

**Διαχείριση καινοτομίας -
Εργαλεία και μέθοδοι για
τη στρατηγική διαχείριση
πληροφοριών**

ISO 56006



Co-funded by
the European Union

Γεια σας!
Χαρήκαμε για τη γνωριμία

Επικοινωνήστε μαζί μας στο:

- www.timsproject.eu
- <https://www.facebook.com/timsproject>



Πρόγραμμα πλήρους εκπαίδευσης ISO 56006 2 ημερών

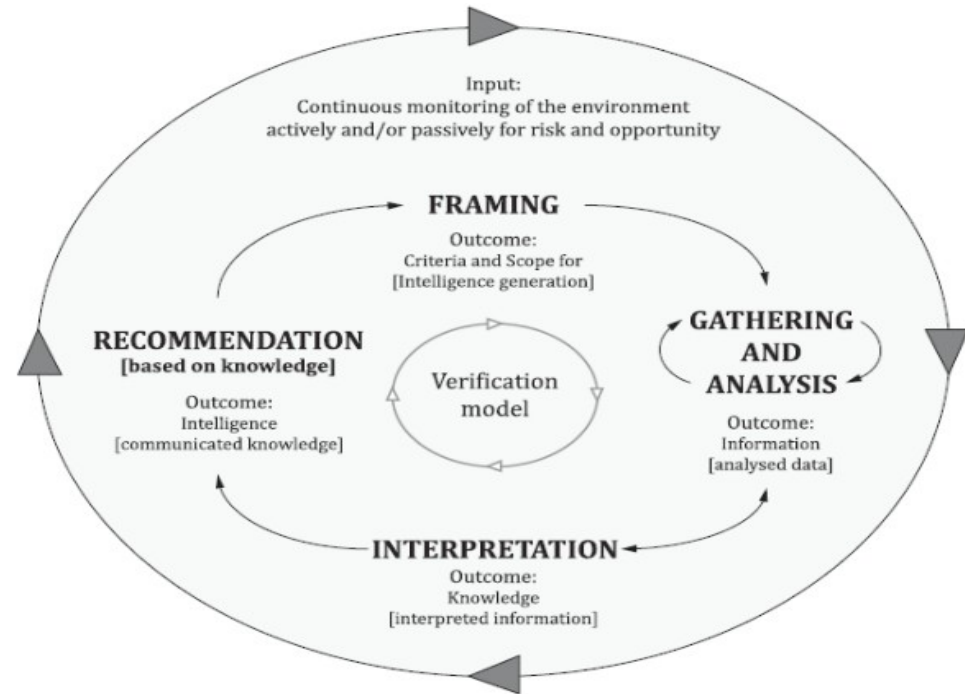


1η Μέρα	Τα Πρότυπα του ISO
	Όροι και Ορισμοί
	Εισαγωγή του ISO 56006
2η Μέρα	Εισαγωγή της Στρατηγικής Νοημοσύνης
	Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης
	Μελέτη Περίπτωσης
	Παράδειγμα



Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

⇒ Πώς μπορεί να εφαρμοστεί η στρατηγική ευφυΐα με τη μέθοδο αυτού του κύκλου;



Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Επιχειρησιακός σχεδιασμός και έλεγχος

Οι στρατηγικές ανάγκες ενός οργανισμού σε πληροφορίες σχετικά με την καινοτομία **εξαρτώνται** από τον εντοπισμό των σχετικών δεδομένων, πληροφοριών και γνώσεων στο πλαίσιο του οργανισμού (π.χ. αγορά, ανταγωνιστές, τεχνικοί, ενδιαφερόμενοι).

Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Η ομάδα στρατηγικής πληροφόρησης θα πρέπει να εξετάζει τις ακόλουθες εξωτερικές και εσωτερικές πτυχές ως ελάχιστο στοιχείο έναντι του δυναμικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος:

- επιχειρηματικοί τομείς των εντοπισμένων έργων, δραστηριοτήτων και πρωτοβουλιών καινοτομίας,
- τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη, π.χ. ανταγωνιστές, επενδυτές, εταίροι, ακαδημαϊκές και ερευνητικές υποδομές και οικοσυστήματα,
- τάσεις της αγοράς, συμπεριλαμβανομένων των μη διατυπωμένων αναγκών και προσδοκιών των πελατών,
- τεχνολογικές τάσεις,
- πρότυπα, βιομηχανικοί κώδικες και βέλτιστες πρακτικές,
- νομικά και κανονιστικά σχετικά πλαίσια και τάσεις,



πνευματική ιδιοκτησία και δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας,

- πτυχές που σχετίζονται με την περιβαλλοντική, κοινωνική και οικονομική βιωσιμότητα

Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Η επαλήθευση πραγματοποιείται για να μειωθεί η αβεβαιότητα, να ελαχιστοποιηθούν οι κίνδυνοι και να αποφευχθεί η ανάληψη περιττών δαπανών. Η επαλήθευση εφαρμόζεται στα αποτελέσματα σε κάθε βήμα καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου της στρατηγικής πληροφόρησης, αξιολογώντας τα σε σχέση με ένα σύνολο απαιτήσεων.



Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Το πρώτο βήμα είναι... **Η πλαισί**

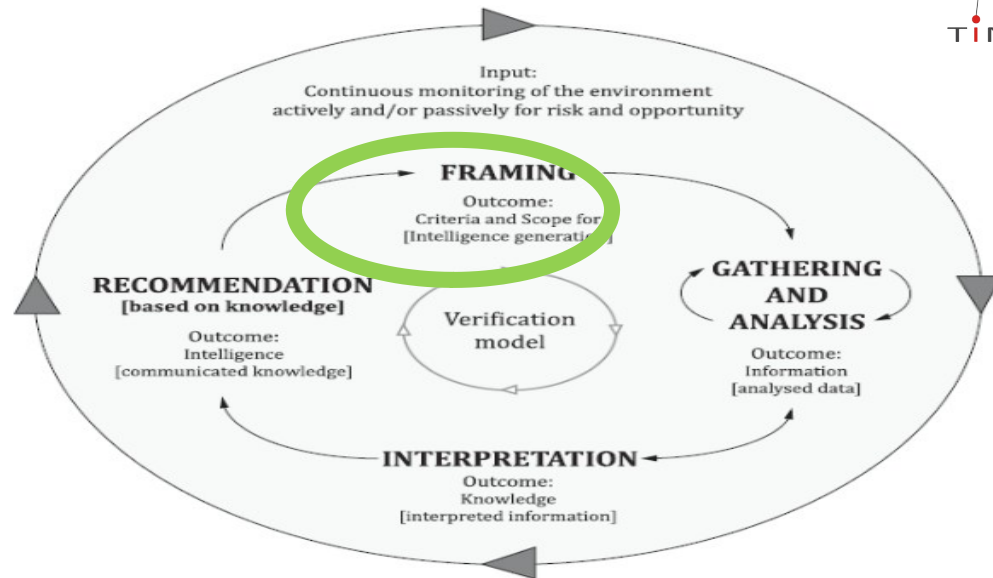


Figure 1 — Strategic intelligence cycle

Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Το βήμα της διαμόρφωσης αποσκοπεί στον καθορισμό των εξωτερικών και εσωτερικών ζητημάτων που σχετίζονται με το πεδίο εφαρμογής της στρατηγικής ευφυΐας.

Εξασφαλίζει την ευθυγράμμιση με την αποστολή, τη στρατηγική του οράματος, την πολιτική και τους στόχους του οργανισμού όσον αφορά την καινοτομία, ώστε να καθοριστούν τα όρια για

- συλλογή και ανάλυση δεδομένων,
- την ερμηνεία των πληροφοριών και την επικοινωνία της γνώσης και
- διατύπωση σχετικών συστάσεων προς την ανώτατη διοίκηση.

Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Η πλαισίωση είναι το αρχικό βήμα της διατύπωσης του προβλήματος κατά το οποίο πραγματοποιείται ο καθορισμός του πεδίου εφαρμογής των πληροφοριών.

π.χ. Κατανόηση

- της παγκόσμιας κατάστασης ανάπτυξης μιας συγκεκριμένης τεχνολογίας,
- η περιφερειακή δυναμική μιας συγκεκριμένης αγοράς,
- η θέση ενός συγκεκριμένου παίκτη σε έναν συγκεκριμένο τομέα μιας συγκεκριμένης γεωγραφικής περιοχής.

Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης, λαμβάνουν χώρα τα εξής

- Ο προσδιορισμός των τύπων και των πηγών δεδομένων
- ο καθορισμός των αναλυτικών εργαλείων που θα χρησιμοποιηθούν



TIME FOR
A BREAK!



Co-funded by
the European Union

Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

The second step is...

