας να επιλύουμε τα πολύπλοκα προβλήματα που θα αντιμετωπίσουμε. Υπερασπιζόμενοι τη διεπιστημονική μάθηση και συνεργασία, οι ηγέτες μπορούν να δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις ώστε οι επιχειρήσεις τους όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να ευδοκιμήσουν σε έναν διαρκώς εξελισσόμενο κόσμο όπου η προσαρμοστικότητα αποτελεί εξέχουσα δεξιότητα.

Πώς μπορούν οι ηγέτες να προωθήσουν τη διεπιστημονική συνεργασία στον οργανισμό; Πρώτον, να είστε ανοιχτοί στη διερεύνηση των πλεονεκτημάτων της μετατόπισης από τις παραδοσιακές δομές γραφείων, όπου οι εξειδικευμένες ομάδες παραμένουν στις δικές τους λωρίδες. Ο σπόρος αυτού μπορεί να φυτευτεί μέσω της αλλαγής νοοτροπίας και της δημιουργίας ευαισθητοποίησης σχετικά με τα οφέλη της διασταυρούμενης μάθησης μέσω ομαδικών έργων, εκστρατειών και άλλων.

Αυτή δεν είναι μια νέα ιδέα. Ορισμένες από τις μεγαλύτερες μάρκες στον κόσμο το εφαρμόζουν με κάποιο τρόπο εδώ και δεκαετίες. Για παράδειγμα, τη δεκαετία του 1980, η General Electric απέκτησε φήμη για την επαναστατική μεθοδολογία μείωσης της γραφειοκρατίας, την οποία ονόμασε σύστημα Work-Out. Το σύστημα αυτό αποσκοπούσε



στο να ξεπεράσει τα εμπόδια των βαθμίδων εργασίας, της λειτουργίας και της κουλτούρας για να προωθήσει τη συμπεριφορά "χωρίς όρια" για την επίλυση προβλημάτων, τη βελτίωση

των προσφορών προϊόντων, των συνεργασιών και την εξεύρεση καινοτόμων τρόπων επιχειρηματικής δράσης.

Η πρακτική αυτή, η οποία χρησιμοποιήθηκε αρχικά για να μειωθούν οι συνεδριάσεις, οι εκθέσεις και ο αριθμός των εγκρίσεων που απαιτούνται για τη λήψη αποφάσεων, διεξήχθη σε τέσσερα απλά βήματα, τα οποία εξακολουθούν να αντέχουν στη δοκιμασία του χρόνου.

1. Συγκεντρώστε τους ανθρώπους που γνωρίζουν καλύτερα τα θέματα.
2. Προκαλέστε τους να αναπτύξουν δημιουργικές λύσεις.
3. Λήψη αποφάσεων για τις λύσεις αμέσως σε δημόσιο φόρουμ.
4. Ενδυνάμωση των ανθρώπων για την υλοποίηση των λύσεων.

Είτε πρόκειται για αλλαγή νοοτροπίας, είτε για την υιοθέτηση αποδεδειγμένων μεθοδολογιών είτε για την παρακολούθηση των βημάτων των γιγάντων του κλάδου, είναι δυνατό και απαραίτητο για τους οργανισμούς να δημιουργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και συνεργασίας, ώστε να μπορέσουν να καταρρίψουν τα εμπόδια της επιτυχίας για να προχωρήσουν μπροστά. Χρειαζόμαστε διεπιστημονικές προσεγγίσεις για τα προβλήματα του σήμερα, γι' αυτό ας συνεργάζονται για να αμφισβητήσουν τις παραδοσιακές δομές και τους παραδοσιακούς τρόπους σκέψης για να ξεκλειδώσουν και να διαμορφώσουν ένα καλύτερο αύριο.

ΣΥΣΤΗΜΙΚΗ ΣΚΕΨΗ

Τι είναι η συστημική σκέψη:

Η συστημική σκέψη είναι ένας τρόπος προσέγγισης των ζητημάτων εξετάζοντάς τα ως συστήματα. Αντί να σκέφτεστε μόνο πώς να λύσετε ένα άμεσο πρόβλημα, εξετάζετε πώς όλα τα κομμάτια συνδέονται μεταξύ τους και συνθέτουν το σύνολο.

Τι είναι ο συστημικός στοχαστής:

Ένας συστημικός στοχαστής είναι σε θέση να εξετάσει ένα πολύπλοκο σύστημα και να εξετάσει τις αλληλεξαρτήσεις του, όχι μόνο τα μεμονωμένα συστατικά του. Οι αποτελεσματικοί συστημικοί στοχαστές έχουν συνήθως ανοιχτό μυαλό και σκέφτονται ολιστικά, αντί να βασίζονται σε μια προβλέψιμη φόρμουλα ή μια γραμμική προσέγγιση. Όσοι λειτουργούν με βάση την προοπτική της συστημικής σκέψης είναι περίεργοι, βρίσκουν τις βαθύτερες αιτίες, έχουν ανοιχτό μυαλό και είναι καλοί ακροατές.

Έξι βασικά στοιχεία της συστημικής σκέψης



- **Διασυνδέσεις:** Έργα και άνθρωποι συνδέονται. Η προσέγγιση της συστημικής σκέψης εντοπίζει αυτές τις συνδέσεις και τις εξετάζει όλες.
- **Ανάδυση:** Είναι το φαινόμενο μιας ευρύτερης ιδέας, λειτουργίας, ιδιότητας ή αποτελέσματος που προκύπτει από την αλληλεπίδραση μικρότερων μερών.
- **Σύνθεση:** Αυτό σημαίνει το συνδυασμό δύο ή περισσότερων συστατικών ενός συστήματος για να σχηματιστεί κάτι νέο που μας βοηθά να κατανοήσουμε καλύτερα ολόκληρο το σύστημα ή να κατασκευάσουμε ένα καλύτερο σύστημα. Μερικές φορές συνδυάζετε παλιούς τρόπους για να φτιάξετε έναν νέο τρόπο. Μερικές φορές αποκτάς νέες πληροφορίες και δημιουργείς κάτι νέο.
- **Βρόχοι ανατροφοδότησης:** Οι βρόχοι ανατροφοδότησης απεικονίζουν μέσω διαγραμμάτων ή γραφικών παραστάσεων την ανατροφοδότηση μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ενός συστήματος.
- **Αιτιότητα:** Η αιτιότητα εξετάζει πώς ένα πράγμα επηρεάζει άλλα σε ένα διασυνδεδεμένο σύστημα.
- **Χαρτογράφηση συστημάτων:** Χαρτογράφηση συστημάτων: Η χαρτογράφηση συστημάτων είναι το διάγραμμα ή η ροή που θα ενημερώνει για τη λήψη αποφάσεων. Αν το παραδώσετε σε ένα στέλεχος, αυτό το διάγραμμα ροής θα το βοηθήσει να καταλάβει τι χρειάζεται για να γίνει η αλλαγή.

Για να λειτουργήσει αυτή η διαδικασία, είναι απαραίτητη η αποδοχή από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω. Εάν πρόκειται να αλλάξετε την επιχείρηση ή τον οργανισμό σας, πρέπει να έχετε ένα νέο όραμα. Η συστημική σκέψη συχνά περιλαμβάνει την εξέταση διαφόρων συστατικών, συμπεριλαμβανομένων των ανθρώπων, των μηχανημάτων ή του εξοπλισμού και του περιβάλλοντος, καθώς και του τρόπου με τον οποίο συνεργάζονται μεταξύ τους.

Ένα παράδειγμα συστημικής σκέψης στον εργασιακό χώρο είναι η οργάνωση των αλυσίδων εφοδιασμού, οι οποίες είναι εξαιρετικά πολύπλοκες και συχνά περιλαμβάνουν πολλούς προμηθευτές, κατασκευαστές, διανομείς και πελάτες.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Τι είναι η κοινωνική καινοτομία;

Η κοινωνική καινοτομία ορίζεται ως μια δυναμική διαδικασία στρατηγικής ανάπτυξης και εφαρμογής ευρηματικών ιδεών, στρατηγικών ή παρεμβάσεων που αποσκοπούν στην προληπτική αντιμετώπιση των κυρίαρχων κοινωνικών ζητημάτων και στην υποκίνηση θετικών, μετασχηματιστικών αλλαγών.





Χαρακτηριστικά της κοινωνικής καινοτομίας

Κοινωνικός αντίκτυπος: Στόχος της κοινωνικής καινοτομίας είναι να δημιουργήσει θετικό κοινωνικό αντίκτυπο και να αντιμετωπίσει πιεστικές κοινωνικές προκλήσεις βελτιώνοντας την ευημερία και την ποιότητα ζωής για άτομα και κοινότητες που βρίσκονται σε μειονεκτική θέση.

Συνεργασία και συν-δημιουργία: Η κοινωνική καινοτομία συχνά περιλαμβάνει συνεργασία και συν δημιουργία μεταξύ διαφόρων ενδιαφερόμενων μερών, συμπεριλαμβανομένων ατόμων, οργανισμών, κοινοτήτων, κυβερνήσεων και ακαδημαϊκών. Η συν-δημιουργία περιλαμβάνει την ενεργό συμμετοχή των δικαιούχων, των τελικών χρηστών και άλλων ενδιαφερόμενων μερών στη διαδικασία καινοτομίας, διασφαλίζοντας ότι οι φωνές τους ακούγονται και οι ανάγκες τους αντιμετωπίζονται. Αναγνωρίζει την αξία της συλλογικής σοφίας, εμπειρογνωμοσύνης και πόρων για την εξεύρεση καινοτόμων λύσεων.

Καινοτόμες στρατηγικές: Η κοινωνική καινοτομία ενθαρρύνει την αντισυμβατική σκέψη και τη διερεύνηση νέων τρόπων αντιμετώπισης των προβλημάτων. Μπορεί να περιλαμβάνει επαναπροσδιορισμό των υφιστάμενων πόρων, αξιοποίηση της τεχνολογικής καινοτομίας, επανασχεδιασμό διαδικασιών ή προσαρμογή επιτυχημένων λύσεων από ένα πλαίσιο σε άλλο.

Ενσυναίσθηση και κέντρο χρήστη: Η κοινωνική καινοτομία δίνει μεγάλη έμφαση στην κατανόηση των αναγκών, των προσδοκιών και των προοπτικών των ανθρώπων που πλήττονται από τα κοινωνικά προβλήματα. Περιλαμβάνει μια βαθιά αίσθηση ενσυναίσθησης και ενσωματώνει αρχές σχεδιασμού με επίκεντρο τον χρήστη για την ανάπτυξη λύσεων που είναι σχετικές, χωρίς αποκλεισμούς και έχουν νόημα για τους προβλεπόμενους δικαιούχους.

Δημιουργικότητα και καινοτομία: Η κοινωνική καινοτομία ενθαρρύνει τη δημιουργική και καινοτόμο σκέψη για την αμφισβήτηση της συμβατικής σοφίας και την ανάπτυξη νέων προσεγγίσεων σε κοινωνικά ζητήματα. Διερευνά ιδέες, μεθόδους, τεχνολογίες, επιχειρηματικά μοντέλα ή πλαίσια πολιτικής που έχουν τη δυνατότητα να διαταράξουν τα υπάρχοντα συστήματα και να δημιουργήσουν θετικές αλλαγές.

Μετρήσιμα αποτελέσματα: Οι αποτελεσματικές κοινωνικές καινοτομίες έχουν μετρήσιμα αποτελέσματα και μετρήσιμες επιπτώσεις. Αυτές οι μετρήσεις βοηθούν στην αξιολόγηση της επιτυχίας της καινοτομίας όσον αφορά την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων της. Αυτά τα χαρακτηριστικά καθορίζουν συλλογικά την ουσία της κοινωνικής καινοτομίας, καθοδηγώντας την προσέγγιση και τη νοοτροπία της προς τη δημιουργία ουσιαστικής και διαρκούς κοινωνικής αλλαγής.

Παραδείγματα κοινωνικής καινοτομίας:

Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας





Οι πρωτοβουλίες για την προώθηση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, όπως τα έργα ηλιακής και αιολικής ενέργειας, αποτελούν σημαντικά παραδείγματα κοινωνικής καινοτομίας. Οι λύσεις αυτές αντιμετωπίζουν περιβαλλοντικές ανησυχίες και παρέχουν βιώσιμες εναλλακτικές λύσεις στα ορυκτά καύσιμα, προσφέροντας καθαρές ενεργειακές επιλογές και μειώνοντας τις εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα.

Πρωτοβουλίες κυκλικής οικονομίας

Τα μοντέλα κυκλικής οικονομίας, όπως τα προγράμματα ανακύκλωσης και ανακύκλωσης, στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση των αποβλήτων και στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των πόρων. Οι πρωτοβουλίες αυτές προωθούν βιώσιμα πρότυπα παραγωγής και κατανάλωσης, επαναπροσδιορίζοντας ολόκληρο τον κύκλο ζωής των προϊόντων, μειώνοντας τις περιβαλλοντικές επιπτώσεις και δημιουργώντας οικονομικές ευκαιρίες.

