

# Λευκή Βίβλος

Διεθνής έκθεση  
Διαχείριση καινοτομίας

## ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΡΓΟ

<b>Ακρωνύμιο έργου:</b>	INNOVATE
<b>Τίτλος του έργου:</b>	Διαχείριση Καινοτομίας Πρότυπο Ποιότητας και Επιτάχυνσης Επιχειρήσεων
<b>Αριθμός συμφωνίας:</b>	2023-1-AT01-KA220-VET-0001540 65
<b>Συντάκτης εταιρός:</b>	CSES , SYNCNIFY
<b>Πακέτο εργασίας:</b>	ΠΕ2 – Λευκή Βίβλος για τη Διαχείριση της Καινοτομίας
<b>Ημερομηνία προετοιμασίας:</b>	08.03.2024
<b>Αριθμός έκδοσης:</b>	2 (τελική)
<b>Αποποίηση ευθύνης</b>	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 της OeAD-GmbH. Ούτε η Ευρωπαϊκή Ένωση, ούτε η χορηγούσα αρχή μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες γι' αυτές.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

<b>ΣΗΜΑΣΙΑ ΛΕΥΚΗΣ ΒΙΒΛΟΥ</b>	<b>4</b>
<b>ΤΟ ΕΡΓΟ INNOVATE</b>	<b>4</b>
<b>ΑΚΡΟΑΘΗΡΙΟ</b>	<b>5</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>6</b>
<b>Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΑΛΛΑΓΗ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ</b>	<b>6</b>
<b>ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO56000 ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ</b>	<b>7</b>
<b>ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ</b>	<b>7</b>
<b>ΑΥΣΤΡΙΑ</b>	<b>8</b>
<b>ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ</b>	<b>9</b>
<b>ΚΥΠΡΟΣ</b>	<b>9</b>
<b>ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ</b>	<b>10</b>
<b>ΓΑΛΛΙΑ</b>	<b>10</b>
<b>ΠΟΛΩΝΙΑ</b>	<b>11</b>
<b>ΣΟΥΗΔΙΑ</b>	<b>12</b>
<b>ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ</b>	<b>12</b>
<b>ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</b>	<b>13</b>
<b>ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΕΡΙΝΩΝ ΕΛΛΕΙΨΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</b>	<b>14</b>
<b>ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΜΙΑ ΕΜΦΥΤΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ;</b>	<b>15</b>
<b>ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</b>	<b>15</b>
<b>ΤΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΓΙΑ ΠΟΙΟΝ;</b>	<b>20</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</b>	<b>21</b>
<b>ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ / ΙΣΤΟΡΙΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ</b>	<b>23</b>
<b>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ: ΠΡΟΧΩΡΩΝΤΑΣ ΕΝΑ ΒΗΜΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΜΠΡΟΣ</b>	<b>26</b>

## ΣΗΜΑΣΙΑ ΛΕΥΚΗΣ ΒΙΒΛΟΥ

Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από συνεχή μετασχηματισμό, η ικανότητα διαχείρισης και αξιοποίησης της καινοτομίας μέσα σε διαρκώς μεταβαλλόμενα πλαίσια αποτελεί θεμελιώδες κλειδί για την επιτυχία. Η κοινωνία βιώνει μια αλλαγή παραδείγματος, η οποία προωθείται από την ταχεία τεχνολογική πρόοδο, τα εξελισσόμενα οικονομικά μοντέλα και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των παγκόσμιων προκλήσεων. Μέσα σε αυτό το ρευστό πλαίσιο, η ιδιαίτερη προσοχή στρέφεται στον ρόλο της καινοτομίας και στην υιοθέτηση κρίσιμων δεξιοτήτων, αναδεικνύοντας την ανάγκη για δομημένες διαδικασίες και στρατηγικές που υποστηρίζουν τη βιώσιμη ανάπτυξη. Η διαχείριση της καινοτομίας και το πρότυπο ISO56000 φέρνουν στο προσκήνιο μια σειρά από βασικές ικανότητες, όπως η στρατηγική πρόβλεψη, η αποτελεσματική διαχείριση των διαδικασιών, η δημιουργική επίλυση προβλημάτων, η εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών και η προσαρμοστικότητα στην αλλαγή. Αυτές οι ικανότητες επιτρέπουν στους οργανισμούς όχι μόνο να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται στις αλλαγές της αγοράς, αλλά και να καθοδηγούν και να διαμορφώνουν το μέλλον των κλάδων τους. Ως εκ τούτου, στο πεδίο της διαρκούς καινοτομίας, οι δεξιότητες αυτές είναι υψίστης σημασίας, θέτοντας τα θεμέλια για μια ανθεκτική και δυναμική οργανωτική κουλτούρα που διαπρέπει στην αντιμετώπιση απρόσμενων αλλαγών και προκλήσεων.