Gathering and Analysis

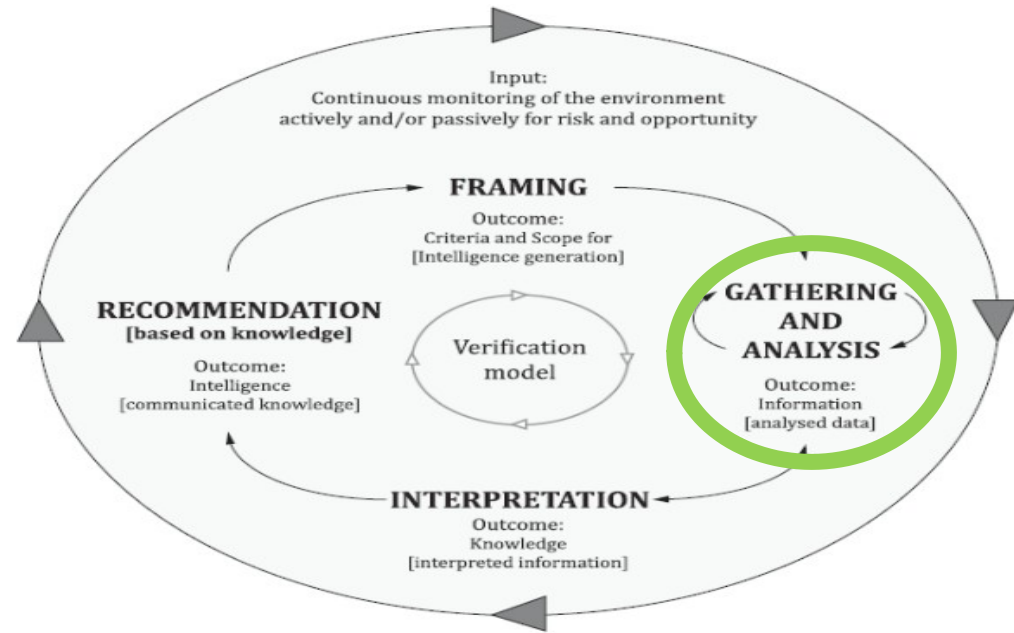


Figure 1 — Strategic intelligence cycle

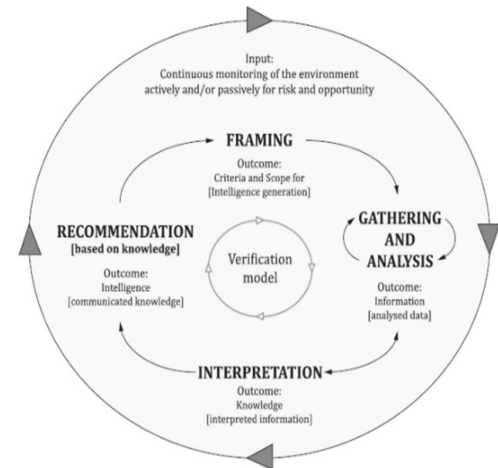
Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Το βήμα της συλλογής και ανάλυσης μπορεί να χωριστεί σε δύο διαδικασίες:

- Συγκέντρωση δεδομένων και επαλήθευση,
- ανάλυση δεδομένων για την εξαγωγή πληροφοριών.



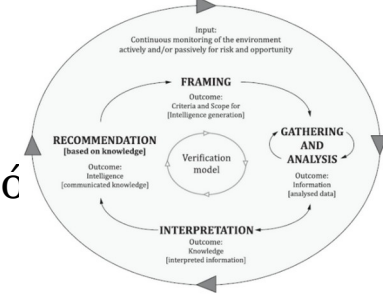
Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Συλλογή και επαλήθευση δεδομένων

Πρόκειται για τη διαδικασία

- εύρεσης και εξόρυξης δεδομένων και πληροφοριών,
- του ελέγχου και της διατήρησης της ποιότητας και της ακεραιότητας
- εντοπισμός μοτίβων έτοιμων για ερμηνεία.



Στόχος είναι η δημιουργία ενός επαληθευμένου συνόλου δεδομένων και πληροφοριών, έτοιμων για ανάλυση.

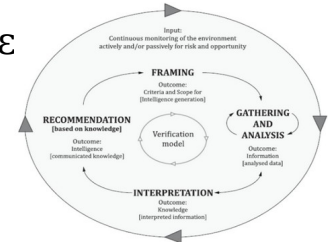
Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Αποτελέσματα της συλλογής δεδομένων - Δεδομένα και πληροφορίες (αναλυμένα δεδομένα)

Οι πηγές δεδομένων, πληροφοριών και πόρων θα πρέπει να προσδιορίζονται με βάση τα κριτήρια της ποιότητας, της αντικειμενικότητας, της αξιοπιστίας και της ταξινόμησης, π.χ:

- διαβαθμισμένες πληροφορίες, οι οποίες έχουν ένα ποσοτικοποιημένο επίπεδο ευαισθησίας σύμφωνα με μια κλίμακα που έχει προκαθοριστεί από τον οργανισμό,
- εμπιστευτικές πληροφορίες που αφορούν μια εταιρεία ή μια αγορά, με υψηλή δυνητική αξία, οι οποίες όμως δεν είναι διαθέσιμες στο κοινό ή είναι ακόμη άγνωστες στο κοινό,
- ευαίσθητες πληροφορίες, των οποίων η αποκάλυψη, η απώλεια ή η μη διαθεσιμότητα είναι πιθανό να έχει αρνητικές συνέπειες για τον οργανισμό, ανεξάρτητα από το μέσο (προφορικό, γραπτό, ηλεκτρονικό),
- κρίσιμες πληροφορίες, οι οποίες είναι πιθανό να αλλάξουν τη στρατηγική ε



Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

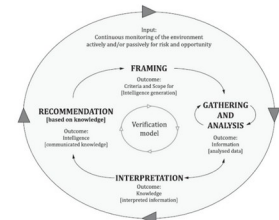


Αποτέλεσμα της συλλογής δεδομένων - Δεδομένα και πληροφορίες (αναλυμένα δεδομένα) (2)

Αυτά τα δεδομένα και οι πληροφορίες μπορούν να ληφθούν από:

α) εσωτερικές πηγές, π.χ:

- το σύστημα εγγράφων και τη βάση γνώσεων του ίδιου του οργανισμού, εφόσον υπάρχουν,
- άτομα με γνώσεις ή εμπειρία που σχετίζονται με τις ανάγκες και τις προσδοκίες της στρατηγικής πληροφόρησης του οργανισμού,
- αποτελέσματα διαθέσιμων μελλοντικών αναλύσεων, π.χ. προβλέψεις, ασκήσεις πρόβλεψης, σύνταξη σεναρίων, οδικοί χάρτες.



Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

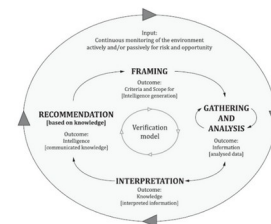
Αποτέλεσμα της συλλογής δεδομένων - Δεδομένα και πληροφορίες (αναλυμένα δεδομένα) (2)



β) εξωτερικές πηγές, π.χ:

- πελάτες, προμηθευτές, δραστηριότητες ανταγωνιστών,
- πηγές τεκμηρίωσης στις οποίες έχει πρόσβαση ο οργανισμός: έντυπα ή/και ηλεκτρονικά αντίγραφα, π.χ. περιοδικά, κατάλογοι,
- στηρίγματα, π.χ. βάσεις δεδομένων, ή πηγές πληροφοριών στο Διαδίκτυο, π.χ. εξειδικευμένες πύλες, ειδήσεις, ιστολόγια και κοινωνικά δίκτυα. Αυτό περιλαμβάνει τεχνική τεκμηρίωση, π.χ. κανονισμούς, προδιαγραφές, βάσεις δεδομένων για διπλώματα ευρεσιτεχνίας και άλλα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, καθώς και πρότυπα,
- δημοσίως διαθέσιμες ερευνητικές εργασίες ή αδημοσίευτη έρευνα,
- συνέδρια, σεμινάρια, εκθέσεις ή εκθέσεις,
- εκθέσεις ανάλυσης της αγοράς,
- έρευνες, συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης,

συμπράξεις και δικτύωση.



Co-funded by
the European Union

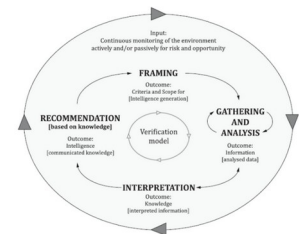
Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

Αποτέλεσμα της συλλογής δεδομένων - Δεδομένα και πληροφορίες (αναλυμένα δεδομένα) (2)



Η ποιότητα των δεδομένων και των πληροφοριών μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τα ακόλουθα:

- την αξιοπιστία και την ακρίβεια, π.χ. η προέλευση των δεδομένων και των πληροφοριών και η αξιοπιστία των πηγών,
- καταλληλότητα και επάρκεια, π.χ. τον εντοπισμό κενών σε βασικές πληροφορίες και την εφαρμογή λύσεων που περιλαμβάνουν, εάν χρειάζεται, περαιτέρω πληροφορίες.