Βέλτιστες πρακτικές κοινωνικής καινοτομίας:

1. Βαθιά κατανόηση του προβλήματος
2. Εφαρμογή της συν-δημιουργίας και τη συνεργασίας
3. Ενδυνάμωση και ένταξη των δικαιούχων
4. Υιοθέτηση μιας προσέγγισης συστημικής σκέψης
5. Δημιουργία συνεργασιών και δικτύων
6. Εμπειρία από την αποτυχία
7. Αναζήτηση βιώσιμων μοντέλων χρηματοδότησης
8. Υποστήριξη για αλλαγή πολιτικής
9. Προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας
10. Κοινοποίηση της γνώσης και κλιμάκωση του αντίκτυπου

Με την υιοθέτηση αυτών των βέλτιστων πρακτικών, οι κοινωνικοί καινοτόμοι μπορούν να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους για τη δημιουργία θετικών και βιώσιμων κοινωνικών αλλαγών.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

Τι είναι η "καινοτομία πολιτικής";



Όταν λέμε καινοτομία πολιτικής, δεν πρόκειται για κυβερνητική πολιτική που σχετίζεται με την καινοτομία, αλλά μάλλον για την καινοτομία στο πλαίσιο της ίδιας της διαδικασίας χάραξης πολιτικής. Ορισμένα χρήσιμα εργαλεία είναι η ανάλυση "PESTLE" (πολιτική, οικονομική, κοινωνική, τεχνολογική, νομική και περιβαλλοντική), η ανάλυση "SWOT" (δυνάμεις, αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές), η χαρτογράφηση των ενδιαφερομένων μερών και, φυσικά, ο κύκλος πολιτικής "ROAMEF". Αυτά βοηθούν στη βελτίωση των διαδικασιών πολιτικής και τελικά στην επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων για τους πολίτες.

Γιατί έχει σημασία η πολιτική καινοτομία;

Η πολιτική καινοτομία επιχειρεί να επηρεάσει τη δραστηριότητα καινοτομίας, συχνά με σκοπό την αύξηση της οικονομικής ανάπτυξης. Μπορεί όμως να έχει και πιο συγκεκριμένους στόχους, όπως η πρόληψη της αδικαιολόγητης κλιματικής αλλαγής, η βελτίωση της εθνικής υγείας κ.ο.κ.

Για παράδειγμα, μπορεί να είναι δύσκολο να κατανοήσουμε κάτω από τις στατιστικές και τις τάσεις τι συμβαίνει σε ανθρώπινο επίπεδο και γιατί. Χωρίς αυτή τη διορατικότητα μπορεί να χάσουμε κάτι σημαντικό όταν πρόκειται για την ανάπτυξη αποτελεσματικής πολιτικής. Εδώ είναι που μέθοδοι όπως η έρευνα της βιωμένης εμπειρίας (εθνογραφία) και ο συν-σχεδιασμός μπορούν πραγματικά να προσθέσουν αξία, σε συνδυασμό με πιο παραδοσιακές προσεγγίσεις όπως η ποσοτική ανάλυση.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Τι είναι η τεχνολογική καινοτομία;

Η τεχνολογική καινοτομία είναι η οικονομική λειτουργία μέσω της οποίας νέες τεχνολογίες εισάγονται στην παραγωγή και την κατανάλωση. Προϋποθέτει την αναγνώριση νέων τεχνολογικών δυνατοτήτων, την οργάνωση των ανθρώπινων και οικονομικών πόρων που απαιτούνται για τη μετατροπή τους σε χρήσιμα προϊόντα και διαδικασίες και τη διατήρηση των απαιτούμενων δραστηριοτήτων. Είναι σημαντική επειδή οι τεχνολογικές εξελίξεις έχουν διαδραματίσει καθοριστικό ρόλο στη διευκόλυνση της ριζικής βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου. Η καινοτομία λέγεται ότι είναι ενδογενής, δηλαδή ότι ανταποκρίνεται στις μεταβολές των συνθηκών ζήτησης και προσφοράς.

Ποιος είναι υπεύθυνος για την τεχνολογική καινοτομία στην εταιρεία;

Η τεχνολογική καινοτομία είναι σαφώς ο τομέας του τεχνολογικού τμήματος. Ο επικεφαλής τεχνικός διευθυντής (CTO) συχνά φοράει το καπέλο. Ο υπεύθυνος ανάπτυξης προϊόντων ή κάποιος από το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης (R&E, R&D) θα τη σκεφτεί και θα την υλοποιήσει. Έτσι, είναι συνήθως οι μηχανικοί που είναι επιφορτισμένοι με την τεχνολογική





καινοτομία. Ωστόσο, επιστήμονες υλικών, χημικοί και φυσικοί είναι επίσης ανάμεσά τους, ενώ οι τεχνολογικές καινοτομίες προέρχονται επίσης από την κατασκευή και την παραγωγή. Τα όρια προς την καινοτομία διαδικασίας είναι συχνά θολά.

Ποια εργαλεία και διαδικασίες είναι διαθέσιμα για την τεχνολογική καινοτομία;

Πολλοί το έχουν ακούσει, μερικοί το έχουν δοκιμάσει και μόνο λίγοι μπορούν πραγματικά να το χρησιμοποιήσουν με επιτυχία. Η εφευρετική επίλυση προβλημάτων TRIZ. Η πιο σημαντική και ολοκληρωμένη μεθοδολογία στην τεχνολογική καινοτομία. Το πιο γνωστό εργαλείο είναι ο πίνακας αντιφάσεων. Κατάλληλο ακόμη και για αρχάριους. Ταυτόχρονα, η

TRIZ είναι μια εργαλειοθήκη που εξακολουθεί να αναπτύσσεται, περιέχει τουλάχιστον 20 εργαλεία που κάθε προγραμματιστής πρέπει να γνωρίζει και πλέον πανηγυρίζει την επιτυχία και με άλλους τύπους καινοτομίας.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΜΟΝΤΕΛΩΝ

Τι είναι η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου;

Η καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου είναι η τέχνη της ενίσχυσης του πλεονεκτήματος και της δημιουργίας αξίας με ταυτόχρονες -και αλληλοϋποστηριζόμενες- αλλαγές τόσο στην πρόταση αξίας ενός οργανισμού προς τους πελάτες όσο και στο υποκείμενο λειτουργικό μοντέλο του. Στο επίπεδο της πρότασης αξίας, οι αλλαγές αυτές μπορούν να αφορούν την επιλογή του τμήματος-στόχου, την προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών και το μοντέλο εσόδων. Στο επίπεδο του λειτουργικού μοντέλου, η εστίαση είναι στον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η κερδοφορία, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η δημιουργία αξίας.

Η τεχνολογική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τη δημιουργία βιώσιμης αξίας μέσω της κεφαλαιοποίησης και της εμπορικής αξιοποίησης καινοτόμων νέων τεχνολογιών, επιταχύνει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και συμβάλλει στην προώθηση της βιωσιμότητας της οικονομίας.

Στοιχεία του BMI για την τεχνολογική επιχειρηματικότητα

Για την τεχνολογική επιχειρηματικότητα, τα τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρηματικών μοντέλων είναι η πρόταση αξίας, το δίκτυο αξίας, η σύλληψη αξίας και η δημιουργία και παράδοση αξίας και χρειάζονται σημαντική βελτίωση για την εμπορική αξιοποίηση της τεχνολογικής καινοτομίας. Το BMI θεσπίζει καινοτόμες τροποποιήσεις αυτών των συμπληρωματικών σχέσεων που επιβάλλονται για τη σύλληψη της καινοτομίας. Επομένως, το επιχειρηματικό μοντέλο χρειάζεται τροποποίηση και βελτίωση με την τεχνολογική πρόοδο.



Η τεχνολογική επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τις πρακτικές εντοπισμού και κεφαλαιοποίησης των ανθρώπινων πόρων και των εμπορικών ευκαιριών που σχετίζονται με την τεχνολογία. Αντίστοιχα, οι επιχειρηματικοί πόροι, συμπεριλαμβανομένων των οικονομικών πόρων και των ανθρώπινων πόρων, βοηθούν τους επιχειρηματίες να ασχοληθούν με την ανακάλυψη, την αξιολόγηση και την εκμετάλλευση των ευκαιριών.

Καθώς το επιχειρηματικό μοντέλο αφορά περισσότερο τον τρόπο με τον οποίο γίνεται, εξαρτάται περισσότερο από τις στρατηγικές που εφαρμόζονται παρά από τα συστατικά του. Οι λειτουργικές πτυχές του επιχειρηματικού μοντέλου υποδεικνύουν τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις ασκούν τις δραστηριότητές τους και διερευνούν τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης.

Ως εκ τούτου, ένας κλασικός ΔΜΣ αντιπροσωπεύει αποκλίσεις γύρω από μια διαμόρφωση τιμών. Αν και η καινοτομία τουλάχιστον ενός στοιχείου στο BMI είναι απαραίτητη, η

διαδοχική αλλαγή της λογικής του πυρήνα των επιχειρηματικών μοντέλων είναι η ικανή συνθήκη. Με βάση αυτή τη λογική, η δημιουργία ή η τροποποίηση του υφιστάμενου επιχειρηματικού μοντέλου μέσω της αλλαγής τουλάχιστον ενός στοιχείου μπορεί να θεωρηθεί ως BMI.

Η καινοτομία εντοπίζει και αξιοποιεί επιχειρηματικές ευκαιρίες μέσω της εμπλοκής σε νέες ιδέες, προϊόντα, διαδικασίες και αγορές- ως αποτέλεσμα, η συνολική απόδοση των επιχειρήσεων θα βελτιωθεί.

3.4 Αξιολόγηση των διαδικασιών και της ικανότητας καινοτομίας.

Αξιολόγηση των διαδικασιών καινοτομίας και της ικανότητας καινοτομίας

Η αξιολόγηση των διαδικασιών καινοτομίας και της ικανότητας καινοτομίας σε μια εταιρεία περιλαμβάνει την αξιολόγηση διαφόρων παραγόντων που σχετίζονται με την ικανότητά της να παράγει και να εφαρμόζει νέες ιδέες, προϊόντα, υπηρεσίες ή διαδικασίες.

Τα δικαιώματα διανοητικής ιδιοκτησίας (ΔΔΙ) επιτρέπουν σε ορισμένες επιχειρήσεις να προστατεύουν τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία και να επωφελούνται με βάση τα αποκλειστικά δικαιώματα που αποκτούν με αυτό το δικαίωμα από τις δημιουργικές και ευρέως καινοτόμες δραστηριότητές τους. Μελέτες έχουν δείξει ότι η αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων αντιπροσωπεύει περισσότερο από το ήμισυ της αξίας των εταιρειών. Σήμερα που οι εταιρείες ανταγωνίζονται περισσότερο με βάση την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την ποιότητα παρά με βάση την τιμή, η διανοητική ιδιοκτησία γίνεται ένα ισχυρό εργαλείο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή).



Ένα σημαντικό πράγμα για όλα τα μέλη ενός οργανισμού είναι να κάνουν πάντα διάκριση μεταξύ καινοτομίας και εφεύρεσης. Και οι δύο όροι υπόκεινται σε διαδικασία σκέψης και στο τέλος της, το αποτέλεσμα είναι η ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η καινοτομία είναι μια διαδικασία με την οποία ένας τομέας, ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ανανεώνεται και επικαιροποιείται με την εφαρμογή νέων διαδικασιών, την εισαγωγή νέων τεχνικών ή την καθιέρωση επιτυχημένων ιδεών για τη δημιουργία νέας αξίας (Analytics). Με απλά λόγια είναι η πρακτική εφαρμογή ιδεών που οδηγούν περαιτέρω σε νέα και βελτιωμένα αγαθά ή υπηρεσίες.

Από την άλλη πλευρά, η εφεύρεση είναι κάτι που δεν έχει γίνει ποτέ πριν, ή η διαδικασία δημιουργίας κάτι που δεν έχει γίνει ποτέ πριν (Cambridge). Ο Arne Jansen (Aura Facilities) εξηγεί τους δύο όρους: μια εφεύρεση είναι συνήθως ένα "πράγμα", ενώ μια καινοτομία είναι συνήθως μια εφεύρεση που προκαλεί αλλαγή στη συμπεριφορά ή στις αλληλεπιδράσεις.

Η καινοτομία είναι το κλειδί για να μείνετε μπροστά από τον ανταγωνισμό και να δημιουργήσετε αξία για τους πελάτες σας. Οι οργανισμοί πρέπει πάντα να έχουν σαφείς διαδικασίες και δομή προκειμένου να γνωρίζουν αν καινοτομούν αποτελεσματικά και αποδοτικά, να είναι σε θέση να μετρήσουν και να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία της διαδικασίας καινοτομίας, να μετρήσουν τον αντίκτυπο της και τις επιδόσεις που συνεπάγεται. Η αξιολόγηση και η ανάπτυξη των δυνατοτήτων καινοτομίας της εταιρείας μπορεί να αποφέρει πολλά οφέλη, όπως η ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η αύξηση της αποδοτικότητας, η μείωση του κόστους και των κινδύνων, η τόνωση της δημιουργικότητας και της μάθησης, η ενίσχυση της φήμης, η προσέλκυση ταλέντων και συνεργατών και η δημιουργία νέων πηγών εσόδων.