Παρά την έλευση του Ευρωπαϊκού Έτους Δεξιοτήτων (2023), το οποίο αναδεικνύει τη σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων, παραμένει ένα αξιοσημείωτο κενό στην ευαισθητοποίηση και την κατανόηση της σημασίας της διαχείρισης της καινοτομίας. Πολλοί επαγγελματίες, αλλά και πολυάριθμα εκπαιδευτικά και εταιρικά ιδρύματα, παραμένουν σε μεγάλο βαθμό ανυποψίαστοι ή ανεπαρκώς ενημερωμένοι σχετικά με τη στρατηγική σημασία της υιοθέτησης πλαισίων και προτύπων καινοτομίας. Το έλλειμμα αυτό είναι ιδιαίτερα ανησυχητικό για τις Ευρωπαϊκές Επαγγελματικές Επιχειρήσεις (ΕΕΕ), οι οποίες είναι ζωτικής σημασίας για τον δυναμισμό και την ανθεκτικότητα της ευρωπαϊκής οικονομίας. Οι πάροχοι ΕΕΚ είναι ζωτικής σημασίας για την προετοιμασία ενός εργατικού δυναμικού, που δεν είναι μόνο εξειδικευμένο αλλά και προσαρμόσιμο και καινοτόμο. Οι επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ, αποτελούν κινητήρια δύναμη της οικονομικής δραστηριότητας και της απασχόλησης, ωστόσο το δυναμικό τους για ανάπτυξη και ανταγωνιστικότητα συχνά παρεμποδίζεται από την έλλειψη πρακτικών διαχείρισης της καινοτομίας. Από την άλλη πλευρά, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις, που φημίζονται για την ευελιξία τους και τη δυνατότητα καινοτομίας, αντιμετωπίζουν τις ίδιες προκλήσεις στην κλιμάκωση των δυνατοτήτων καινοτομίας τους χωρίς ένα δομημένο πλαίσιο που να καθοδηγεί την ανάπτυξή τους.

Για να γεφυρωθεί αυτό το κενό, ο πρωταρχικός στόχος του παρόντος εγγράφου είναι η ευθυγράμμιση των σημερινών δεξιοτήτων με τις αναδυόμενες ανάγκες της παγκόσμιας οικονομίας, παρέχοντας μια λεπτομερή συλλογή βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση της καινοτομίας και εξηγώντας τις επιπτώσεις της στους σύγχρονους χώρους εργασίας. Αντλώντας έμπνευση από τις κατευθυντήριες γραμμές και τις αρχές του προτύπου ISO56000, το οποίο επιδιώκει να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν οικονομική ανάπτυξη και καινοτόμα προϊόντα υψηλής ποιότητας, καθώς και από τις εμπειρίες οργανισμών με ισχυρό ιστορικό καινοτομίας, ο παρών οδηγός φιλοδοξεί να προωθήσει την απόκτηση των απαραίτητων ικανοτήτων και μεθόδων που θα επιτρέψουν στους διάφορους ενδιαφερόμενους να επιτύχουν αποτελεσματικότερα τις συγκεκριμένες φιλοδοξίες τους. Το παρόν έγγραφο σκοπεύει επίσης να διερευνήσει και να αντιμετωπίσει τις διαφοροποιήσεις στις προσφορές εκπαίδευσης και κατάρτισης στον τομέα της διαχείρισης της καινοτομίας, λαμβάνοντας υπόψη τις προκλήσεις της επαγγελματικής προσαρμογής και της εισόδου στην αγορά σε διάφορα ευρωπαϊκά πλαίσια. Συλλέγοντας και αναλύοντας υποδειγματικές πρακτικές και γνώσεις, προσπαθεί να ενισχύσει την κατανόηση των μελλοντικών απαιτήσεων της αγοράς, υπογραμμίζοντας τη σημασία της δομημένης διαχείρισης της καινοτομίας και της προσαρμοστικότητας για ανάπτυξη σε ποικίλα, πολυπολιτισμικά περιβάλλοντα.