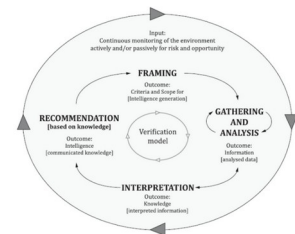
Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Αποτέλεσμα της συλλογής δεδομένων - Δεδομένα και πληροφορίες (αναλυμένα δεδομένα) (2)

Μπορεί να καταρτιστεί ένας πίνακας λειτουργιών/δραστηριοτήτων/πληροφοριών για τη χαρτογράφηση των ροών δεδομένων και πληροφοριών.

Τα δεδομένα μπορούν να επαληθευτούν μέσω δοκιμαστικών εκτελέσεων των δεδομένων, π.χ. συνέπεια των δεδομένων, συνάφεια και αξιοπιστία, αξιοσημείωτα δεδομένα, ανάλυση ευαισθησίας, εντοπισμός και επεξεργασία των ακραίων τιμών.



Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

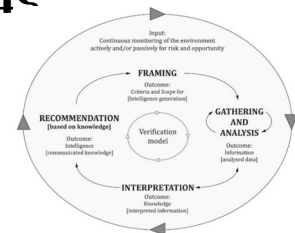


Ανάλυση δεδομένων για την εξαγωγή πληροφοριών

Πρόκειται για τη διαδικασία εφαρμογής αναλυτικών εργαλείων (τα οποία καθορίζονται κατά τη διάρκεια της διαμόρφωσης) **που αποδίδουν σύνθετες πληροφορίες** (π.χ. συσχετίσεις, τάσεις, χάρτες) **ξεκινώντας από ομοιογενή ή ετερογενή σύνολα δεδομένων** (π.χ. διπλώματα ευρεσιτεχνίας, έγγραφα, δεδομένα αγοράς).

Το στάδιο αυτό μετατρέπει ένα σύνολο δεδομένων διαχείρισης στρατηγικής ευφυΐας σε πληροφορίες,

π.χ. σύνθετα δεδομένα με μη τετριμμένο νόημα.



Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

Ο οργανισμός θα πρέπει να χρησιμοποιεί διαφορετικές τεχνικές ανάλυσης ανάλογα με την περίπτωση, π.χ. ανθρώπινες, αυτοματοποιημένες ή συνδυαστικές.

Ορισμένα **κοινά αυτοματοποιημένα εργαλεία** που μπορούν να χειριστούν μεγάλες ποσότητες δεδομένων και πληροφοριών, δομημένων ή μη, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αποκάλυψη μοτίβων και τάσεων ή/και για την παροχή οπτικής αναπαράστασης, π.χ:

- α) στατιστικά εργαλεία ή λογισμικό,
- β) εξόρυξη δεδομένων,
- γ) εργαλεία χαρτογράφησης και οπτικοποίησης,
- δ) ταξινόμηση,
- ε) ταξινομία,
- στ) λεξιλογική ή σημασιολογική ανάλυση.

Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

Ο οργανισμός θα πρέπει να χρησιμοποιεί διαφορετικές τεχνικές ανάλυσης ανάλογα με την περίπτωση, π.χ. ανθρώπινες, αυτοματοποιημένες ή συνδυαστικές.

Ορισμένα κοινά εργαλεία που βασίζονται στον άνθρωπο και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση πληροφοριών περιλαμβάνουν, π.χ:

SWOT (όσον αφορά τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές),

PESTEL (σε σχέση με πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, περιβαλλοντικούς και νομικούς παράγοντες),

Πέντε Δυνάμεις (*) (σε σχέση με τις ανταγωνιστικές δυνάμεις και τους παράγοντες, τους νεοεισερχόμενους, τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους προμηθευτές).

Οι πληροφορίες μπορούν να επαληθευτούν μέσω ανάλυσης ευαισθησίας με τη χρήση εργαλείων ανάλυσης δεδομένων.

Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Το τρίτο βήμα είναι... **Ερμηνεία**

