



**Διαχείριση καινοτομίας -
Εργαλεία και μέθοδοι για
μετρήσεις της λειτουργίας της
καινοτομίας**

ISO 56008



Co-funded by
the European Union

ISO 56008

Συνολικές ώρες
κατάρτισης: 32
= 1 ECVET

16 ώρες δια
ζώσης
εκπαίδευση

16 ώρες
ατομικής
μάθησης

Δραστηριότητες:

1. Ατομικές ασκήσεις
2. Αυτοαξιολόγηση
3. Ομαδικές δραστηριότητες
4. Μελέτη περιπτώσεων



Co-funded by
the European Union



ΜΑΘΗΣΙΑΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

ΓΝΩΣΕΙΣ	ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΣΤΑΣΕΙΣ
<p>Γ1.1: Γνώση των ορισμών που σχετίζονται με τη διαχείριση της καινοτομίας MEASURE, συμπεριλαμβανομένων των εννοιών και των αρχών.</p> <p>Γ1.2: Γνώση των πιθανών μακροπρόθεσμων συνεπειών στην εφαρμογή των μετρήσεων στη διαχείριση της δικής τους καινοτομίας εντός των οργανισμών.</p> <p>Γ1.3: Γνώση της σημασίας του καθορισμού και της θέσπισης κινήτρων και της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων, των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων των δραστηριοτήτων καινοτομίας τους. Αρχές του συστήματος διαχείρισης καινοτομίας στο χώρο εργασίας.</p>	<p>I1.1: Να επικοινωνείτε αποτελεσματικά με συναδέλφους και διευθυντές σχετικά με έννοιες και αρχές που σχετίζονται με τη διαχείριση της καινοτομίας.</p> <p>I2.2: Πρακτική αποτελεσματική εφαρμογή δραστηριοτήτων διαχείρισης καινοτομίας μετρήσεων.</p> <p>I2.3: Προσδιορίζουν στο χώρο εργασίας την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων όσον αφορά τις αρχές του συστήματος διαχείρισης της καινοτομίας.</p>	<p>Σ1.1: Αίσθημα ευθύνης για το δικό του μέτρο διαχείρισης της καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένων των εννοιών και των αρχών και να αναλαμβάνει δράση όταν χρειάζεται μέσα στον οργανισμό.</p> <p>Σ1.2: Αίσθημα συνεργασίας και υποστήριξης των συναδέλφων, συμπεριλαμβανομένης της προθυμίας για τη λήψη προληπτικών μέτρων για την αντιμετώπιση των δραστηριοτήτων καινοτομίας στο εσωτερικό των οργανισμών.</p> <p>Σ1.3: Αίσθημα προσωπικής ευθύνης και ευαισθητοποίησης, συμπεριλαμβανομένου του αντίκτυπου ως βασικού συστατικού της κουλτούρας διαχείρισης της καινοτομίας στο χώρο εργασίας.</p>