## ΤΟ ΕΡΓΟ INNOVATE

Η Λευκή Βίβλος για τη Διαχείριση της Καινοτομίας αποτελεί βασικό αποτέλεσμα του έργου INNOVATE - "Innovation Management Standard for Quality and Business Acceleration", μιας πρωτοβουλίας που χρηματοδοτείται από το

πρόγραμμα Erasmus+ (2023-1-AT01-KA220-VET-000154065). Ως βασικό συστατικό του Πακέτου Εργασίας 2 (ΠΕ2), έχει σχεδιαστεί στρατηγικά, για να ενισχύσει τις ικανότητες των φορέων της επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, στοχεύοντας ειδικά στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ), στις νεοσύστατες επιχειρήσεις και στους παρόχους Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΕΚ). Αντιμετωπίζοντας την επείγουσα ανάγκη των οργανισμών αυτών να προσαρμοστούν στην ταχέως μεταβαλλόμενη δυναμική της αγοράς εργασίας, επιδιώκει να τους καθοδηγήσει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος μέσω της παροχής υπηρεσιών τελευταίας τεχνολογίας και προϊόντων υψηλής ποιότητας. Ο γενικός στόχος είναι η αποτελεσματική πλοήγηση και διαχείριση του επιταχυνόμενου ρυθμού αλλαγών, διασφαλίζοντας ότι δημόσιοι και ιδιωτικοί φορείς όχι μόνο θα επιβιώσουν αλλά και θα ευδοκιμήσουν, υιοθετώντας καινοτόμες πρακτικές και πλαίσια.

Για να επιτευχθεί αυτό, η Λευκή Βίβλος θέτει διάφορους επιμέρους στόχους που συμβάλλουν συλλογικά στην ενίσχυση της ποιότητας και της ανθεκτικότητας του επαγγελματικού τομέα σε ολόκληρη την Ευρώπη. Πρώτον, στοχεύει στη σφυρηλάτηση ισχυρότερων δεσμών μεταξύ των οργανισμών και της καινοτομίας, αναγνωρίζοντας ότι μια ισχυρή σύνδεση είναι ζωτικής σημασίας για την αύξηση της ανθεκτικότητας και της ποιοτικής παραγωγής του τομέα. Δεύτερον, εστιάζει στον εξοπλισμό πολλαπλών φορέων με τις γνώσεις και τα εργαλεία που απαιτούνται για την εφαρμογή καινοτόμων διαδικασιών, δίνοντάς τους έτσι τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται καλύτερα στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της αγοράς. Τέλος, τάσσεται υπέρ του μετασχηματισμού των πρακτικών διαχείρισης με την ενσωμάτωση περισσότερο υποστηριζόμενων από την ψηφιακή τεχνολογία καινοτόμων διαδικασιών, διευκολύνοντας τη στροφή προς πιο αποδοτικά, αποτελεσματικά και προσαρμόσιμα επιχειρηματικά μοντέλα. Το έργο INNOVATE εκτείνεται σε 7 ευρωπαϊκές χώρες: Αυστρία, Γαλλία, Κύπρος, Σουηδία, Βουλγαρία, Φινλανδία και Πολωνία, καταδεικνύοντας την ευρεία επίδρασή του και τη συλλογική προσπάθεια για την ανύψωση των προτύπων διαχείρισης της καινοτομίας σε ολόκληρη την Ευρώπη και πέραν αυτής.

## ΑΚΡΟΑΤΗΡΙΟ

Το παρόν έγγραφο προορίζεται να απευθυνθεί σε ένα πολύπλευρο ακροατήριο των Ευρωπαϊκών Επαγγελματικών Επιχειρήσεων (ΕΕΕ), με στόχο να επηρεάσει ένα ευρύ φάσμα ενδιαφερομένων που εμπλέκονται στα πλαίσια διαχείρισης και λειτουργίας. Το προσδιοριζόμενο κοινό – στόχος επεκτείνεται, αλλά δεν περιορίζεται, σε οργανωτικούς ηγέτες, υπεύθυνους διοίκησης, υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και εκπαιδευτές, οι οποίοι διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην καθοδήγηση των ιδρυμάτων και των οργανισμών τους προς την καινοτόμο αριστεία και την υιοθέτηση του προτύπου ISO56000 για τη διαχείριση της καινοτομίας. Σκοπός της παρούσας έκθεσης είναι να προσεγγίσει όσους είναι σε θέση να λάβουν αποφάσεις με αντίκτυπο και να εφαρμόσουν στρατηγικές που μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά τις ικανότητες καινοτομίας στους αντίστοιχους τομείς τους.