Για τη δημιουργία καινοτομίας, ο Jeffrey Phillips (άνωτερος σύμβουλος στρατηγικής και καινοτομίας) συζήτησε τι πρέπει να κάνει ένας οργανισμός προκειμένου να ενεργοποιήσει ένα σύστημα συνεχούς καινοτομίας και να ενισχύσει την ικανότητά του για καινοτομία. Κατά τη δική του αντίληψη, υπάρχουν πέντε πτυχές που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι οργανισμοί:

1. Χρόνος και πόροι

Οι περισσότεροι οργανισμοί δεσμεύονται να καταστήσουν τις διαδικασίες τους πιο αποτελεσματικές, γεγονός που οδηγεί σε περισσότερη δικαιωματική αναδιοργάνωση και εξωτερική ανάθεση. Ωστόσο, αυτή η αποτελεσματικότητα τείνει να συνδυάζει, να περιορίζει και να περιορίζει τους πόρους και τον χρόνο. Οι περισσότεροι άνθρωποι δεν θεωρούν την καινοτομία ως την "καθημερινή τους εργασία", αλλά μάλλον ως μια δεύτερη ή τρίτη εργασία που μπορεί να συγκρούεται με τις συνήθεις επιχειρηματικές λειτουργίες. Εξαιτίας αυτού, οι νέες και διαφορετικές ιδέες έχουν πολύ λίγο χώρο για να ανθίσουν.

2. Υπάρχουσες γνώσεις και διαδικασίες

Οι υπάρχουσες διαδικασίες και γνώσεις είναι άριστες για την καθημερινή εργασία και τις τακτικές λειτουργίες. Ως τέτοιες, δεν είναι χρήσιμες ή πολύτιμες όταν πρόκειται για καινοτομία και δημιουργία ικανότητας καινοτομίας. Μπορούν στην πραγματικότητα να αποτελέσουν εμπόδιο. Είναι αυτονόητο ότι η καινοτομία πέραν της σταδιακής καινοτομίας απαιτεί νέες και διαφορετικές προσεγγίσεις, έννοιες, εργαλεία και τρόπους σκέψης.

3. Βελτιστοποίηση απόδοσης

Οι οργανισμοί έχουν εξαλείψει τους κινδύνους και τις αποκλίσεις στις δραστηριότητές τους μέσω του rightsizing, της εξωτερικής ανάθεσης, της λιτής και ευέλικτης λειτουργίας. Ωστόσο, η καινοτομία είναι εγγενώς ριψοκίνδυνη και αβέβαιη, οπότε πρέπει να βρείτε τρόπους να επαναφέρετε αυτά τα "ανεπιθύμητα" στοιχεία με άνεση και ικανότητα ώστε η εταιρεία σας να καινοτομεί τακτικά.

4. Εργαλεία ή μέθοδοι καινοτομίας

Τα εργαλεία και οι μέθοδοι καινοτομίας είναι πολύ σπάνια στους περισσότερους οργανισμούς. Σε άλλες περιπτώσεις, χρησιμοποιούνται καταχρηστικά. Επιπλέον, οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν το λάθος να χρησιμοποιούν τις ίδιες μετρήσεις για την καινοτομία με αυτές που χρησιμοποιούν για άλλα έργα - γι' αυτό και ο ROI περιγράφεται συχνά ως "δολοφόνος της καινοτομίας".

5. Ανθρώπινες δεξιότητες

Στο εταιρικό πλαίσιο, τείνουμε να πιστεύουμε ότι κάποιος που είναι άριστος στην καθημερινή εργασία μπορεί να είναι άριστος και στην καινοτομία. Ωστόσο, μπορεί να στερείται εκπαίδευσης στην καινοτόμο σκέψη, τη δημιουργικότητα και τη σχεδιαστική σκέψη. Μπορεί επίσης να έχουν αντικρουόμενους στόχους και μέτρα που προωθούν την "καθημερινή τους δουλειά" έναντι της καινοτομίας.

Στη διαδικασία της καινοτομίας, οι εργαζόμενοι που θεωρούνται καινοτόμοι είναι υπεύθυνοι για το τακτικό έργο της καινοτομίας σε έναν οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων ή όσοι έχουν εκτελεστικό ρόλο καθορίζουν το κλίμα και το πλαίσιο που διευκολύνουν ή φέρνουν σε επιφανειακά εμπόδια στη διαδικασία καινοτομίας. Όσον αφορά τη διαχείριση των κινδύνων, η αξιολόγηση της διαδικασίας καινοτομίας και της οργανωτικής ικανότητας για καινοτομία θα μπορούσε να αμφισβητηθεί μέσω των ακόλουθων επτά βημάτων (Jeffrey):

1. Στρατηγική ευθυγράμμιση

Η καινοτομία δεν είναι στρατηγική. Αντίθετα, είναι ένα βασικό στοιχείο της εταιρικής στρατηγικής και ένας κοινός, επαναλαμβανόμενος τρόπος για την επίτευξη ορισμένων τμημάτων της συνολικής στρατηγικής. Ως εκ τούτου, τα στελέχη πρέπει να συνδέουν τους στόχους και τα αποτελέσματα της καινοτομίας με τους στρατηγικούς στόχους.



2. Δομή, λειτουργία και σχεδιασμός

Για να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας της καινοτομίας, τα στελέχη πρέπει να καθορίσουν και να εφαρμόσουν μια "δομή" καινοτομίας - π.χ. λειτουργία καινοτομίας, διαδικασίες και πεδία εφαρμογής - και να αναπτύξουν τις δεξιότητες για τη συνεπή και σωστή χρήση της. Αυτό θα διασφαλίσει ότι η καινοτομία δεν διεξάγεται ως μια εφάπαξ, ad hoc δραστηριότητα.

3. Διακυβέρνηση

Όταν η διακυβέρνηση έχει ρυθμιστεί σωστά, είναι ένας πολύ τακτικός παράγοντας που μπορεί να αντιμετωπιστεί γρήγορα και να οδηγήσει σε καλά αποτελέσματα. Ωστόσο, πολλά στελέχη δεν μεγάλωσαν με τη διαχείριση της καινοτομίας και μπορεί να αισθάνονται άβολα ή να μην είναι εξοικειωμένα με τη διακυβέρνηση έργων καινοτομίας. Ακόμα κι έτσι, πρέπει να καθορίσουν τα βασικά πλαίσια για την καινοτομία, όπως

μηχανισμούς χρηματοδότησης, ορισμούς πεδίου εφαρμογής, στόχους, χρονοδιαγράμματα, μετρήσεις για την υποβολή εκθέσεων και αξιολόγηση.

4. Πολιτισμός

Οι πολιτισμικές στάσεις και πεποιθήσεις, καθώς και οι επίσημες και ανεπίσημες διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τείνουν να επιβραδύνουν κάθε δραστηριότητα καινοτομίας. Είναι σύνηθες οι οργανισμοί να είναι τόσο προσκολλημένοι στην κουλτούρα τους, ώστε να αγνοούν και να αμφισβητούν οτιδήποτε νέο. Σε άλλες περιπτώσεις, οι περισσότερες εταιρικές κουλτούρες μιλούν για την αποδοχή της καινοτομίας αλλά αντιστέκονται στην πράξη. Τα στελέχη θα πρέπει να αλλάξουν τις εσωτερικές συμπεριφορές ενσταλάζοντας πολιτισμικές συμπεριφορές που αγκαλιάζουν την καινοτομία. Ωστόσο, η εταιρική κουλτούρα δεν αλλάζει εύκολα ή γρήγορα. Είναι το είδος της αλλαγής που απαιτεί συνεπή επικοινωνία και, και πάλι, δέσμευση των στελεχών.

5. Περιβάλλον

Μαζί με την κουλτούρα, το περιβάλλον είναι ένας πολύ άυλος και δύσκολα μεταβαλλόμενος παράγοντας που μπορεί εύκολα να επιβραδύνει ή να παρεμποδίσει την καινοτομία όταν δεν είναι κατάλληλο για το σκοπό της. Τα στελέχη πρέπει να προσδιορίσουν όλες τις διαδικασίες, τις ομάδες και τις λειτουργίες που είναι απαραίτητες για την επιτάχυνση μιας καινοτόμου ιδέας από την ιδέα στο εμπορικό προϊόν ή υπηρεσία. Πρέπει επίσης να διευκολύνουν τις μεταβάσεις μεταξύ αυτών των ίδιων διαδικασιών, ομάδων και λειτουργιών για τη μείωση ή την εξάλειψη των εμποδίων και των κενών μεταξύ τους.

6. Κίνητρα και μετρήσεις



Πώς παρακινείτε τους ανθρώπους να καινοτομούν; Το σύστημα ανταμοιβής τους ενσωματώνει την καινοτομία; Εάν η αναγνώριση συνδέεται μόνο με την καθημερινή εργασία και δεν υπάρχει κίνητρο γι' αυτήν, δεν θα έχετε ποτέ μεγάλη καινοτομία. Κατά συνέπεια, τα στελέχη πρέπει συνεχώς να εντοπίζουν και να αναπτύσσουν νέες δράσεις και προγράμματα παρακίνησης (π.χ. νέοι ρόλοι και διαδρομές καριέρας). Υπό το πρίσμα των όσων έχουμε ήδη συζητήσει, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η καινοτομία απαιτεί ad hoc μέτρα και μετρήσεις εκτός από την απόδοση της επένδυσης (ROI), η οποία εξακολουθεί να είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη μέτρηση.

7. Κοινή γλώσσα και επικοινωνία

Η κοινή γλώσσα συνδέει και τα έξι παραπάνω στοιχεία μεταξύ τους. Το μήνυμα που μεταδίδετε, οι ενέργειες που αναλαμβάνετε και το επίπεδο συμμετοχής που επιδεικνύετε έχουν σημασία και στέλνουν μηνύματα στον υπόλοιπο οργανισμό. Τα στελέχη πρέπει να συμφωνήσουν σε μια κοινή γλώσσα και έναν κοινό ορισμό της καινοτομίας και να επικοινωνούν συχνά και με σαφήνεια γι' αυτήν. Και όποτε είναι δυνατόν, η ηγεσία πρέπει να προχωρήσει πέρα από το να μιλάει απλώς για καινοτομία - η συμμετοχή και η τακτική υποβολή εκθέσεων είναι ουσιαστικοί δείκτες της πραγματικής δέσμευσης.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τις ακόλουθες 5 διαδικασίες για να μετατρέψουν μια απλή ιδέα σε καινοτομία και όλες αυτές οι διαδικασίες είναι αλληλένδετες, καθώς βασίζονται στη συνεργασία και τις συνεργασίες με άλλα τμήματα ή διευθυντές:

● Προσδιορισμός ευκαιριών

Οι οργανισμοί θα πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι ιδέες συλλαμβάνονται με διάφορα μέσα και αποθηκεύονται μαζί με τα σχετικά δεδομένα. Επίσης, στο εσωτερικό της εταιρείας πρέπει να υπάρχει καλή επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων προκειμένου να διασφαλίζεται η κοινή κατανόηση και η διεξαγωγή εσωτερικής ανάλυσης χαρτοφυλακίου διανοητικής ιδιοκτησίας με την αναθεώρηση και τη διατήρηση μιας ενημερωμένης βάσης δεδομένων. Οι οργανισμοί που εντοπίζουν, προστατεύουν και μεγιστοποιούν τη διανοητική ιδιοκτησία θα μπορούσαν να επωφεληθούν από την οικονομική ανάπτυξη και την αύξηση του κύρους/ της φήμης τους. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να γίνει αυτό:

- καταγραφή και αποθήκευση ιδεών με σχετικά δεδομένα (π.χ. ημερομηνία σύλληψης, ημερομηνία εξωτερικής αποκάλυψης. Αυτό μπορεί να αποτελέσει απόδειξη σε περίπτωση μεταγενέστερης αμφισβήτησης ή διαφωνίας.
- την καθιέρωση καλής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκόμενων τμημάτων προκειμένου να διασφαλιστεί η κοινή κατανόηση της πιο πολύτιμης τεχνολογίας του οργανισμού και να ευθυγραμμιστούν το σχέδιο E&A, οι υπάρχουσες εφευρέσεις και η προσέγγιση μάρκετινγκ.



- Θα πρέπει να εντοπίζονται συνεχώς πιθανές ευκαιρίες καινοτομίας, ιδίως εάν δεν καλύπτονται ή δεν προστατεύονται ήδη από ΔΔΙ άλλων, παρακολουθώντας πάντα τις τάσεις της αγοράς και αποκτώντας πρόσβαση σε συνεργασίες καινοτομίας.

