

Μελέτες Περίπτωσης Σειράς ISO 5600x

Πληροφορίες εγγράφου

Συμφωνία επιχορήγησης #	2021-1-LV01-KA220-VET-000033281
Ακρωνύμιο έργου	TIMS
Τίτλος έργου	Κατάρτιση στο Σύστημα Διαχείρισης Καινοτομίας για Βιώσιμες ΜΜΕ
Ημερομηνία έναρξης του έργου	28/02/2022
Αποτέλεσμα του έργου	4
Σχετική(-ές) εργασία(-ες)	PR4.2
Επικεφαλής οργανισμός	Sigma Business Network
Ημερομηνία υποβολής	
Επίπεδο διάδοσης	Δημόσιο

Ιστορικό εγγράφου

Ημερομηνία	Υποβλήθηκε από	Αναθεωρήθηκε από	Έκδοση (Σημειώσεις)
23/5/2024	Christiana Stasa	Θεοδώρα Ντίνου	1 ^ο 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 αντικατοπτρίζει τις απόψεις και τις γνώμες μόνο των συγγραφέων, και η Επιτροπή δεν μπορεί να θεωρηθεί υπεύθυνη για οποιαδήποτε χρήση των πληροφοριών που περιέχονται σε αυτήν.

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	1
Εισαγωγή.....	1
Μελέτη περίπτωσης των ISO 56001 και ISO 56002.....	2
Μελέτη περίπτωσης των ISO 56001 και ISO 56002.....	2
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	2
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	2
Αντιστοίχιση με ISO 56001 και ISO 56002.....	2
Αντιστοίχιση με ISO 56001 και ISO 56002.....	2
Περιγραφή της εταιρείας.....	2
Περιγραφή της εταιρείας.....	2
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης καινοτομίας.....	4
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης καινοτομίας.....	4
Συμπεράσματα.....	5
Συμπεράσματα.....	5
Μελέτη περίπτωσης των ISO 56001, ISO 56002, ISO 56007.....	5
Μελέτη περίπτωσης των ISO 56001, ISO 56002, ISO 56007.....	5
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	5
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	5
Μέρος του ISO 5600x.....	5
Μέρος του ISO 5600x.....	5
Περιγραφή της εταιρείας.....	5
Περιγραφή της εταιρείας.....	5
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	7
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	7
Συμπεράσματα.....	8
Συμπεράσματα.....	8
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56003 (I).....	8
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56003 (I).....	8
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	8
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	8

Αντιστοίχιση στο ISO 56003.....	8
Αντιστοίχιση στο ISO 56003.....	8
Περιγραφή της εταιρείας.....	8
Περιγραφή της εταιρείας.....	8
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	10
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	10
Συμπεράσματα.....	11
Συμπεράσματα.....	11
Άλλοι πόροι.....	11
Άλλοι πόροι.....	11
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56003 (II).....	12
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56003 (II).....	12
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	12
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	12
Αντιστοίχιση σε ISO 5600x.....	12
Αντιστοίχιση σε ISO 5600x.....	12
Περιγραφή της εταιρείας.....	12
Περιγραφή της εταιρείας.....	12
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	13
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	13
Συμπεράσματα.....	14
Συμπεράσματα.....	14
Άλλοι πόροι:.....	15
Άλλοι πόροι:.....	15
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56004.....	15
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56004.....	15
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	15
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	15
Μέρος του ISO 5600x.....	16
Μέρος του ISO 5600x.....	16
Περιγραφή της εταιρείας/των εταιρειών.....	16
Περιγραφή της εταιρείας/των εταιρειών.....	16
Αποτελέσματα της εφαρμογής της αξιολόγησης της καινοτομίας.....	17
Αποτελέσματα της εφαρμογής της αξιολόγησης της καινοτομίας.....	17

Συμπεράσματα.....	18
Συμπεράσματα.....	18
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56005.....	19
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56005.....	19
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	19
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	19
Μέρος του ISO 5600x.....	19
Μέρος του ISO 5600x.....	19
Περιγραφή της εταιρείας.....	19
Περιγραφή της εταιρείας.....	19
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	19
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	19
Συμπεράσματα.....	20
Συμπεράσματα.....	20
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56006.....	21
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56006.....	21
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	21
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	21
Μέρος του ISO 56006.....	21
Μέρος του ISO 56006.....	21
Περιγραφή της εταιρείας.....	21
Περιγραφή της εταιρείας.....	21
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	22
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	22
Συμπεράσματα.....	23
Συμπεράσματα.....	23
Αναφορές.....	24
Αναφορές.....	24
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56007 (I).....	25
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56007 (I).....	25
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	25
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	25
Αντιστοίχιση σε ISO 5600x.....	25
Αντιστοίχιση σε ISO 5600x.....	25

Εισαγωγή.....	25
Εισαγωγή.....	25
Περιγραφή της εταιρείας.....	26
Περιγραφή της εταιρείας.....	26
Ανάλυση κατάστασης.....	26
Ανάλυση κατάστασης.....	26
Διαχείριση ιδεών, άνθρωποι και οργάνωση: Βασικοί παράγοντες για την καινοτομία.....	27
Διαχείριση ιδεών, άνθρωποι και οργάνωση: Βασικοί παράγοντες για την καινοτομία.....	27
Συμπέρασμα.....	27
Συμπέρασμα.....	27
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56007 (II).....	29
Μελέτη περίπτωσης του ISO 56007 (II).....	29
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	29
Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης.....	29
Αντιστοίχιση στο ISO 56007.....	29
Αντιστοίχιση στο ISO 56007.....	29
Περιγραφή της εταιρείας.....	29
Περιγραφή της εταιρείας.....	29
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	31
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας.....	31
Συμπεράσματα.....	31
Συμπεράσματα.....	31
Αξιολόγηση καινοτομίας - ISO 56004.....	31
Αξιολόγηση καινοτομίας - ISO 56004.....	31
Χρονικό πλαίσιο.....	32
Χρονικό πλαίσιο.....	32
Σύνδεση TIMS / ISO 56000.....	32
Σύνδεση TIMS / ISO 56000.....	32
Βασική ομάδα & εξωτερικοί συμμετέχοντες.....	36
Βασική ομάδα & εξωτερικοί συμμετέχοντες.....	36
Προέλευση.....	36
Προέλευση.....	36
Αποφασίζοντας την εστίαση.....	37
Αποφασίζοντας την εστίαση.....	37

Οικονομικά.....	39
Οικονομικά.....	39
Αποτελέσματα μέχρι σήμερα.....	40
Αποτελέσματα μέχρι σήμερα.....	40
Στρατηγική IMS - Ανάλυση βασικών ικανοτήτων.....	40
Στρατηγική IMS - Ανάλυση βασικών ικανοτήτων.....	40
Χρονικό πλαίσιο.....	40
Χρονικό πλαίσιο.....	40
Σύνδεση TIMS / ISO 56000.....	41
Σύνδεση TIMS / ISO 56000.....	41
Βασική ομάδα & εξωτερικοί συμμετέχοντες.....	41
Βασική ομάδα & εξωτερικοί συμμετέχοντες.....	41
Προέλευση.....	42
Προέλευση.....	42
Αποφασίζοντας την εστίαση.....	42
Αποφασίζοντας την εστίαση.....	42
Οικονομικά.....	43
Οικονομικά.....	43
Αποτελέσματα μέχρι σήμερα.....	44
Αποτελέσματα μέχρι σήμερα.....	44

Εισαγωγή

Οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα ευμετάβλητο, αβέβαιο, σύνθετο και ασαφές περιβάλλον. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη πρόβλεψης των αλλαγών, επηρεασμού του περιβάλλοντος και λήψης έγκαιρων και τεκμηριωμένων αποφάσεων, ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και η πορεία του οργανισμού προς το μέλλον του. Η καινοτομία και η διαχείριση της καινοτομίας φαίνεται να είναι το κλειδί σε αυτή την προσπάθεια.

Σύμφωνα με την οικογένεια ISO56000, η καινοτομία είναι μια "νέα ή αλλαγμένη οντότητα" ή/και "υλοποίηση ή αναδιανομή αξίας". Σε αυτόν τον ορισμό, η "οντότητα" μπορεί να είναι προϊόν, υπηρεσία, διαδικασία, μοντέλο (π.χ. οργανωτικό, επιχειρηματικό, λειτουργικό ή μοντέλο υλοποίησης αξίας), μέθοδος ή συνδυασμός αυτών. Οι οντότητες μπορεί να είναι υλικές (π.χ. ένας κινητήρας), άυλες (π.χ. ένα σχέδιο έργου) ή φανταστικές (π.χ. η μελλοντική κατάσταση του οργανισμού).

Η διαχείριση της καινοτομίας αποτελείται από μια σειρά συντονισμένων δραστηριοτήτων για την καθοδήγηση και τον έλεγχο ενός οργανισμού όσον αφορά την καινοτομία, με τη θέσπιση στρατηγικών, πολιτικών και στόχων και διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων αυτών.

Ένα σύστημα διαχείρισης της καινοτομίας καθίσταται καθημερινά όλο και πιο σημαντικό για την επιβίωση και την ανάπτυξη των σύγχρονων επιχειρήσεων. Ωστόσο, η τεχνογνωσία όσον αφορά τη διαχείριση της καινοτομίας είναι σχεδόν ανύπαρκτη στις περισσότερες επιχειρήσεις, ανεξάρτητα από τον τομέα τους.

Το έργο TIMS παρουσιάζεται ως μια πιθανή απάντηση για να βοηθήσει τις ΜΜΕ να διαχειριστούν διαδοχικά την καινοτομία, σχεδιάζοντας ένα καινοτόμο, ψηφιακό και ανοικτής πρόσβασης πρόγραμμα Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης (EEK) με ένα πρακτικό "Εγχειρίδιο για Φορείς καινοτομίας" και ένα "Εργαλείο Αυτο-Αξιολόγησης Καινοτομίας" και θα παρέχει μια ολιστική άποψη για την ηγεσία και την καινοτομία, περιλαμβάνοντας διοικητικές, διαπροσωπικές και αναστοχαστικές δεξιότητες, οι οποίες στη συνέχεια θα εφαρμοστούν για την οικοδόμηση καινοτόμου τρόπου λειτουργίας στις ευρωπαϊκές ΜΜΕ με βάση τα πρότυπα της σειράς ISO 56000 για τη διαχείριση της καινοτομίας.

Το έργο TIMS στοχεύει:

- Στην παροχή βοήθειας στους οργανισμούς που έχουν ανάγκη να αναβαθμίσουν το υπάρχον σύστημα Διαχείρισης Ποιότητας σε σύστημα Διαχείρισης Καινοτομίας για να εφαρμόσουν ανταγωνιστική στρατηγική.
- Στην προώθηση της καινοτομίας στις Ευρωπαϊκές ΜΜΕ και τις Νιγηριανές ΜΜΕ ως το κύριο εργαλείο για τη διευκόλυνση της βιωσιμότητας, της δια βίου μάθησης και της προσαρμογής στις αλλαγές.
- Στην προώθηση της διακρατικής δικτύωσης και ανταλλαγής μεταξύ επιχειρήσεων και παρόχων EEK σε Ευρωπαϊκό επίπεδο, εφαρμόζοντας τη θεωρία στην Ευρωπαϊκή (και όχι μόνο) επιχειρηματική σκηνή.

Το παρόν έγγραφο παρέχει διάφορες περιπτώσιολογικές μελέτες που καταδεικνύουν την εφαρμογή και τα οφέλη των προτύπων ISO 5600x, εστιάζοντας στη διαχείριση της καινοτομίας. Τα πρότυπα αυτά περιλαμβάνουν τα ISO 56001, ISO 56002, ISO 56003, ISO56004, ISO 56005 και ISO 56006, καλύπτοντας πτυχές

όπως η ηγεσία, ο σχεδιασμός, η διαχείριση πόρων, η αξιολόγηση επιδόσεων και η στρατηγική ευφυΐα. Ακολουθούν βασικές περιλήψεις επιλεγμένων μελετών περίπτωσης:

Αυτές οι περιπτώσιολογικές μελέτες καταδεικνύουν συλλογικά τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζουν τα πρότυπα ISO 5600x στην προώθηση της καινοτομίας, τη βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε διάφορους κλάδους.

Μελέτη περίπτωσης των ISO 56001 και ISO 56002

Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης

Grapes

Αντιστοίχιση με ISO 56001 και ISO 56002

Norm Parts: 56001, ISO 56002

Μέρη Μοντέλου Διαδικασίας: π.χ. IMS.1 Ηγεσία, IMS.2 Σχεδιασμός IMS.3 Υποστήριξη, IMS.4. Λειτουργία, IMS.5. Αξιολόγηση απόδοσης, IMS.6. Βελτίωση

Περιγραφή της εταιρείας

Η Grapes ιδρύθηκε το 1992. Φέρνοντας λύσεις από υαλοβάμβακα στις ανάγκες διαφόρων βιομηχανιών, υποστηρίζοντας έτσι την οικονομική ανάπτυξη. Η Grapes ανταποκρίθηκε στην πρόκληση και την αντιμετώπισε με επιτυχία, υποστηρίζοντας την οικονομική και παραγωγική άνθηση της χώρας. Η Grapes είναι από τις πρώτες εταιρείες στον κόσμο που υιοθέτησαν τα πρότυπα ISO για τη διαχείριση καινοτομίας.

- Το πρότυπο καλύπτει όλες τις πτυχές της διαχείρισης της καινοτομίας: από τον εντοπισμό των επιχειρηματικών αναγκών έως την εφαρμογή καινοτόμων λύσεων σε παγκόσμια κλίμακα.
- Το μοντέλο καινοτομίας του Grapes σχεδιάστηκε για να πρωτοπορήσει στα υψηλότερα διεθνή πρότυπα.

Μέρος της ευρύτερης σειράς προτύπων ISO 56000, το ISO 56001/2 καλύπτει όλες τις πτυχές της διαχείρισης της καινοτομίας: από τη γέννηση μιας ιδέας έως την υλοποίησή της σε παγκόσμια κλίμακα. Η Grapes πετυχαίνει σε αυτό. Η υιοθέτηση αυτού του προτύπου βοήθησε τους οργανισμούς να εδραιώσουν τη διακυβέρνησή τους, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα της καινοτομίας και συνεπώς τις επιχειρηματικές ευκαιρίες, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για μια ευρέως διαδεδομένη κουλτούρα καινοτομίας που διεγείρει τη δημιουργικότητα των εργαζομένων και των ενδιαφερόμενων μερών και ευνοεί την εμφάνιση νέων προτάσεων αξίας σύμφωνα με τις εξελίξεις της αγοράς. Η Grapes θέλει να παρέχει στα ενδιαφερόμενα μέρη περαιτέρω επιβεβαίωση της μακροχρόνιας δέσμευσης στην καινοτομία με δομημένο τρόπο. Έχοντας εξοπλιστεί με Σύστημα Διαχείρισης Καινοτομίας εδώ και αρκετό καιρό, είναι σε θέση να παρακολουθούν σε όλο και μεγαλύτερο βάθος τις διαδικασίες για την ανάπτυξη καινοτόμων και βιώσιμων λύσεων και να μετρούν την αξία που παράγουν.

Η υιοθέτηση των προτύπων ISO 56001 και ISO56002 αποτελεί μέρος της ευρύτερης στρατηγικής υλοποίησης των σχεδίων της Grapes για το μέλλον, καλύπτει όλες τις διαδικασίες και τους τομείς των δραστηριοτήτων της Grapes.

Τα πρότυπα αυτά βασίζονται σε οκτώ πυλώνες: συνέπεια με το βιώσιμο όραμα- δημιουργία αξίας μέσω καινοτόμων ιδεών- ηγεσία με προσανατολισμό στο μέλλον και αμφισβήτηση της υφιστάμενης κατάστασης- κουλτούρα καινοτομίας ως στρατηγικό πλεονέκτημα- ανάπτυξη καινοτομίας με βάση τις ανάγκες των πελατών- διαχείριση αβεβαιότητας και μετριασμός κινδύνων- ενεργητικότητα και ανθεκτικότητα- συστημική προσέγγιση για την ορθή αξιολόγηση των επιδόσεων.

1. Συνέπεια με το βιώσιμο όραμα: Η Grapes αναγνωρίζει την εποχή και το περιβάλλον στο οποίο εργαζόμαστε. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να έχουμε πλήρη κατανόηση της κατάστασης τόσο στον κόσμο γενικά όσο και στην περιοχή στην οποία εργαζόμαστε. Και πρέπει να αισθανόμαστε τους συνεργάτες μας, τους υπαλλήλους μας, τους γείτονές μας, όλους όσους συνδέονται μαζί μας. Είμαστε μέρος της κοινωνίας. Έτσι, η Grapes έχει ορίσει την εσωτερική της κουλτούρα, τη συνεργασία. Υπάρχουν σαφείς τομείς που μπορούμε και θέλουμε να διαχειριστούμε με το Σύστημα Διαχείρισης Καινοτομίας.

2. Δημιουργία αξίας μέσω καινοτόμων ιδεών: Το κλειδί έγκειται στην αναγνώριση της συμβιωτικής σχέσης μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, δημιουργώντας μια ισχυρή συνέργεια που οδηγεί στη δημιουργία αξίας. Υπάρχει χώρος για να μαθαίνουμε από τους πρωτοπόρους στον τομέα. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η ευελιξία και η ταχύτητα όσον αφορά τις καινοτομίες, έχοντας πάντα κατά νου τον περιορισμό του κινδύνου και τη μείωση του κόστους. Η συνεργασία και η διεύρυνση των επαφών, καθώς και η κοινή εργασία σε έργα, οδηγούν το σύστημα διαχείρισης καινοτομίας της Grapes, αλλά πάντα με την προϋπόθεση ότι οι εσωτερικές ικανότητες είναι αυτές που αυξάνουν την αξία της εταιρείας.

3. Η ηγεσία με προσανατολισμό στο μέλλον και η αμφισβήτηση του status quo:

Η Grapes έπρεπε να μεταβεί:

- Από τον ανταγωνισμό ως κινητήρια δύναμη στη συνεργασία για καλύτερα αποτελέσματα
- Από έναν ευτυχημένο ηγέτη σε μια ευτυχημένη κοινωνία
- Από τον έλεγχο των στόχων στην κοινή κατανόηση των στόχων για την επίτευξή τους
- Από την κάλυψη σταθερών απαιτήσεων στη συνεχή ανάπτυξη
- Από την εργασία χωρίς λάθη στη μάθηση από τα λάθη
- Από την επίλυση μεμονωμένων προβλημάτων σε μια πολύπλοκη προσέγγιση
- Από τα μακροπρόθεσμα σχέδια στους βραχυπρόθεσμους στόχους
- Από τα βραχυπρόθεσμα στα μακροπρόθεσμα οφέλη

Η Grapes συνειδητοποίησε ότι η μάθηση είναι μια ατέρμονη διαδικασία, ότι η διοίκηση δεν ελέγχει τις διαδικασίες ούτε καθοδηγεί τους εργαζόμενους, αλλά βοηθάει. Η καινοτομία απαιτεί συνεργασία - που σημαίνει ότι πρέπει να αρθούν τα εμπόδια στην επικοινωνία μέσα σε μια εταιρεία.

4. Κουλτούρα καινοτομίας ως στρατηγικό πλεονέκτημα: Για να καινοτομήσουν, οι εργαζόμενοι χρειάζονται χρόνο και χώρο για να σκεφτούν πέρα από τις τρέχουσες εργασίες τους. Η Grapes έχει αποδείξει ότι το Σύστημα Διαχείρισης Καινοτομίας παρέχει καλύτερα και γρηγορότερα αποτελέσματα σε σύγκριση με το παρελθόν, όταν χρησιμοποιούσαν μόνο την εσωτερική Έρευνα και Ανάπτυξη (Ε&Α). Ενδυναμώνοντας τις

ομάδες να επιδιώκουν έργα με σημαντικό εμπορικό δυναμικό, η Grapes μειώνει τον κίνδυνο των κρίσιμων αρχικών σταδίων της καινοτομίας.

5. Ανάπτυξη καινοτομίας με βάση τις ανάγκες των πελατών: Η βαθιά κατανόηση των αναγκών των πελατών αποτελεί το θεμέλιο για την προώθηση της καινοτομίας με αντίκτυπο. Πηγαίνοντας πέρα από τις επιφανειακές απαιτήσεις και αξιοποιώντας τα συναισθήματα, τα κίνητρα και τις προσδοκίες των πελατών, η Grapes δημιουργεί λύσεις που έχουν βαθιά απήχηση και προσφέρουν πραγματική αξία, αποκαλύπτουν κρυμμένες ευκαιρίες, αμφισβητούν το status quo και προωθούν καινοτομίες.