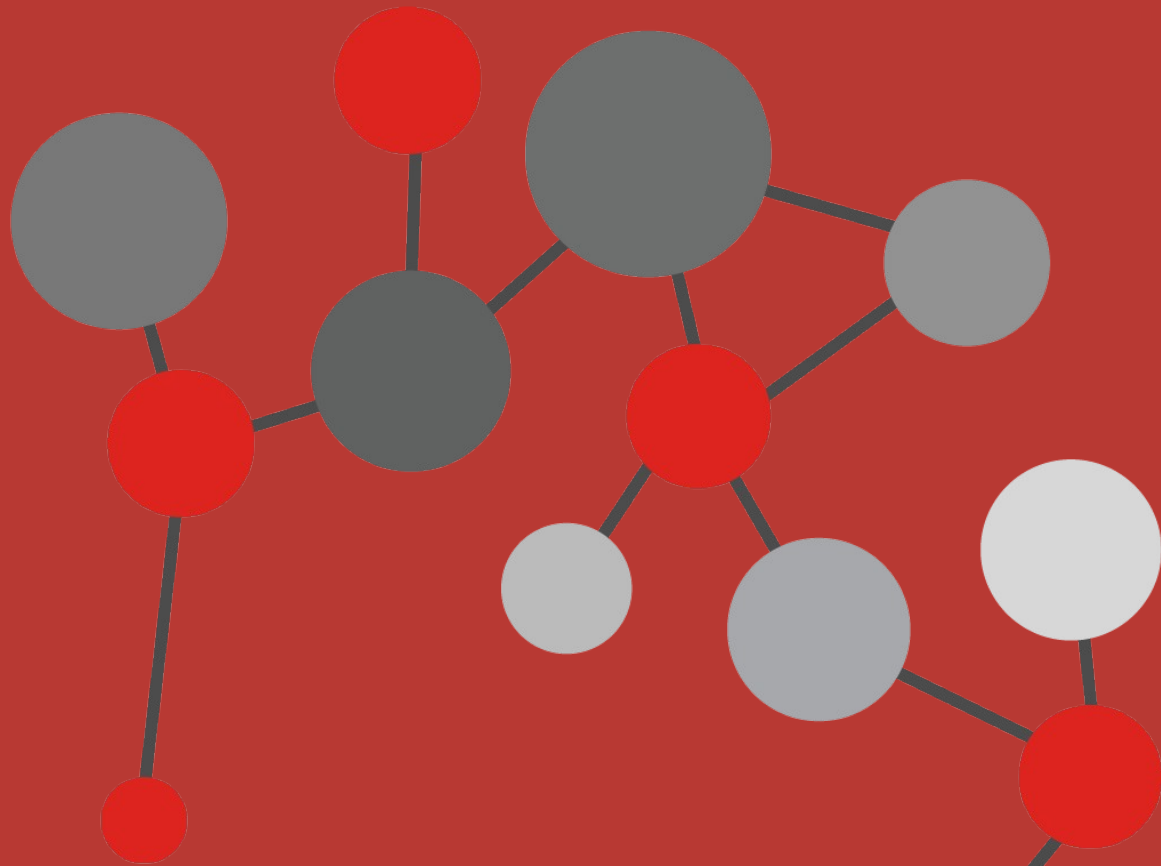
Περιεχόμενα

1. Μετρήσεις για την καθιέρωση και την έναρξη δραστηριοτήτων καινοτομίας
2. Μετρήσεις για τις διαδικασίες καινοτομίας.
3. Μετρήσεις για πρωτοβουλίες καινοτομίας
4. Μετρήσεις χαρτοφυλακίων καινοτομίας.

4.

Μετρήσεις για το χαροφυλάκιο καινοτομίας

T I M S



ΧΑΡΤΟΦΥΛΑΚΙΟ (PORTFOLIO) ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

- Οι οργανισμοί μπορούν να αναλάβουν ταυτόχρονα περισσότερες από μία πρωτοβουλίες καινοτομίας.
- Ορισμένες είναι βραχυπρόθεσμες, ενώ άλλες είναι μεσοπρόθεσμες ή ακόμη και μακροπρόθεσμες για πολλά χρόνια.
- Κανένας οργανισμός δεν μπορεί να διαθέσει απεριόριστο προϋπολογισμό για καινοτομίες



Γιατί χρειαζόμαστε ένα PORTFOLIO ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ;

Η άλλη πλευρά του νομίσματος είναι ότι οι δραστηριότητες που δεν παρακολουθούνται ξεχνιούνται εύκολα, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε δύο διαφορετικά προβλήματα: υπάρχουν οργανισμοί που προσπαθούν να μετρήσουν πάρα πολλά πράγματα ταυτόχρονα, καθώς και εκείνοι που δεν μετρούν καθόλου.



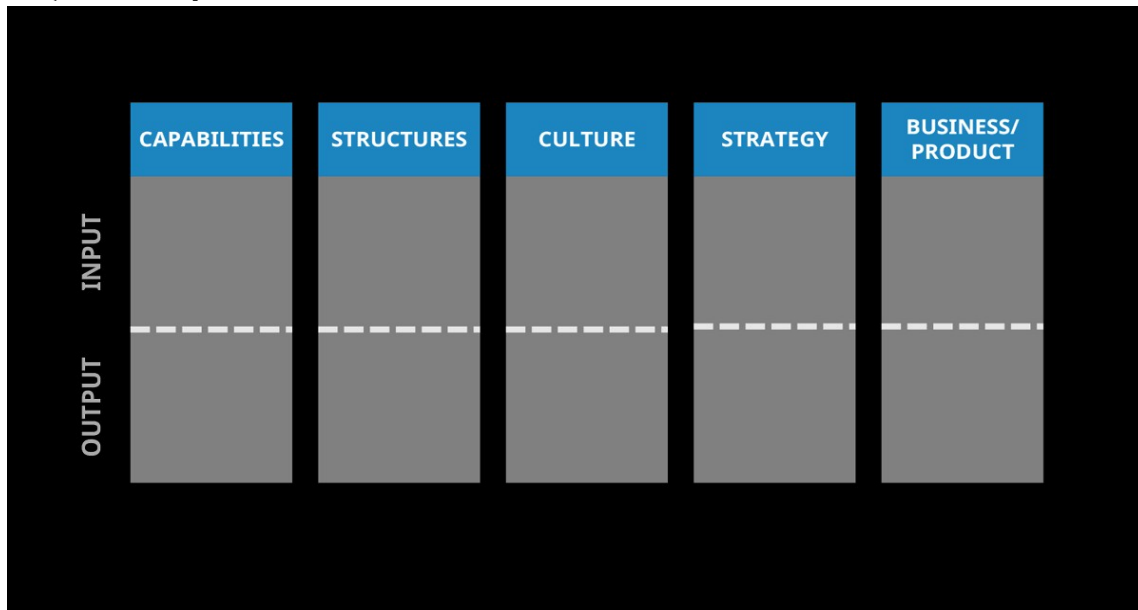
Γιατί χρειαζόμαστε ένα PORTFOLIO ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ;