● Δημιουργία εννοιών

Ο οργανισμός εξετάζει τα εσωτερικά αρχεία/βάση δεδομένων διανοητικής ιδιοκτησίας για να αποκτήσει πρόσβαση στην υπάρχουσα διανοητική ιδιοκτησία που σχετίζεται με τη δημιουργία ιδεών και επίσης στη διανοητική ιδιοκτησία τρίτων μερών για να αξιολογήσει τους σχετικούς κινδύνους και τις ευκαιρίες για τη δημιουργία ιδεών από υποσχόμενες ιδέες ή πιθανές λύσεις. Οι οργανισμοί πρέπει επίσης να έχουν ένα καθορισμένο και ιεραρχημένο πεδίο εφαρμογής για τη δημιουργία και την προστασία της διανοητικής ιδιοκτησίας.

επανεξέταση της εσωτερικής βάσης δεδομένων για τον προσδιορισμό πιθανών ευκαιριών για μελλοντική ΠΕ. Πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένες πτυχές:

- Ανάλυση και αξιολόγηση των ευρημάτων για την καλύτερη διάκριση πιθανών εταιρών ή αδειών και την πρόβλεψη κινδύνων και ευκαιριών.
- Επανεξέταση της ΠΕ τρίτων μερών για την αξιολόγηση των σχετικών κινδύνων και ευκαιριών.
- Παρακολούθηση των αποδεικτικών στοιχείων για τις καλύτερες έννοιες που δημιουργήθηκαν.

• Επικύρωση εννοιών

Ο οργανισμός εκπονεί μια ανάλυση προκειμένου να αξιολογήσει τους κινδύνους και τις ευκαιρίες του και να διασφαλίσει ότι υπάρχει ευθυγράμμιση μεταξύ των επικυρωμένων εννοιών και της στρατηγικής ΔΠ.

Πιθανές συνεργασίες θα μπορούσαν να εξαλείψουν την αβεβαιότητα των επικυρωμένων εννοιών, ενώ μια σαφής διαδικασία (μέτρα προστασίας εμπιστευτικότητας και εμπορικών μυστικών, όπως οι συμφωνίες μη αποκάλυψης NDA) διασφαλίζει τη συνεχή προστασία της διανοητικής ιδιοκτησίας, επιβεβαιώνοντας τη στρατηγική διανοητικής ιδιοκτησίας με τις επικυρωμένες έννοιες.

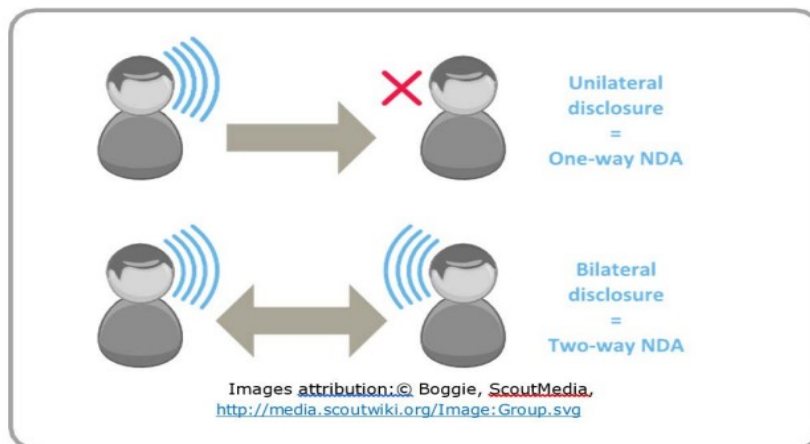
Συμφωνία μη δημοσιοποίησης NDA

Οι συμφωνίες εμπιστευτικότητας είναι ιδιωτικά συμβόλαια μέσω των οποίων διαφυλάσσονται πολύτιμες πληροφορίες.

Νομικά δεσμευτικές συμβάσεις που καθορίζουν τους όρους υπό τους οποίους ένα μέρος (το μέρος που αποκαλύπτει) αποκαλύπτει εμπιστευτικές πληροφορίες σε ένα άλλο μέρος (το μέρος που λαμβάνει). Στην καθομιλουμένη, μπορεί κανείς να πει ότι ο καλύτερος τρόπος για την προστασία των εμπιστευτικών πληροφοριών είναι να μην αποκαλυφθούν καθόλου, αλλά αυτό θα σήμαινε ότι δεν θα μπορούσε να γίνει καμία εφεύρεση ή



καινοτομία. Οι NDA θα μπορούσαν επίσης να γίνουν στο πλαίσιο διμερούς αποκάλυψης (αμφίδρομη NDA).



Σχήμα 3.4.1 Μονόδρομες και αμφίδρομες ΕΔΑ

Τα εμπορικά μυστικά είναι δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας (ΠΕ) επί εμπιστευτικών πληροφοριών που μπορούν να πωληθούν ή να παραχωρηθούν με άδεια χρήσης.

Πώς μπορείτε να πείτε ότι μια πληροφορία είναι εμπορικό μυστικό; Πρώτον, πρέπει να είναι πολύτιμη από εμπορική άποψη, επομένως να διατηρείται ως μυστικό που είναι γνωστό μόνο σε περιορισμένο κύκλο προσώπων και που λαμβάνουν μέτρα για να κρατήσουν τις πληροφορίες μυστικές, συμπεριλαμβανομένων συμφωνιών εμπιστευτικότητας για τους επιχειρηματικούς εταίρους και τους υπαλλήλους των εμπλεκόμενων οργανισμών. Ως

εμπορικό απόρρητο μπορεί να νοηθεί ένας συνδυασμός τεχνικών πληροφοριών (διαδικασίες παραγωγής, δεδομένα φαρμακευτικών δοκιμών, σχέδια και σχέδια προγραμμάτων ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.λπ.) και εμπορικών πληροφοριών (μέθοδοι διανομής, κατάλογος προμηθευτών και πελατών και στρατηγικές διαφήμισης).

Τα εμπορικά μυστικά δεν είναι εύκολο να κατανοηθούν ή να ληφθούν υπόψη από ηθική άποψη, επομένως, ανάλογα με το νομικό σύστημα, η νομική προστασία των επιχειρηματικών μυστικών αποτελεί μέρος της γενικής έννοιας της προστασίας από τον αθέμιτο ανταγωνισμό. Στον αντίποδα των εμπορικών μυστικών, υπάρχουν οργανισμοί που επιτρέπουν αθέμιτες πρακτικές, όπως η βιομηχανική ή εμπορική κατασκοπεία, η παραβίαση συμβάσεων και η παραβίαση εμπιστοσύνης.

Λαμβάνοντας υπόψη το ενδιαφέρον ενός οργανισμού για καινοτομία, η έρευνα και ανάπτυξη ή η ανάλυση της αγοράς θα είναι προτεραιότητα, πράγμα που σημαίνει ότι τα αποτελέσματα της Ε&Α θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε πληροφορίες του ίδιου τύπου που διατηρούνται ως εμπορικό απόρρητο από άλλον ιδιοκτήτη. Δεδομένου ότι το εμπορικό απόρρητο θα μπορούσε εύκολα να ανακαλυφθεί από άλλους μέσω δικών τους



ερευνητικών μεθόδων, οι οργανισμοί θα πρέπει να καταβάλλουν τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια για τη διατήρησή του (πηγή: WIPO)

- Συμφωνία μη αποκάλυψης (NDA): οι εργαζόμενοι και οι επιχειρηματικοί εταίροι θα πρέπει να υπογράψουν συμφωνία μη αποκάλυψης που θα τους εμποδίζει να αποκαλύπτουν εμπιστευτικές πληροφορίες της εταιρείας.
- Συμφωνία μη ανταγωνισμού: οι εργοδότες θα πρέπει να ζητούν από τους εργαζόμενους, τους εργολάβους και τους συμβούλους να υπογράψουν συμφωνία μη ανταγωνισμού, ώστε να μην μπορούν να εισέλθουν σε ανταγωνισμό όταν λήξει η σύμβαση εργασίας/υπηρεσίας τους.
- Στιβαρή υποδομή ασφάλειας ΤΠ
- Έλεγχος της προσβασιμότητας σημαντικών εγγράφων
- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας

Διαβάζουμε ότι ορισμένες εταιρείες είναι "ηγέτες στην καινοτομία" μόνο και μόνο επειδή κατέχουν ένα μεγάλο σωρό διπλώματα ευρεσιτεχνίας ως απόδειξη.

Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας αποτελούν απόδειξη των εφευρέσεων, του ότι σκέφτηκε κάτι πρώτος και ότι τεκμηριώνει την εφεύρεση μέσω μιας νομικής διαδικασίας. Η χρησιμότητα αυτών των εφευρέσεων δεν αποδεικνύεται, οπότε οι "εφευρέσεις" δεν ταυτίζονται πάντα με τις "καινοτομίες". Τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας χωρίς "χρήση" δεν αποτελούν καινοτομία. Καινοτομία σημαίνει πραγματική πρόοδος και ο δρόμος προς την οικονομική κερδοφορία της εταιρείας.

Όταν οι εταιρείες τοποθετούνται ως "ηγέτες στην καινοτομία", η απόδειξη είναι οι πατέντες που κατέχουν. Έτσι, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας αποτελούν απόδειξη των εφευρέσεων, του

ότι κάποιος σκέφτηκε κάτι πρώτος και τεκμηριώνει την εφεύρεση μέσω μιας νομικής διαδικασίας (Jansen, 2022). Ακόμη και έτσι, η κατοχή διπλώματα ευρεσιτεχνίας εφευρέσεων που δεν σημαίνουν ότι η ίδια η εφεύρεση είναι κάτι που θα μπορούσε να είναι χρήσιμο ή επιτυχημένο, πράγμα που σημαίνει ότι οι εφευρέσεις δεν ισοδυναμούν με καινοτομίες. Οι πατέντες που δεν έχουν καμία χρήση δεν είναι καινοτομία. Παρ' όλα αυτά, η κατοχύρωση μιας «πατέντας» έχει σημασία της στην καινοτόμο διαδικασία. Στην ίδια εργασία, ποια είναι η διαφορά μεταξύ καινοτομίας και εφεύρεσης, ο Jansen (2022) δήλωσε ότι η διαδικασία των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και τα νομικά συστήματα σε όλο τον κόσμο αναγνωρίζουν τα δικαιώματα ενός εφευρέτη και τον βοηθούν δημιουργώντας ένα σύστημα που του δίνει την ευκαιρία να εκμεταλλευτεί τις εφευρέσεις του για οικονομικό κέρδος για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Όταν κάποιος εφευρίσκει κάτι και κατέχει δικαιώματα, μπορεί επίσης να αναπτύξει περαιτέρω συνδυασμούς εφευρέσεων μέσω συνεργασιών με άλλους κατόχους δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας.



- **Ανάπτυξη λύσεων**

Η διαδικασία αυτή αφορά την ανάπτυξη λύσεων με τη διενέργεια ανάλυσης ΠΕ που θα μπορούσε να μειώσει το δυναμικό των διαφόρων κινδύνων που εντοπίστηκαν και να επικαιροποιήσει τα αρχεία των εφαρμόσιμων λύσεων. Το κλειδί για την προώθηση της καινοτομίας είναι η εφαρμογή μιας διαδικασίας που εξασφαλίζει την προστασία της διανοητικής ιδιοκτησίας. Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θα πρέπει να διαρθρώνουν τη δραστηριότητά τους προς την κατεύθυνση:

- συνεχής επικαιροποίηση του χαρτοφυλακίου IP
- Ανάλυση IP για κινδύνους και ευκαιρίες
- σαφή εικόνα των δραστηριοτήτων καινοτομίας και των επικυρωμένων εννοιών

- **Ανάπτυξη στρατηγικής διαχείρισης κινδύνου**

Μέσω αυτής της διαδικασίας, ο οργανισμός αναπτύσσει μια στρατηγική διαχείριση κινδύνου για την άμβλυση πιθανών κινδύνων διανοητικής ιδιοκτησίας και για την εξασφάλιση μιας συνεχούς ροής πρωτοβουλιών καινοτομίας με την ενίσχυση των περιουσιακών στοιχείων διανοητικής ιδιοκτησίας (συνεργασία/συνεργασία, από οικονομική, αναπτυξιακή άποψη). Οι δραστηριότητες διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας αποτελούν το πρώτο βήμα προς την ανάπτυξη των εφαρμόσιμων λύσεων. Για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική ανάπτυξη, ο οργανισμός θα πρέπει πάντα να εργάζεται για τη μεγιστοποίηση της αξίας και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων όλων των δραστηριοτήτων διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας.

Οι οργανισμοί που χρειάζονται υποστήριξη καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας της καινοτομίας και τρόπους για να αυξήσουν την ικανότητά τους να καινοτομούν μπορούν να έχουν πρόσβαση στο **IP Helpdesk**, το οποίο υποστηρίζει τις ΜΜΕ της ΕΕ/ΚΟΣΜΜΕ και τους

ερευνητές που συμμετέχουν σε έργα χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ τόσο για την προστασία όσο και για την επιβολή των δικαιωμάτων τους πνευματικής ιδιοκτησίας (ΔΠ).