6. Διαχείριση της αβεβαιότητας και μετριασμός των κινδύνων: Αξιολόγηση πιθανών στρατηγικών διαχείρισης κινδύνου του έργου και λήψη της καταλληλότερης απόφασης για μέτρα μετριασμού του κινδύνου.

7. Προληπτικότητα και ανθεκτικότητα: Χάρη στο Σύστημα Διαχείρισης Καινοτομίας, η Grapes αύξησε την ικανότητα να προβλέπει και να ανταποκρίνεται σε ευκαιρίες και απειλές, απέκτησε την ικανότητα να αναγνωρίζει και να αντιμετωπίζει ευπάθειες και να συντονίζει τεχνικές για την ενσωμάτωση των τρεχουσών διοικητικών πρακτικών που υποστηρίζουν την ανθεκτικότητα του οργανισμού.

8. Συστηματική προσέγγιση για την ορθή αξιολόγηση των επιδόσεων: Για την υλοποίηση αυτού, η Grapes όρισε σαφείς στόχους, σαφείς δείκτες απόδοσης των στόχων, αποφάσισε πώς θα αξιολογηθούν και ποιο θα είναι το φόρτο εργασίας των εργαζομένων για να τους επιτύχουν. Υπάρχει υποστηρικτική ανάλυση δεδομένων πίσω από όλους τους στόχους και σαφής παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης καινοτομίας

Εντοπίστηκαν διάφορα οφέλη για τη Grapes:

- Νέα προϊόντα και υπηρεσίες.
- Βελτιώσεις σε υφιστάμενα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- Νέα ή βελτιωμένα επιχειρηματικά μοντέλα.
- Βελτιωμένα συστήματα προϊόντων.
- Βελτιωμένη επιχειρηματική δομή.
- Βελτιωμένες εταιρικές διαδικασίες.
- Βελτιωμένη εμπειρία πελατών.
- Βελτιωμένες σχέσεις με τους πελάτες.
- Βελτιωμένη εμπειρία των εργαζομένων.

Συμπεράσματα

Ένα σύστημα διαχείρισης της καινοτομίας αποτελεί κρίσιμο εργαλείο για τους οργανισμούς που επιθυμούν να διαπρέψουν στην καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών. Τα πρότυπα ISO 56001/2 παρέχουν καθοδήγηση για τον τρόπο εφαρμογής του συστήματος διαχείρισης καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένου του πυρήνα όλων των άλλων προτύπων της σειράς ISO 5600X.

Μελέτη περίπτωσης των ISO 56001, ISO 56002, ISO 56007

Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης

Βελτιστοποίηση της διοργάνωσης του συνεδρίου EuroSPI

Μέρος του ISO 5600x

Norm Parts: ISO 56001, ISO 56002, ISO 56007

Μέρη μοντέλου διαδικασίας: IMS.5 Εφαρμογή και λειτουργία του IMS, IMS.6 Αξιολόγηση της απόδοσης.

Μέρη εκπαίδευσης: SA.7 Στρατηγική ευέλικτης ηγεσίας

Περιγραφή της εταιρείας

1. Εισαγωγή: Το ετήσιο συνέδριο EurSPI περιλαμβάνει 10 σειρές εργαστηρίων, που συνήθως φιλοξενούν περίπου 60 ομιλητές από 24 διαφορετικές χώρες. Επιπλέον, η εκδήλωση προσελκύει 150 έως 200 συμμετέχοντες από 28 χώρες κάθε χρόνο. Γίνονται εκτεταμένες προετοιμασίες για να εξασφαλιστεί ότι τόσο οι ομιλητές όσο και οι συμμετέχοντες θα έχουν την καλύτερη δυνατή εμπειρία στην εκδήλωση. Με την πάροδο των ετών, το συνέδριο έχει εξελιχθεί σε ένα κομβικό σημείο συνάντησης για εμπειρογνώμονες, ερευνητές και επαγγελματίες σε διάφορους τομείς, όπως λογισμικό, συστήματα, υπηρεσίες, ασφάλεια, προστασία, βιωσιμότητα, βελτίωση διαδικασιών, καθώς και σε συναφείς τομείς όπως οι νόρμες, η εικονική πραγματικότητα και η βιωσιμότητα. Η διαδικασία προετοιμασίας ξεκινά με την πρόσκληση για την υποβολή εγγράφων τον Φεβρουάριο και ολοκληρώνεται με τη δημιουργία των ετικετών ονομάτων, η οποία μπορεί να γίνει μόνο μετά το κλείσιμο της εγγραφής, συνήθως μια ημέρα πριν από την έναρξη του συνεδρίου. Μεταξύ αυτών των δύο σημείων, πρέπει να διαχειριστούν πολυάριθμες εξαρτήσεις και εργασίες. Αξίζει να σημειωθεί ότι το συνέδριο αυτό συνδυάζει μοναδικά επιστημονικές και βιομηχανικές εργασίες, οι οποίες συγκεντρώνονται, εξετάζονται και ενδεχομένως δημοσιεύονται και παρουσιάζονται, εφόσον πληρούν τα απαιτούμενα πρότυπα. Αυτή η σχολαστική διαδικασία ξεκινά τον Φεβρουάριο, πριν από την εκδήλωση, και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του περιεχομένου του συνεδρίου. Ενώ πολλά άλλα συνέδρια επικεντρώνονται αποκλειστικά είτε στην έρευνα είτε στη βιομηχανία, το EuroSPI συγκεντρώνει και τους δύο τομείς, με τελικό αποτέλεσμα την έκδοση ενός ετήσιου βιβλίου SPRINGER.

2. Πρόβλημα και στόχος: Τα τελευταία χρόνια, το συνέδριο έχει εξελιχθεί σε μια υβριδική εκδήλωση τόσο για τους διαδικτυακούς όσο και για τους επιτόπιους συμμετέχοντες. Επίσης, αναπτύχθηκε μια εφαρμογή για να

αντικαταστήσει το έντυπο πρόγραμμα του συνεδρίου και άλλο υλικό μάρκετινγκ. Τα τελευταία 30 χρόνια, η δομή και το περιεχόμενο του συνεδρίου έχουν αλλάξει σε βαθμό που καθιστούσε τον παλιό οδηγό προετοιμασίας σχεδόν άχρηστο, με λίγες εξαιρέσεις. Για το λόγο αυτό έπρεπε να καθοριστεί μια νέα διαδικασία, η οποία περιελάμβανε τη διαχείριση της αλλαγής. Στόχος του παρόντος έργου είναι η βελτίωση της προετοιμασίας του συνεδρίου, ώστε να αποφευχθούν αγχωτικές καταστάσεις για τους υπαλλήλους και να παρέχεται καλύτερη εμπειρία στους συμμετέχοντες στο συνέδριο. Για να το επιτύχω αυτό, προγραμματίσα αρκετές συναντήσεις με όλα τα σχετικά μέρη για να χαράξω διεξοδικά τις λεπτομέρειες. Χρησιμοποιώντας αυτές τις συλλεγμένες γνώσεις, θα δημιουργήσουμε αρχικά έναν πίνακα Miro και στη συνέχεια θα δημιουργήσουμε έναν πίνακα Jira που θα περιλαμβάνει εργασίες, λεπτομερείς περιγραφές, ανατεθείσες αρμοδιότητες και τις αντίστοιχες ημερομηνίες λήξης τους. Ως εταιρεία με υπόβαθρο στην ανάπτυξη λογισμικού, η συνήθης πρακτική μας για τη διαχείριση εργασιών περιλαμβάνει τη χρήση ενός εργαλείου λογισμικού που ονομάζεται Jira και χρησιμοποιείται συνήθως σε έργα λογισμικού. Αυτό το εργαλείο προσφέρει τη δυνατότητα παρακολούθησης εργασιών, η καθεμία με ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό του ατόμου που είναι υπεύθυνο για την εργασία, την εκτίμηση της διάρκειας της εργασίας και τον προσδιορισμό της προθεσμίας ολοκλήρωσής της. Στις τελικές φάσεις αυτού του έργου, θα δημιουργήσω έναν πίνακα Jira σε προβολή Kanban που θα περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες εργασίες, σε συνεργασία με όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Αυτός ο πίνακας θα χρησιμεύσει ως ένα ολοκληρωμένο σχέδιο για τα επόμενα χρόνια.

3. Ανάλυση της κατάστασης: Για να προετοιμαστώ καλύτερα για το συνέδριο, έπρεπε να αναλύσω την τρέχουσα κατάσταση. Η ανάλυση αυτή περιελάμβανε όλες τις εργασίες που έπρεπε να ολοκληρωθούν πριν από την έναρξη της εκδήλωσης. Για να διευκολύνω αποτελεσματικά αυτή τη διαδικασία, έγινε ένα κρίσιμο βήμα - ξεκίνησα και ηγήθηκα μιας συζήτησης στην οποία συμμετείχαν όλοι οι ενδιαφερόμενοι. Έδωσα στις ομάδες την απαραίτητη υποδομή, όπως το MS Teams και έναν πίνακα Miro, για να τεκμηριώσουν όλα όσα έπρεπε να γίνουν για το επερχόμενο συνέδριο. Με τη βοήθεια αυτής της υποδομής, συγκεντρώσαμε διάφορες εργασίες και στη συνέχεια τις οργανώσαμε με βάση το τμήμα στο οποίο ανήκαν. Θα παρατηρήσετε ότι υπάρχουν πέντε χρώματα αντί για τρία, υποδεικνύοντας εργασίες που ανήκουν σε δύο τμήματα με αλληλεξαρτήσεις. Όπως μπορείτε να δείτε, οι βασικοί συμμετέχοντες σε αυτή τη συνεργατική προσπάθεια αποτελούνταν από διάφορα αναπόσπαστα τμήματα, καθένα από τα οποία έπαιζε καθοριστικό ρόλο στην προετοιμασία και την εκτέλεση της εκδήλωσης. Τα τμήματα αυτά περιλάμβαναν το τεχνικό τμήμα, επιφορτισμένο με τη διασφάλιση της απρόσκοπτης λειτουργίας όλων των τεχνικών πτυχών του συνεδρίου, το τμήμα μάρκετινγκ, υπεύθυνο για την προώθηση της εκδήλωσης και των σχετικών θεμάτων, και το διοικητικό τμήμα, που επέβλεπε τις υλικοτεχνικές και διοικητικές εργασίες του συνεδρίου. Στην επόμενη διαφάνεια, θα δώσω μια επισκόπηση των καθηκόντων κάθε τμήματος το 2023.

Why	Where to?	What?
The previous approach to conference organization no longer meets the requirements, especially after the conference transitioned into a hybrid event. The main goal of optimization is to minimize stressful situations for employees and provide a better experience for conference attendees.	The optimization will lead to improved task and responsibility organization, visualized through a Jira board using the Kanban view. This will enable effective monitoring of tasks by priority, progress, and dependencies, ultimately reducing stress-inducing situations.	The optimization encompasses the entire preparation phase of the conference, including identifying tasks and responsibilities, setting deadlines, and creating a transparent task-monitoring system.
How?	Who?	By what means?
The optimization process is initiated through a thorough analysis of the current state. This involves collaborating with various team members and partners, creating task lists, and clustering tasks by department. The tasks are then organized into a Jira board and will be monitored based on their priority and progress.	The optimization necessitates collaboration among multiple departments, including technical, marketing, and administrative. I also play a pivotal role in implementing these optimization efforts.	The optimization is made possible by introducing a Jira board as a task-monitoring tool. This tool makes tasks more transparent and promotes collaboration across departments. It improves task and deadline structuring, leading to smoother conference preparation.

Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας

Μετά την ανάλυση των απαιτούμενων εργασιών, το επόμενο βήμα περιελάμβανε την οργάνωσή τους με βάση τις ημερομηνίες λήξης τους και άλλες εξαρτήσεις. Για την ενίσχυση της επιχειρησιακής αποτελεσματικότητας, χρησιμοποιήσαμε έναν πίνακα Jira, ο οποίος μπορεί να παρουσιαστεί ως πίνακας Kanban. Αυτό επιτρέπει στους υπαλλήλους να προσδιορίζουν εύκολα την ιεράρχηση των εργασιών, να παρακολουθούν τις ολοκληρωμένες εργασίες, να εντοπίζουν τις εκκρεμείς εργασίες και να παρακολουθούν τις προθεσμίες.

Συμπεράσματα

Στην περίπτωση αυτή, η διαχείριση της αλλαγής απαιτούσε συζητήσεις με πολλούς διαφορετικούς ενδιαφερόμενους για να αλλάξει ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα στο σύνολό τους. Η ουσιαστική προσπάθεια και η σχολαστική ανάλυση που επενδύθηκαν σε αυτή τη μεταμόρφωση απέδειξαν αναμφίβολα την αξία τους στο τελικό αποτέλεσμα. Τώρα, οι ερωτήσεις σχετικά με το τι πρέπει να γίνει και πότε έχουν μειωθεί δραστικά, χάρη στη χρήση του Jira. Σε όλα τα τμήματα, η υιοθέτηση του νέου πίνακα Jira έχει εισαγάγει μια νέα σαφήνεια σχετικά με τις τρέχουσες εργασίες για κάθε εργαζόμενο. Αυτή η αλλαγή έχει βελτιώσει σημαντικά τη δυναμική συνεργασίας της ομάδας, καθώς υπάρχει πλέον μια ολιστική εικόνα όλων των εκκρεμών εργασιών που σχετίζονται με την εκδήλωση. Αυτή η νέα διαφάνεια διευκολύνει την απρόσκοπτη παρακολούθηση της προόδου, εξαλείφοντας την ανάγκη για καθημερινές διυπηρεσιακές έρευνες. Η εξέλιξη αυτή έχει μεγάλη σημασία, επειδή οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από αυτά τα κανάλια επικοινωνίας. Εξακολουθεί να είναι επιτακτική ανάγκη να πραγματοποιούνται συναντήσεις με όλους τους ενδιαφερόμενους με σκοπό την αναθεώρηση και την ενημέρωση του πίνακα Jira. Αυτή η περιοδική άσκηση διασφαλίζει ότι ο πίνακας παραμένει ευθυγραμμισμένος με τους εξελισσόμενους οργανωτικούς στόχους και προτεραιότητες. Ωστόσο, υπό το πρίσμα του καθιερωμένου διαρθρωτικού πλαισίου και της συσσωρευμένης γνώσης σχετικά με την προώθηση της συνεργατικής συνέργειας, αυτή η ετήσια εργασία θα μετατραπεί σε μια διαδικασία ρουτίνας, αν και απαραίτητη.

Μελέτη περίπτωσης του ISO 56003 (I)

Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης

Corticeira Amorim: Μετατροπή μιας επιχείρησης με φελλούς σε εταιρεία γνώσης - Μια οργανωτική και στρατηγική εξέλιξη

Αντιστοίχιση στο ISO 56003

Norm Parts: ISO 56003 - Εργαλεία και μέθοδοι για τη σύμπραξη καινοτομίας - <https://www.iso.org/standard/68929.html>

Μέρη μοντέλου διαδικασίας: TaM3., TaM4. και TaM5

https://docs.google.com/document/d/1OX4WPJ_MhRHHWm8UYBXO5xXcR2iDFuud/edit

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/10CZC-N9QmSGkOt8A1uJ42kApxx70X5C/edit#gid=641558069>

[Δείτε την πλήρη Μελέτη Περίπτωσης:](#)

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/1cjLaCOVlvFCX3Pmw5qgFZHhwnCHONvnl>

[Σε απευθείας σύνδεση: https://run.unl.pt/handle/10362/18894](https://run.unl.pt/handle/10362/18894)

Περιγραφή της εταιρείας

Η Corticeira Amorim είναι, εδώ και πολλά χρόνια, ο παγκόσμιος ηγέτης στην παραγωγή φελλού, δίνοντας το ρυθμό και δείχνοντας το δρόμο προς τα εμπρός στον τομέα της. Ωστόσο, στα τέλη της δεκαετίας του 1990, η αγορά των φελλοφρακτών, από πάντα το κύριο προϊόν της εταιρείας, απειλήθηκε πολύ σοβαρά λόγω της εμφάνισης ενός ισχυρού υποκατάστατου - του πλαστικού πώματος - έτοιμου να εκθρονίσει τον φελλό.

Οι δύο κύριοι λόγοι για την εμφάνισή του ήταν η τεράστια αύξηση της τιμής του φελλού, η οποία τριπλασιάστηκε μεταξύ 1994 και 2000, και τα αυξανόμενα παράπονα των πελατών για το TCA, το οποίο

θεωρήθηκε υπεύθυνο για την αλλοίωση της γεύσης του κρασιού σε φιάλες με πώμα από φελλό.

Αυτό προκάλεσε μια οργανωτική και στρατηγική αλλαγή στην Corticeira Amorim στις αρχές του 21ου αιώνα, μετατρέποντάς την από μια επιχείρηση που ασχολείται με φελλούς σε μια εταιρεία γνώσης, η οποία δεσμεύεται να προσθέτει αξία στον φελλό ανεξάρτητα από τη μορφή του.

Το γεγονός ότι η εταιρεία, παρά το μεγάλο μέγεθός της, είναι μια οικογενειακή επιχείρηση έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην εξέλιξή της και στις στρατηγικές επιλογές της, καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας της και κυρίως σε αυτή την κρίσιμη στιγμή, η οποία υποδηλώνει μια μακροπρόθεσμη ανησυχία και χρήζει ανάλυσης.

Οι ισχυρές επενδύσεις στην E&A και την καινοτομία και η αυξανόμενη αναγνώριση της γνώσης, στις διάφορες μορφές της, ως δυναμικής πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επίσης σε τομείς συνήθως λιγότερο υψηλής τεχνολογίας, είναι μια άλλη προοπτική που πρέπει να συζητηθεί.

Αυτό το πλαίσιο αποτέλεσε τη βάση για την προετοιμασία μιας παιδαγωγικής μελέτης περίπτωσης και ενός διδακτικού σημειώματος. Η υπόθεση βασίστηκε στο πεδίο, κυρίως με συνεντεύξεις, ως πρωτογενής πηγή δεδομένων, και επίσης συντάχθηκε από δημοσιευμένες πηγές, ως δευτερογενής πηγή δεδομένων. Προορίζεται να χρησιμοποιηθεί ως βάση για συζήτηση στην τάξη και όχι ως έγκριση, πηγή πρωτογενών δεδομένων ή απεικόνιση του αποτελεσματικού ή αναποτελεσματικού χειρισμού μιας διοικητικής κατάστασης.

Η μελέτη περίπτωσης της Corticeira Amorim παρέχει μια ολοκληρωμένη απεικόνιση του τρόπου με τον οποίο η στρατηγική εξέλιξη της εταιρείας ευθυγραμμίζεται με τις αρχές που περιγράφονται στο ISO 56003 για τη διαχείριση της καινοτομίας. Ακολουθεί ο τρόπος με τον οποίο κάθε μέρος της περίπτωσης σχετίζεται με το ISO 56003:

1. Δέσμευση της ηγεσίας στην καινοτομία: Η Corticeira Amorim επιδεικνύει ισχυρή δέσμευση της ηγεσίας στην καινοτομία μέσω αλλαγών στην εταιρική διακυβέρνηση και τον στρατηγικό σχεδιασμό, όπως επισημαίνεται στην υπόθεση. Αυτό ευθυγραμμίζεται με το ISO 56003, το οποίο τονίζει τη σημασία της ηγεσίας στην προώθηση πρωτοβουλιών καινοτομίας εντός των οργανισμών.

2. Στρατηγικός σχεδιασμός και διαχείριση της γνώσης: Η υιοθέτηση του Balanced Scorecard και των διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού αντικατοπτρίζει τη συστηματική προσέγγιση της Corticeira Amorim στη διαχείριση των προσπαθειών καινοτομίας. Το ISO 56003 τονίζει τη σημασία της ευθυγράμμισης της καινοτομίας με τους οργανωτικούς στόχους και της αποτελεσματικής διαχείρισης της γνώσης για την υποστήριξη των δραστηριοτήτων καινοτομίας.