Για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής και τους εκπαιδευτές στον τομέα της ΕΕΚ, η Λευκή Βίβλος χρησιμεύει ως ένα ανεκτίμητο εργαλείο για την κατανόηση των σύγχρονων απαιτήσεων της αγοράς εργασίας και του κρίσιμου ρόλου που διαδραματίζει η διαχείριση της καινοτομίας στην ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Φιλοδοξεί να τους παρέχει τις γνώσεις που χρειάζονται, για να διαμορφώσουν πολιτικές και προγράμματα σπουδών που προετοιμάζουν καλύτερα τους εκπαιδευόμενους για ένα μέλλον όπου η καινοτομία και η προσαρμοστικότητα αποτελούν το κλειδί για την προσωπική και επαγγελματική επιτυχία. Απευθυνόμενη σε αυτή την ομάδα, η Λευκή Βίβλος επιδιώκει να προωθήσει μια ισχυρότερη ευθυγράμμιση μεταξύ των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων και των εξελισσόμενων απαιτήσεων της ευρωπαϊκής οικονομίας, διασφαλίζοντας ότι το εργατικό δυναμικό του αύριο θα είναι εξοπλισμένο με τις απαραίτητες δεξιότητες για την προώθηση και τη διατήρηση της καινοτομίας.

Ομοίως, για τους ηγέτες και τους βασικούς υπεύθυνους λήψης αποφάσεων σε επιχειρήσεις, ΜΜΕ και νεοσύστατες επιχειρήσεις, η παρούσα μελέτη προσφέρει έναν ολοκληρωμένο οδηγό για την ενσωμάτωση πρακτικών διαχείρισης της καινοτομίας στις βασικές στρατηγικές τους. Αυτό το τμήμα του κοινού είναι άμεσα υπεύθυνο για την πλοήγηση των οργανισμών τους στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού τοπίου, όπου η υιοθέτηση της καινοτομίας δεν είναι απλώς μια επιλογή, αλλά μια αναγκαιότητα για την επιβίωση και την ανάπτυξη. Η Λευκή Βίβλος σκοπεύει να ενδυναμώσει αυτά τα άτομα με γνώσεις, βέλτιστες πρακτικές και συστάσεις που μπορούν να

βοηθήσουν να μεταμορφώσουν την προσέγγισή τους στην καινοτομία, καθιστώντας την πιο δομημένη, συστηματική και ευθυγραμμισμένη με παγκόσμια πρότυπα όπως το ISO56000.

## ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η ερευνητική μεθοδολογία πίσω από τη σύνταξη του εγγράφου αποτέλεσε μια ολοκληρωμένη, συνεργατική προσπάθεια που περιλάμβανε μια σειρά μεθοδικών βημάτων, που αποσκοπούσαν στην αξιοποίηση της εμπειρογνώμοσύνης και των γνώσεων από πολλούς οργανισμούς και φορείς στις συμμετέχουσες ευρωπαϊκές χώρες. Η διαδικασία ξεκίνησε με την ανάπτυξη εθνικών εκθέσεων για κάθε χώρα εταίρο, που περιλάμβανε λεπτομερή έρευνα γραφείου. Οι εν λόγω εθνικές εκθέσεις είχαν καθοριστική σημασία για τη συγκέντρωση και τη σύνταξη των πιο συναφών και αποτελεσματικών βέλτιστων πρακτικών, εστιάζοντας ειδικά στην ενσωμάτωση και την προώθηση της διαχείρισης της καινοτομίας. Η προσέγγιση αυτή επέτρεψε στο έργο να αποτυπώσει μια σαφή και τρέχουσα εικόνα των αποτελεσματικών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στο πλαίσιο της διαχείρισης της καινοτομίας σε διάφορους τομείς, προσφέροντας πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με το ποιες πρακτικές αποφέρουν θετικά αποτελέσματα και πώς εφαρμόζονται.