Τα θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας μπορεί να είναι πολύπλοκα και γεμάτα νομική ορολογία. Το IP Helpdesk βοηθά τους οργανισμούς να περιηγηθούν σε αυτό το τοπίο και παρέχει στους ενδιαφερόμενους τα εργαλεία για να κατανοήσουν καλύτερα πώς η διανοητική ιδιοκτησία εφαρμόζεται στην επιχείρηση, το προϊόν ή τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα της Ε&Α. Αυτό επιτρέπει την ενημέρωση και την ανάπτυξη στρατηγικών αποφάσεων σχετικά με τα περιουσιακά στοιχεία. Το IP Helpdesk προσφέρει υποστήριξη σε θέματα όπως: διπλώματα ευρεσιτεχνίας, υποδείγματα χρησιμότητας, εμπορικά, σήματα, βιομηχανικά σχέδια, πνευματικά δικαιώματα, εμπορικά μυστικά και οι οργανισμοί έχουν επίσης σε κοντινή απόσταση τη βιβλιοθήκη πηγών ΔΠ, προσφέροντας ανοικτή πρόσβαση σε υλικό ΔΠ για τις ΜΜΕ της ΕΕ που δραστηριοποιούνται στην Αφρική, την Κίνα, την Ευρώπη, την Ινδία, τη Λατινική Αμερική και τη Νοτιοανατολική Ασία.

Συμπέρασμα



Οι στρατηγικές δεξιότητες είναι αναπόσπαστο μέρος της αποτελεσματικής διαχείρισης της καινοτομίας σε έναν οργανισμό. Περιλαμβάνουν τις ικανότητες σχεδιασμού, ανάλυσης, καθοδήγησης και εκτέλεσης πρωτοβουλιών καινοτομίας που ευθυγραμμίζονται με τους στρατηγικούς στόχους και τις ευκαιρίες της αγοράς. Καλλιεργώντας αυτές τις δεξιότητες, οι οργανισμοί μπορούν να περιηγηθούν στις πολυπλοκότητες της καινοτομίας, διασφαλίζοντας ότι αυτή όχι μόνο θα ριζώσει αλλά και θα ανθίσει, οδηγώντας σε βιώσιμη ανάπτυξη και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

4. Οικονομικές δεξιότητες και δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού

Εισαγωγή

Η στρατηγική διαχείριση της καινοτομίας είναι ένας πολύπλευρος κλάδος που απαιτεί ένα μείγμα διαφόρων δεξιοτήτων για την προώθηση μιας κουλτούρας δημιουργικότητας, αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστικότητας σε έναν οργανισμό. Μεταξύ αυτών, οι οικονομικές δεξιότητες και οι δεξιότητες των ανθρώπινων πόρων (HR) διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διαμόρφωση του τοπίου της καινοτομίας. Οι δεξιότητες αυτές συμβάλλουν σημαντικά στην αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου, στην ανάπτυξη προοδευτικών πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού και στην επιδίωξη οικονομικών κινήτρων και επενδύσεων. Μαζί, οδηγούν τον οργανισμό προς την κατεύθυνση της ενισχυμένης καινοτομίας και της διατηρήσιμης ανταγωνιστικότητας.

4.1 Διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου και υποστήριξη της ανάπτυξης της καινοτομίας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Στο δυναμικό τοπίο των σύγχρονων επιχειρήσεων, οι οργανισμοί αναγνωρίζουν ολοένα και περισσότερο τον καθοριστικό ρόλο των ανθρώπινων πόρων (HR) στην προώθηση της καινοτομίας, την προώθηση της δέσμευσης των εργαζομένων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου περιλαμβάνει τον συστηματικό εντοπισμό, τη σύλληψη, τη διάδοση και τη χρήση των περιουσιακών στοιχείων της οργανωσιακής γνώσης για τη δημιουργία αξίας και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού, αυτό συνεπάγεται την αξιοποίηση της συλλογικής τεχνογνωσίας, των γνώσεων και των εμπειριών των εργαζομένων για την ενημέρωση του σχεδιασμού και της εφαρμογής πολιτικών και πρακτικών που ενισχύουν την οργανωτική απόδοση και την ευημερία των εργαζομένων.

Η υποστήριξη της ανάπτυξης της καινοτομίας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί μια προληπτική προσέγγιση για τη διερεύνηση νέων ιδεών, τον πειραματισμό με νέες προσεγγίσεις και την υιοθέτηση της αλλαγής. Καλλιεργώντας μια κουλτούρα καινοτομίας στο πλαίσιο της λειτουργίας του ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί



μπορούν να προσαρμόζονται στις εξελισσόμενες εργασιακές πραγματικότητες, να αντιμετωπίζουν τις αναδυόμενες προκλήσεις και να αξιοποιούν τις ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη.

Ας δούμε ορισμένα βήματα και εκτιμήσεις που μπορούν να διαχειριστούν τη γνώση και το διανοητικό κεφάλαιο και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη πολιτικών για την καινοτομία στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού:

1. Κατανόηση της διαχείρισης της γνώσης
2. Διαχείριση πνευματικού κεφαλαίου
3. Ανταλλαγή γνώσεων και συνεργασία
4. Καινοτομία στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού
5. Μέτρηση και αξιολόγηση των επιδόσεων
6. Δεοντολογικές και νομικές εκτιμήσεις

1. Κατανόηση της διαχείρισης της γνώσης

Η διαχείριση της γνώσης περιλαμβάνει τη συστηματική διαδικασία εντοπισμού, καταγραφής, οργάνωσης, διαμοιρασμού και αξιοποίησης των περιουσιακών στοιχείων γνώσης σε έναν οργανισμό. Ξεκινά με τον εντοπισμό των διαφόρων τύπων γνώσης σε έναν οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της ρητής γνώσης. Μόλις εντοπιστεί η γνώση, πρέπει να

καταγραφεί και να τεκμηριωθεί. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει διάφορες μεθόδους, όπως τεκμηρίωση, βάσεις δεδομένων, συνεντεύξεις και συνεδριάσεις καταιγισμού ιδεών, ώστε να διασφαλιστεί ότι δεν χάνονται πολύτιμες γνώσεις και τεχνογνωσία. Η οργάνωση της γνώσης περιλαμβάνει τη δόμησή της με τρόπο που να είναι προσβάσιμος και να έχει νόημα για τους χρήστες. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει την κατηγοριοποίηση της γνώσης σε διαφορετικά αποθετήρια, τη δημιουργία ταξινομιών ή τη χρήση μεταδεδομένων για τη διευκόλυνση της αναζήτησης και της ανάκτησης. Επιπλέον, η διαχείριση της γνώσης τονίζει τη σημασία της ανταλλαγής της γνώσης σε ολόκληρο τον οργανισμό για τη διευκόλυνση της συνεργασίας και της μάθησης. Ο απώτερος στόχος της διαχείρισης γνώσης είναι η αξιοποίηση των περιουσιακών στοιχείων της οργανωτικής γνώσης για την ενημέρωση της λήψης αποφάσεων, την επίλυση προβλημάτων και την προώθηση της καινοτομίας. Κάνοντας τη γνώση άμεσα διαθέσιμη και προσιτή στους εργαζόμενους, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα.

2. Διαχείριση πνευματικού κεφαλαίου

Η διαχείριση του διανοητικού κεφαλαίου (ICM) είναι η στρατηγική διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης, καλλιέργειας και αξιοποίησης των διανοητικών περιουσιακών στοιχείων ενός οργανισμού για την ενίσχυση της αξίας, της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας του.



Το διανοητικό κεφάλαιο αναφέρεται στα άυλα περιουσιακά στοιχεία που καθοδηγούν την οργανωτική απόδοση και δημιουργούν αξία πέρα από τους φυσικούς και οικονομικούς πόρους.

α) Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, η τεχνογνωσία και η δημιουργικότητα των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Το ανθρώπινο κεφάλαιο περιλαμβάνει τις ατομικές ικανότητες, την εμπειρία και τα ταλέντα που συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού.

β) Η οργανωτική υποδομή, οι διαδικασίες, τα συστήματα, οι πατέντες, τα εμπορικά σήματα, οι βάσεις δεδομένων και οι τεχνολογίες ιδιοκτησίας που υποστηρίζουν τη δημιουργία και τη διάδοση της γνώσης εντός του οργανισμού. Το διαρθρωτικό κεφάλαιο περιλαμβάνει την πνευματική ιδιοκτησία, την οργανωτική κουλτούρα και τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης.

γ) Οι εξωτερικές σχέσεις, τα δίκτυα, οι συμπράξεις και οι συνεργασίες που δημιουργεί ένας οργανισμός με τα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι επενδυτές και οι ομοειδείς του κλάδου. Το κεφάλαιο σχέσεων περιλαμβάνει τη φήμη της μάρκας, την αφοσίωση των πελατών και τις στρατηγικές συμμαχίες που ενισχύουν την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού.

3. Ανταλλαγή γνώσεων και συνεργασία

Η ανταλλαγή γνώσεων και η συνεργασία αποτελούν θεμελιώδεις πυλώνες της οργανωτικής επιτυχίας στη σημερινή οικονομία της γνώσης. Περιλαμβάνουν την ανταλλαγή πληροφοριών, ιδεών, τεχνογνωσίας και βέλτιστων πρακτικών μεταξύ ατόμων και ομάδων εντός ενός οργανισμού για την προώθηση της καινοτομίας, την ενίσχυση της επίλυσης

προβλημάτων και την προώθηση της συλλογικής μάθησης. Προϋποθέτουν ένα κλίμα σεβασμού και ελευθερίας, ώστε ο καθένας να μπορεί να εκφράζει τις απόψεις και τις ιδέες του χωρίς το φόβο της κριτικής. Επιπλέον, οι εταιρείες που θέλουν να διευρύνουν τους ορίζοντες των υπαλλήλων τους, τους παρέχουν σεμινάρια και προγράμματα κατάρτισης για την τόνωση νέων ιδεών και γνώσεων. Τους ζητούν ανατροφοδότηση των παρατηρήσεων και των σχολίων τους για να αναπτύξουν τις γνώσεις τους. Με στόχο τις απόψεις η εταιρεία μπορεί να προχωρήσει σε καινοτόμες δράσεις.

Με την εφαρμογή αυτών των αρχών και στρατηγικών, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν μια συνεργατική κουλτούρα όπου η ανταλλαγή γνώσεων εκτιμάται, ενθαρρύνεται και ενσωματώνεται στις καθημερινές πρακτικές, οδηγώντας στην καινοτομία, προωθώντας τη δέσμευση των εργαζομένων και ενισχύοντας την οργανωτική απόδοση.

4. Καινοτομία στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού

Η καινοτομία στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς ώστε να προσαρμόζονται στις εξελισσόμενες δυναμικές του εργατικού δυναμικού, να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων και να παραμένουν ανταγωνιστικοί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αγκαλιάζοντας



την καινοτομία στον τομέα των ανθρώπινων πόρων, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν έναν πιο ευέλικτο, ανθεκτικό και εργατοκεντρικό χώρο εργασίας, ο οποίος οδηγεί στην οργανωτική επιτυχία. Έχει διαπιστωθεί ότι δίνοντας στους εργαζόμενους την ελευθερία να εστιάζουν στο πρόγραμμά τους και να διαμορφώνουν το ωράριό τους, είναι πιο παραγωγικοί. Οι επιχειρήσεις που θέλουν να εξελιχθούν ενσωματώνουν τις αρχές της ποικιλομορφίας, της ισότητας και της ενσωμάτωσης στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού τους μέσω καινοτόμων προγραμμάτων και πρωτοβουλιών. Εφαρμόζουν εκπαίδευση για ασυνείδητες προκαταλήψεις, ανάπτυξη ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς και στρατηγικές πρόσληψης προσωπικού με ποικιλομορφία για να δημιουργήσουν μια πιο περιεκτική και δίκαιη εργασιακή κουλτούρα. Εκσυγχρονίστε τα προγράμματα μάθησης και ανάπτυξης αξιοποιώντας την τεχνολογία και τις μεθοδολογίες βιωματικής μάθησης. Προσφέρετε εξατομικευμένα μονοπάτια μάθησης, ενότητες μικρομάθησης, προσομοιώσεις εικονικής πραγματικότητας και ευκαιρίες κατάρτισης στο χώρο εργασίας για την υποστήριξη της συνεχούς ανάπτυξης δεξιοτήτων και της επαγγελματικής εξέλιξης.

5. Μέτρηση και αξιολόγηση των επιδόσεων

Η μέτρηση των επιδόσεων και η αξιολόγηση της καινοτομίας στο πλαίσιο του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των πρωτοβουλιών του ανθρώπινου δυναμικού που αποσκοπούν στην προώθηση της οργανωτικής καινοτομίας, στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων και στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας δημιουργικότητας και συνεχούς βελτίωσης.

Είναι σημαντικό να αναπτυχθούν συγκεκριμένες μετρήσεις για τη μέτρηση του αντίκτυπου των πρωτοβουλιών καινοτομίας στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτές μπορεί να περιλαμβάνουν τον αριθμό των καινοτόμων πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται, την

το ποσοστό των εργαζομένων που συμμετέχουν σε προγράμματα καινοτομίας ή το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από καινοτόμες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού.