3. Κουλτούρα καινοτομίας: Η Corticeira Amorim προωθεί μια κουλτούρα καινοτομίας μέσω πρωτοβουλιών όπως το εσωτερικό πρόγραμμα καινοτομίας CORK IN, το οποίο ενθαρρύνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη δημιουργία νέων ιδεών. Το πρότυπο ISO 56003 τονίζει την ανάγκη οι οργανισμοί να δημιουργούν ένα περιβάλλον που διεγείρει τη δημιουργικότητα και υποστηρίζει την καινοτομία σε όλα τα επίπεδα.

4. Συνεργασία και συμπράξεις: Η υπόθεση αναδεικνύει τις συνεργασίες της Corticeira Amorim με εξωτερικά ερευνητικά κέντρα και πανεπιστήμια, αναδεικνύοντας τη σημασία των συνεργασιών για την πρόσβαση σε εξωτερική γνώση και πόρους για την υποστήριξη των προσπαθειών καινοτομίας. Το πρότυπο ISO 56003 αναγνωρίζει τη συνεργασία ως βασικό παράγοντα καινοτομίας, διευκολύνοντας την ανταλλαγή ιδεών και τεχνογνωσίας.

5. Δημιουργία αξίας και βιωσιμότητα: Η εστίαση της Corticeira Amorim στη δημιουργία προϊόντων φελλού υψηλότερης προστιθέμενης αξίας και η δέσμευσή της στη βιωσιμότητα ευθυγραμμίζονται με την έμφαση που δίνει το ISO 56003 στη δημιουργία αξίας και την εξέταση των πτυχών της βιωσιμότητας στις δραστηριότητες καινοτομίας. Οι προσπάθειες της εταιρείας για την ανάπτυξη καινοτόμων εφαρμογών φελλού με παράλληλη διατήρηση της περιβαλλοντικής και κοινωνικής υπευθυνότητας αντικατοπτρίζουν μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση της καινοτομίας.

Η πορεία της Corticeira Amorim, όπως απεικονίζεται στη μελέτη περίπτωσης, απεικονίζει πολλές από τις αρχές και τις πρακτικές που περιγράφονται στο ISO 56003 για την αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας στους οργανισμούς. Με την ενσωμάτωση του στρατηγικού σχεδιασμού, την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας, την αξιοποίηση της συνεργασίας και των συμπράξεων και την προτεραιότητα στη βιωσιμότητα, η εταιρεία έχει τοποθετηθεί με επιτυχία ως ηγέτης στη βιομηχανία φελλού, ενώ παράλληλα προωθεί συνεχώς την καινοτομία

για να ανταποκρίνεται στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς.

Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας

Η διαχείριση της καινοτομίας έχει συμβάλλει καθοριστικά στην επιτυχία της Corticeira Amorim και έχει οδηγήσει σε διάφορα οφέλη για την εταιρεία:

□ Διαφοροποίηση του χαρτοφυλακίου προϊόντων: Η Corticeira Amorim έχει επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της πέρα από τα παραδοσιακά πώματα φελλού σε ένα ευρύ φάσμα προϊόντων και εφαρμογών φελλού. Αυτή η διαφοροποίηση επέτρεψε στην εταιρεία να καλύψει διάφορες βιομηχανίες και αγορές, μειώνοντας την εξάρτησή της από οποιαδήποτε μεμονωμένη κατηγορία προϊόντων.

□ Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Η Corticeira Amorim διατηρεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, καινοτομώντας και αναπτύσσοντας συνεχώς νέα προϊόντα φελλού. Η εισαγωγή καινοτόμων λύσεων φελλού, όπως τα πώματα Twin Top® και Helix®, διαφοροποίησε την εταιρεία από τους ανταγωνιστές και ενίσχυσε τη θέση της στην αγορά.

□ Ηγετική θέση στην αγορά: Η διαχείριση της καινοτομίας επέτρεψε στην Corticeira Amorim να εδραιώσει τη θέση της ως ηγέτης της αγοράς στη βιομηχανία φελλού. Η εστίαση της εταιρείας στην έρευνα και την ανάπτυξη, σε συνδυασμό με τις στρατηγικές συμπράξεις και συνεργασίες, τη βοήθησε να παραμείνει μπροστά από τις αναδυόμενες τάσεις και τις προτιμήσεις των πελατών.

□ Αύξηση εσόδων: Η εισαγωγή νέων προϊόντων και εφαρμογών φελλού συνέβαλε στην αύξηση των εσόδων της Corticeira Amorim. Με την αξιοποίηση νέων αγορών και την αντιμετώπιση των εξελισσόμενων αναγκών των πελατών, η εταιρεία μπόρεσε να επεκτείνει τις ροές εσόδων της και να αυξήσει τις οικονομικές επιδόσεις της.

□ Ενισχυμένη φήμη της μάρκας: Η δέσμευση της Corticeira Amorim στην καινοτομία και την ποιότητα έχει ενισχύσει τη φήμη και την αξιοπιστία της μάρκας στην αγορά. Οι πελάτες αντιλαμβάνονται την εταιρεία ως αξιόπιστη πηγή καινοτόμων λύσεων από φελλό, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη εμπιστοσύνη και αφοσίωση μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών.

□ Βιωσιμότητα και περιβαλλοντικά οφέλη: Η διαχείριση της καινοτομίας έχει επίσης οδηγήσει σε πρόοδο των βιώσιμων πρακτικών στις δραστηριότητες της Corticeira Amorim. Η εστίαση της εταιρείας στην ανάπτυξη προϊόντων φελλού φιλικών προς το περιβάλλον και στη βελτίωση της βιωσιμότητας των δασών φελλοφόρων δρυών έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στο περιβάλλον όσο και στην κοινωνία.

□ Προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα: Μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης της καινοτομίας, η Corticeira Amorim έχει αποδείξει την ικανότητά της να προσαρμόζεται στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και να ξεπερνά τις προκλήσεις. Η επένδυση της εταιρείας στην E&A, σε συνδυασμό με μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης, την έχει καταστήσει ανθεκτική στις διαταραχές του κλάδου και στις οικονομικές αβεβαιότητες.

□ Συνολικά, η διαχείριση της καινοτομίας υπήρξε αναπόσπαστο μέρος της ανάπτυξης, της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας της Corticeira Amorim. Καλλιεργώντας μια κουλτούρα καινοτομίας

και αξιοποιώντας την τεχνογνωσία της στην τεχνολογία φελλού, η εταιρεία έχει τοποθετηθεί ως παγκόσμιος ηγέτης στη βιομηχανία φελλού, ενώ παράλληλα έχει αυξήσει την αξία για τα ενδιαφερόμενα μέρη της.

Συμπεράσματα

Το πρότυπο ISO 56003 παρέχει καθοδήγηση σχετικά με εργαλεία και μεθόδους για τη σύμπραξη καινοτομίας, περιγράφοντας διαδικασίες και πλαίσια για τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής συνεργασίας μεταξύ οργανισμών. Αυτό το πλαίσιο του ISO ευθυγραμμίζεται με τις διαδικασίες που αναφέρονται στην παρούσα μελέτη περίπτωσης:

□ **TaM1 Πλαίσιο σύμπραξης καινοτομίας:** Αυτό το τμήμα του ISO 56003 παρέχει ένα γενικό πλαίσιο για τη δημιουργία και τη διαχείριση συμπράξεων καινοτομίας. Η συνεργασία της Corticeira Amorim με διάφορα διεθνή ερευνητικά κέντρα, πανεπιστήμια και άλλους εταίρους για πρωτοβουλίες E&A ευθυγραμμίζεται με αυτό το πλαίσιο. Η έμφαση που δίνει η εταιρεία στην ανάπτυξη συνεργασιών για την προώθηση της καινοτομίας αντικατοπτρίζει τη δέσμευσή της να αξιοποιεί την εξωτερική τεχνογνωσία και τους εξωτερικούς πόρους για την ενίσχυση των ικανοτήτων της.

□ **TaM.2 Σύναψη εταιρικής σχέσης καινοτομίας:** Η δέσμευση της Corticeira Amorim με εταίρους όπως το Πανεπιστήμιο του Cambridge αποτελεί παράδειγμα της διαδικασίας σύναψης εταιρικών σχέσεων καινοτομίας. Η εταιρεία αναζητά ενεργά συνεργασίες με κορυφαία ακαδημαϊκά ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα για να αποκτήσει πρόσβαση σε εξειδικευμένες γνώσεις και τεχνογνωσία σχετικές με τους στόχους της E&A. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον εντοπισμό δυνητικών εταίρων, τη δημιουργία διαύλων επικοινωνίας και τη διαπραγμάτευση των όρων συνεργασίας.

□ **TaM.3 Επιλογή εταίρου:** Κατά την επιλογή εταίρων, η Corticeira Amorim δίνει έμφαση σε κριτήρια όπως η τεχνογνωσία, η φήμη και η ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς της στόχους. Οι συνεργασίες της εταιρείας με αξιόπιστους οργανισμούς αντικατοπτρίζουν μια προσεκτική προσέγγιση στην επιλογή εταίρων, διασφαλίζοντας ότι συνεργάζεται με οντότητες ικανές να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ατζέντα καινοτομίας της.

□ **TaM.4 Ευθυγράμμιση εταίρων:** Μόλις δημιουργηθούν συνεργασίες, η Corticeira Amorim εστιάζει στην ευθυγράμμιση των στόχων, των πόρων και των προσδοκιών για τη μεγιστοποίηση των αμοιβαίων οφελών. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον καθορισμό σαφών στόχων, ρόλων και αρμοδιοτήτων για κάθε εταίρο, καθώς και την καθιέρωση μηχανισμών επικοινωνίας και συντονισμού. Με την ευθυγράμμιση με εταίρους όπως το Πανεπιστήμιο του Cambridge, η εταιρεία διασφαλίζει ότι οι συνεργατικές προσπάθειες κατευθύνονται προς κοινούς στόχους και αποτελέσματα.

□ **TaM.5 Αλληλεπίδραση μεταξύ εταίρων:** Η αποτελεσματική αλληλεπίδραση και επικοινωνία μεταξύ των εταίρων είναι απαραίτητη για την επιτυχία των συμπράξεων καινοτομίας. Η Corticeira Amorim διατηρεί τακτικούς διαύλους επικοινωνίας με τους εταίρους της, διευκολύνοντας την ανταλλαγή ιδεών, πληροφοριών και ανατροφοδότησης καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας συνεργασίας. Αυτή η ανοικτή και συνεργατική προσέγγιση επιτρέπει στην εταιρεία να αξιοποιεί διαφορετικές προοπτικές και γνώσεις για την προώθηση της καινοτομίας.

Συνολικά, η προσέγγιση της Corticeira Amorim για την καινοτομική συνεργασία ευθυγραμμίζεται στενά με τις διαδικασίες που περιγράφονται στο ISO 56003. Ακολουθώντας τα καθιερωμένα πλαίσια και τις βέλτιστες πρακτικές συνεργασίας, η εταιρεία ενισχύει την ικανότητά της για καινοτομία και αξιοποιεί την εξωτερική εμπειρογνωμοσύνη για την αποτελεσματική επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.

Άλλοι πόροι

Βίντεο

António Rios Amorim - Διευθύνων Σύμβουλος, Corticeira Amorim - Ιστορίες εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων [Μέρος 1]
<https://youtu.be/hRNV1tGkl38>

António Rios Amorim - Διευθύνων Σύμβουλος, Corticeira Amorim - Ιστορίες εισηγμένων οικογενειακών επιχειρήσεων [Μέρος 2]
<https://youtu.be/0nGBBClvGiQ>

Οι ρίζες της καινοτομίας
<https://youtu.be/cl0L5xhVDMU?si=ROELM-PtUvOp0p59>

Άρθρα

Η EDP, η Corticeira Amorim και η Isigenere δημιουργούν ένα πλωτό φελλό για ένα ηλιακό πάρκο στην [Alqueva](#)
Κατασκευές και Υποδομές Παγκόσμια αναφορά σε κατασκευαστικές λύσεις
Τέσσερις γενιές, ένας προορισμός: αριστεία

Μελέτη περίπτωσης του ISO 56003 (II)

Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης

Η Kodak εφηύρε την ψηφιακή φωτογραφική μηχανή - και στη συνέχεια τη σκότωσε. Γιατί η καινοτομία συχνά αποτυγχάνει;

Αντιστοίχιση σε ISO 5600x

Norm Parts: ISO 56003 - Εργαλεία και μέθοδοι για τη σύμπραξη καινοτομίας -

<https://www.iso.org/standard/68929.html>

Μέρη μοντέλου διαδικασίας: TaM3., TaM4. και TaM5

https://docs.google.com/document/d/1OX4WPJ_MhRHHWm8UYBXO5xXcR2iDFuud/edit

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/10CZC-N9QmSGkOt8A1uJ42kApxx70X5C/edit#gid=641558069>

Δείτε την πλήρη Μελέτη Περίπτωσης:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/18ST0Xb9R451rKv5hAfm3GddCfgAeYO5E>

Σε απευθείας σύνδεση: <https://www.weforum.org/agenda/2016/06/leading-innovation-through-the-chicanes/>

Περιγραφή της εταιρείας

Η Kodak είχε μακρά ιστορία στην καλλιέργεια και την υιοθέτηση ριψοκίνδυνων καινοτομιών. Ο George Eastman, ο ιδρυτής της εταιρείας, το αναγνώρισε αυτό όταν άλλαξε τη βασική δραστηριότητα της Kodak από τις ξηρές πλάκες στο φιλμ και από το ασπρόμαυρο στο έγχρωμο, παρά το γεγονός ότι χτύπησε κερδοφόρες γραμμές προϊόντων βραχυπρόθεσμα.

Δεκαετίες αργότερα, η Kodak έχασε την ευκαιρία να ηγηθεί της επανάστασης της ψηφιακής φωτογραφίας. Κατάφερε όμως να κάνει κάποια πράγματα σωστά. Ο μηχανικός της Kodak, Steve Sasson εφηύρε στην πραγματικότητα την ψηφιακή φωτογραφική μηχανή στα εργαστήρια E&A της εταιρείας τη δεκαετία του 1970.

Το άλμα του προς τα εμπρός ήταν προϊόν της προθυμίας της Kodak να επενδύσει στην έρευνα για τον γαλάζιο ουρανό. Αλλά η ύπαρξη χώρου και κεφαλαίου για την καινοτομία δεν αρκεί. Η ηγεσία μιας επιχείρησης - και η κουλτούρα που δημιουργεί - πρέπει στη συνέχεια να είναι αρκετά πρόθυμη και ευέλικτη ώστε να αγκαλιάσει τις καινοτομίες.

Τα αντιδραστικά αντισώματα στην ηγεσία της Kodak απέρριψαν την ψηφιακή φωτογραφική μηχανή, φοβούμενοι ότι θα μπορούσε να «κаниβαλίσει» τις υπάρχουσες δραστηριότητες. Όπως δήλωσε αργότερα ο Sasson στους New York Times, "επρόκειτο για φωτογραφία χωρίς φιλμ, οπότε η αντίδραση της διοίκησης ήταν: "αυτό είναι χαριτωμένο - αλλά μην το πείτε σε κανέναν"".

Η διοίκηση της Kodak επικεντρώθηκε επίσης στα ελαττώματα των πρώτων ψηφιακών φωτογραφικών μηχανών, με το μεγάλο βάρος τους, τους αργούς χρόνους επεξεργασίας και τις χαμηλές αναλύσεις. Δεν μπορούσαν να δουν τη χρησιμότητα της τεχνολογίας των "αρκετά καλών" ψηφιακών φωτογραφικών μηχανών για εκατομμύρια δυνητικούς καταναλωτές.

Οι αντίπαλοι της Kodak άρπαξαν την ευκαιρία, αφήνοντας την κατεστημένη εταιρεία να παραπαίει στην αναζήτηση δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας. Η πατέντα της Kodak για την ψηφιακή φωτογραφική μηχανή έληξε το 2007. Η Kodak κατέθεσε αίτηση πτώχευσης το 2012.

Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας

Η διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να είναι εξαιρετικά χρήσιμη για εταιρείες όπως η Kodak, αλλά απαιτεί ολιστική προσέγγιση και προθυμία προσαρμογής.

Η αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας βοηθά τις εταιρείες να εντοπίζουν τις αναδυόμενες τάσεις και τις τεχνολογικές εξελίξεις. Η Kodak θα μπορούσε να είχε αξιοποιήσει τις διαδικασίες διαχείρισης της καινοτομίας για να αναγνωρίσει έγκαιρα τις δυνατότητες της ψηφιακής φωτογραφίας. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορούσε να είχε αδράξει την ευκαιρία να ηγηθεί της επανάστασης της ψηφιακής φωτογραφίας αντί να μείνει πίσω.

Η προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας είναι επίσης σημαντική: Η διαχείριση της καινοτομίας περιλαμβάνει την προώθηση μιας κουλτούρας όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να παράγουν και να επιδιώκουν καινοτόμες ιδέες. Η Kodak θα μπορούσε να έχει επωφεληθεί από την καλλιέργεια μιας κουλτούρας καινοτομίας όπου οι εργαζόμενοι θα αισθάνονταν εξουσιοδοτημένοι να εξερευνήσουν νέες τεχνολογίες και επιχειρηματικά μοντέλα. Αυτό θα είχε δημιουργήσει ένα περιβάλλον που θα ευνοούσε την ανάπτυξη και εφαρμογή ανατρεπτικών καινοτομιών όπως η ψηφιακή φωτογραφική μηχανή.

Τα πλαίσια διαχείρισης της καινοτομίας παρέχουν επίσης δομημένες προσεγγίσεις για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων όσον αφορά την κατανομή των πόρων, την αξιολόγηση των κινδύνων και την τοποθέτηση στην αγορά. Η Kodak θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει αυτά τα πλαίσια για να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την επένδυση στην τεχνολογία της ψηφιακής φωτογραφίας και την ανάλογη μετάβαση του επιχειρηματικού της μοντέλου. Αυτό θα την είχε βοηθήσει να παραμείνει μπροστά από τους ανταγωνιστές και να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς.

Πολύ σημαντική είναι επίσης η συνεργασία και οι συμπράξεις: συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των προμηθευτών και των ερευνητικών ιδρυμάτων. Η Kodak θα μπορούσε να είχε αξιοποιήσει τις συνεργασίες με εταιρείες τεχνολογίας και να είχε επενδύσει σε κοινές προσπάθειες E&A για την επιτάχυνση της καινοτομίας στην ψηφιακή φωτογραφία. Η συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες θα μπορούσε να προσφέρει πρόσβαση σε συμπληρωματική τεχνογνωσία και πόρους, ενισχύοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Kodak.

Είναι επίσης υποχρεωτικό να υπάρχει μια διαδικασία συνεχούς βελτίωσης για τη βελτίωση των προϊόντων, των διαδικασιών και των επιχειρηματικών μοντέλων με την πάροδο του χρόνου. Η Kodak θα μπορούσε να έχει

επωφεληθεί από την εφαρμογή μηχανισμών ανατροφοδότησης και μετρήσεων απόδοσης για την αξιολόγηση της επιτυχίας των πρωτοβουλιών καινοτομίας της και τον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση. Αυτό θα της επέτρεπε να προσαρμόσει τις στρατηγικές της ανάλογα με τις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και τις ανάγκες των πελατών.

Συνολικά, η αποτελεσματική διαχείριση της καινοτομίας θα μπορούσε να βοηθήσει την Kodak να προβλέψει τις τάσεις της αγοράς, να αξιοποιήσει τις αναδυόμενες ευκαιρίες και να διατηρήσει τη σημασία της στην ψηφιακή εποχή. Τα βασικά διδάγματα που πρέπει να λάβει η Kodak περιλαμβάνουν τη σημασία της υιοθέτησης της καινοτομίας ως στρατηγικής επιταγής, της προώθησης μιας κουλτούρας δημιουργικότητας και πειραματισμού, της λήψης προληπτικών στρατηγικών αποφάσεων, της συνεργασίας με εξωτερικούς εταίρους και της συνεχούς βελτίωσης των δυνατοτήτων καινοτομίας. Ενσωματώνοντας αυτά τα διδάγματα στην προσέγγισή της για τη διαχείριση της καινοτομίας, η Kodak θα μπορούσε να τοποθετηθεί για μακροπρόθεσμη επιτυχία σε ένα ταχέως εξελισσόμενο τοπίο της αγοράς.