Η μεθοδολογία στηρίχθηκε σε μια τυποποιημένη προσέγγιση που προσδιόρισε διάφορους βασικούς πυλώνες, οι οποίοι θεωρούνται απαραίτητοι για την προώθηση μιας ισχυρής κουλτούρας καινοτομίας στους οργανισμούς. Οι πυλώνες αυτοί περιλάμβαναν τους ακόλουθους βασικούς δείκτες: κατανομή πόρων, οργανωτική δομή και κουλτούρα, στρατηγικοί στόχοι και τοποθέτηση στην αγορά, προσαρμογή και επεκτασιμότητα των πρακτικών καινοτομίας, ο ρόλος του ψηφιακού μετασχηματισμού και της παγκοσμιοποίησης, καθώς και η ικανότητα μάθησης και προσαρμογής. Αυτή η δομημένη ανάλυση κατέληξε στον προσδιορισμό 7 υποδειγματικών πρακτικών, οι οποίες αναδείχθηκαν για την αποτελεσματικότητά τους στην προώθηση της διαχείρισης της καινοτομίας και για την παροχή ενός πλαισίου που θα μπορούσε να αναπαραχθεί και να κλιμακωθεί σε διαφορετικά οργανωτικά και εθνικά πλαίσια. Η προσέγγιση αυτή διασφάλισε ότι το έγγραφο αυτό στηρίζεται σε εμπειρικά στοιχεία και μπορεί να προσφέρει πρακτικές, εφαρμόσιμες οδηγίες για την ενίσχυση των πρακτικών διαχείρισης της καινοτομίας σε διάφορους τομείς και κλάδους.

## Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΩΣ ΑΛΛΑΓΗ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ

Η καινοτομία, η οποία κάποτε θεωρούνταν περιφερειακό στοιχείο της επιχειρηματικής στρατηγικής, έχει πλέον αναδειχθεί σε κεντρική αλλαγή παραδείγματος στις διοικητικές πρακτικές παγκοσμίως. Η μετατόπιση αυτή αντιπροσωπεύει μια θεμελιώδη μεταβολή στον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται και εφαρμόζουν στρατηγικές για την ανάπτυξη, την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα. Παραδοσιακά, οι πρακτικές διαχείρισης επικεντρώνονταν στη βελτιστοποίηση των υφιστάμενων διαδικασιών, στη μείωση του κόστους και στη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας εντός σαφώς καθορισμένων παραμέτρων. Ωστόσο, ο ταχύς ρυθμός των τεχνολογικών εξελίξεων, σε συνδυασμό με τα ολοένα και πιο ασταθή και πολύπλοκα περιβάλλοντα της αγοράς, έχει καταστήσει αναγκαία την επαναξιολόγηση αυτών των συμβατικών προσεγγίσεων. Σήμερα, η καινοτομία δεν αφορά απλώς την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών· περιλαμβάνει μια ολιστική επανεξέταση των οργανωτικών δομών, της κουλτούρας και των στρατηγικών για την προώθηση της δημιουργικότητας, της ευελιξίας και της συνεχούς προσαρμογής.

Κεντρικό ρόλο σε αυτή την αλλαγή παραδείγματος παίζει η αναγνώριση της καινοτομίας ως ενός ολοκληρωμένου οικοσυστήματος που υπερβαίνει την απλή ανάπτυξη προϊόντων. Περιλαμβάνει την αναδιαμόρφωση της οργανωτικής κουλτούρας, ώστε να αγκαλιάζει την ανάληψη ρίσκων, την αποτυχία και τον πειραματισμό ως ουσιώδη συστατικά της διαδικασίας καινοτομίας. Οι εταιρείες επενδύουν πλέον στη δημιουργία περιβαλλόντων όπου οι ιδέες κοινοποιούνται ελεύθερα και ενθαρρύνεται η συνεργασία σε όλα τα επίπεδα και τα τμήματα. Αυτός ο πολιτισμικός μετασχηματισμός υποστηρίζεται από τον επαναπροσδιορισμό των ηγετικών ρόλων, ώστε να δίνεται προτεραιότητα στο όραμα, την έμπνευση και την ενδυνάμωση έναντι των παραδοσιακών μοντέλων διοίκησης και ελέγχου. Επιπλέον, οι στρατηγικοί στόχοι επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στη δημιουργία και τη διατήρηση