Οι εταιρείες θα πρέπει επίσης να μετρούν την ισχύ της κουλτούρας καινοτομίας εντός του οργανισμού, ιδίως στο πλαίσιο της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού. Αξιολογούν μετρήσεις όπως το επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων σε δραστηριότητες καινοτομίας, τη συχνότητα παραγωγής ιδεών και τον βαθμό στον οποίο οι καινοτόμες ιδέες εφαρμόζονται στο πλαίσιο των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού.

6. Δεοντολογικά και νομικά ζητήματα

Οι δεοντολογικές και νομικές εκτιμήσεις είναι υψίστης σημασίας κατά την εφαρμογή της καινοτομίας στις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Η επιχείρηση πρέπει να:





α) Διασφάλιση της συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς περί προστασίας δεδομένων, όπως ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία Δεδομένων (GDPR) ή ο Νόμος περί Φορητότητας και Λογοδοσίας της Ασφάλισης Υγείας (HIPAA).

β) Διασφαλίστε τα δεδομένα των εργαζομένων που συλλέγονται κατά τη διάρκεια πρωτοβουλιών καινοτομίας, όπως έρευνες ανατροφοδότησης ή αναλύσεις επιδόσεων, και λάβετε την κατάλληλη συγκατάθεση για την επεξεργασία δεδομένων.

γ) Να σέβονται τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας και τις συμφωνίες εμπιστευτικότητας κατά την ανάπτυξη ή την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού.

δ) Να ενημερώνεται για τους σχετικούς νόμους, κανονισμούς και πρότυπα του κλάδου που διέπουν τις πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού και να διασφαλίζει τη συμμόρφωση με τις νομικές απαιτήσεις κατά την υλοποίηση πρωτοβουλιών καινοτομίας.

ε) Να επιδεικνύει ηθική ηγεσία και ακεραιότητα στην καθοδήγηση των προσπαθειών καινοτομίας του ανθρώπινου δυναμικού. Ηγείται με το παράδειγμα, υποστηρίζει τις ηθικές αρχές κατά τη λήψη αποφάσεων και προάγει μια κουλτούρα ηθικής συμπεριφοράς και υπευθυνότητας σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Εν κατακλείδι, η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου με παράλληλη υποστήριξη της ανάπτυξης της καινοτομίας στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη για την ευημερία των οργανισμών στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Με την αξιοποίηση του πνευματικού τους κεφαλαίου και την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας στο πλαίσιο της λειτουργίας ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να προωθήσουν τη δέσμευση των εργαζομένων, να ενισχύσουν την οργανωτική απόδοση και να επιτύχουν στρατηγικούς στόχους.

Ωστόσο, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν ηθικές και νομικές πτυχές στις πρωτοβουλίες καινοτομίας, διασφαλίζοντας τη συμμόρφωση με τους νόμους περί προστασίας της ιδιωτικής ζωής των δεδομένων, τις αρχές της μη διάκρισης και τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Δίνοντας προτεραιότητα στη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και τη λογοδοσία, οι οργανισμοί μπορούν να οικοδομήσουν εμπιστοσύνη με τους εργαζομένους, να μετριάσουν τους κινδύνους και να τηρήσουν τα ηθικά πρότυπα στις πρακτικές καινοτομίας του ανθρώπινου δυναμικού.

Στην ουσία, η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου, σε συνδυασμό με τη δέσμευση για καινοτομία στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέπει στους οργανισμούς να παραμείνουν μπροστά από τις εξελίξεις, να προωθήσουν την οργανωτική ανάπτυξη και να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να ευημερούν και συμβάλλουν στην επιτυχία του οργανισμού. Μέσω της συνεχούς βελτίωσης και της εστίασης στην ευθυγράμμιση των στρατηγικών ανθρώπινου δυναμικού με τους επιχειρηματικούς στόχους, οι οργανισμοί μπορούν να τοποθετηθούν για μακροπρόθεσμη επιτυχία σε ένα ολοένα και πιο ανταγωνιστικό τοπίο.



4.2 Αναζήτηση εθνικών επενδυτικών και χρηματοδοτικών κινήτρων για την προώθηση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας.

Αναζήτηση εθνικών επενδυτικών και χρηματοδοτικών κινήτρων για την προώθηση της καινοτομίας και της ανταγωνιστικότητας.

Η κατάσταση με τα εθνικά προγράμματα επενδύσεων και επιχορηγήσεων για τη διαχείριση της καινοτομίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό από χώρα σε χώρα. Οι σημαντικότερες διαφορές οφείλονται στην έλλειψη κατανόησης αυτών των θεμάτων και στο γεγονός ότι η στοχευμένη διαχείριση της καινοτομίας είναι κάτι εντελώς νέο - δεν είναι τυχαίο ότι τα πρότυπα διαχείρισης της καινοτομίας αναπτύσσονται τώρα, οι όροι διαχείρισης της καινοτομίας ορίζονται τώρα και δεν έχει υπάρξει κάτι παρόμοιο σε μεγάλη κλίμακα στο παρελθόν. Για να καταδείξουμε τη διαφορά, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε την παροιμία: "Δώσε σε έναν άνθρωπο ένα ψάρι και τον ταΐζεις για μια μέρα- μάθε έναν άνθρωπο να ψαρεύει και τον ταΐζεις για μια ζωή". Δυστυχώς, σε πάρα πολλές χώρες, η υποστήριξη της καινοτομίας αφορά περισσότερο το να δίνεις ένα ψάρι παρά να διδάσκεις κάποιον να ψαρεύει. Η υποστήριξη συγκεκριμένων καινοτομιών αφορά τη χορήγηση του ψαριού, στην καλύτερη περίπτωση αφορά τη χορήγηση του σκουληκιού ώστε να πιαστεί το ψάρι, αλλά όχι τη δημιουργία του περιβάλλοντος για μελλοντικές καινοτομίες στην αλιεία.

Για παράδειγμα, φέτος η Λετονία άρχισε να προετοιμάζει ένα πρόγραμμα στήριξης για τον ειδικό στόχο στήριξης "Ενίσχυση των ικανοτήτων έρευνας και καινοτομίας και μεταφορά

προηγμένων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις" του στόχου πολιτικής 1 "Μια πιο έξυπνη Ευρώπη" της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το αρχικό κείμενο του εγγράφου συγχέει την υποστήριξη της καινοτομίας με την υποστήριξη των συστημάτων διαχείρισης της καινοτομίας, αλλά μετά από διευκρινίσεις, οποιαδήποτε υποστήριξη για τη δημιουργία και την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης της καινοτομίας στη Λετονία αφαιρέθηκε από το έγγραφο. Επί του παρόντος, το μόνο πρόγραμμα στήριξης για την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης της καινοτομίας στη Λετονία είναι η στήριξη των εξαγωγών που παρέχεται από τον Οργανισμό Επενδύσεων και Ανάπτυξης της Λετονίας στο πλαίσιο των διαρθρωτικών ταμείων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υπό την προϋπόθεση ότι οι εταιρείες εξάγουν και ότι ένας σημαντικός πελάτης ή ο κλάδος απαιτεί την ύπαρξη πιστοποιημένου συστήματος διαχείρισης της καινοτομίας ως ελάχιστη απαίτηση. Η πιστοποίηση ISO 56001 θα μπορούσε να είναι διαθέσιμη από το τέλος του 2024, θα υποστηριχθεί μόνο το κόστος της ίδιας της πιστοποίησης, όχι η δημιουργία ενός συστήματος διαχείρισης καινοτομίας, ενώ δεν υποστηρίζονται οι υπηρεσίες παροχής συμβουλών. Δεν παρέχεται καμία στήριξη σε περίπτωση αποτυχίας της πιστοποίησης.



Το πρόβλημα στη Λετονία και σε άλλες παρόμοιες χώρες είναι η έλλειψη ικανοτήτων του προσωπικού των αρμόδιων αρχών - η υποστήριξη θα πρέπει να είναι απρόσκοπτη σε όλα τα στάδια από τη χάραξη πολιτικής έως το τελικό προϊόν, αντί να υποστηρίζονται μόνο ορισμένα στοιχεία. Δεν είναι τυχαίο ότι ο όρος "εκθεσιακός τουρισμός" έχει επινοηθεί για να αναφερθεί στη χορήγηση χρηματοδότησης σε επιχειρήσεις για τη συμμετοχή τους σε διάφορες εκθέσεις και επιχειρηματικές επισκέψεις στο εξωτερικό χωρίς πραγματική κάλυψη ή αιτιολόγηση. Συχνά δημιουργούνται καταστάσεις κατά τις οποίες οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν τα νεοαναπτυγμένα προϊόντα τους, ή ακριβέστερα τα πρωτότυπά τους, σε μια έκθεση, βρίσκεται ένας δυνητικός πελάτης που ζητά ένα κατάλληλο σύνολο εγγράφων συμμόρφωσης, διάφορα πιστοποιητικά κ.λπ. αλλά αποδεικνύεται ότι η εταιρεία δεν τα διαθέτει και δεν μπορεί να τα αποκτήσει καθόλου, για παράδειγμα, το προϊόν δεν πληροί καμία από τις απαιτήσεις που έχουν τεθεί γι' αυτό. Θα ήταν φυσιολογικό είτε να οριστεί ότι η εν λόγω έκθεση δεν αναζητά πελάτες, αλλά συνεργάτες για την ανάπτυξη του προϊόντος για την αγορά, είτε να επιτραπεί η συμμετοχή στην έκθεση μόνο αφού έχουν αποκτηθεί όλα τα σχετικά πιστοποιητικά και έχουν δοκιμαστεί τα προϊόντα. Διαφορετικά, η ενίσχυση είναι άχρηστη επειδή το προϊόν δεν είναι έτοιμο για την αγορά, και η επιχείρηση μπορεί να μην είναι καν σε θέση να αναπτύξει ένα προϊόν έτοιμο για την αγορά.

Εάν το παράδειγμα της Λετονίας ήταν αρνητικό, δηλαδή ότι δεν υπάρχει διαθέσιμη υποστήριξη στην πράξη για τη δημιουργία συστημάτων διαχείρισης καινοτομίας, τότε υπάρχουν χώρες με ένα πιο προσεγμένο σύστημα υποστήριξης. Το Τρινιντάντ και Τομπάγκο, μια χώρα παρόμοιου μεγέθους, που όμως συγκαταλέγεται στην ομάδα των αναπτυσσόμενων χωρών, υποστηρίζει πιο στοχευμένα τη διαχείριση της καινοτομίας, όπως φαίνεται από τις διεθνείς δραστηριότητές του - μέλος 83 τεχνικών επιτροπών του ISO (Διεθνής Οργανισμός Τυποποίησης), ενώ η Λετονία έχει μόνο 27, και οι άλλες χώρες εταίροι του έργου TIMS είναι πολύ πιο ενεργές σε τεχνικές επιτροπές του ISO:

Πίνακας 1 Μέλη διαφόρων χωρών σε τεχνικές επιτροπές του ISO τον Μάιο του 2024.

Ποιο είναι το μυστικό του Τρινιντάντ και Τομπάγκο για μια πιο επιτυχημένη υποστήριξη των συστημάτων διαχείρισης καινοτομίας στη χώρα; Είναι η Εθνική Στρατηγική Τυποποίησης NSS 2019- 2022, η οποία έχει επαρκή εθνική υποστήριξη με χρηματοδότηση σε όλα τα επίπεδα.

1. Η μεθοδολογία ενσωματώνει τις εθνικές, περιφερειακές και διεθνείς προτεραιότητες και εξορθολογίζει τη συμβολή των ενδιαφερομένων μερών σε μια απλουστευμένη διαδικασία.

Χώρα	Αριθμός ISO TC
Αυστρία	576



Χώρα	Αριθμός ISO TC
Ελλάδα	224
Λετονία	27
Νιγηρία	111
Πορτογαλία	481
Ρουμανία	703
Ισπανία	684
Τρινιδάδ και Τομπάγκο	83

Σχήμα 4.2.1 ISO TC ανά χώρα

2. Η χρήση της μεθοδολογίας NSS διασφαλίζει ότι η διαδικασία ανάπτυξης προτύπων είναι περισσότερο προσανατολισμένη στην αγορά, ευέλικτη και ανταποκρίνεται στις ανάγκες των ενδιαφερομένων μερών.
3. Ομάδα πέντε ατόμων ήταν η πρώτη που ξεκίνησε αυτή την πρωτοβουλία χάρη σε κρατικά κονδύλια (3 από τον ιδιωτικό τομέα, 2 από τον δημόσιο τομέα).
4. Η επιτροπή εργασίας αποτελείται από 3 ακαδημίες, 3 ερευνητικά/τεχνολογικά ινστιτούτα, 2 κυβερνητικούς οργανισμούς, 7 εταιρείες από τον ιδιωτικό τομέα.