Συμπεράσματα

Το πρότυπο ISO 56003 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για εργαλεία και μεθόδους για τη σύμπραξη καινοτομίας, περιγράφοντας διαδικασίες όπως το πλαίσιο σύμπραξης καινοτομίας, η σύναψη σύμπραξης καινοτομίας, η επιλογή εταίρων, η ευθυγράμμιση εταίρων και η αλληλεπίδραση μεταξύ εταίρων. Οι διαδικασίες αυτές σχετίζονται με τη μελέτη περίπτωσης της Kodak:

□ Πλαίσιο σύμπραξης καινοτομίας (TaM1):

Το πλαίσιο εταιρικών σχέσεων καινοτομίας συνεπάγεται την καθιέρωση μιας δομημένης προσέγγισης για τη συμμετοχή σε εταιρικές σχέσεις για την προώθηση της καινοτομίας. Σε αυτή την περίπτωση, η Kodak είχε την ευκαιρία να συνάψει συνεργασίες με εταιρείες τεχνολογίας ή ερευνητικά ιδρύματα για την προώθηση των πρωτοβουλιών της στον τομέα της ψηφιακής φωτογραφίας. Ωστόσο, η ηγεσία της Kodak απέτυχε να αγκαλιάσει την καινοτομία της ψηφιακής φωτογραφικής μηχανής εσωτερικά, πόσο μάλλον να αναζητήσει εξωτερικές συνεργασίες για την περαιτέρω ανάπτυξη και εμπορική αξιοποίηση της τεχνολογίας.

□ Σύναψη σύμπραξης καινοτομίας (TaM.2):

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τον εντοπισμό δυνητικών εταίρων και την έναρξη συζητήσεων για τη σύναψη συνεργασίας. Η Kodak θα μπορούσε να είχε διερευνήσει συνεργασίες με εταιρείες που ειδικεύονται στην τεχνολογία ψηφιακής απεικόνισης ή με ερευνητικά ιδρύματα που διεξάγουν σχετική έρευνα. Με τη σύναψη στρατηγικών συνεργασιών, η Kodak θα μπορούσε να έχει αποκτήσει πρόσβαση στην τεχνογνωσία και τους πόρους που απαιτούνται για την επιτάχυνση των προσπαθειών της στον τομέα της ψηφιακής φωτογραφίας.

□ Επιλογή εταίρου (TaM.3):

Η επιλογή συνεργατών περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δυνητικών συνεργατών με βάση τις ικανότητες, την εμπειρογνωμοσύνη και την ευθυγράμμιση με τους οργανωτικούς στόχους. Η Kodak θα μπορούσε να αξιολογήσει τους πιθανούς εταίρους με βάση την εμπειρογνωμοσύνη τους στην τεχνολογία ψηφιακής απεικόνισης, τις ερευνητικές τους δυνατότητες και την προθυμία τους για συνεργασία. Επιλέγοντας εταίρους με συμπληρωματικά πλεονεκτήματα, η Kodak θα μπορούσε να ενισχύσει τις ικανότητές της στην καινοτομία και να μετριάσει τους κινδύνους που συνδέονται με την ανάπτυξη νέων τεχνολογιών εσωτερικά.

□ Ευθυγράμμιση εταίρων (TaM.4):

Η ευθυγράμμιση των εταιρών επικεντρώνεται στη διασφάλιση ότι οι στόχοι, οι προσδοκίες και οι πόροι όλων των εταιρών είναι ευθυγραμμισμένοι για τη μεγιστοποίηση της επιτυχίας της εταιρικής σχέσης. Η Kodak θα έπρεπε να ευθυγραμμιστεί με τους εταίρους όσον αφορά τους στρατηγικούς στόχους, την κατανομή των πόρων και τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας. Με την καθιέρωση σαφούς ευθυγράμμισης με τους εταίρους, η Kodak θα μπορούσε να προωθήσει τη συνεργασία και τη συνέργεια στην προώθηση των πρωτοβουλιών της για την ψηφιακή φωτογραφία.

□ Αλληλεπίδραση μεταξύ των εταιρών (TaM.5):

Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία αποτελεσματικών μηχανισμών επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των εταιρών για τη διευκόλυνση της ανταλλαγής γνώσεων και της λήψης αποφάσεων. Η Kodak θα μπορούσε να είχε προωθήσει τις τακτικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εσωτερικών ομάδων και των εξωτερικών εταιρών για την ανταλλαγή ιδεών, την ανταλλαγή γνώσεων και τη συνεργατική αντιμετώπιση των προκλήσεων. Με την προώθηση της ανοικτής επικοινωνίας και συνεργασίας, η Kodak θα μπορούσε να έχει επιταχύνει την ανάπτυξη και την εμπορική αξιοποίηση της τεχνολογίας της ψηφιακής φωτογραφίας.

Συνολικά, η μελέτη περίπτωσης της Kodak χρησιμεύει ως παράδειγμα για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν τα εργαλεία και τις μεθόδους που περιγράφονται στο ISO 56003 για τις συμπράξεις καινοτομίας για την προώθηση στρατηγικών πρωτοβουλιών όπως ο ψηφιακός μετασχηματισμός. Αγκαλιάζοντας τις συμπράξεις, επιλέγοντας τους σωστούς εταίρους, ευθυγραμμίζοντας τους στόχους και διευκολύνοντας την αποτελεσματική αλληλεπίδραση, οι οργανισμοί μπορούν να ενισχύσουν τις ικανότητες καινοτομίας τους και να επιτύχουν βιώσιμη ανάπτυξη στις ταχέως εξελισσόμενες αγορές.

Άλλοι πόροι:

Βίντεο

Η πτώση της Kodak: αγνοώντας την καινοτομία (3:15)

Γιατί η Kodak αγνόησε οικειοθελώς το μέλλον της φωτογραφίας - ο Cheddar εξετάζει (7:25)

Η άνοδος και η πτώση της Kodak (6:25)

Η Kodak προσπαθεί να επαναπροσδιορίσει την προσαρμογή της | WSJ (8:11)

Μετά τη στιγμή Kodak | The New York Times (5:53)

Άρθρα

Η πτώση της Kodak δεν αφορούσε την τεχνολογία (2016)

Η Στιγμή Kodak - Ένα φαινόμενο υπό εξαφάνιση (2023)

Η προειδοποιητική ιστορία της Kodak: Πλοήγηση στην αποδιοργάνωση και υιοθέτηση της καινοτομίας (2023)

Η Kodak εφηύρε την ψηφιακή φωτογραφική μηχανή - και στη συνέχεια τη σκότωσε. Γιατί η καινοτομία συχνά αποτυγχάνει (2016)

Μελέτη περίπτωσης του ISO 56004

Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης

Δοκιμή της μεθόδου αξιολόγησης ISO 56004 στις εταιρείες EuroSPI, Rheimetall AG, Coloplast AG και Eviden.

Μέρος του ISO 5600x

Norm Parts: 56006 και 56007.

Μέρη μοντέλου διαδικασίας: 3, SIM.1, SIM.2, SIM.3, TIM.1, TIM.2, TIM.3, TIM.4, TIM.5

Μέρη εκπαίδευσης: ASM.1 Διαδικασία αξιολόγησης: Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η καθιέρωση και ο καθορισμός ενός κύκλου συνεχούς αξιολόγησης και βελτίωσης της διαχείρισης της καινοτομίας.

ASM.2 Εκτέλεση αξιολογήσεων: Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των έργων καινοτομίας που εφαρμόζουν τη διαδικασία καινοτομίας με βάση μια αξιολόγηση ικανοτήτων κατά ISO 56000 (με βάση το πρότυπο ISO 33020). Αυτή βασίζεται σε συνεντεύξεις, λίστες ελέγχου ή εργαλεία αξιολόγησης και ένα προκύπτον προφίλ ικανοτήτων με δυνατά και αδύνατα σημεία. Οι αδυναμίες χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό σχεδίων δράσης.

ASM.3 Αξιολόγηση και βελτίωση: Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η συγκριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (προφίλ ικανοτήτων) εσωτερικά και εξωτερικά και η ολοκλήρωση της στρατηγικής αξιολόγησης και βελτίωσης του οργανισμού.

Περιγραφή της εταιρείας/των εταιρειών

1. Εισαγωγή: Το εργαλείο αξιολόγησης και συγκριτικής αξιολόγησης για το ISO 56000 είναι ένα νέο εργαλείο που αναπτύχθηκε από την TIMS. Επιτρέπει τη συγκριτική αξιολόγηση της εταιρείας σε σχέση με το πρότυπο και τον εντοπισμό βελτιώσεων για τη βελτίωση της ικανότητας καινοτομίας του οργανισμού. Τέσσερις οργανισμοί υποστήριξαν τη δοκιμή του εργαλείου αξιολόγησης στο TIMS: EuroSPI, Rheinmetall AG, Coloplast AG και Enviden/ATOS. Το EuroSPI είναι ένα ευρωπαϊκό δίκτυο από το 1994 και οι άλλοι 3 είναι πολυεθνικοί οργανισμοί πολλών δισεκατομμυρίων ευρώ. Το EuroSPI θα δημοσιεύσει τα αποτελέσματά του, ενώ για τις 3 πολυεθνικές εταιρείες υπογράφηκε συμφωνία μη δημοσιοποίησης (NDA) που επιτρέπει μόνο τη δημοσίευση των διδαγμάτων που αντλήθηκαν με βάση τη μέθοδο για το εργαλείο/μέθοδο αξιολόγησης και όχι δεδομένα από τους αξιολογούμενους οργανισμούς.

2. Πρόβλημα και στόχος: Ο κανόνας προσέφερε 2 πολύ ενδιαφέροντα νέα θέματα τα οποία οι εμπλεκόμενοι οργανισμοί σχεδίαζαν να εφαρμόσουν άμεσα. (1) Σε έναν δικτυωμένο κόσμο όπου η γνώση και τα δεδομένα επηρεάζουν τις αποφάσεις στις επιχειρήσεις για την καινοτομία, οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αξιολογήσουν τις διαδικασίες SIM.1, SIM.2, SIM.3. Η διαχείριση στρατηγικής νοημοσύνης ορίζει τον τρόπο χρήσης δεδομένων, τεχνικών ανάλυσης δεδομένων για την υποστήριξη στρατηγικών αποφάσεων καινοτομίας σε έναν οργανισμό. Από την άποψη της μεθόδου είναι σημαντικό να αναλυθεί και να συμφωνηθεί η κατάσταση της τεχνολογίας για τις αποφάσεις στρατηγικής ευφυΐας για την κορυφαία ευρωπαϊκή βιομηχανία. Οι δοκιμαστικές αξιολογήσεις, τα αποτελέσματα της μεθόδου θα ενσωματωθούν σε μια διατριβή MBA σε συνεργασία μεταξύ του TU Graz, του ISCN και των δοκιμαστικών εταιρειών. Η εργασία αυτή θα ολοκληρωθεί έως το φθινόπωρο του 2024. Η TIMS βοήθησε στην έναρξη αυτής της στρατηγικής υλοποίησης. (2) η νέα μέθοδος αξιολόγησης επιτρέπει τον υπολογισμό ενός επιπέδου ικανοτήτων για τις διαδικασίες SIM.1, SIM.2, SIM.3 και την παροχή μετρήσιμης ανατροφοδότησης της αποδοτικότητας των διαδικασιών.

3. Ανάλυση της κατάστασης: Σήμερα η καινοτομία δεν είναι πια τοπική. Η κορυφαία ευρωπαϊκή βιομηχανία έχει τοποθεσίες σε πολλές διαφορετικές ευρωπαϊκές χώρες και σε ολόκληρο τον κόσμο. Επίσης, η τρέχουσα κατάσταση (η Κίνα ως παίκτης της αγοράς, η Ρωσία και οι πιθανές συγκρούσεις, η αυξανόμενη απαίτηση για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων για τη διατήρηση της ευρωπαϊκής ηγεσίας σε τομείς όπως

αυτοκινητοβιομηχανία) απαιτεί την πρόσβαση και τη χρήση δεδομένων που συλλέγονται και αναλύονται σε παγκόσμιο επίπεδο για τη λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση. Ακόμα και το Gen AI χρησιμοποιείται και η SIM απαιτεί τον καθορισμό καταστάσεων και συνθηκών υπό τις οποίες το Gen AI μπορεί να εμπιστευθεί και να χρησιμοποιηθεί. κ.λπ. Στο μέλλον, οι αποφάσεις καινοτομίας της κορυφικής ευρωπαϊκής βιομηχανίας θα βασίζονται στην ανάλυση δεδομένων στρατηγικής νοημοσύνης, οι αποφάσεις που θα ληφθούν μπορεί να επηρεάσουν την αλυσίδα εφοδιασμού και στη συνέχεια, μεγάλο αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

4. Παράδειγμα εφαρμογής: (<https://www.eurospi.net>) χρησιμοποίησε την αξιολόγηση των διαδικασιών SIM.x για να αξιολογήσει την τρέχουσα στρατηγική δεδομένων και να αποφασίσει για περαιτέρω βελτιώσεις. Πρόσφατα το EuroSPI (τα τελευταία 5 χρόνια) αποφάσισε να κινηθεί πλήρως διαδικτυακά με μια διαδικτυακή ακαδημία, διαδικτυακές εξετάσεις, διαδικτυακές και επιτόπιες (υβριδικές σειρές συνεδρίων) και τη σειρά βιβλίων στο διαδικτυακό βιβλιοπωλείο SPRINGER. Το μάρκετινγκ μεταφέρθηκε σε διαδικτυακές καμπάνιες LinkedIn και η σειρά βιβλίων (<https://link.springer.com/conference/eurospi>) είχε μέχρι στιγμής 1,3 εκατομμύρια λήψεις στο SPRINGER online, κάτω από το 10% στο SPRINGER online. Για την έναρξη της μελέτης περίπτωσης πραγματοποιήθηκε η αξιολόγηση EuroSPI με τη συμμετοχή των πολυεθνικών εταιρειών Rheinmetall AG, Colorplast AG και Eviden/ATOS. Η γνώση αυτή χρησιμοποιήθηκε στη συνέχεια ώστε οι εκπαιδευμένοι αξιολογητές να αρχίσουν να εφαρμόζουν μια τέτοια δοκιμαστική αξιολόγηση στο δικό τους οργανισμό σε συνεργασία με ένα ερευνητικό πρόγραμμα MBA με το TU Graz και το ISCN.

Αποτελέσματα της εφαρμογής της αξιολόγησης της καινοτομίας

Χρησιμοποιώντας την πύλη αξιολόγησης, το EuroSPI αξιολογήθηκε με τη χρήση των διαδικασιών SIM.x και των σχετικών βασικών πρακτικών στο επίπεδο ικανοτήτων 1 και των γενικών πρακτικών στο επίπεδο ικανοτήτων 2. Οι αποκλίσεις σημειώθηκαν και δημιουργήθηκαν σε ένα σχέδιο δράσης βελτίωσης.

Ακολουθούν ορισμένα στιγμιότυπα οθόνης από την αξιολόγηση και την έκθεση.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.

Συμπεράσματα

Η αξιολόγηση νέων διαδικασιών, όπως η Διαχείριση Στρατηγικής Ευφυΐας και η δυνατότητα σύγκρισης και συγκριτικής αξιολόγησης εμπειριών, δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να προετοιμαστούν για τις μελλοντικές απαιτήσεις καινοτομίας και να αντιστοιχηθούν με τις βέλτιστες πρακτικές. Το εργαλείο αξιολόγησης και η κλίμακα επιπέδου ικανοτήτων επέτρεψαν μια δομημένη συνέντευξη, μια συζήτηση για τις πιθανές βελτιώσεις και οδήγησαν στην κατάρτιση ενός σχεδίου δράσης βελτίωσης για την καινοτομία.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.

Μελέτη περίπτωσης του ISO 56005

Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης

NewMusicNow - Εφαρμογή Black Binder

Μέρος του ISO 5600x

ISO 56005 Διαχείριση καινοτομίας

Περιγραφή της εταιρείας

- Πόροι για την εφαρμογή
- Θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα
- Πώς το ISO 5600X βοηθά την εταιρεία
- Ποια είναι η καινοτομία στην εταιρεία;
- Ποιο είναι το πεδίο εφαρμογής για τη χρήση του ISO 5600X;

Η εταιρεία NewMusicNow ιδρύθηκε το 2013, αφότου ένας επαγγελματίας μουσικός, ένας μηχανικός υπολογιστών και ένας ειδικός στη διαχείριση επιχειρήσεων παρατήρησαν το 2011 τα προβλήματα και τα μειονεκτήματα που αντιμετώπιζαν οι μουσικοί όταν χρησιμοποιούσαν "παραδοσιακές" παρτιτούρες. Κύριος στόχος τους ήταν να παρέχουν στους μουσικούς, και συγκεκριμένα στους οργανοπαίχτες, ένα εργαλείο που βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους και την ποιότητα των παραστάσεών τους. Έτσι, ανέπτυξαν μια τεχνολογία "page-less scrolling", η οποία είναι μια εφαρμογή διαθέσιμη στο Apple App Store, προκειμένου να αποφεύγεται το γύρισμα των σελίδων κατά τη διάρκεια συναυλιών ή προβών: Black Binder App.

Το ISO 56005 βοήθησε την εταιρεία καθώς εργάστηκε εντατικά για την ανάπτυξη μιας ιδιόκτητης τεχνολογίας, επιδιώκοντας την περαιτέρω τοποθέτησή της στον τομέα, συμμετέχοντας σε εθνικά και διεθνή έργα E&A και αναπτύσσοντας μια διεθνή επιχειρηματική στρατηγική και στρατηγική πνευματικής ιδιοκτησίας.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το κύριο μέλημα ήταν η εφαρμογή να γίνει παγκόσμια, οι κύριες προκλήσεις ήταν να εντοπιστούν οι διάφοροι τύποι περιουσιακών στοιχείων πνευματικής ιδιοκτησίας και να επιλεγεί ο καταλληλότερος τρόπος προστασίας αυτών των άυλων περιουσιακών στοιχείων - εξασφαλίζοντας, για παράδειγμα, τη σωστή εδαφική κάλυψη - προκειμένου να αξιοποιηθεί πλήρως το εμπορικό δυναμικό τους.

Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας

- Είναι χρήσιμο;

- Είναι τα αποτελέσματα ικανοποιητικά;
- Τι κέρδισε η εταιρεία μέσω αυτής της διαδικασίας;

Δεδομένης της ποικιλίας των διαφορετικών χαρακτηριστικών και των αντίστοιχων περιουσιακών στοιχείων πνευματικής ιδιοκτησίας που ενσωματώνονται στο προϊόν, η NewMusicNow έπρεπε να καταλήξει σε μια ολιστική στρατηγική που να καλύπτει διαφορετικούς τύπους πνευματικής ιδιοκτησίας:

- Διπλώματα ευρεσιτεχνίας (τεχνολογία).
- Εμπορικά σήματα (όνομα και λογότυπο).
- Πνευματικά δικαιώματα (λογισμικό).
- Εμπορικά μυστικά (τεχνογνωσία).

Καθώς τα περισσότερα από αυτά τα δικαιώματα είναι εδαφικά, η εταιρεία έπρεπε να καθορίσει μια σαφή αντίληψη σχετικά με τη διεθνοποίηση της πνευματικής της ιδιοκτησίας σύμφωνα με τη συνολική επιχειρηματική της στρατηγική.

Οι ενέργειες της εταιρείας:

- Άρχισαν να προστατεύουν την πνευματική τους ιδιοκτησία καταθέτοντας αίτηση ευρωπαϊκού διπλώματος ευρεσιτεχνίας στο Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας (ΕΓΔΕ),
- Καταχώριση εμπορικού σήματος της Ευρωπαϊκής Ένωσης στο Γραφείο Πνευματικής Ιδιοκτησίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης (EUIPO).
- Υπέβαλε πρόταση για το SME Instrument Phase I της Ευρωπαϊκής Επιτροπής προκειμένου να αντλήσει κεφάλαια για την ανάπτυξη ενός πρωτοτύπου.

Μέσω της παραπάνω διαδικασίας, οι αιτήσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και εμπορικών σημάτων που είχαν κατατεθεί εκ των προτέρων βοήθησαν την εταιρεία να κερδίσει την επιχορήγηση, καθώς η ήδη υπάρχουσα προστασία αξιολογήθηκε θετικά από τους αξιολογητές της Ευρωπαϊκής Επιτροπής. Η κατοχή των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας επέτρεψε επίσης στους εταίρους να συμμετάσχουν και να παρουσιάσουν το πρωτότυπο με ασφαλή τρόπο.