6

της αγοράς και όχι απλώς στη συμμετοχή στην αγορά. Η προσέγγιση αυτή αξιοποιεί τον ψηφιακό μετασχηματισμό, την παγκοσμιοποίηση και τις εξελίξεις στην τεχνολογία για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών μοντέλων, την είσοδο σε ανεκμετάλλετες αγορές και τη δημιουργία αξίας με πρωτοφανείς τρόπους. Ως αποτέλεσμα, οι πρακτικές διαχείρισης με επίκεντρο την καινοτομία οδηγούν τους οργανισμούς να γίνουν πιο προσαρμοστικοί, ανθεκτικοί και ικανοί να περιηγηθούν στις προκλήσεις του σύγχρονου επιχειρηματικού τοπίου.

Ως αποτέλεσμα, η στροφή προς τη διαχείριση της καινοτομίας έφερε στην επιφάνεια την ανάγκη αναδιαμόρφωσης των οργανωτικών πόρων, των δομών, των διαδικασιών και των αξιών, ώστε να υποστηριχθεί η απρόσκοπτη ενσωμάτωση της καινοτομίας σε κάθε επίπεδο. Στην προσπάθεια αυτή, τα πρότυπα πιστοποίησης, ιδίως στο πλαίσιο αρχών καινοτομίας, όπως το ISO56000, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διασφάλιση και τυποποίηση των προσεγγίσεων που ακολουθούν οι οργανισμοί προς τη διαχείριση της καινοτομίας. Τα πρότυπα αυτά παρέχουν μια σταθερή βάση που καθοδηγεί τις εταιρείες στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την καινοτομία, από τη δημιουργία ιδεών έως την επιτυχή υλοποίησή τους, διασφαλίζοντας ότι οι προσπάθειες αυτές είναι στρατηγικές, αποδοτικές και αποτελεσματικές. Τελικά, η τήρηση των αρχών πιστοποίησης διαβεβαιώνει τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των επενδυτών, των πελατών και των συνεργατών, για την αφοσίωση ενός οργανισμού στη διατήρηση υψηλών προτύπων στις πρακτικές καινοτομίας, προσελκύοντας έτσι καλύτερες ευκαιρίες συνεργασίας και επενδύσεων.

## ΤΟ ΠΡΟΤΥΠΟ ISO56000 ΚΑΙ ΟΙ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ

Η σειρά ISO56000, που δημοσιεύθηκε τον Φεβρουάριο του 2020, αποτελεί ένα πρωτοποριακό πλαίσιο για τους οργανισμούς που στοχεύουν στην αξιοποίηση της καινοτομίας ως καθοριστικής δύναμης για τη βιώσιμη ανάπτυξη, την οικονομική βιωσιμότητα και την κοινωνική ανάπτυξη. Αναγνωρίζοντας την ικανότητα ενός οργανισμού να καινοτομεί ως απαραίτητη, το ISO56000 περιγράφει μια συστηματική προσέγγιση για την κατανόηση και την ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, την αξιοποίηση νέων ευκαιριών, της εσωτερικής δημιουργικότητας και των εξωτερικών συνεργασιών.

Συνεπώς, το παρόν πρότυπο ISO έχει σχεδιαστεί, για να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν μια συνεκτική, συνεπή και κοινή βάση για τη διαχείριση της καινοτομίας. Διευκρινίζει βασικούς όρους, ορισμούς, έννοιες και αρχές, καθοδηγώντας τους οργανισμούς στη δημιουργία, τη διατήρηση και τη συνεχή βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης της καινοτομίας τους. Το ISO56000 είναι εφαρμόσιμο σε ένα ευρύ φάσμα οργανισμών -ανεξάρτητα από τον τύπο, τον τομέα, το μέγεθος ή το επίπεδο ωριμότητάς τους- και υπογραμμίζει την καθολικότητα της καινοτομίας σε διάφορους τύπους, συμπεριλαμβανομένων των προϊόντων, των υπηρεσιών, των διαδικασιών, των μοντέλων και των μεθόδων, και σε διάφορες προσεγγίσεις, όπως η εσωτερική και ανοικτή καινοτομία, καθώς και οι δραστηριότητες με γνώμονα τον χρήστη, την αγορά, την τεχνολογία και τον σχεδιασμό.