Δραστηριότητες:

- 1) Συμμετοχή στο Συνέδριο Εμπορίου και Επενδύσεων και διοργάνωση σεμιναρίου.
- 2) Συνεργασία με την ανάπτυξη προτύπων.
- 3) Συμμετέχει σε συζήτηση σχετικά με τον Παγκόσμιο Δείκτη Καινοτομίας (GII)
- 4) Συμπερίληψη του ειδικού στην καινοτομία ως επάγγελμα

Υποστήριξη για συστήματα διαχείρισης καινοτομίας:

- 1) Εθνική αναπτυξιακή στρατηγική, Όραμα 2030.
- 2) Το πρόγραμμα "Διαμόρφωση του μέλλοντος της καινοτομίας" πραγματοποιείται σε συνεργασία με την Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ), τη Διαμερικανική Τράπεζα Ανάπτυξης (IDB) και το Ινστιτούτο Βιομηχανικής Έρευνας της Καραϊβικής (CARIRI). - Το πρόγραμμα χρηματοδοτείται με 10 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ από την ΕΕ και την IDB.

Η διαμόρφωση του μέλλοντος της καινοτομίας (STFOI) έχει δύο κύριους στόχους:



- 1) Ο βασικός στόχος είναι να ενθαρρυνθεί η καινοτομία του ιδιωτικού τομέα που μπορεί να συμβάλει σε νέα ανάπτυξη, εξαγωγές και άμεσες και έμμεσες θέσεις εργασίας/επιβίωσης. - παρόμοια με άλλες δημοφιλείς πρωτοβουλίες για την προώθηση της καινοτομίας.
- 2) Ενίσχυση του συντονισμού του τοπικού οικοσυστήματος καινοτομίας και υποβολή εκθέσεων σχετικά με τους δείκτες καινοτομίας ως βάση για το σχεδιασμό και τη χάραξη πολιτικής - υποστήριξη για τη δημιουργία περιβάλλοντος για καινοτομίες.

Στον Παγκόσμιο Δείκτη Καινοτομίας (GII) 2023 η Σουηδία κατέχει τη δεύτερη θέση. Τα επιτεύγματά τους βασίζονται σε εστιασμένη εργασία ειδικά στη διαχείριση της καινοτομίας. Διαθέτουν ένα ανεξάρτητο, κυβερνητικό ινστιτούτο καινοτομίας που ερευνά και βοηθά τους επιχειρηματίες σε αυτόν τον τομέα. Αν θέλετε να ακολουθήσετε τριτοβάθμια εκπαίδευση στη διαχείριση της καινοτομίας, υπάρχουν μόνο λίγα διαθέσιμα προγράμματα σπουδών. Η διαχείριση της καινοτομίας εξακολουθεί να εγκρίνεται ως επάγγελμα στην Ιταλία και σε ορισμένες άλλες χώρες, αλλά, για παράδειγμα, μιλώντας με το Εθνικό Συμβούλιο Εμπειρογνομόνων για την Επιχειρηματικότητα της Λετονίας, η απάντηση ήταν ότι ένα τέτοιο επάγγελμα είναι απίθανο να εγκριθεί στη Λετονία για πολλά χρόνια ακόμη. Είναι σαφές ότι το σύστημα διαχείρισης της καινοτομίας πρέπει να διαθέτει έναν διαχειριστή καινοτομίας. Εάν οι διαχειριστές καινοτομίας δεν είναι εκπαιδευμένοι, ένα επιτυχημένο σύστημα διαχείρισης καινοτομίας δεν είναι δυνατό, επομένως η κρατική υποστήριξη είναι σημαντική ακριβώς για την έγκριση τέτοιων επαγγελματιών, προτύπων επαγγέλματος και εκπαιδευτικών ιδρυμάτων που δημιουργούν κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης για νέους ειδικούς. Στο πλαίσιο του έργου TIMS, η Λετονία αντιμετώπισε το πρόβλημα ότι δεν ήταν δυνατόν να βρεθεί έστω και ένα άτομο που να εργάζεται σε έναν οργανισμό ως ειδικός σε θέματα καινοτομίας ή διαχειριστή καινοτομίας μόνο τα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης είχαν λίγα άτομα που αναγνωρίζονταν ως εμπειρογνώμονες στην καινοτομία (ούτε καν στη διαχείριση της καινοτομίας). Η έλλειψη γνώσεων και δεξιοτήτων αποτελεί σημαντικό εμπόδιο για την ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης της καινοτομίας στους οργανισμούς.

Χώρα	Αριθμός μεταπτυχιακών προγραμμάτων στη Διαχείριση Καινοτομίας
Αυστρία	5
Ελλάδα	1
Λετονία	1
Νιγηρία	0
Πορτογαλία	9



Χώρα	Αριθμός μεταπτυχιακών προγραμμάτων στη Διαχείριση Καινοτομίας
Ρουμανία	1
Ισπανία	21

Σχήμα 4.2.2: Μεταπτυχιακά προγράμματα στη Διαχείριση Καινοτομίας ανά χώρα

4.3 Διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας.

Η αποτελεσματική διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας (ΔΠ) είναι ζωτικής σημασίας για την προστασία και τη μεγιστοποίηση της αξίας της καινοτομίας σε μια εταιρεία.

Πλαίσιο ΟΠΜ

Η κατανόηση του οργανισμού και του πλαισίου του διεξάγεται από:

- Καθορισμός εξωτερικών και εσωτερικών ζητημάτων και εκτιμήσεων που σχετίζονται με τους οργανωτικούς στόχους της και επηρεάζουν την ικανότητά της να επιτύχει τους επιδιωκόμενους στρατηγικούς στόχους της ΟΠ.
- Προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών.

Η ανάλυση του **εξωτερικού περιβάλλοντος** βασίζεται στην αξιολόγηση των εξής:

- Αγορά & Πολιτισμός- Τεχνολογία- Νομικές/Ρυθμιστικές και πολιτικές πτυχές
- Γεωγραφικό πεδίο εφαρμογής: Γεωγραφική κάλυψη: Διεθνής, Εθνική ή Περιφερειακή.
- Χρονικοί ορίζοντες - βραχυπρόθεσμος, μεσοπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος.
- Πιθανές ευκαιρίες & απειλές

Αναλύει το **εσωτερικό του περιβάλλον** από την άποψη των επιχειρηματικών στρατηγικών και των στρατηγικών καινοτομίας και των τύπων περιουσιακών στοιχείων διανοητικής ιδιοκτησίας του οργανισμού, εξετάζοντας παράλληλα θέματα που σχετίζονται με:

- α) το επιχειρηματικό όραμα και την καινοτομία, τη στρατηγική κατεύθυνση, τις υφιστάμενες πρακτικές διαχείρισης,
- β) τους επιχειρηματικούς στόχους και τους στόχους καινοτομίας και το σχεδιασμό για την επίτευξή τους,
- γ) υφιστάμενη ΔΠ που ανήκει στον οργανισμό ή έχει παραχωρηθεί σε άλλους ή από άλλους,
- δ) πλεονεκτήματα και αδυναμίες των διαδικασιών και των πόρων που μπορούν να επηρεάσουν την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων της ΟΠ,





ε) πολιτισμικές πτυχές όπως αξίες, ηθική, πεποιθήσεις, ιστορία, παρατηρούμενες συμπεριφορές, στάσεις και δέσμευση σε διάφορα επίπεδα του οργανισμού,

Προσδιορισμός των ενδιαφερομένων μερών

Εντοπισμός των ενδιαφερόμενων μερών (εσωτερικών και εξωτερικών, σημερινών και μελλοντικών) που σχετίζονται με τη διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας στην καινοτομία και προσδιορισμός των σχετικών αναγκών, προσδοκιών και εφαρμοστέων απαιτήσεων.

Καθιέρωση συστηματικής διαχείρισης IP

Στο πλαίσιο της διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας, ο οργανισμός θα πρέπει να αποφασίσει αν θα διαθέσει δημόσια και χωρίς περιορισμούς το αποτέλεσμα μιας καινοτομίας ή αν θα το προστατεύσει.

Διαφορετικές μορφές προστασίας της διανοητικής ιδιοκτησίας (π.χ. πνευματικά δικαιώματα, εμπορικά μυστικά, εμπορικά σήματα κ.λπ.)

Ευθύνη διαχείρισης IP

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι αρμοδιότητες και η εξουσία για τους σχετικούς ρόλους έχουν ανατεθεί και κοινοποιηθεί εντός του οργανισμού. Οι αρμοδιότητες διαχείρισης της ΔΠ θα πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια, να τεκμηριώνονται και να κοινοποιούνται στον υπόλοιπο οργανισμό.

Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να διασφαλίσει ότι οι αρμοδιότητες και η εξουσία για τους σχετικούς ρόλους έχουν ανατεθεί και κοινοποιηθεί εντός του οργανισμού. Οι αρμοδιότητες διαχείρισης της ΔΠ θα πρέπει να προσδιορίζονται με σαφήνεια, να τεκμηριώνονται και να κοινοποιούνται στον υπόλοιπο οργανισμό.

Οι αρμοδιότητες της ΠΕ είναι:

- Καθιέρωση και εφαρμογή μιας στρατηγικής για τη διανοητική ιδιοκτησία η οποία θα ευθυγραμμίζεται με τη στρατηγική καινοτομίας (και θα την υποστηρίξει),
- Εξασφάλιση των πόρων και των δυνατοτήτων που απαιτούνται για τη διαχείριση της ΟΠ, ανάλογα με τις ανάγκες,
- Επικοινωνία της σημασίας της αποτελεσματικής διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας σε ολόκληρο τον οργανισμό,
- Διασφάλιση ότι η διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας επιτυγχάνει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματά της,
- Κατάρτιση και τήρηση καταλόγου των περιουσιακών στοιχείων διανοητικής ιδιοκτησίας του οργανισμού, ώστε να διασφαλίζεται η ελεγχόμενη πρόσβαση σε αυτά από πρόσωπα, εσωτερικά και εξωτερικά, όταν αυτό είναι απαραίτητο για τις εργασίες του οργανισμού, κ.λπ.





Μπορούν να ανατεθούν **ρόλοι και αρμοδιότητες** για τις δραστηριότητες διαχείρισης της ΔΠ:

- a) στο πλαίσιο υφιστάμενων ρόλων, όπως ρόλοι που σχετίζονται με συγκεκριμένες λειτουργίες ή μονάδες- ή
- b) ως ειδικοί ρόλοι με έμφαση στη γενική διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας ή σε συγκεκριμένες πρωτοβουλίες και δραστηριότητες διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας.

Οι αρμοδιότητες αυτές μπορούν να αναληφθούν από **ένα άτομο ή από μια ομάδα**, και μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές στον οργανισμό.

Πολιτισμός

Ευαισθητοποίηση

- Πρώθηση μιας οργανωτικής κουλτούρας** που υποστηρίζει την αποτελεσματική διαχείριση της ΠΕ.
- Πρώθηση της ευαισθητοποίησης σε θέματα ΔΠ** σε ολόκληρο τον οργανισμό.
 - Π.χ. παροχή στους εργαζόμενους κατανόησης των πολιτικών και των διαδικασιών διαχείρισης της ΔΠ, του σκοπού τους και των ειδικών προσδοκιών που σχετίζονται με τις απαιτήσεις του ρόλου τους και του τρόπου με τον οποίο συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της διαχείρισης της ΔΠ στις καθημερινές εργασίες τους.

Περιβάλλον εργασίας

- Ενθάρρυνση όλων των **επιπέδων διοίκησης να προωθούν και να επιδεικνύουν τη δέσμευσή τους για τη διαχείριση της ΔΠ** και να λαμβάνουν υπόψη τις συνέπειες της παράλειψής αυτής.

Ανθρώπινο κεφάλαιο

Άνθρωποι: προσδιορισμός, παροχή και διασφάλιση της διαθεσιμότητας των απαραίτητων ατόμων, εξέταση ενός μηχανισμού αναφοράς για τη διακυβέρνηση της ΔΠ στην ανώτατη διοίκηση, ο οποίος θα μπορούσε να περιλαμβάνει περιοδικές εκθέσεις σχετικά με την επάρκεια των υφιστάμενων πόρων, προκειμένου να καλυφθούν οι οργανωτικές ανάγκες καινοτομίας.

Γνώση και επάρκεια: Προσδιορισμός των απαραίτητων γνώσεων και διασφάλιση της διατήρησης και διάθεσης αυτών των γνώσεων και διαχείριση των μεταβαλλόμενων απαιτήσεων για τη διαχείριση της ΠΕ.

Εκπαίδευση και κατάρτιση:

- ανάπτυξη προγράμματος κατάρτισης με σκοπό την ευαισθητοποίηση σχετικά με την ΠΕ.



- την παροχή εκπαίδευσης για συγκεκριμένο ρόλο και
- μέτρηση της αποτελεσματικότητας της διαθέσιμης κατάρτισης σε θέματα ΔΠ σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες διαχείρισης της ΔΠ γίνονται κατανοητές και τηρούνται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

Για την αποτελεσματική διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι υπάρχουν ποικίλα κόστη που συνδέονται με την ανάπτυξη και τη διατήρηση ενός χαρτοφυλακίου διανοητικής ιδιοκτησίας (π.χ. κόστη που συνδέονται με την αξιολόγηση, την προστασία, την καταχώριση, τη διατήρηση και την επιβολή των ΔΔΙ, καθώς και κόστη οργανωτικών πόρων, όπως η στελέχωση και η κατάρτιση).