Η διαχείριση χαρτοφυλακίου καινοτομίας επιτρέπει όχι μόνο στους εμπορικούς φορείς αλλά και στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα να διαχειρίζονται συστηματικά και να **ιεραρχούν τις δραστηριότητες καινοτομίας σύμφωνα με τους ταυτόχρονους και διαφορετικούς σκοπούς και προτεραιότητες.**



Ένα PORTFOLIO ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ: 5 κατηγορίες

Οι πρώτες τέσσερις από τις πέντε κατηγορίες αντιπροσωπεύουν κάθε μια από τις διαφορετικές πτυχές της διαχείρισης της καινοτομίας, ενώ η υπόλοιπη κατηγορία επικεντρώνεται σε μετρήσεις που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα.



Λάβετε υπόψη ότι ενώ είναι σημαντικό να αναγνωρίζετε τον τρόπο με τον οποίο καθεμία από τις πέντε πτυχές επηρεάζει τη διαδικασία διαχείρισης της καινοτομίας, **δεν είναι απαραίτητο να έχετε συγκεκριμένες μετρήσεις για τη μέτρηση όλων των ακόλουθων πτυχών.**



Ένα PORTFOLIO ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ: 5 κατηγορίες

1

CAPABILITIES

Abilities, practical skills, unique insights and know-how of the people, tacit knowledge, and other information capital, as well as financial capital needed to create innovation.



2

STRUCTURES

Organizational structure, processes, resources and other tools that support innovation management (such as innovation management software).



3

CULTURE

Capabilities related to people that support the process, innovativeness of an organization and the need for always getting better.



4

LEADERSHIP & STRATEGY

Metrics related to strategic aspects that are linked to concrete operations.



5

BUSINESS & PRODUCT METRICS

So called "ROI" metrics, that focus on measuring the results your innovation investments have yielded.



ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ

1- Βαθμολογίες δέσμευσης εργαζομένων:

Παράδειγμα: Μια εταιρεία τεχνολογίας διεξάγει ετήσιες έρευνες δέσμευσης εργαζομένων. Στην τελευταία έρευνα, το 85% των εργαζομένων ανέφερε ότι αισθάνεται δεσμευμένο και παρακινημένο στην εργασία του. Αυτή η θετική δέσμευση είναι αποτέλεσμα της διαφανούς επικοινωνίας, των ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης και του υποστηρικτικού οργανισιακού περιβάλλοντος.

2- Ποσοστά αποτυχίας:

Παράδειγμα: αλλά μετά από ένα χρόνο, η ανάλυση αποκάλυψε ένα υψηλό ποσοστό αποτυχίας, με το 30% των προϊόντων να διακόπτεται λόγω χαμηλών πωλήσεων. Η εταιρεία διδάχθηκε από αυτή την εμπειρία, εντοπίζοντας την ανάγκη για καλύτερη έρευνα αγοράς και δοκιμή προϊόντων πριν από την κυκλοφορία.

3- Ποσοστά διείσδυσης στην αγορά:

Παράδειγμα: Μια εταιρεία λογισμικού εισήγαγε μια νέα λύση που απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις. Εντός έξι μηνών από την κυκλοφορία, το προϊόν πέτυχε διείσδυση στην αγορά κατά 15% μεταξύ του καθορισμένου κοινού-στόχου. Η επιτυχία αυτή οφείλεται στις στρατηγικές εκστρατείες μάρκετινγκ, την ανταγωνιστική τιμολόγηση και τα φιλικά προς το χρήστη χαρακτηριστικά.