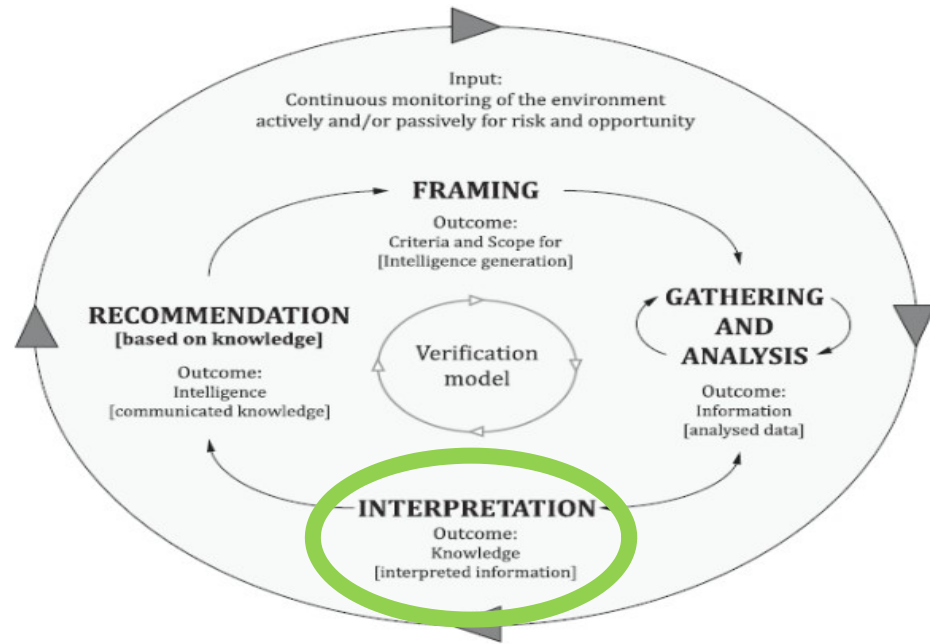


Figure 1 — Strategic intelligence cycle



Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

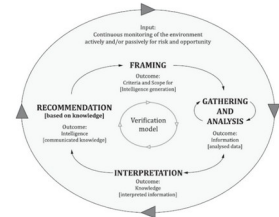
Ερμηνεία

Σε αυτό το βήμα η γνώση παράγεται με την ερμηνεία των πληροφοριών σύμφωνα με το πλαίσιο του οργανισμού. Πληροφορίες που παράγονται κάτω από διάφορα πλαίσια, δηλαδή της αγοράς, της κυβέρνησης, της κοινωνίας, μπορούν να εισαχθούν για να γνωρίσουμε το "πώς και γιατί πίσω από τις αλλαγές".



Αποτέλεσμα της διερμηνείας - Γνώση (ερμηνευμένες πληροφορίες)

Το αποτέλεσμα είναι η πραγματική γνώση που είναι πολύτιμη για τον υπεύθυνο λήψης στρατηγικών αποφάσεων, δηλαδή πληροφορίες που είναι χρήσιμες για τη λήψη μιας στρατηγική απόφασης. Παραδείγματα μπορεί να περιλαμβάνουν: χαρτογράφηση των δραστηριοτήτων των ανταγωνιστών και επισήμανση των αδύναμων σημάτων- προσδιορισμός προτεραιοτήτων για την τεχνική ανάπτυξη και οδικός χάρτης προς την υλοποίηση.

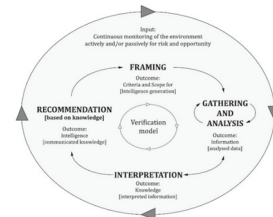


Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Ερμηνεία

Η ανατροφοδότηση και οι επαναλήψεις μεταξύ της ερμηνείας και της συλλογής/ανάλυσης δεδομένων μπορεί να συμβαίνουν ανάλογα με τη συγκεκριμένη περίπτωση, π.χ. για να προστεθεί ή να τροποποιηθεί ένα σύνολο δεδομένων, να εφαρμοστούν διαφορετικά εργαλεία ανάλυσης και να αποφευχθεί κάθε πιθανή παρερμηνεία.



Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



Και το τελευταίο βήμα είναι... **Σύσταση**

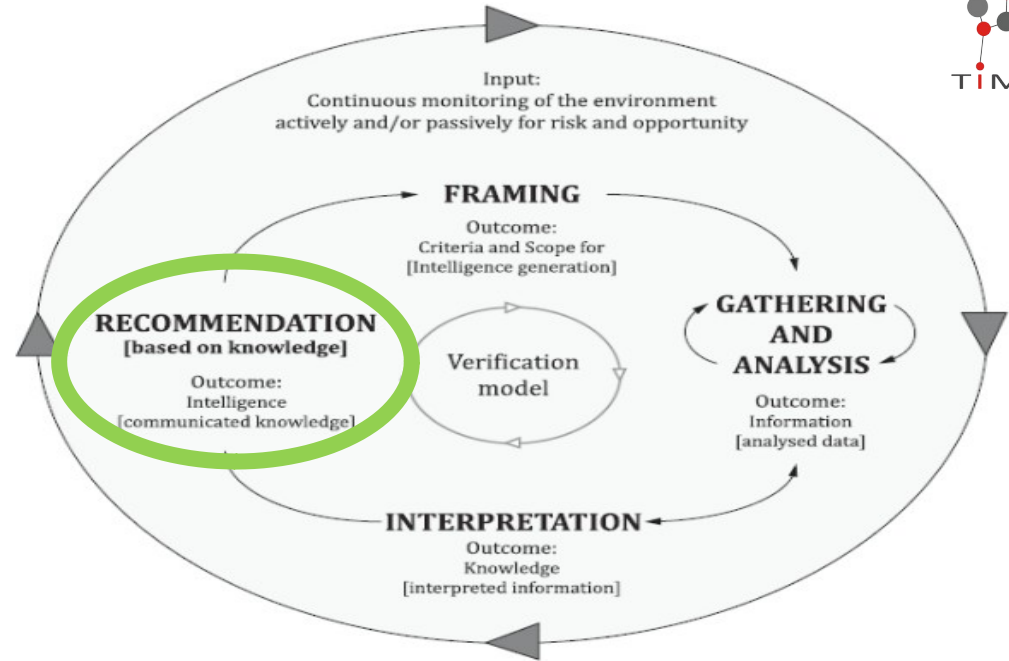


Figure 1 — Strategic intelligence cycle



Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

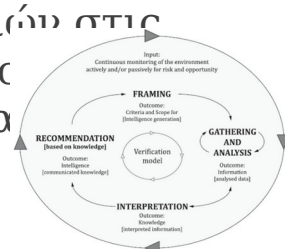
Σύσταση

Σε αυτό το τελικό βήμα, κοινοποιούμε πληροφορίες στην ανώτατη διοίκηση με

συστάσεις σχετικές με το πεδίο εφαρμογής της στρατηγικής εφαρμογής των πληροφοριών, για την υποστήριξη και την ενημέρωση της λήψης αποφάσεων.

Αποτέλεσμα της σύστασης - Πληροφορία (κοινοποιούμενη γνώση)

Χρησιμοποιούνται εργαλεία επικοινωνίας για τη μεταφορά των πληροφοριών στις διοικητικές λειτουργίες που είναι υπεύθυνες για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων στην ανώτατη διοίκηση, ανώτερα στελέχη, γενικοί διευθυντές, επικεφαλής στρα



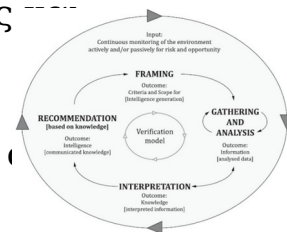
Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

Σύσταση

Μερικά παραδείγματα μπορεί να είναι:

- **Προοπτικός σχεδιασμός:** προτάσεις για δράσεις σε αλλαγές (ή προσδοκίες για αλλαγές) στο αναλυόμενο περιβάλλον,
- **Βελτίωση:** προτάσεις για ενέργειες που απαιτούνται για την αντιμετώπιση περιορισμών, αναποτελεσματικότητας ή για την ελαχιστοποίηση των αδυναμιών που έχουν εντοπιστεί,
- **επιδίωξη ευκαιριών:** προτάσεις για ενέργειες για την εκμετάλλευση των ευκαιριών που έχουν εντοπιστεί,
- **μείωση των κινδύνων:** προτάσεις για ενέργειες που αποσκοπούν στη μείωση των εντοπισμένων κινδύνων,
- **αξιολόγηση των τεχνολογικών επιλογών ή/και των επιλογών της αγοράς,**
- **συνεργασία, εντοπισμός πιθανών εταίρων και σχετικές επιλογές συνεργασίας,**
- **καινοτομία:** προτάσεις για νέες ιδέες ή/και δραστηριότητες έρευνας, ανάπτυξης και καινοτομίας.

Η ευφυΐα μπορεί να επαληθευτεί μέσω ελέγχου χρηστικότητας, επικαιρότητας και





TIME FOR
A BREAK!