Η σχέση του ISO56000 με άλλα πρότυπα, όπως το ISO 56002, το οποίο προσφέρει καθοδήγηση για τη δημιουργία συστημάτων διαχείρισης της καινοτομίας, το ISO 56003, το οποίο επικεντρώνεται στα εργαλεία και τις μεθόδους σύμπραξης καινοτομίας, και το ISO TR 56004, θέτει ένα σαφές σχέδιο για τους οργανισμούς, προκειμένου να αντιμετωπίσουν τις πολυπλοκότητες της καινοτομίας. Συνεπώς, η υιοθέτησή του μπορεί να έχει βαθιές επιπτώσεις στη διαχείριση και την καινοτομία. Με την ενσωμάτωση των αρχών και πρακτικών του ISO56000, οι οργανισμοί μπορούν να διαχειρίζονται συστηματικά τις διαδικασίες καινοτομίας τους, από την ιδέα έως την υλοποίηση, εξασφαλίζοντας μια συνεπή σειρά νέων λύσεων που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς. Η προσέγγιση αυτή ενθαρρύνει μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης και ανάληψης στρατηγικών κινδύνων, επιτρέποντας στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται ευέλικτα στις μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς.

## ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Η έρευνά μας σχετικά με τη δυναμική της διαχείρισης της καινοτομίας στην Αυστρία, τη Φινλανδία, τη Σουηδία, τη Βουλγαρία, την Πολωνία, τη Γαλλία και την Κύπρο προσφέρει μια αποκαλυπτική ματιά στον τρόπο με τον οποίο κάθε χώρα διαχειρίζεται την πολυπλοκότητα της καινοτομίας εντός των συνόρων της. Βασιζόμενο σε ολοκληρωμένες εθνικές εκθέσεις που εκπονήθηκαν από τους εταίρους του έργου, η ενότητα αυτή παρουσιάζει τις ξεχωριστές δυνατότητες καινοτομίας και τα εμπόδια που αντιμετωπίζει κάθε χώρα, αποκαλύπτοντας την περίπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ του οικονομικού περιβάλλοντος κάθε χώρας, των ρυθμιστικών πολιτικών και της κοινωνικής αποτίμησης της καινοτομίας. Αξιοποιώντας τον Ευρωπαϊκό Πίνακα Αποτελεσμάτων Καινοτομίας (2023), παράλληλα με μια αναδρομική εξέταση με τη χρήση δεδομένων από το 2016 έως το 2023, η ενότητα αυτή αναδεικνύει την τρέχουσα θέση κάθε έθνους στο φάσμα της καινοτομίας, ενώ παράλληλα προσφέρει πληροφορίες για την εξέλιξη του τοπίου καινοτομίας τους κατά τα τελευταία χρόνια.

Συνολικά, εξετάζοντας τα τοπία καινοτομίας της Αυστρίας, της Φινλανδίας, της Σουηδίας, της Βουλγαρίας, της Πολωνίας, της Γαλλίας και της Κύπρου, γίνεται σαφές ότι υπάρχουν αρκετοί βασικοί παράγοντες που αναγνωρίζονται ως κρίσιμοι για την προώθηση της καινοτομίας σε αυτά τα διαφορετικά έθνη. Πρωταρχικός μεταξύ αυτών είναι ο ουσιαστικός ρόλος που διαδραματίζει η εκπαίδευση στην καλλιέργεια ενός περιβάλλοντος που ευνοεί την καινοτόμο σκέψη και την επίλυση προβλημάτων.

Εξίσου σημαντική είναι η επιρροή των κυβερνητικών πολιτικών και των μηχανισμών στήριξης που διευκολύνουν την υιοθέτηση της καινοτομίας, καταδεικνύοντας πώς η δέσμευση του δημόσιου τομέα μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την καινοτόμο παραγωγή μιας χώρας. Η ανάγκη για συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τομέων, συμπεριλαμβανομένων των ακαδημαϊκών, της βιομηχανίας και της κυβέρνησης, αναδεικνύεται ως βασικό συστατικό, υπογραμμίζοντας τον διεπιστημονικό χαρακτήρα των επιτυχημένων οικοσυστημάτων καινοτομίας.