Συμπεράσματα

Όσον αφορά την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, η NewMusicNow διαθέτει επί του παρόντος δύο διπλώματα ευρεσιτεχνίας που έχουν χορηγηθεί από το Ευρωπαϊκό Γραφείο Διπλωμάτων Ευρεσιτεχνίας

(EP2919228B1 και EP3117427B1) και έχουν επικυρωθεί σε πέντε χώρες με σχετικές αγορές για τη μουσική εκπαίδευση και την εκτέλεση (Γερμανία, Γαλλία, Ηνωμένο Βασίλειο, Ιταλία και Ισπανία). Η ολιστική στρατηγική πνευματικής ιδιοκτησίας και η διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας σύμφωνα με τη συνολική επιχειρηματική στρατηγική τους βοήθησε να επιτύχουν τον στόχο τους.

Μελέτη περίπτωσης του ISO 56006

Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης

NETFLIX, Inc

Μέρος του ISO 56006

ISO 56006 - Εργαλεία και μέθοδοι για τη στρατηγική διαχείριση πληροφοριών

<https://www.iso.org/standard/72621.html>

Μέρη μοντέλου διαδικασίας: SIM1 ,SIM2, SIM3

https://docs.google.com/document/d/1iP8mUYkYTmQBD4_uEAoNevbRSLk1I6FQ/edit

Δείτε την πλήρη μελέτη περίπτωσης:

https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/86428/1/2021-Souza_et al Netflix-ECIE21%20Proceedings-Vol-2.pdf

Περιγραφή της εταιρείας

Η Netflix Inc. είναι μια εταιρεία μέσωσ ενημέρωσης με έδρα το Los Gatos της Καλιφόρνια, η οποία ιδρύθηκε το 1997 από τους Αμερικανούς επιχειρηματίες Reed Hastings και Marc Randolph. Από την ίδρυσή της, η εταιρεία προσπαθεί να ξεπεράσει τα όρια ως πάροχος περιεχομένου. Η Netflix Inc. διέλυσε αρχικά το μοντέλο ενοικίασης βίντεο της Blockbuster- στη συνέχεια τα έβαλε με τις εταιρείες streaming βίντεο και καλωδιακής τηλεόρασης, στη συνέχεια με τους δημιουργούς περιεχομένου και, από το 2023, με τους ραδιοτηλεοπτικούς φορείς.

Η παρούσα μελέτη περίπτωσης έχει ως στόχο να παρουσιάσει τη Netflix Inc. ως μια καινοτόμο εταιρεία που εφάρμοσε τη στρατηγική ευφυΐα της διαχείρισης της καινοτομίας. Η Netflix Inc. είναι μια εταιρεία που εφάρμοσε μια ανατρεπτική καινοτομία και συγκλόνισε την επιχειρηματική αγορά με τον τρόπο που δημιούργησε και παρείχε αξία στους πελάτες της, ξεφεύγοντας από τον παλιό τρόπο παρακολούθησης μιας ταινίας στο σπίτι. Η παρούσα έρευνα αποτελείται από την περιγραφή και την ανάλυση των στρατηγικών προσεγγίσεων που χρησιμοποίησε η Netflix Inc., οι οποίες εξηγούν την επιχειρηματική της επιτυχία και καταδεικνύουν την τεχνολογία και την επιχειρηματική ανάπτυξη που πραγματοποίησε ένας από τους σημαντικότερους παίκτες στην υπηρεσία streaming.

Η διαδικασία καινοτομίας της Netflix Inc. περιστρέφεται γύρω από ευέλικτα πλαίσια, τα οποία περιλαμβάνουν

στενή συνεργασία μεταξύ των προγραμματιστών, των ηγετών των ομάδων και της ανώτατης διοίκησης. Το κεντρικό σημείο εστίασης αυτής της προσέγγισης είναι ο πελάτης, διασφαλίζοντας ότι οι ανάγκες και οι προτιμήσεις του βρίσκονται στο επίκεντρο της ροής αξίας. Δίνοντας προτεραιότητα στον πελατοκεντρισμό, δίνοντας έμφαση στην ποιότητα και ευθυγραμμίζοντας τους εργαζόμενους με τους στρατηγικούς στόχους, η Netflix Inc. χει θέσει ένα σημείο αναφοράς για άλλες εταιρείες παγκοσμίως που επιδιώκουν να προωθήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας.

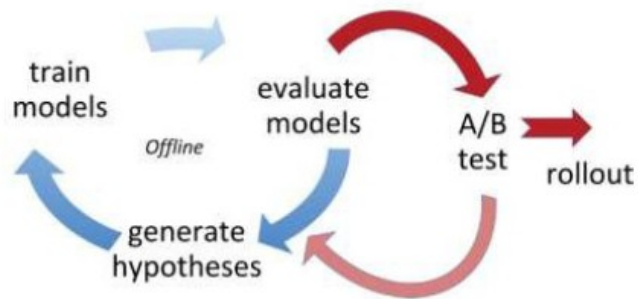
Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας

Σύμφωνα με την Πρωτοβουλία Brightline (2018), η Netflix Inc. χρησιμοποιεί ευέλικτες και προσαρμόσιμες μεθόδους για την εκτέλεση της στρατηγικής της νοημοσύνης της. Η εταιρεία ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να παραμένουν ευέλικτοι απλοποιώντας τις διαδικασίες και ελαχιστοποιώντας την πολυπλοκότητα. Επιπλέον, η Netflix Inc. εκτιμά την ανταλλαγή πληροφοριών σε διάφορα τμήματα του οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι όλοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Blair et al., 2019- Brightline Initiative, 2018). Αυτές οι πρακτικές, οι οποίες προωθούν την αλληλεπίδραση των εργαζομένων και ευθυγραμμίζουν τη συμπεριφορά με τη στρατηγική, αναφέρονται ως ευέλικτες προσεγγίσεις και πλαίσια. Η παρούσα μελέτη περίπτωσης αποσκοπεί στη διερεύνηση των χαρακτηριστικών του καινοτόμου επιχειρηματικού μοντέλου της Netflix Inc. που επισημαίνονται από διάφορους συγγραφείς και στον εντοπισμό των ευέλικτων πλαισίων και μεθόδων που στηρίζουν τη συνεχή προσαρμογή και την καινοτομία της εταιρείας μέσω μιας ολοκληρωμένης βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Το έργο αυτό περιελάμβανε τη διενέργεια μιας επισκόπησης σχετικά με την ανατρεπτική καινοτομία στον τομέα των τεχνολογικών επιχειρηματικών μοντέλων, ενσωματώνοντας την έννοια της ευελιξίας. Όπως περιγράφεται από τους Colquhoun κ.ά. (2014), αυτή η μεθοδολογία αντιμετωπίζει ένα διερευνητικό ερευνητικό ερώτημα με τη συστηματική διερεύνηση και χαρτογράφηση βασικών εννοιών, τύπων στοιχείων και ερευνητικών κενών σε έναν καθορισμένο τομέα ή πεδίο.

Μέσω μιας συστηματικής διαδικασίας αναζήτησης, επιλογής και σύνθεσης, η μεθοδολογία αποσκοπεί στην ολοκληρωμένη σύνοψη και σύνθεση της υπάρχουσας γνώσης που αφορά ένα συγκεκριμένο ερευνητικό θέμα, με σκοπό την ενημέρωση και την καθοδήγηση περαιτέρω πρακτικών και ερευνητικών προσπαθειών (Colquhoun et al., 2014).

Η εταιρεία streaming επένδυσε πολύ περισσότερο από τους ανταγωνιστές της στην ανάπτυξη του συστήματος συστάσεων ως περιουσιακό στοιχείο. Η Netflix Inc. δημιούργησε ένα εξαιρετικά ισχυρό σύστημα εξόρυξης δεδομένων, το οποίο, αντί να βασίζεται μόνο στην προηγούμενη κατανάλωση ενός καταναλωτή για τη δημιουργία συστάσεων, παρέχει επίσης διασταυρούμενες αναφορές στα πρότυπα χρήσης όλων των χρηστών για να προσφέρει μοναδικές συστάσεις (Gomez-Uribe & Hunt, 2016- Rayna & Striukova, 2016). Το επιχειρηματικό μοντέλο τροποποίησε σχεδόν όλα τα στοιχεία της δημιουργίας αξίας και της πρότασης αξίας, καθώς και μεμονωμένα στοιχεία της παροχής αξίας (κανάλια διανομής) και της σύλληψης αξίας (το μοντέλο εσόδων) κατά τη δημιουργία του DVD-by-mail και αργότερα των υπηρεσιών βίντεο ροής (Rayna & Striukova, 2016).



Ροή καινοτομίας Netflix (Gomez-Uribe & Hunt, 2016)

Σύμφωνα με τον McCord (2018), η στρατηγική ευελιξία, που αποτελεί παράδειγμα της Netflix Inc., δεν είναι μια αυτόνομη έννοια. Είναι ένα μείγμα διαφόρων παραγόντων, όπως μια κουλτούρα εμπιστοσύνης, ευθυγραμμισμένες δυνατότητες παράδοσης, ριζική διαφάνεια και μια αμοιβαία επωφελής δομή.

Οι Grass κ.ά. (2020) προτείνουν ότι οι ευέλικτες ομάδες προσαρμόζουν συνεχώς τις καινοτόμες προσπάθειές τους στα εξελισσόμενα περιβάλλοντα. Αυτή η προσέγγιση καθιστά την ανάπτυξη των προϊόντων τους λιγότερο άκαμπτη, συντομεύει τους χρόνους κύκλου και τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των πελατών (Grass et al., 2020- Modranský, Jakabová, Hanák, et al., 2020- Schwaber & Sutherland, 2020).

Τα τελευταία χρόνια, η προσέγγιση Lean-Kanban έχει γίνει πιο δημοφιλής στην ανάπτυξη λογισμικού. Το Kanban είναι ένα από τα εργαλεία της Λιτής Διαχείρισης που βοηθούν στη διαχείριση των λειτουργιών παραγωγής.

Συμπεράσματα

Το ISO 56006 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για εργαλεία και μεθόδους για την καινοτομία, όπως η γνώση, η συλλογή και ανάλυση δεδομένων, η ερμηνεία, οι συστάσεις και οι επικυρώσεις, οι ανάγκες στρατηγικής πληροφόρησης, οι συστάσεις προς την ανώτατη διοίκηση.

□ Στρατηγικές ανάγκες πληροφοριών

Οι στρατηγικές πληροφορίες διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στο να βοηθήσουν τη Netflix Inc. να λάβει τεκμηριωμένες αποφάσεις σχετικά με την απόκτηση περιεχομένου, την επέκταση της αγοράς, την τεχνολογική καινοτομία και τη διατήρηση των συνδρομητών, συμβάλλοντας τελικά στο ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στον κλάδο του streaming.

□ Επιχειρησιακός σχεδιασμός και έλεγχος

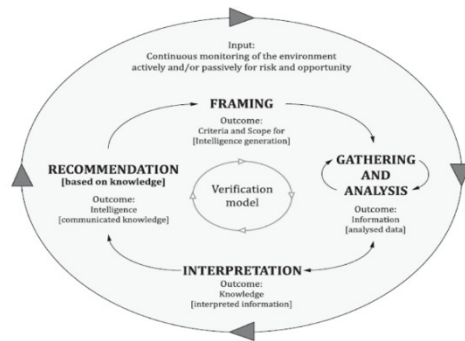


Figure 1 — Strategic intelligence cycle

Σύμφωνα με τη Netflix Inc., το ευέλικτο περιβάλλον διαμορφώνεται γύρω από τους ανθρώπους και τα αποτελέσματα. Αλλά η μέθοδος και τα βασικά εργαλεία βασίζονται στο ISO 56006 που περιλαμβάνει τα βήματα της στρατηγικής ευφυΐας.

ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ - ΣΥΛΛΟΓΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ - ΕΡΜΗΝΕΙΑ - ΣΥΣΤΑΣΗ

Η επικύρωση είναι το τελευταίο βήμα, αλλά σε κάθε περίπτωση το πιο σημαντικό πριν η εταιρεία λάβει την τελική απόφαση. Η Netflix Inc. με τους τεχνολογικούς της μηχανισμούς, πέρασε αναγκαστικά από το στάδιο της επικύρωσης πριν λάβει οποιαδήποτε απόφαση.

□ Συστάσεις προς την ανώτατη διοίκηση

Η κορυφαία διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να προωθήσει μια κουλτούρα καινοτομίας στη Netflix, οδηγώντας στην ανάπτυξη πρωτοποριακών προϊόντων, υπηρεσιών και εμπειριών που ενθουσιάζουν τους πελάτες και οδηγούν σε μακροπρόθεσμη ανάπτυξη: Προώθηση μιας κουλτούρας πειραματισμού, αξιοποίηση των δεδομένων χρηστών για καινοτομία, επένδυση σε αναδυόμενες τεχνολογίες, ενθάρρυνση της διαλειτουργικής συνεργασίας, υιοθέτηση της ανοικτής καινοτομίας, προτεραιότητα στη βιωσιμότητα και τον κοινωνικό αντίκτυπο κ.λπ.

Αναφορές

Πρωτοβουλία Brightline. (2018). Η επιτυχία του Netflix καταδεικνύει τη σημασία της στρατηγικής ευελιξίας. World Finance - Η φωνή της αγοράς. <https://www.worldfinance.com/strategy/netflixs-success-demonstrates-the-importance-of-strategicalgility>

Blair, T., Burrer, T., Garcia, J., Hernandez, A., Li-Southwick, Q. Y., Logar, K., Orcutt, M., & Porter, L. (2019). Netflix Company Analysis. <http://tessacreates.com/wp-content/uploads/pdfs/Netflix-CompanyAnalysis.pdf>

Colquhoun, H. L., Levac, D., O'Brien, K. K., Straus, S., Tricco, A. C., Perrier, L., Kastner, M., & Moher, D. (2014). Scoping reviews: Ώρα για σαφήνεια στον ορισμό, τις μεθόδους και την υποβολή εκθέσεων. Journal of Clinical Epidemiology, 67(12), 1291-1294. <https://doi.org/10.1016/j.jclinepi.2014.03.013>

Gomez-Uribe, C. A., & Hunt, N. (2016). Το σύστημα συστάσεων Netflix: Αλγόριθμοι, επιχειρηματική αξία και καινοτομία. *ACM Transactions on Management Information Systems*, 6(4), 1-19. <https://doi.org/10.1145/2843948>.

Rayna, T., & Striukova, L. (2016). Καινοτομία επιχειρηματικού μοντέλου 360°: Προς μια ολοκληρωμένη θεώρηση της καινοτομίας του επιχειρηματικού μοντέλου. *Research-Technology Management*. <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/08956308.2016.1161401>

Grass, A., Backmann, J., & Hoegl, M. (2020). Από τη δυναμική της ενδυνάμωσης στην προσαρμοστικότητα της ομάδας: Διερεύνηση και εννοιολόγηση της συνεχούς ευέλικτης ομαδικής διαδικασίας καινοτομίας. *Journal of Product Innovation Management*, 37(4), 324-351. <https://doi.org/10.1111/jpim.12525>

McCord, P. (2018). Ισχυρό: Χτίζοντας μια κουλτούρα ελευθερίας και υπευθυνότητας. *Silicon Guild*. <https://www.amazon.com/Powerful-Building-Culture-Freedom-Responsibility/dp/1939714095>

Μελέτη περίπτωσης του ISO 56007 (I)

Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης

Apple Inc. Το "Think Different" ενθαρρύνει όλους τους εργαζόμενους να είναι δημιουργικοί. Δημιουργία ριζικού τεχνολογικού μετασχηματισμού με την αξιοποίηση της δημιουργικότητας των εργαζομένων.

Αντιστοίχιση σε ISO 5600x

Norm Parts: ISO 56007 - Εργαλεία και μέθοδοι για τη διαχείριση ιδεών
<https://www.iso.org/standard/75068.html>

Μέρη μοντέλου διαδικασίας: 3 και 4.

[https://docs.google.com/document/d/1BEYJDTLgOzcmQJaR9WJFQqp-sjrDvG5Z/edit?usp=drive link&ouid=114710147875862726576&rtpof=true&sd=true](https://docs.google.com/document/d/1BEYJDTLgOzcmQJaR9WJFQqp-sjrDvG5Z/edit?usp=drive_link&ouid=114710147875862726576&rtpof=true&sd=true)

Δείτε την πλήρη Μελέτη Περίπτωσης:

<https://drive.google.com/drive/u/1/folders/18ST0Xb9R451rKv5hAfm3GddCfgAeYO5E>

Σε απευθείας σύνδεση:

[https://www.researchgate.net/publication/364403068 Innovation Management Case Study](https://www.researchgate.net/publication/364403068_Innovation_Management_Case_Study)

Εισαγωγή

Η υπόθεση πραγματεύεται τον ρόλο του ιδρυτή της Apple, Steve Job, ως επικεφαλής της καινοτομίας της εταιρείας, ο οποίος προώθησε μια κουλτούρα μυστικότητας στην Apple και ενέπνευσε τους υπαλλήλους να

δημιουργήσουν προϊόντα που θα άλλαζαν τα δεδομένα, σκεπτόμενοι έξω από το κουτί. Σύμφωνα με τους ειδικούς, το όραμα του Jobs για τη δημιουργία "τρελά σπουδαίων" προϊόντων ήταν αυτό που καθιέρωσε την Apple ως σύμβολο της καινοτομίας.

Η εταιρεία εποπτευόταν πάντα από οραματιστές ηγέτες, των οποίων οι αποτελεσματικές στρατηγικές βοήθησαν να διαμορφωθεί η Apple σε αυτό που είναι σήμερα. Υιοθετώντας μια προσέγγιση συστηματικής ανασκόπησης, ο στόχος αυτής της μελέτης περίπτωσης είναι να συζητήσει τα οφέλη της διοικητικής καινοτομίας από το ξεχωριστό και διαρκώς μεταβαλλόμενο οργανωτικό μοντέλο της Apple, με την ελπίδα ότι θα είναι χρήσιμο για άλλες εταιρείες που ανταγωνίζονται σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Περιγραφή της εταιρείας

Η Apple Inc. (Apple) είναι μία από τις πολυτιμότερες εταιρείες παγκοσμίως όσον αφορά την κεφαλαιοποίηση της αγοράς. Η Apple ηγήθηκε της παγκόσμιας αγοράς τεχνολογίας δημιουργώντας καινοτόμα προϊόντα όπως το Mac, το iPod, το iPhone και το iPad, τα οποία επαναπροσδιόρισαν τις αντίστοιχες αγορές τους. Αυτή η υπόθεση εξετάζει την προσέγγιση της Apple στην καινοτομία και τον ρόλο του ιδρυτή της να καλλιεργήσει μια κουλτούρα καινοτομίας και να εμπνεύσει τους εργαζομένους να δημιουργήσουν προϊόντα που αλλάζουν τα δεδομένα, σκεπτόμενοι έξω από το κουτί.

Σε ένα οργανωτικό πλαίσιο, η καινοτομία είναι η πρώτη εμφάνιση ή χρήση μιας συγκεκριμένης πρακτικής. Είναι η εμπορικά επιτυχής εκμετάλλευση ιδεών. Αυτός ο ορισμός συνδέει την καινοτομία με ένα απτό αποτέλεσμα.

Η επιτυχής καινοτομία αφορά τη δημιουργία αξίας, και επειδή ο ρυθμός αύξησης της παραγωγικότητας αυξάνεται μόνο όταν εισάγονται καινοτομίες, η καινοτομία δημιουργεί παραγωγικότητα. Με βάση αυτή την υπόθεση, φαίνεται ότι η καινοτομία και η παραγωγικότητα συνυπάρχουν και ότι η οργανωτική κουλτούρα έχει μεγάλη σχέση με τον βαθμό καινοτομίας που διαθέτουν οι καινοτομίες. **Έτσι, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην καινοτομία και την απόδοση και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται νέες μέθοδοι, ιδέες και προϊόντα.** Εάν μια εταιρεία αποτύχει να προωθήσει μια καινοτόμο κουλτούρα, είναι απίθανο η εταιρεία να αναπτυχθεί και ως αποτέλεσμα η ατομική απόδοση θα υποφέρει.