Η διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μακροπρόθεσμη επένδυση που μπορεί να δημιουργήσει οικονομικές αποδόσεις και επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Νομικές εκτιμήσεις

- Λάβετε υπόψη ότι οι διάφορες μορφές διανοητικής ιδιοκτησίας έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις προστασίας.
- Ανάπτυξη μιας διαδικασίας για την **τήρηση και διατήρηση της σχετικής τεκμηρίωσης σχετικά με τη διανοητική ιδιοκτησία και την καινοτομία.**

Γραφείο βοήθειας IP

Το Γραφείο Αρωγής Διανοητικής Ιδιοκτησίας υποστηρίζει τις ΜΜΕ της ΕΕ και τους ερευνητές που συμμετέχουν σε έργα χρηματοδοτούμενα από την ΕΕ για την προστασία και την επιβολή των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας τους.

Τα θέματα πνευματικής ιδιοκτησίας μπορεί να είναι πολύπλοκα και γεμάτα νομική ορολογία. Το IP Helpdesk μπορεί να βοηθήσει τις ΜΜΕ να αναλύσουν αυτό το τοπίο και να παράσχει τα εργαλεία για να κατανοήσουν καλύτερα πώς η διανοητική ιδιοκτησία εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις, τα προϊόντα ή τις δραστηριότητες και τα αποτελέσματα της Ε&Α. Αυτό θα επιτρέψει στις ΜΜΕ να λαμβάνουν τεκμηριωμένες και στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με τα περιουσιακά τους στοιχεία.

- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας
- Μοντέλα χρησιμότητας
- Εμπορικά σήματα
- Βιομηχανικά σχέδια
- Πνευματικά δικαιώματα
- Εμπορικά μυστικά

Ο οδηγός του European IP Helpdesk μπορεί να παράσχει πολύτιμες πληροφορίες για την προστασία της διανοητικής ιδιοκτησίας.



[https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/system/files/2021-02/EU-IPR-Guide-IP-and-Contracts\(3\).pdf](https://intellectual-property-helpdesk.ec.europa.eu/system/files/2021-02/EU-IPR-Guide-IP-and-Contracts(3).pdf)

Ο οργανισμός θα πρέπει:

- α) **παρέχει υποστήριξη για τις νομικές δραστηριότητες** που εμπλέκονται στις διαδικασίες καινοτομίας που οδηγούν στην ανάπτυξη λύσεων.
- β) **αντιμετώπιση νομικών ζητημάτων** (π.χ. συγγραφή, εφευρετικότητα, ιδιοκτησία, παραβίαση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας και συμβατικά ζητήματα).
- γ) να αναπτύξει **μια διαδικασία για την τήρηση και διατήρηση της σχετικής τεκμηρίωσης για τη διανοητική ιδιοκτησία και την καινοτομία** (π.χ. αρχεία), η οποία να καλύπτει τις ακόλουθες πτυχές: παρακολούθηση των προθεσμιών και περιοδική επανεξέταση του χαρτοφυλακίου, ώστε να διασφαλίζεται ότι το είδος και το εύρος της προστασίας παραμένει κατάλληλο για το σκοπό ή να προσαρμόζεται ανάλογα με τις ανάγκες.
- δ) να **εξετάζει τις επιπτώσεις της διαθέσιμης διάρκειας ζωής της προστασίας της διανοητικής ιδιοκτησίας για την καινοτομία στη διανοητική ιδιοκτησία και την ευρύτερη στρατηγική καινοτομίας του οργανισμού.**
- ε) να **γνωρίζουν ότι οι διάφορες μορφές διανοητικής ιδιοκτησίας έχουν συγκεκριμένες απαιτήσεις για προστασία** (π.χ. τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας πρέπει να κατατίθενται σε κάθε χώρα όπου επιθυμείται προστασία και το εμπορικό απόρρητο προστασία απαιτεί τη λήψη εύλογων μέτρων για την προστασία τους) και ότι κάθε μορφή ΔΠ παρέχει διαφορετικά δικαιώματα.
- στ) να **αντιμετωπίζει τη διανοητική ιδιοκτησία τρίτων σύμφωνα με την καθιερωμένη προσέγγιση του οργανισμού με βάση τον κίνδυνο** (π.χ. αδειοδότηση, σχεδιασμός γύρω από τη διανοητική ιδιοκτησία τρίτων, επιλογή αγνόησης), ώστε να εξισορροπήσει τις πιθανές ευκαιρίες, τους κινδύνους και τις συνέπειες των ενεργειών που αναλαμβάνονται.
- ζ) να γνωρίζει τους **κινδύνους και τις ευκαιρίες που σχετίζονται με χώρες που έχουν διαφορετικές πρακτικές και πρότυπα νομικού πλαισίου**. Για παράδειγμα, μπορεί να υπάρχουν διαφορετικές νομικές επιπτώσεις για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση της ΔΠ τρίτων σε διαφορετικές δικαιοδοσίες.

Στρατηγική πνευματικής ιδιοκτησίας

Στόχοι της στρατηγικής IPM

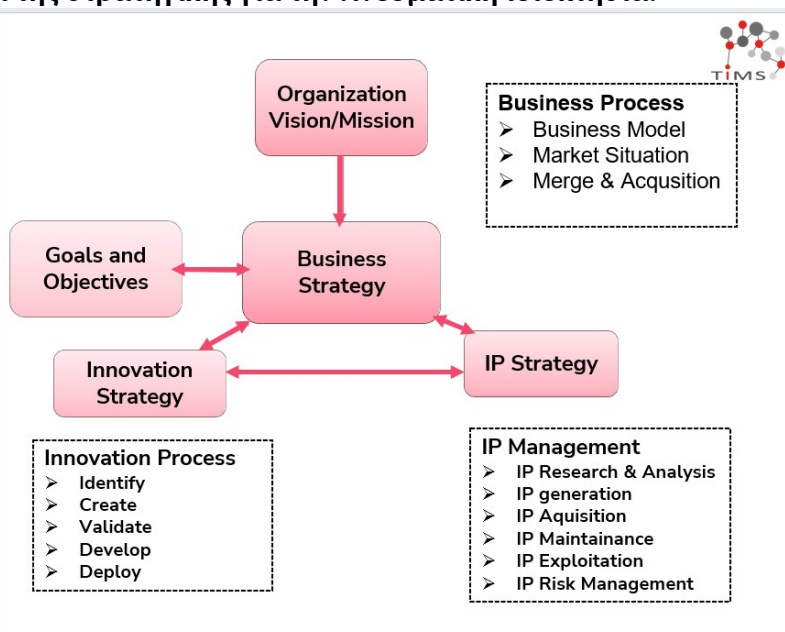
Οι στόχοι της στρατηγικής IP θα οικοδομηθούν με βάση:

- τη σωστή κατανομή των πόρων,
- τους καθορισμένους στόχους της στρατηγικής για την ΟΠ και τις σχετικές πολιτικές.
- ελαχιστοποίηση του κινδύνου διανοητικής ιδιοκτησίας που συνδέεται με τις δραστηριότητες και τις πρωτοβουλίες καινοτομίας και διασφάλιση ότι ο οργανισμός διατηρεί την κυριότητα ή την πρόσβαση στις εκροές και/ή τα αποτελέσματα της καινοτομίας.



- τη βελτιστοποίηση των περιουσιακών στοιχείων ΔΠ και τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας, των εκροών ή/και των αποτελεσμάτων της καινοτομίας.
- και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των οργανισμών μέσω της αξιοποίησης της διανοητικής ιδιοκτησίας.

Η σχέση μεταξύ της επιχειρηματικής στρατηγικής του οργανισμού, της στρατηγικής καινοτομίας και της στρατηγικής για την πνευματική ιδιοκτησία.



Σχήμα 4.3.1. Διάγραμμα της στρατηγικής IP

Στρατηγική IP

Ανάπτυξη στρατηγικής για τη διανοητική ιδιοκτησία

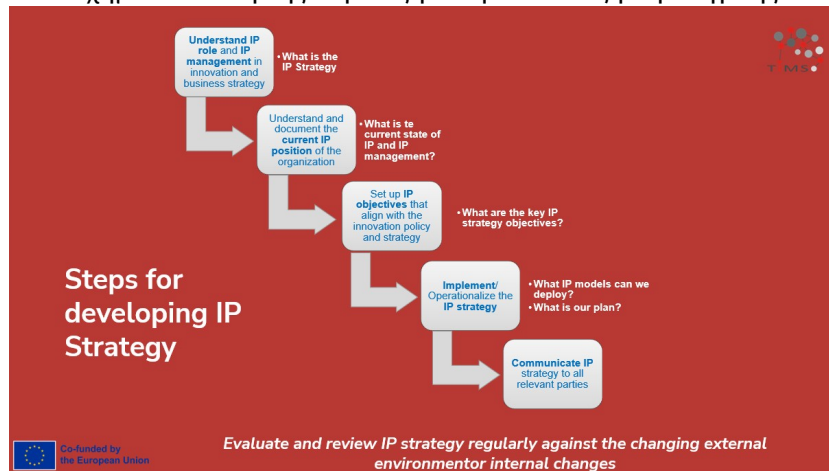
Οι οργανισμοί αναπτύσσουν τη στρατηγική ΔΠ ως εργαλείο για την προώθηση των στόχων του οργανισμού, και η οποία υποστηρίζει την επίτευξη των ευρύτερων στρατηγικών καινοτομίας και επιχειρηματικών στρατηγικών του οργανισμού.

Η ανάπτυξη της στρατηγικής ΔΠ γίνεται από:

- λαμβάνοντας υπόψη το ρόλο της διανοητικής ιδιοκτησίας και της διαχείρισης της διανοητικής ιδιοκτησίας τόσο στην καινοτομία όσο και στην επιχειρηματική στρατηγική.
- κατανόηση και τεκμηρίωση της τρέχουσας θέσης του οργανισμού στον τομέα της διανοητικής ιδιοκτησίας.
- και με τη θέσπιση στόχων ΔΠ που ευθυγραμμίζονται με την πολιτική καινοτομίας και τον οδικό χάρτη του οργανισμού.



Σχήμα 4.3.2 Χάρτης πορείας για την ανάπτυξη στρατηγικής



Σχήμα 4.3.3 Βήματα για την ανάπτυξη στρατηγικής IP

Εφαρμογή της στρατηγικής IP

Ο οργανισμός **εφαρμόζει τη στρατηγική ΔΠ και την αξιολογεί και την επανεξετάζει** περιοδικά σε σχέση με το μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον ή τις εσωτερικές αλλαγές λόγω της εξέλιξης της οργανωτικής στρατηγικής.

Η αξιολόγηση της στρατηγικής ΟΠ γίνεται από:

- εκτέλεση ανάλυσης SWOT της ΟΠ του οργανισμού.
- επανεξέταση των βασικών στρατηγικών στόχων της ΔΠ και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η στρατηγική ΔΠ συνδέεται με τη στρατηγική κατεύθυνση του οργανισμού.
- καθορίζοντας τους υπεύθυνους για την εφαρμογή της στρατηγικής ΔΠ και τη μέτρηση του επιχειρηματικού αντίκτυπου.

Ακαδημία WIPO

Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Διανοητικής Ιδιοκτησίας (ΠΟΔΙ) είναι το παγκόσμιο φόρουμ για την πολιτική, τις υπηρεσίες, τις πληροφορίες και τη συνεργασία στον τομέα της διανοητικής ιδιοκτησίας.



Η Ακαδημία του WIPO είναι το κέντρο αριστείας για την εκπαίδευση και κατάρτιση σε θέματα διανοητικής ιδιοκτησίας (ΔΠ) για τα κράτη μέλη του WIPO, ιδίως για τις αναπτυσσόμενες χώρες, τις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες (ΛΑΧ) και τις χώρες σε μεταβατικό στάδιο. Η Ακαδημία εργάζεται για να συμβάλει στη δημιουργία ανθρώπινων ικανοτήτων στον τομέα της διανοητικής ιδιοκτησίας, η οποία είναι απαραίτητη για την καινοτομία.

Εδώ μπορείτε να βρείτε δωρεάν διαδικτυακές ασκήσεις που θα σας βοηθήσουν να αποκτήσετε γνώσεις σχετικά με την προστασία των ΔΔΙ.

Ελέγξτε το σύνδεσμο για να δείτε το ημερολόγιο για τις εκπαιδεύσεις:

<https://welc.wipo.int/acc/index.jsf>

Συμπέρασμα

Οι χρηματοοικονομικές δεξιότητες και οι δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητα στοιχεία μιας ισχυρής στρατηγικής διαχείρισης της καινοτομίας. Διευκολύνουν την αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης και του διανοητικού κεφαλαίου, υποστηρίζουν την ανάπτυξη προοδευτικών πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, διασφαλίζουν την προστασία και την αξιοποίηση της διανοητικής ιδιοκτησίας και εξασφαλίζουν βασικές επενδύσεις και κίνητρα. Ενσωματώνοντας αυτές τις δεξιότητες στη στρατηγική καινοτομίας τους, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ισχυρά θεμέλια για βιώσιμη καινοτομία και μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα.