Μελέτη περίπτωσης

ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Μελέτη περίπτωσης: Mobileye

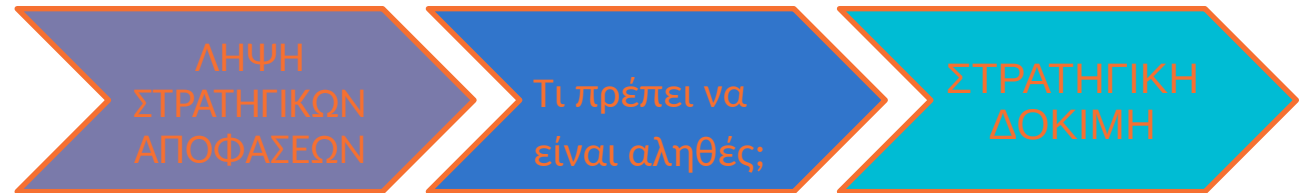
Η Mobileye ιδρύθηκε το 1999 με στόχο την ανάπτυξη προηγμένης καινοτόμου τεχνολογίας για τη μείωση των αυτοκινητιστικών ατυχημάτων και την αποφυγή συγκρούσεων. Δύο δείκτες (δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη και ανάπτυξη πωλήσεων) μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως παραδείγματα για να προσδιορίσουν την ικανότητα καινοτομίας της εταιρείας. Το 2004, το πρώτο προϊόν μπήκε σε σειρά παραγωγής, το EyeQ® 1, ένα σύστημα προειδοποίησης για συγκρούσεις και αποχώρηση από λωρίδα. Η δευτερογενής αγορά αξιοποιήθηκε ήδη από το 2006, με πωλήσεις σε στόλους και εμπόρους, αντίστοιχα. Το 2007, η Goldman Sachs επένδυσε 130 εκατομμύρια δολάρια, και η μαζική παραγωγή με κατασκευαστές πρωτότυπου εξοπλισμού (OEMs), όπως η General Motors, η BMW και η Volvo, ακολούθησε. Το 2011, περισσότερο από το 80% των πωλήσεων επενδύθηκε σε Έρευνα & Ανάπτυξη. Το 2012, πουλήθηκε το ένα εκατομμυριοστό τσιπ και το 2013, οι πωλήσεις τετραπλασιάστηκαν από το 2011. Το 2014, η εταιρεία εισήχθη στο Χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης (NYSE), και το 2015, πούλησε το δέκα εκατομμυριοστό τσιπ και είχε συνεργασίες με περισσότερους από 25 κατασκευαστές αυτοκινήτων. Το 2016, οι πωλήσεις ήταν 18 φορές περισσότερες από το 2011. Η παρούσα εργασία έχει δείξει ότι η καινοτομία, και ειδικά η καινοτομία στο επιχειρηματικό μοντέλο, συνεχίζει να παίζει σημαντικό ρόλο στην επιτυχία των εταιρειών. Σε αυτό το πλαίσιο, η ικανότητα καινοτομίας των εταιρειών είναι επίσης ιδιαίτερα σημαντική, καθώς μπορεί να προσφέρει μια δήλωση για την μελλοντική επιτυχία. Η ικανότητα καινοτομίας μπορεί να μετρηθεί βάσει διαφόρων δεικτών που μπορούν να προσδιοριστούν από το επιχειρηματικό μοντέλο και τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις. Ιδιαίτερα, η συσχέτιση διαφορετικών δεικτών σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές επιτρέπει τη διατύπωση μιας δήλωσης σχετικά με την ικανότητα καινοτομίας των εταιρειών.



ΑΥΤΟΔΥΝΑΜΗ ΑΜΕΣΗ ΜΑΘΗΣΗ

Αν θέλετε να μάθετε πώς να μετρήσετε τις στρατηγικές σας πτυχές, σας προτείνουμε να ρίξετε μια ματιά στο **Playing-to-Win Strategy Canvas**, το οποίο μπορεί να σας βοηθήσει να δοκιμάσετε τις υποθέσεις σας και να βρείτε μετρικές για να μετρήσετε εάν αυτές οι υποθέσεις υποστηρίζουν τη στρατηγική σας.

Το σημείο είναι να συνδέσετε τις στρατηγικές σας επιλογές με συγκεκριμένες ενέργειες με το να αξιολογήσετε τι πρέπει να είναι αληθές για να είναι καλές οι επιλογές σας, προκειμένου να τις δοκιμάσετε.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ



Να θυμάστε ότι η μέτρηση της καινοτομίας είναι **μία συνεχής διαδικασία μάθησης**, και οπωσδήποτε χρειάζεται **να αναθεωρείτε και να αλλάζετε** τις μετρήσεις σας καθώς οι επιχειρηματικές και οι διαδικασίες διαχείρισης καινοτομίας εξελίσσονται.

Παράλληλα, ξεκινήστε απλά και επικεντρωθείτε στην εύρεση μερικών μετρήσεων που πραγματικά ωφελούν την επιχείρησή σας τώρα και μακροπρόθεσμα.



Co-funded by
the European Union

How to get the most out of your innovation KPIs?



Focus on a few metrics at a time and prioritize

Find opportunities for learning and improvement



Assess the lifecycle of the innovation

Don't force the same metrics for everyone



Βιβλιογραφία

T **I** **M** **S**



Co-funded by
the European Union

References

1.- *ISO 56008 Innovation management — Tools and methods for innovation operation measurements — Guidance*

2.- <https://www.viima.com/blog/how-to-measure-innovation-kpis#infographic>

3.- <https://www.youtube.com/watch?v=k2iymNBSabc> *Strategy management measurement.*

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.