Η δημιουργία μιας εταιρικής κουλτούρας καινοτομίας απαιτεί τη δημιουργία ομάδων που μοιράζονται τις ίδιες οριζόντιες θέσεις εξουσίας, επιτρέποντας σε κάθε μέλος αυτής της ομάδας να διαδραματίσει θεωρητικά ίσο ρόλο. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την πιο παραδοσιακή ιεραρχική οργάνωση, η οποία δεν αντιμετωπίζει ισότιμα τα άτομα και δημιουργεί έλλειψη κινήτρων για καινοτομία.

Ανάλυση κατάστασης

Η Apple Inc. είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες που έχει δημιουργήσει μια οργανωτική κουλτούρα καινοτομίας και απόδοσης, αναγνωρίζοντας ότι οι δεξιότητες δημιουργικότητας και καινοτομίας είναι κρίσιμες για τη μελλοντική επιτυχία στη ζωή και την εργασία. Ο Jobs ήταν ο κύριος καινοτόμος της Apple - είχε επικεντρωθεί σε μεγάλο βαθμό στην καινοτομία από τότε που επανήλθε στην Apple το 1996 και έπαιξε σημαντικό ρόλο στη διαδικασία ανάπτυξης προϊόντων. **Διασφάλιζε ότι οι νέες ιδέες ήταν σύμφωνες με το**

όραμα της εταιρείας. Αναδείχθηκε ως ένας από τους πιο καινοτόμους επιχειρηματικούς ηγέτες στον κόσμο. Μιλώντας για τον αγώνα της Apple να καινοτομήσει τα πρώτα χρόνια, σύμφωνα με τον Jobs "Χρειάζεται μια κουλτούρα πολύ προσανατολισμένη στο προϊόν, ακόμη και σε μια εταιρεία τεχνολογίας".

Διαχείριση ιδεών, άνθρωποι και οργάνωση: Βασικοί παράγοντες για την καινοτομία

Η οργανωτική κουλτούρα της Apple, η διαχείριση των ανθρώπων, η στρατηγική καινοτομίας και οι ικανότητες καινοτομίας αποτελούν παράγοντες που ευνοούν την ικανότητα καινοτομίας. Η Apple καλλιεργεί μια καινοτόμο κουλτούρα σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Η κουλτούρα καινοτόμου σκέψης της Apple προωθεί επίσης τη διαδικασία καινοτομίας. **Επιπλέον, η ηγεσία του Steve Jobs έχει ενδυναμώσει την εταιρεία- έχει εμπνεύσει πολλές νέες ιδέες και έχει βοηθήσει στην κοινοποίηση των οραμάτων της εταιρείας.** Οι λειτουργίες της Apple ήταν ομαλές και διαφανείς, χωρίς γραφειοκρατία. Η Apple μπόρεσε να αναπτύξει μοντέλα αλλαγής και καινοτομίας με τη χρήση ομάδων που επικεντρώθηκαν στη θεωρία συστημάτων και πειραματισμού. **Το σύνθημα της εταιρείας, "Σκέψου διαφορετικά", ενθαρρύνει όλους τους εργαζόμενους να είναι δημιουργικοί.**

Η Apple αναγνωρίζει, προστατεύει και ενθαρρύνει όλους τους καινοτόμους της. Οι **καινοτόμοι της εταιρείας ανταμείβονται επίσης, είτε χρηματικά είτε μέσω της αναγνώρισης.** Η Apple έχει επενδύσει σε μεγάλο βαθμό στην καινοτομία, επειδή απαιτεί σημαντική χρηματοδότηση και η έλλειψή της μπορεί να καταπνίξει τη δημιουργικότητα. **Η Apple ενθαρρύνει την ποικιλομορφία στο εργατικό δυναμικό της, επειδή οι άνθρωποι με διαφορετικό υπόβαθρο αντιλαμβάνονται τα πράγματα διαφορετικά, επιτρέποντας την ανάδυση νέων ερμηνειών και ιδεών.** Η καινοτομία ενσταλάζεται σε όλους όσοι εργάζονται στην Apple, καθώς είναι ο ρόλος του καθενός.

Οι εργαζόμενοι της Apple είναι εξειδικευμένοι, οπότε μπορούν να διαχειριστούν τον κίνδυνο - προσπαθούν επίσης να μαθαίνουν γρήγορα από τα λάθη τους. Οι οικονομικοί πόροι της Apple βοηθούν επίσης στη χρηματοδότηση της καινοτομίας της εταιρείας. Η Apple διαθέτει τους καλύτερους διαθέσιμους ανθρώπινους πόρους, γεγονός που τη διατηρεί μπροστά από τον ανταγωνισμό, διότι δεν υπάρχει υποκατάστατο της γνώσης και του ταλέντου, εκτός εάν η Apple καινοτομεί και προσπαθεί να δημιουργήσει μια εναλλακτική λύση.

Συμπέρασμα

Το ISO 56007 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τα εργαλεία και τις μεθόδους διαχείρισης ιδεών, περιγράφοντας διαδικασίες όπως η προετοιμασία για τη διαχείριση ιδεών, οι άνθρωποι και η οργάνωση, οι διαδικασίες και οι δραστηριότητες διαχείρισης ιδεών και η αξιολόγηση. Αυτές οι διαδικασίες σχετίζονται με τη μελέτη περίπτωσης της Apple:

□ Προετοιμασία για τη διαχείριση ιδεών (TIM.1):

Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να προετοιμάζονται για τη διαχείριση των ιδεών ώστε να εξετάζουν επαρκώς τις ιδέες. Η Apple κατά την προετοιμασία της για τη διαχείριση ιδεών δημιούργησε μια εταιρική κουλτούρα καινοτομίας δημιουργώντας μια ομάδα σε όλα τα τμήματα του οργανισμού που μοιράζεται την ίδια οριζόντια θέση εξουσίας, επιτρέποντας σε κάθε μέλος αυτής της ομάδας να διαδραματίσει θεωρητικά ίσο ρόλο

δημιουργώντας ιδέες που ευθυγραμμίζονται με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού και χρησιμοποιώντας τα καλύτερα εργαλεία και μεθόδους για τη δημιουργία Ιδεών.

□ Άνθρωποι και οργάνωση (TIM.2):

Οι άνθρωποι και ο οργανισμός αποτελούν σημαντικό μέρος κάθε ιδρύματος και η Apple αναγνώρισε αυτό το γεγονός επενδύοντας στο εργατικό δυναμικό της μέσω της απόκτησης δεξιοτήτων, της διαφοροποίησης του εργατικού δυναμικού, της αμοιβής και της αναγνώρισης. Η Apple αναγνωρίζει το ρόλο των ανθρώπων και της οργάνωσης ως βασικό παράγοντα που καθορίζει τη διατήρηση της πρωτιάς της ως μια από τις πιο καινοτόμες εταιρείες στον κόσμο της τεχνολογίας, εξασφαλίζοντας σπουδαία ηγεσία, η οποία ασκείται από τον Steve Jobs. Η οργανωτική κουλτούρα έχει σημαντικό αντίκτυπο στην καινοτομία και την απόδοση και επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αναπτύσσονται νέες μέθοδοι, ιδέες και προϊόντα.

□ Διαδικασία και δραστηριότητες διαχείρισης ιδεών (TIM.3):

Αυτό περιλαμβάνει τη συστηματική προσέγγιση για τη διαχείριση των ιδεών: από τον εντοπισμό ιδεών έως την επικύρωση, από τη δημιουργία ιδεών έως τη δοκιμή και την επιλογή. Η Apple μπόρεσε να εντοπίσει ποιες ιδέες χρειάζονται για τη δημιουργία ενός ριζικού τεχνολογικού μετασχηματισμού που ικανοποιούσε τις ανάγκες και τις επιθυμίες των πελατών, παράγοντας συνεχώς βελτιωμένα προϊόντα με διαφορετικά χαρακτηριστικά.

□ Αξιολόγηση (TIM.4):

Οι διεργασίες και οι δραστηριότητες των ιδεών πρέπει να αξιολογούνται για να ελέγχονται συνεχώς οι προσπάθειες διαχείρισης, ώστε να διασφαλίζεται η συνεχής καταλληλότητα, επάρκεια και επιτυχία τους. Η Apple ελέγχει συνεχώς αν το αναμενόμενο αποτέλεσμα μιας ιδέας συμβαδίζει με τις διαδικασίες που εμπλέκονται στην επίτευξη του αποτελέσματος. Εξωτερικές οντότητες και άτομα για τη διενέργεια διαφόρων δοκιμών και πειραματισμών συμμετέχουν ώστε να διασφαλιστεί ότι τα προϊόντα που αναπτύσσονται θα ανταποκριθούν στο αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Συνολικά, η μελέτη περίπτωσης της Apple χρησιμεύει ως παράδειγμα για το πώς οι οργανισμοί μπορούν να αξιοποιήσουν τα εργαλεία και τις μεθόδους που περιγράφονται στο πρότυπο ISO 56007 για τη διαχείριση ιδεών για να μεγιστοποιήσουν το δυναμικό των εργαζομένων προς τη δημιουργία τεχνολογικού μετασχηματισμού, υιοθετώντας επίσης μια προσέγγιση συστηματικής ανασκόπησης των πλεονεκτημάτων της διοικητικής καινοτομίας του ξεχωριστού και συνεχώς μεταβαλλόμενου οργανωτικού μοντέλου της Apple, με την ελπίδα ότι θα είναι χρήσιμο για άλλες εταιρείες που ανταγωνίζονται σε ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα.

Μελέτη περίπτωσης του ISO 56007 (II)

Όνομα του οργανισμού της μελέτης περίπτωσης

Τυποποίηση της διαχείρισης της καινοτομίας στην αεροδιαστημική βιομηχανία της Ισπανίας. Αναλύεται καινοτόμος μικρή εταιρεία που παρέχει υπηρεσίες βιομηχανικής μετρολογίας και ποιότητας.

Αντιστοίχιση στο ISO 56007

Η Ισπανία είναι μία από τις χώρες όπου το πλαίσιο και τα πρότυπα που σχετίζονται με την καινοτομία είναι πιο προηγμένα. Η Ισπανία περιλαμβάνει επίσης σημαντικό αριθμό ΜΜΕ που δραστηριοποιούνται στην αεροδιαστημική βιομηχανία, καθώς και έναν από τους δύο μεγαλύτερους κατασκευαστές αεροσκαφών (Airbus). Αυτό καθιστά την παρούσα μελέτη περίπτωσης ένα καλό παράδειγμα που απεικονίζει πώς μια ΜΜΕ μπορεί να παραμείνει ανταγωνιστική σε ένα ολοένα και πιο σύνθετο περιβάλλον εφοδιαστικής αλυσίδας.

Ο κύριος στόχος είναι να καταγραφεί ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνει χώρα η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μια ΜΜΕ μπορεί να προσεγγίσει και να διαχειριστεί την έρευνα, ανάπτυξη και καινοτομία (E+A+K).

Μέρη:

ISO/AWI 56006 Στρατηγική διαχείριση πληροφοριών. Καθοδήγηση

ISO/AWI 56007 Διαχείριση ιδεών/Οδηγίες αξιολόγησης

Περιγραφή της εταιρείας

Η InnoMet ήταν μια εταιρεία που δημιουργήθηκε το 2006 σε πανεπιστημιακό πλαίσιο ως εταιρεία βασισμένη στην τεχνολογία (technology-based company - TBC). Η InnoMet παρέχει υπηρεσίες σχετικές με τη μετρολογία και ο αρχικός της στόχος ήταν να μεταφέρει τα αποτελέσματα της έρευνας από ένα πανεπιστημιακό εργαστήριο μετρολογίας στη βιομηχανία. Το δυνατό σημείο της InnoMet είναι η παροχή υποστήριξης και διαχείρισης βαθμονόμησης σε εταιρείες του αεροδιαστημικού και ναυτικού τομέα. Σήμερα, η InnoMet έχει γίνει μια κορυφαία εταιρεία στην Ισπανία που παρέχει προηγμένες υπηρεσίες μετρολογίας, αλλά και λύσεις βιομηχανικής μηχανικής ποιότητας και πληροφορικής. Με σημερινό προσωπικό 35 εργαζομένων μέχρι σήμερα, η εταιρεία έχει συνεργαστεί με περισσότερους από 100 πελάτες, έχει βαθμονομήσει περισσότερα από 30.000 όργανα και έχει χειριστεί πάνω από 50.000 βαθμονομήσεις. Η ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει η InnoMet επικυρώνεται στην Ισπανία από διαπιστεύσεις και πιστοποιήσεις.

Σε μια παγκοσμιοποιημένη αγορά, ο ανταγωνισμός στην αεροδιαστημική βιομηχανία έχει αυξηθεί σημαντικά. Οι παραγωγοί μπορούν να επιλέξουν μεταξύ πολλών προμηθευτών. Αυτοί οι προμηθευτές πρέπει να συμμορφώνονται με περισσότερες απαιτήσεις και τεχνικές προδιαγραφές, καθώς και να αναλαμβάνουν μεγαλύτερες ευθύνες που αρχικά βάρυναν τους παραγωγούς.

Η υιοθέτηση πρακτικών E+A+K έχει αποδειχθεί ότι αποφέρει μεγάλα οφέλη στις επιχειρήσεις και τους επιτρέπει να αποκτήσουν σημαντικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ωστόσο, η διαδικασία σχεδιασμού,

εφαρμογής και δοκιμής των διαδικασιών που σχετίζονται με την E+A+K δεν είναι απλή, ούτε έχει αντιμετωπιστεί στην πρόσφατη έρευνα για τις MME. Χάρη σε μια εσωτερική διαδικασία λήψης αποφάσεων, υιοθετείται τελικά ένα σύστημα διαχείρισης E+A+Y που βασίζεται στο πρότυπο ISO 56000.

Από τη μελέτη περίπτωσης που αναλύθηκε, θα γίνει σαφές ότι η εταιρεία αναπτύσσει εντατικές δραστηριότητες E+A+K σε καθημερινή βάση. Παρόλα αυτά, η εταιρεία αυτή θα βρεθεί αντιμέτωπη με ένα σύνολο εθελοντικών εναλλακτικών λύσεων που μπορούν να της προσφέρουν μεγαλύτερη στρατηγική και ανταγωνιστική αξία. Ωστόσο, οι εναλλακτικές αυτές λύσεις πρέπει να επιλεγούν προσεκτικά, ώστε να είναι συμβατές με τα ήδη υπάρχοντα συστήματα διαχείρισης.

Το σύστημα διαχείρισης E+A+K επέτρεψε στην εταιρεία να εξορθολογήσει τις δραστηριότητες καινοτομίας της, να καθορίσει στόχους για την καλύτερη κατανομή των βασικών πόρων, να οργανώσει μονάδες καινοτομίας υψηλής απόδοσης εντός της οργανωτικής δομής, να αυξήσει την εμπιστοσύνη των πελατών, να βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας, να πραγματοποιήσει τεχνολογική επιτήρηση και να αποκτήσει περισσότερη πατενταρισμένη τεχνολογία, μεταξύ πολλών άλλων.

Οι MME πρέπει να θέσουν προτεραιότητες στις επενδύσεις τους και να είναι πολύ προσεκτικές όταν κατανέμουν το κεφάλαιο των διαδικασιών τους. Στα βιομηχανικά περιβάλλοντα, οι εταιρείες καλούνται να εντοπίσουν έγκαιρα τα δυνητικά οφέλη της Βιομηχανίας 4.0 (I4.0) και να προσαρμόζονται συνεχώς για να παραμείνουν ανταγωνιστικές στρατηγικά στα επιχειρησιακά τους πλαίσια. Ο τομέας της αεροδιαστημικής είναι ένας από τους κλάδους στους οποίους οι MME αντιμετωπίζουν αυτές τις προκλήσεις.

Οι περισσότερες υπηρεσίες που προσφέρει η InnoMet εκτελούνται μέσω συνηθισμένων, ουσιαστικά επαναλαμβανόμενων εργασιών. Ωστόσο, η εν λόγω εταιρεία εντόπισε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που περιλάμβαναν όλο και περισσότερο την εκτέλεση όλο και πιο μεμονωμένων δραστηριοτήτων. Αν και αυτοί οι νέοι επιχειρηματικοί τομείς δεν φάνηκαν αρχικά κρίσιμοι, επέφεραν ουσιαστικές αλλαγές όσον αφορά τον τρόπο λειτουργίας και κερδοφορίας της InnoMet. Η InnoMet μπορεί σήμερα να προσφέρει υπερσύγχρονες μετρολογικές διαδικασίες μέσω της μεταφοράς των τελευταίων εξελίξεων στην ερευνητική μετρολογία. Έχουν επίσης εδραιώσει τις καινοτομίες τους στη μετρολογία σε αναδυόμενες βιομηχανικές διαδικασίες, γεγονός που συνεπάγεται την ενίσχυση και διεύρυνση των δεσμών της InnoMet με υφιστάμενους και νέους πελάτες.

Ως πρώτο βήμα, η InnoMet ανέλυσε τον εαυτό της και τους ανταγωνιστές της προκειμένου να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες και τις προσδοκίες των πελατών της, ιδίως εκείνων που δραστηριοποιούνται στον αεροδιαστημικό και ναυτικό τομέα. Αυτοί οι πελάτες αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή εργασίας της InnoMet. Η InnoMet κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η καινοτόμος σφραγίδα MME αποτελούσε στρατηγική απαίτηση, διότι θα τη βοηθούσε να διαφοροποιηθεί από τους ανταγωνιστές της και να αποκτήσει κάποια ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Επιπλέον, θα τους επέτρεπε να εξερευνήσουν νέες εθνικές αγορές, απολαμβάνοντας παράλληλα φορολογικές εκπτώσεις και συνταξιοδοτικά επιδόματα.

Αφού παρουσιάστηκαν οι τρεις πιθανές εναλλακτικές λύσεις για την απόκτηση μιας καινοτόμου σφραγίδας που απονέμεται από την MINECO, έμεινε μόνο να αναλυθεί ποια ήταν η καταλληλότερη επιλογή για την InnoMet. Για να λάβει μια τεκμηριωμένη απόφαση αποφάσισε να καταφύγει σε ένα πολυκριτηριακό εργαλείο

λήψης αποφάσεων.

Τέλος, πραγματοποιήθηκε ανάλυση ευαισθησίας. Η ανάλυση αυτή συνίσταται στη μελέτη του τρόπου με τον οποίο οι αλλαγές στα βάρη των κριτηρίων απόφασης θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα αποτελέσματα της απόφασης,

Αποτελέσματα της εφαρμογής της διαχείρισης της καινοτομίας

- Για την MME, η απόκτηση μιας καινοτόμου σφραγίδας αποτελούσε στόχο προτεραιότητας. Αυτή η διαπίστευση αποτελεί επίσημη αναγνώριση για τις ισπανικές MME μετά από εντατική έρευνα. Επιφέρει επίσης μια σειρά φορολογικών και χρηματοδοτικών πλεονεκτημάτων που δίνουν στις εταιρείες αυτές κάποια πρόσθετα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αντισταθμίζουν εν μέρει το μικρότερο μέγεθός τους.
- Από εξωτερική άποψη, η κατοχή της σφραγίδας καινοτόμου MME επέτρεψε στην InnoMet να διεξάγει τεχνολογική επιτήρηση και να είναι σε θέση να προβλέψει τις ανάγκες των πελατών της (για παράδειγμα, προτείνοντας τους νέες μετρολογικές μεθόδους που βελτιώνουν την ποιότητα των διαδικασιών τους).
- Το νέο σύστημα διαχείρισης E+A+K της InnoMet τυποποιεί και παράγει τις απαραίτητες ενδιάμεσες διαδικασίες από τη δημιουργία ιδεών έως την υλοποίηση προστατευόμενων και αξιοποιήσιμων αποτελεσμάτων.
- Η InnoMet έχει βελτιώσει έναν τρόπο συγκέντρωσης των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών της, ενώ παράλληλα εμπλέκει τους δικούς της προμηθευτές και συνεργάτες στη διαδικασία σκέψης.
- Το σύστημα διαχείρισης της InnoMet για την E+A+K επέτρεψε στην εταιρεία να συστηματοποιήσει και να διοχετεύσει όλες τις δραστηριότητες E+A+K της εταιρείας.

Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας, το νέο σύστημα διαχείρισης E+A+K της InnoMet έχει δώσει στην εταιρεία τη δυνατότητα να ενισχύσει τις δυνατότητές της και να αποζημιωθεί από τους πελάτες της.