Co-funded by
the European Union

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

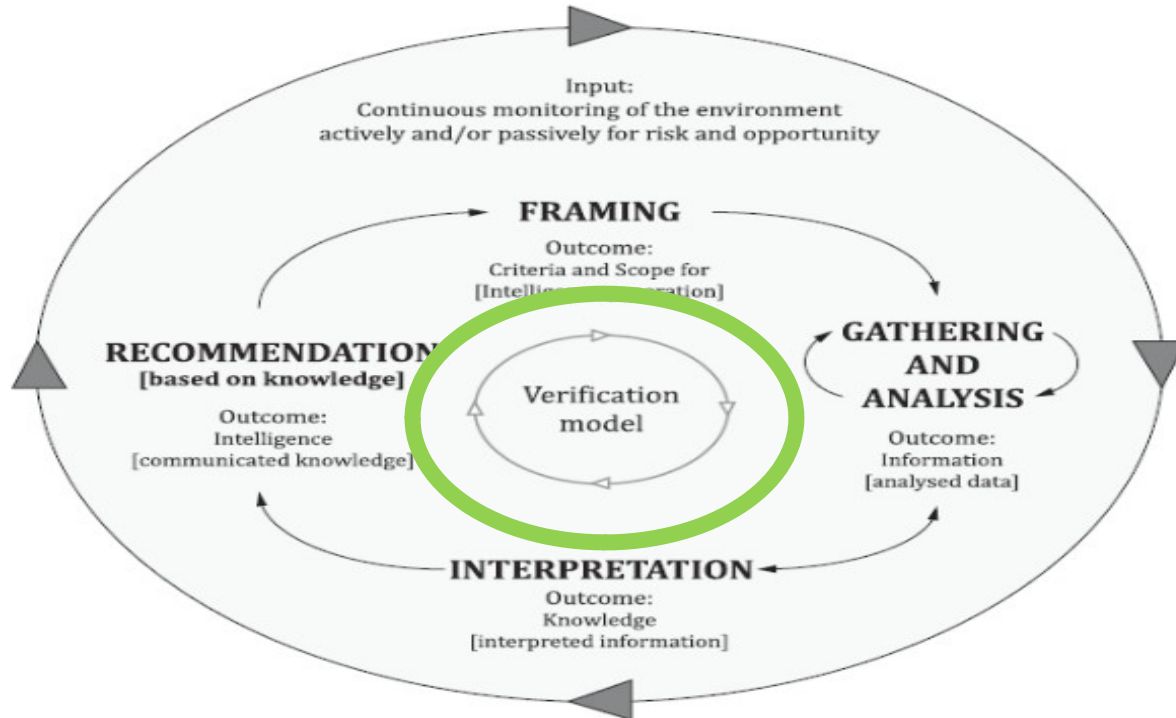


Figure 1 — Strategic intelligence cycle



Co-funded by
the European Union

Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης



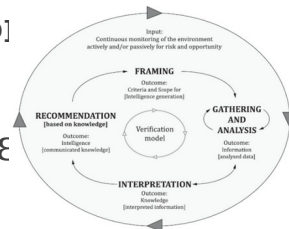
Επικύρωση στρατηγικών πληροφοριών

Η ηγεσία θα πρέπει να αναγνωρίζει ότι οι πληροφορίες είναι μια διερευνητική και βασισμένη σε κρίσεις δραστηριότητα και ενέχει εγγενή αβεβαιότητα.

Αναπόφευκτα, έχει κάποια **ανθρώπινη προκατάληψη** που προέρχεται από την προσωπική εμπειρία του ατόμου που εμπλέκεται στη δραστηριότητα.

Παρά τις επαληθεύσεις σε κάθε βήμα, **μπορεί να εξακολουθεί να υ**
ανάγκη επικύρωσης των συστάσεων.

Η επικύρωση θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσω ανεξάρτητης επανε



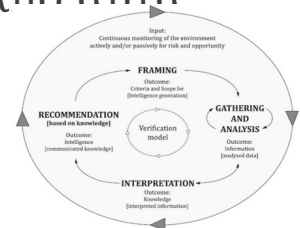
Κύκλος Στρατηγικής Νοημοσύνης

Επικύρωση στρατηγικών πληροφοριών

Η επικύρωση μπορεί να απαιτεί πρόσθετα δεδομένα και πληροφορίες ή ένα υποσύνολο δεδομένων που είχαν αρχικά συγκεντρωθεί αλλά κρατήθηκαν στην άκρη μόνο για χρήση σε αυτό το στάδιο.

Η ομάδα στρατηγικών πληροφοριών μπορεί να ορίσει ένα ή περισσότερα μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την επικύρωση στρατηγικών πληροφοριών, π.χ. έλεγχος ακεραιότητας δεδομένων, επανεξέταση των πηγών πληροφοριών.

Οι συστάσεις προς την ηγεσία μπορεί να εγείρουν νέα ερωτήματα και να προκαλέσουν την επικύρωση ή την ανάγκη επιβεβαίωσης ορισμένων από αυτά.



Αναφορές

TIMS



Co-funded by
the European Union

Αναφορές

1. *ISO 56006:2021 Innovation management — Tools and methods for strategic intelligence management — Guidance*



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.