Η παρούσα μελέτη θα πρέπει να ενθαρρύνει μελλοντικές αναλύσεις που θα επεκτείνουν τα στάδια εφαρμογής των συστημάτων διαχείρισης E+A+K στις βιομηχανικές MME. Ο τομέας αυτός έχει σαφώς λείψει από τις πρόσφατες έρευνες, αλλά αξίζει να επανεξεταστεί στο πλαίσιο της Βιομηχανίας 4.0. Περαιτέρω συστάσεις για μελλοντική έρευνα περιλαμβάνουν την εφαρμογή ποσοτικών ερευνητικών μεθόδων για την επαλήθευση και την ποσοτικοποίηση των ποιοτικών αποτελεσμάτων και αποτελεσμάτων που βρέθηκαν σε αυτή την προκαταρκτική ανάλυση. Μια σύγκριση των MME με τις μεγαλύτερες εταιρείες θα είχε επίσης ενδιαφέρον για να κατανοήσουμε ποιες διαφορές και ομοιότητες μπορούν να βρεθούν μεταξύ των δύο τύπων εταιρειών.

Αξιολόγηση καινοτομίας - ISO 56004

Αξιολόγηση καινοτομίας	
Ποιός:	Ευρωπαϊκό δίκτυο

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.

Πού:	Σε όλη την Ευρώπη
Πότε:	Αξιολόγηση 2023-2024
Γιατί: ISO 56001/2	Βελτίωση της στρατηγικής νοημοσύνης ISO 56006

Η πρωτοβουλία

Εφαρμογή μιας αξιολόγησης καινοτομίας (ISO 56004) που εφαρμόζει την αξιολόγηση των ικανοτήτων των διαδικασιών IMS.x (IMS = Innovation Management System) και SIM,x (SIM = Strategic Intelligence Management). Η αξιολόγηση της ικανότητας καινοτομίας βοηθά στη συγκριτική αξιολόγηση με τη σειρά προτύπων ISO 5600x και στην εξαγωγή των δυνατών και αδύνατων σημείων. Συγκεκριμένα, η έμφαση δόθηκε στις διαδικασίες που σχετίζονται με το SIM και στη μάθηση από τις εισροές των προτύπων.

Χρονικό πλαίσιο

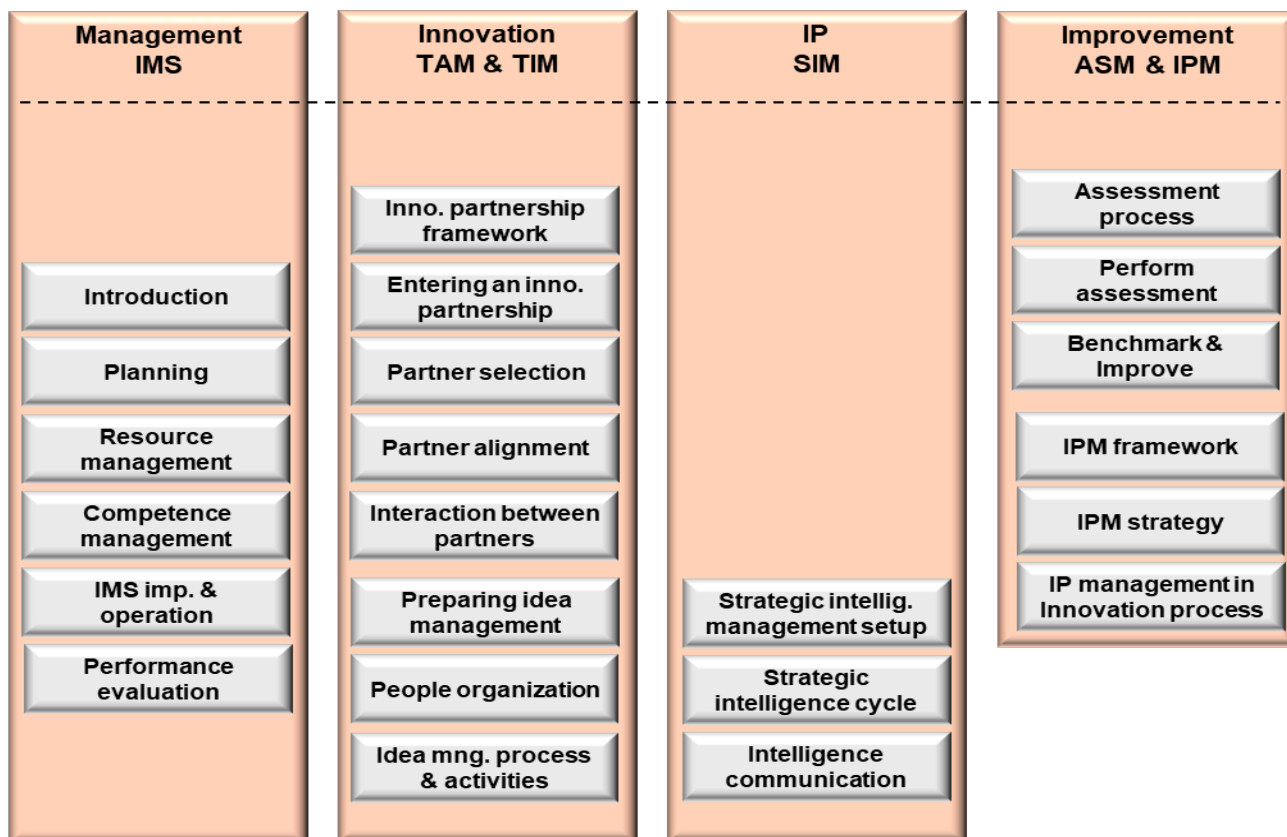
Η αξιολόγηση της ικανότητας καινοτομίας αναπτύχθηκε στο πλαίσιο του έργου TIMS (2023-2024) και εφαρμόζεται από εταιίρους στο δίκτυο EuroSPI (www.eurospi.net). Σε αυτό συμμετέχουν εταιίροι από την αυτοκινητοβιομηχανία, την πληροφορική, την αεροδιαστημική, την ιατρική και την αμυντική βιομηχανία.

Για να μην παραβιαστούν θέματα συμφωνίας εμπιστευτικότητας (Non-Disclosure Agreement - NDA), η μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιεί τις διαθέσιμες στο κοινό (θα δημοσιευτούν από το SPRINGER τον Σεπτέμβριο του 2024) εμπειρίες από τον ίδιο τον οργανισμό EuroSPI.

Σύνδεση TIMS / ISO 56000

Όλα τα ήδη διαθέσιμα μέρη του προτύπου έχουν δομηθεί σε διαδικασίες με σκοπό, αποτελέσματα και βασικές πρακτικές με βάση τις κατευθυντήριες γραμμές του ISO 33004. Το πλαίσιο μετρήσεων των διεργασιών αναπτύχθηκε με βάση το ISO 33020.

Δείτε παρακάτω το τοπίο διεργασιών που χρησιμοποιείται σήμερα και το οποίο θα επεκταθεί μόλις δημοσιευτούν περισσότερα μέρη που σχετίζονται με το ISO 56000.



IMS (Innovation Management System - Σύστημα Διαχείρισης Καινοτομίας) ISO 56001/56002

IMS.0 Εισαγωγή: Ο σκοπός της εισαγωγής του Συστήματος Διαχείρισης Καινοτομίας είναι η δημιουργία ενός οργανωτικού περιβάλλοντος για την καινοτομία.

IMS.1 Ηγεσία: Ο σκοπός της διαδικασίας ηγεσίας από την ανώτατη διοίκηση, όπως περιγράφεται στο ISO56002, είναι να επιδείξει την κατάλληλη ηγεσία, εφαρμόζοντας παράλληλα ένα σύστημα διαχείρισης της καινοτομίας.

IMS.2 Σχεδιασμός: Ο σκοπός της διαδικασίας σχεδιασμού είναι ο καθορισμός των ευκαιριών καινοτομίας που πρέπει να προγραμματιστούν για εκμετάλλευση, ο σχεδιασμός δραστηριοτήτων για την υλοποίηση της καινοτομίας και η παρακολούθηση των στόχων της καινοτομίας, και με το σχεδιασμό και την υλοποίηση της καινοτομίας η δημιουργία ενός χαρτοφυλακίου καινοτομίας για τον οργανισμό.

IMS.3 Διαχείριση πόρων: Σκοπός της διαδικασίας διαχείρισης πόρων είναι ο σχεδιασμός, η παροχή και η διατήρηση των πόρων για τη διαχείριση της καινοτομίας, λαμβάνοντας υπόψη τους ανθρώπους, το χρόνο, τον προϋπολογισμό/χρηματοδότηση, τα εργαλεία και την υποδομή.

IMS.4 Διαχείριση ικανοτήτων: Ο σκοπός της διαδικασίας διαχείρισης ικανοτήτων είναι να αναλυθούν τα κενά δεξιοτήτων που απαιτούνται για την καινοτομία και να δημιουργηθεί ένας πίνακας ικανοτήτων που να δείχνει ποιος συνεισφέρει ποιες δεξιότητες στο έργο καινοτομίας. Τα ενδιαφερόμενα μέρη και οι ομάδες εμπλέκονται

με βάση ένα σχέδιο επικοινωνίας, καθορισμένες αρμοδιότητες και ευθύνες και ένα σύνολο συναντήσεων.

IMS.5 Υλοποίηση και λειτουργία IMS: Σκοπός της διαδικασίας υλοποίησης και λειτουργίας του IMS είναι η δημιουργία μιας υποδομής με εργαλεία και διαχείριση τεκμηρίωσης, στην οποία μπορούν να σχεδιάζονται, να παρακολουθούνται και να υλοποιούνται έργα και πρωτοβουλίες καινοτομίας. Αυτό περιλαμβάνει επίσης εργαλεία και μεθόδους ανάλυσης στρατηγικών πληροφοριών, διαδικασίες Δικαιωμάτων Πνευματικής Ιδιοκτησίας (ΔΠΙ) και επιλογές προσαρμογής των σχεδίων και των διαδικασιών ώστε να ταιριάζουν σε διαφορετικούς τύπους καινοτομίας.

IMS.6 Αξιολόγηση επιδόσεων: Ο σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης των επιδόσεων είναι να καθοριστεί ένας αριθμός μετρήσιμων δεικτών καινοτομίας, να αναφερθούν οι δείκτες και να παρακολουθηθεί η επιτυχής εφαρμογή. Οι ευκαιρίες βελτίωσης και οι διορθωτικές ενέργειες που απορρέουν από την ανάλυση των δεικτών, τους εσωτερικούς ή εξωτερικούς ελέγχους και τις διοικητικές αξιολογήσεις του συστήματος IMS παρακολουθούνται για τη συνεχή ενημέρωση και βελτίωση του IMS.

TAM (Tools and Methods - Εργαλεία και μέθοδοι για συμπράξεις καινοτομίας) ISO 56003

TAM.1 Πλαίσιο σύμπραξης καινοτομίας: Ο σκοπός της διαδικασίας του πλαισίου εταιρικών σχέσεων καινοτομίας είναι να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο για τον εντοπισμό και τη σύναψη εταιρικών σχέσεων καινοτομίας.

TAM.2 Σύναψη σύμπραξης καινοτομίας: Ο σκοπός της διαδικασίας σύναψης εταιρικής σχέσης καινοτομίας είναι να πραγματοποιηθεί ανάλυση των κενών για τον εντοπισμό των κενών σε ικανότητες, δυνατότητες και περιουσιακά στοιχεία και να συναφθούν εταιρικές σχέσεις για την κάλυψη των κενών.

TAM.3 Επιλογή εταίρου: Σκοπός της διαδικασίας επιλογής εταίρων της TAM είναι ο εντοπισμός, η αξιολόγηση και η επιλογή εταίρων καινοτομίας.

TAM.4 Ευθυγράμμιση εταίρων: Ο σκοπός της διαδικασίας ευθυγράμμισης των εταίρων της TAM είναι να δημιουργηθεί μια κοινή αντίληψη της εταιρικής σχέσης όσον αφορά την προτεινόμενη ευκαιρία για καινοτομία.

TAM.5 Αλληλεπίδραση μεταξύ των εταίρων: Ο σκοπός της διαδικασίας αλληλεπίδρασης μεταξύ των εταίρων της TAM είναι η δημιουργία μιας επίσημης συμφωνίας εταιρικής σχέσης καινοτομίας.

ASM (Αξιολόγηση Καινοτομίας) ISO/TR 56004

ASM.1 Διαδικασία αξιολόγησης: Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η καθιέρωση και ο καθορισμός ενός κύκλου συνεχούς αξιολόγησης και βελτίωσης της διαχείρισης της καινοτομίας.

ASM.2 Εκτέλεση αξιολογήσεων: Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η αξιολόγηση των έργων καινοτομίας που

εφαρμόζουν τη διαδικασία καινοτομίας με βάση την αξιολόγηση ικανοτήτων κατά ISO 56000 (με βάση το πρότυπο ISO 33020). Αυτή βασίζεται σε συνεντεύξεις, λίστες ελέγχου ή εργαλεία αξιολόγησης και ένα προκύπτον προφίλ ικανοτήτων με δυνατά και αδύνατα σημεία. Οι αδυναμίες χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό σχεδίων δράσης.

ASM.3 Αξιολόγηση και βελτίωση: Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να συγκρίνει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (προφίλ ικανοτήτων) εσωτερικά και εξωτερικά και να ολοκληρώσει τη στρατηγική αξιολόγησης και βελτίωσης του οργανισμού.

IPM (Διαχείριση Πνευματικής Ιδιοκτησίας) ISO 56005

IPM.1 Πλαίσιο IPM: Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να δημιουργηθεί ένα οργανωτικό πλαίσιο στο οποίο μπορεί να εφαρμοστεί η Διαχείριση της Πνευματικής Ιδιοκτησίας.

IPM.2 Στρατηγική IP: Σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η ανάπτυξη και εφαρμογή μιας στρατηγικής Διαχείρισης της Πνευματικής Ιδιοκτησίας.

IPM.3 Διαχείριση IP σε διαδικασίες καινοτομίας: Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να αναπτύξει τη διαδικασία Διαχείρισης της Πνευματικής Ιδιοκτησίας.

SIM (Strategic Intelligence Management - Στρατηγική Διαχείριση Πληροφοριών) ISO 56006

SIM.1 Ρύθμιση διαχείρισης στρατηγικών πληροφοριών: Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να καθιερώσει και να καθορίσει τα βασικά στοιχεία της διαχείρισης των στρατηγικών πληροφοριών.

SIM.2 Στρατηγικός κύκλος πληροφοριών: Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να περιγράψει λεπτομερώς όλα τα βήματα που πρέπει να γίνουν για τον έλεγχο και τη διαχείριση του κύκλου στρατηγικής διαχείρισης με επιτυχία.

SIM.3 Επικοινωνία πληροφοριών: Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι να καθοριστούν τα απαραίτητα βήματα για την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών πληροφοριών.

TIM (Εργαλεία και μέθοδοι για τη διαχείριση ιδεών) ISO 56007

TIM.1 Προετοιμασία για τη διαχείριση ιδεών: Ο σκοπός της διαδικασίας προετοιμασίας της TIM για τη διαχείριση ιδεών είναι να προετοιμάσει και να υποστηρίξει μια ολιστική διαχείριση ιδεών, συμπεριλαμβανομένου ενός σχήματος για την κατηγοριοποίηση και την αξιολόγηση των ιδεών, ώστε να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με τις ιδέες.

TIM.2 Άνθρωποι και οργάνωση: Ο σκοπός αυτής της διαδικασίας TIM είναι να εξεταστούν οι ρόλοι και οι δεξιότητες που απαιτούνται για την καινοτομία, να ανατεθεί το προσωπικό στους ρόλους και να λάβει την

υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και των υπευθύνων λήψης αποφάσεων για τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος για ανοικτή καινοτομία.

TIM.3 Διαδικασία και δραστηριότητες διαχείρισης ιδεών: Ο σκοπός της διαδικασίας και των δραστηριοτήτων διαχείρισης ιδεών TIM είναι να διασφαλίσει τον ορισμό και την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μοντέλου διαδικασίας για τη διαχείριση ιδεών.

Βασική ομάδα & εξωτερικοί συμμετέχοντες

Στο EuroSPI (www.eurospi.net) σε συνεργασία με το TIMS έχει δημιουργηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης. Οι εταίροι του δικτύου EuroSPI μπορούν να έχουν πρόσβαση και να χρησιμοποιούν την πύλη και να ανατροφοδοτούν την ομάδα.

Επίσης, το σύμφωνο ASA (Automotive Skills Alliance) για τις δεξιότητες των εταίρων στο πρόγραμμα Erasmus+ είναι υποστηρικτής και θα δημιουργήσει το 2024 μια ομάδα εργασίας για την καινοτομία στις Βρυξέλλες, όπου η χρήση ενός τέτοιου συστήματος συγκριτικής αξιολόγησης θα προωθηθεί σε όλους τους κατασκευαστές αυτοκινήτων και τους προμηθευτές.

The screenshot shows the 'Capability Adviser' web assessment portal. The page features a navigation menu with 'About', 'Software Process Assessment', 'Process Assessment Model', 'Browse Domains', 'Login', and 'Help'. The main content area is titled 'THE GOALS' and includes the text: 'Establish plans for improvements', 'Benchmark with international standards', and 'Increase the competitiveness on the market'. A pyramid diagram with levels 0 to 5 is visible. The page also displays 'Welcome to the Capability Adviser Web Assessment Portal for ISO56000 Benchmarking!' and 'In Version 9.0 we:' followed by a list of improvements: 'improved security', 'improved stability', 'improved speed', 'added an assessment schedule overview', 'added a rating overview window', 'added support for multiple word templates', 'added assessor notepad to track ToDos, etc', 'added styling options for PPT exports', 'improved filtering options in the benchmarking view', and 'improved filtering options for excel exports'. A note states '* this is made possible because we are now using PHP 8.'. The footer includes the logo for 'EURO SPI Certificates & Services GmbH' and mentions 'Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union' and 'TIMS'.

Προέλευση

Πώς ξεκίνησε- προβλήματα και ερωτήματα που έπρεπε να απαντηθούν

Η επένδυση σε μελλοντική καινοτομία και βελτίωση απαιτεί να γνωρίζουμε πού έχει ο οργανισμός κενά και σε ποιους τομείς συνιστάται βελτίωση. Αυτό σημαίνει ότι απαιτείται συγκριτική αξιολόγηση των διαδικασιών.

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (ΕΑΕΑ). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο ΕΑΕΑ μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.

Στο ISO η προσέγγιση αυτή ξεκίνησε το 1994 με τη σειρά ISO 15504, η οποία χρησιμοποιήθηκε από το 2001 και μετά από την αυτοκινητοβιομηχανία και την αεροδιαστημική βιομηχανία, ενώ γύρω στο 2012 άρχισε η αναμόρφωση αυτού του προτύπου. Αυτό οδήγησε σε μια νέα σειρά προτύπων ISO 330xx, όπου η προσέγγιση του προφίλ δυνατών και αδύνατων σημείων (πλαίσιο μέτρησης διεργασιών) επεκτάθηκε για να υποστηρίξει όλες τις βιομηχανίες του κόσμου. Αυτό σημαίνει ότι το ISO 33002 είναι το γενικό πλαίσιο για το πώς να γίνονται τέτοιες αξιολογήσεις, το ISO 33004 περιγράφει τον τρόπο ορισμού των διαδικασιών προς αξιολόγηση για έναν νέο βιομηχανικό τομέα και το ISO 33020 περιγράφει τον τρόπο μέτρησης και συγκριτικής αξιολόγησης.

Αυτή η προσέγγιση προτύπων χρησιμοποιείται ευρέως σε όλες τις ηπείρους του κόσμου, όπως η Ευρώπη, οι ΗΠΑ, η Κίνα, η Ινδία, η Ιαπωνία, η Νότια Αμερική κ.λπ. και στο TIMS αναπτύξαμε το πρώτο μοντέλο για την εφαρμογή της σειράς ISO 330xx για την αξιολόγηση της καινοτομίας.

Αποφασίζοντας την εστίαση

Πώς / ποιος αποφάσισε την εστίαση που θα πάρει; Πώς ήταν αυτή η διαδικασία;

Στη μελέτη περίπτωσης για το EuroSPI επιλέχθηκαν ορισμένες διαδικασίες στις οποίες αναμενόταν να αντληθούν συμπεράσματα από τη συγκριτική αξιολόγηση με τον κανόνα. Ως εκ τούτου, το EuroSPI αποφάσισε π.χ. να κάνει συγκριτική αξιολόγηση με το SIM Strategic Intelligence Management.

Βαθμολογούνται οι πρακτικές των διαδικασιών SIM.x.

SIM.1.1:	Summary	Notes	Save All	Evidences			
<input checked="" type="checkbox"/> SIM.1.BP1	Define strategic intelligence needs. Identification of all factors internally and externally to define the intelligence needs. [Outcome 1]	N <input type="radio"/>	P <input type="radio"/>	L <input type="radio"/>	F <input checked="" type="radio"/>	Not App. <input type="radio"/>	Note <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> SIM.1.BP2	Define the core of the strategic intelligence process. Provide models for mapping data, information, knowledge and intelligence. [Outcomes 1, 2, 3, 4, 5]	N <input type="radio"/>	P <input type="radio"/>	L <input checked="" type="radio"/>	F <input type="radio"/>	Not App. <input type="radio"/>	Note <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> SIM.1.BP3	Define the expected strategic intelligence outcome. [Outcomes 1, 2]	N <input type="radio"/>	P <input type="radio"/>	L <input checked="" type="radio"/>	F <input type="radio"/>	Not App. <input type="radio"/>	Note <input type="checkbox"/>
<input checked="" type="checkbox"/> SIM.1.BP4	Provide strategic intelligence essentials. [Outcome 5]	N <input type="radio"/>	P <input type="radio"/>	L <input checked="" type="radio"/>	F <input type="radio"/>	Not App. <input type="radio"/>	Note <input type="checkbox"/>

Κάθε πρακτική έχει αναμενόμενα αποτελέσματα.

Κάθε βαθμολογία σχολιάζεται (δυνατά σημεία/αδυναμίες/σχόλια)

Η κλίμακα αξιολόγησης ορίζεται από το ISO 33020:

Χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Ωστόσο, οι απόψεις και οι γνώμες που εκφράζονται είναι αποκλειστικά του/των συγγραφέα/ων και δεν αντανακλούν κατ' ανάγκη τις απόψεις και τις γνώμες της Ευρωπαϊκής Ένωσης ή του Ευρωπαϊκού Εκτελεστικού Οργανισμού Εκπαίδευσης και Πολιτισμού (EACEA). Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση ούτε ο EACEA μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνοι γι' αυτές.

**Not achieved 0% to 15 %**

“There is little or no evidence of achievement of the defined attribute in the assessed process.”

**Partially achieved > 15 % to 50 %**

“There is some evidence of an approach to, and some achievement of, the defined attribute in the assessed process. Some aspects of achievement of the attribute may be unpredictable.”

**Largely achieved > 50 % to 85 %**

“There is evidence of a systematic approach to, and significant achievement of, the defined attribute in the assessed process. Some weakness related to this attribute may exist in the assessed process.”

**Fully achieved > 85 % to 100 %**

“There is evidence of a complete and systematic approach to, and full achievement of, the defined attribute in the assessed process. No significant weaknesses related to this attribute exist in the assessed process.”

Με βάση τη συγκριτική αξιολόγηση, οι αδυναμίες που εντοπίστηκαν χρησιμοποιούνται για την κατάρτιση σχεδίου δράσης. Π.χ. σχετικά με το SIMS:

- Εκστρατείες στο LinkedIn θα υλοποιηθούν για την Ακαδημία EuroSPI και τον Σύμβουλο Ικανότητας.
- Αύξηση του αριθμού των εκδοτών σε συνεργασία με το ICSSP (ACM Journal).
- Από την ανάλυση των ανταγωνιστών λείπει ένας ισορροπημένος πίνακας αποτελεσμάτων: Μετρήσεις ανά στρατηγική 1-6 και δημιουργία πίνακα ελέγχου για την παρακολούθηση και ανάλυσή τους ετησίως.

Οικονομικά

Σύμφωνα με το σύμφωνο ASA (Automotive Skills Alliance) για τις δεξιότητες που είναι εταίρος στο πρόγραμμα Erasmus+, το οποίο ιδρύει μια ομάδα εργασίας για τους πράκτορες καινοτομίας στις Βρυξέλλες, το εργαλείο αυτό είναι μια μέθοδος που πρέπει να εφαρμόζεται από τους διαχειριστές καινοτομίας και τους πράκτορες καινοτομίας σε μια εταιρεία.

Για τις εταιρείες που έχουν ήδη καθιερώσει τη διαχείριση της καινοτομίας και τη διαδικασία καινοτομίας, η πρόσθετη προσπάθεια είναι εντός του κανονικού προϋπολογισμού καινοτομίας, μόνο που αυτό το εργαλείο διευκολύνει το σχεδιασμό της καινοτομίας και τη λήψη αποφάσεων για την καινοτομία.

Για όσους ξεκινούν από την καινοτομία, η διάρκεια μιας τέτοιας αξιολόγησης είναι περίπου 1 εβδομάδα (2 ώρες ανά διαδικασία του μοντέλου αξιολόγησης) συν 3 ημέρες για τη σύνταξη έκθεσης και σχεδίου βελτίωσης.

Αποτελέσματα μέχρι σήμερα

Προστιθέμενη αξία από τη στρατηγική της μελέτης περίπτωσης.

Η αξιολόγηση της ικανότητας καινοτομίας παρέχει μια αντικειμενική αξιολόγηση που δείχνει ένα προφίλ δυνατών και αδύνατων σημείων σε σχέση με τα τμήματα του ISO 56000 (τα οποία ήταν δομημένα ως διαδικασίες που αξιολογούνται). Η κλίμακα επιπέδου ικανοτήτων επιτρέπει ένα πλαίσιο μέτρησης για τη συγκριτική αξιολόγηση μιας εταιρείας σε σχέση με ένα συγκρίσιμο προφίλ (πλαίσιο μέτρησης του ISO 33020).

Στρατηγική IMS - Ανάλυση βασικών ικανοτήτων

Στρατηγική IMS - Ανάλυση βασικών ικανοτήτων	
Ποιος:	Κορυφαία μεσαίου και μεγάλου μεγέθους αυτοκινητοβιομηχανία
Πού:	Γερμανία, ΗΠΑ, Γαλλία
Πότε:	Στρατηγική IMS από το 2009 - τώρα
Γιατί: ISO 56001/2	Η αυτοκινητοβιομηχανία πρέπει να παραμείνει ανταγωνιστική

Η πρωτοβουλία

Ανάλυση βασικών ικανοτήτων και οργανισμοί μάθησης με επίκεντρο την καινοτομία

Η ανάλυση των βασικών ικανοτήτων σας βοηθά να εστιάσετε την καινοτομία σας σε συγκεκριμένους τομείς όπου δημιουργείτε τη μεγαλύτερη αξία για τον οργανισμό και την επιχείρηση. Με βάση αυτές τις εντοπισμένες βασικές ικανότητες δημιουργούνται ομάδες μάθησης, στρατηγικές ανοικτής καινοτομίας και συνεχείς κύκλοι ανατροφοδότησης για να διατηρηθεί σε αυτούς τους τομείς η ηγετική θέση στην αγορά.

Χρονικό πλαίσιο

Δημοσιεύθηκε το 2009 - χρησιμοποιείται ευρέως

Αυτή η στρατηγική ξεκίνησε Όταν δημιουργούνται νέα έξυπνα συστήματα για τις έννοιες της βιομηχανικής πλατφόρμας. Αυτό σημαίνει ότι με την ίδια δεξαμενή βασικών λειτουργιών μπορούν να εξυπηρετηθούν πολλές διαφορετικές παραλλαγές. Η ανάλυση των βασικών λειτουργιών επιτρέπει τον προσδιορισμό μιας στρατηγικής όπου με μία ιδέα μπορούν να υποστηριχθούν πολλά διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Μπορείτε να το δείτε

αυτό σε πολλούς τύπους υλοποιήσεων. Π.χ. κατασκευαστές αυτοκινήτων που υλοποιούν την ίδια δεξαμενή λειτουργιών σε πολλά μοντέλα και ενεργοποιούν απλώς τη λειτουργία που εξαρτάται από το μοντέλο. Ή η αρχιτεκτονική της πλατφόρμας Android ενός κινητού και πολλές εφαρμογές που μπορούν να πωληθούν σε αυτήν. Οι περισσότεροι επιτυχημένοι μεγάλοι οργανισμοί στον κόσμο ακολουθούν αυτή την ιδέα.

Σύνδεση TIMS / ISO 56000

Μπορείτε να βρείτε στο εκπαιδευτικό υλικό του TIMS μια πιο λεπτομερή σειρά διαφανειών για την επεξήγηση της μελέτης περίπτωσης. Η μελέτη περίπτωσης αφορά:

Η μελέτη περίπτωσης εξετάζει ποια στοιχεία;		
IMS.0	Εισαγωγή	
IMS.1	Ηγεσία	x
IMS.2	Σχεδιασμός	x
IMS.3	Διαχείριση πόρων	
IMS.4	Διαχείριση ικανοτήτων	x
IMS.5	Υλοποίηση και λειτουργία του IMS	x
IMS.6	Αξιολόγηση επιδόσεων	
TAM.1	Πλαίσιο σύμπραξης καινοτομίας	x
TAM.2	Σύναψη σύμπραξης καινοτομίας	
TAM.3	Επιλογή εταίρου	x
TAM.4	Ευθυγράμμιση εταίρων	x
TAM.5	Αλληλεπίδραση μεταξύ εταίρων	x
ASM.1	Διαδικασία αξιολόγησης	
ASM.2	Εκτέλεση αξιολογήσεων	
ASM.3	Συγκριτική αξιολόγηση και βελτίωση	
IPM.1	Πλαίσιο Διαχείρισης Πνευματικής Ιδιοκτησίας	
IPM.2	Στρατηγική Πνευματικής Ιδιοκτησίας	
IPM.3	Διαχείριση της Πνευματικής Ιδιοκτησίας στη διαδικασία καινοτομίας	
SIM.1	Ρύθμιση στρατηγικής διαχείρισης πληροφοριών	x
SIM.2	Κύκλος στρατηγικής νοημοσύνης	x
SIM.3	Επικοινωνία πληροφοριών	
TIM.1	Προετοιμασία για τη διαχείριση ιδεών	
TIM.2	Άνθρωποι και οργάνωση	x
TIM.3	Διαδικασία και δραστηριότητες διαχείρισης ιδεών	
Μέρος 8	Μέτρηση	

Βασική ομάδα & εξωτερικοί συμμετέχοντες

Στην κοινότητα EuroSPI (www.eurospi.net) διάφορες εταιρείες ανέφεραν τις εμπειρίες τους με την προσέγγιση αυτή. Παράδειγμα: R Messnarz, G Spork, A Riel, S Tichkiewitch - Proceedings of the 19th CIRP Design Conference, 2009.

Οι βασικές ικανότητες προσδιορίζονται από τον παράγοντα καινοτομίας. Γύρω από τις βασικές ικανότητες δημιουργούνται ομάδες μάθησης με κύκλους ανατροφοδότησης, συμπεριλαμβανομένων των πελατών. Δεδομένου ότι κάθε εταιρεία είχε διαφορετικές βασικές ικανότητες, η βασική αρχιτεκτονική συνεργασίας για την οικοδόμηση των οργανισμών μάθησης ήταν η ίδια, αλλά η συγκεκριμένη συγκρότηση των ομάδων μάθησης αφορούσε την κάθε εταιρεία.

Το TIMS περιλαμβάνει μια σειρά διαφανειών που εξηγούν την προσέγγιση και παρέχουν παραδείγματα.

Προέλευση

Πώς ξεκίνησε- προβλήματα και ερωτήματα που έπρεπε να απαντηθούν

Αν θέλετε να είστε επιτυχημένοι, πρέπει να γνωρίζετε τις βασικές ικανότητες στις οποίες είστε ισχυρότεροι από τους ανταγωνιστές σας, στις οποίες διαφέρετε από τους ανταγωνιστές σας και στις οποίες έχετε συνεργάτες για να τις προωθήσετε στην αγορά σε ένα σύνολο υπηρεσιών και προϊόντων. Πολύ συχνά οι νέες startups έχουν απλώς μια νέα ιδέα και μόλις επενδύσουν χρήματα συνειδητοποιούν ότι κάποιος άλλος έχει ήδη κυκλοφορήσει στην αγορά ένα παρόμοιο και καλύτερο προϊόν ή υπηρεσία. Για να αποφευχθεί αυτό απαιτείται ανάλυση των βασικών ικανοτήτων.

Αποφασίζοντας την εστίαση

Πώς / ποιος αποφάσισε την εστίαση; Πώς έγινε αυτή η διαδικασία;

Η ανάλυση χρησιμοποιήθηκε από κορυφαίες μεσαίου και μεγάλου μεγέθους βιομηχανίες, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και σε μικρές εταιρείες.

Η βασική ικανότητα είναι ένας τομέας γνώσης της επιχείρησης.

- Όπου διαφέρουν από τους ανταγωνιστές και είναι ισχυρότεροι από άλλους ανταγωνιστές.
- Όπου έχουν ήδη δημιουργήσει μια κρίσιμη μάζα ικανοτήτων.
- Όπου με ένα στοιχείο γνώσης/μια λειτουργία μπορούν να εξυπηρετηθούν πολλοί πελάτες (επαναχρησιμοποίηση).
- Όπου εδώ και χρόνια επεκτείνεται δυναμικά η γνώση, δημιουργείται και αξιοποιείται.

Το επόμενο βήμα είναι να εντοπίσετε τους υπάρχοντες πελάτες που δίνουν τα περισσότερα σχόλια σήμερα για να αναπτύξετε τις βασικές σας γνώσεις.

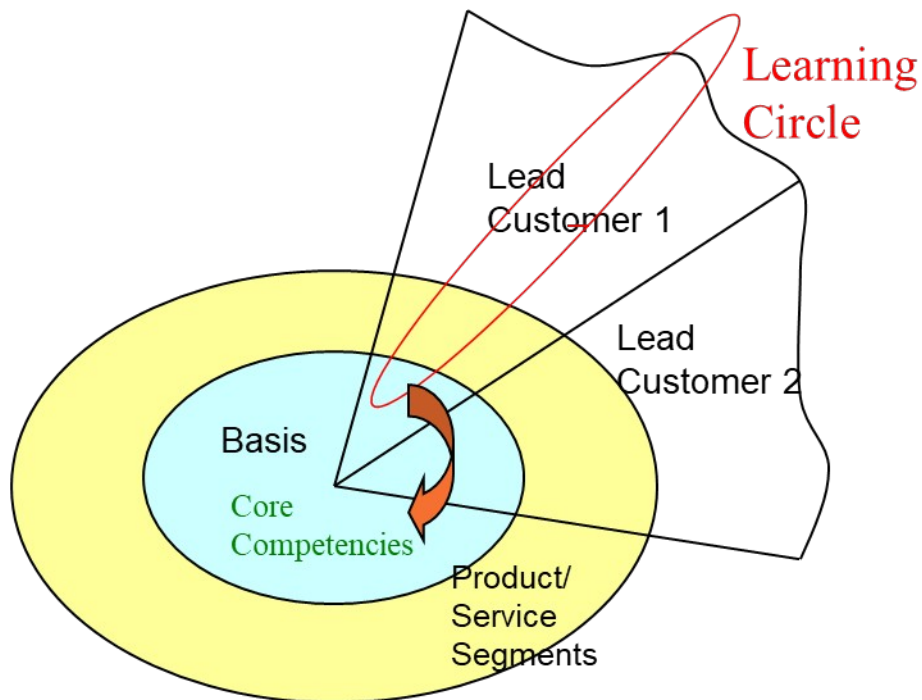
Τα βήματα σχεδιασμού είναι:

- Προσδιορισμός βασικών ικανοτήτων

- Προσδιορισμός των βασικών πελατών για μάθηση.
- Ενεργοποίηση μιας στρατηγικής συνεχούς μάθησης.

Το επόμενο βήμα είναι να δημιουργηθούν στρατηγικοί δεσμοί ανατροφοδότησης με εκείνους τους πελάτες που συμβάλλουν περισσότερο στην ανάπτυξη της αναγνωρισμένης βασικής ικανότητας.

- Layer model of a learning organisation



Οικονομικά

Αυτή η έννοια της στρατηγικής νοημοσύνης ενός οργανισμού μάθησης εφαρμόζεται σήμερα από όλες σχεδόν τις κορυφαίες βιομηχανίες στον κόσμο. Αναπτύχθηκε στο πλαίσιο ενός έργου της ΕΕ και δημοσιεύθηκε σε διεθνή περιοδικά (βλ. περιοδικό CIRP). Είναι εφαρμόσιμη σε οποιοδήποτε μέγεθος οργανισμού.

Το συνημμένο έγγραφο περιγράφει μια περίπτωση από έναν κορυφαίο παγκοσμίως προμηθευτή αυτοκινήτων. Το συνημμένο έγγραφο περιγράφει μια περίπτωση από τη Magna, όπου μια συγκεκριμένη βασική γνώση λειτουργικής ασφάλειας έγινε επαναχρησιμοποιήσιμη, πολλαπλασιάστηκε σε μια σειρά προϊόντων σε μια πλατφόρμα για μια ομάδα κατασκευαστών αυτοκινήτων και έγινε ο κύριος πάροχος λειτουργικά ασφαλών προϊόντων στην αγορά.

Ωστόσο, χρησιμοποιήθηκε επίσης από έναν αρτοποιό σε μια πόλη της Αυστρίας, όπου η ανάλυση των βασικών ικανοτήτων οδήγησε σε διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές του με (1) την προσφορά βιολογικών

προϊόντων, (2) σε συνδυασμό με ένα καφέ (μετατροπή σε οργανισμό παροχής υπηρεσιών που προσφέρει τα βιολογικά προϊόντα) και (3) προσφορά υπηρεσιών σε εκδηλώσεις (με βιολογικά προϊόντα). Με αυτόν τον τρόπο ο αρτοποιός μετατράπηκε από αρτοποιείο σε εταιρεία παροχής υπηρεσιών με επιτυχία.

Αποτελέσματα μέχρι σήμερα

Προστιθέμενη αξία από τη στρατηγική της μελέτης περίπτωσης.

Η προσέγγιση αυτή έχει αναφερθεί, δημοσιευθεί και χρησιμοποιηθεί ευρέως. Το αναφερόμενο έγγραφο του CIRP είναι ένα παράδειγμα. Το CIRP είναι η μεγαλύτερη κοινότητα κατασκευαστών στον κόσμο και το έγγραφο δημοσιεύεται στο περιοδικό CIRP, ένα ερευνητικό έγγραφο με βαθμολογία Q1 (υψηλότερη δυνατή).

The screenshot shows a web browser window with the following content:

- Browser Tabs:** ISCN.com - International Software, Dynamic Learning Organisation
- Address Bar:** https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/handle/1826/3769
- Page Header:** Cranfield University logo and "Cranfield CERES" text.
- Breadcrumbs:** CERES Home → Cranfield Conferences → 19th CIRP Design Conference – Competitive Design, 2009 → View Item
- Search CERES:** A search bar with a "Go" button and radio buttons for "Search CERES" (selected) and "This Collection".
- Browse:** A section with "All of CERES" and sub-sections for "Communities & Collections", "By Publication Date", "Authors", "Titles", "Subjects", and "Supervisors".
- My Account:** Links for "Login" and "Register".
- Title:** Dynamic Learning Organisations Supporting Knowledge Creation for Competitive and Integrated Product Design
- Authors:** Messnarz, R.; Spork, G.; Riel, A.; Tichkiewitch, S.
- URI:** http://hdl.handle.net/1826/3769
- Date:** 2009-03-31
- Citation:** R. Messnarz, G. Spork, A. Riel, S. Tichkiewitch, Dynamic Learning Organisations Supporting Knowledge Creation for Competitive and Integrated Product Design, Proceedings of the 19th CIRP Design Conference – Competitive Design, Cranfield University, 30-31 March 2009, pp104
- Abstract:** This paper shows that learning strategies and a structured approach to turn organisations into learning organisms have a major influence on the success of engineering programs in general, and on integrated design activities in particular. It points out the important relationship between dynamic learning organisations and the successful integrated development of complex mechatronic products using the topical and typical example of safety engineering in automotive development. It points out the key properties of learning organisations and reports about a way in which they have been successfully applied to the showcase example in close collaboration with a car manufacturing company.
- Search Bar:** Contains the word "dynamic".
- Windows Taskbar:** Shows the date 09/11/2023 and time 10:58.