Παράλληλα, το ιστορικό και πολιτιστικό υπόβαθρο κάθε χώρας επηρεάζει σημαντικά τις αντίστοιχες στρατηγικές καινοτομίας, οδηγώντας σε μια πλούσια ποικιλία προσεγγίσεων. Για παράδειγμα, ορισμένες χώρες μπορεί να δίνουν προτεραιότητα στην εκμετάλλευση τεχνολογικών ανακαλύψεων ως ακρογωνιαίο λίθο των προσπαθειών τους για καινοτομία, αξιοποιώντας τους προηγμένους τομείς επιστημονικής έρευνας.

Αντίθετα, άλλοι μπορεί να εστιάζουν στην αντιμετώπιση κοινωνικών προκλήσεων μέσω καινοτόμων λύσεων, αντανakλώντας τη δέσμευση για κοινωνική ευημερία και βιωσιμότητα. Ορισμένα έθνη μπορεί να διανύουν οικονομικές μεταμορφώσεις που απαιτούν καινοτόμες προσεγγίσεις, για να εξασφαλίσουν ανθεκτικότητα και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά. Αυτή η ποικιλομορφία στην εστίαση -είτε πρόκειται για εκπαιδευτικές μεταρρυθμίσεις, τεχνολογικές ικανότητες, πολιτισμικές αλλαγές ή πλαίσια πολιτικής- καταδεικνύει τις πολύπλευρες προσεγγίσεις, που υιοθετούν οι χώρες αυτές, για να τοποθετήσουν την καινοτομία στο επίκεντρο των αναπτυξιακών τους προγραμμάτων. Πιο αναλυτικά:

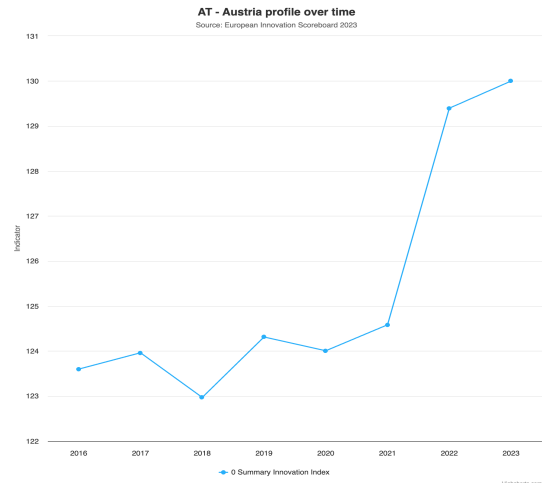
### ΑΥΣΤΡΙΑ

Ιστορικά, η κοινωνική δέσμευση της Αυστρίας στην εκπαίδευση, την έρευνα και την τεχνολογική πρόοδο έχει δημιουργήσει ένα περιβάλλον που ευνοεί την καινοτομία. Η υψηλή εκτίμηση της χώρας για το εκπαιδευτικό επίπεδο, σε συνδυασμό με μια υποστηρικτική κυβέρνηση, που δίνει κίνητρα για καινοτομία μέσω της νομοθεσίας και της χρηματοδότησης, έχει δημιουργήσει ένα καλά ολοκληρωμένο οικοσύστημα καινοτομίας. Πρωτοβουλίες όπως οι "FTI-Strategies 2030" αναδεικνύουν μια μελλοντική προσέγγιση, που προωθεί τη συνεργασία μεταξύ ακαδημαϊκών και βιομηχανίας με ιδιαίτερη έμφαση στις MME. Τα βραβεία καινοτομίας της Αυστρίας αντικατοπτρίζουν μια κουλτούρα που εκτιμά όχι μόνο τις νέες ιδέες αλλά και τον επιχειρηματικό αντίκτυπο και τη βιωσιμότητα, υπογραμμίζοντας μια πολύπλευρη προσέγγιση της καινοτομίας.



### Περιορισμοί

- **Υψηλό εργατικό και λειτουργικό κόστος:** Το υψηλό κόστος διαβίωσης της Αυστρίας και η αυστηρή εργατική νομοθεσία μπορεί να αυξήσουν το λειτουργικό κόστος για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις και τις ΜΜΕ, περιορίζοντας ενδεχομένως την ικανότητά τους να διαθέσουν πόρους για έρευνα, ανάπτυξη και καινοτομία.
- **Περιορισμένα επιχειρηματικά κεφάλαια:** Σε σύγκριση με τους παγκόσμιους κόμβους καινοτομίας, η Αυστρία μπορεί να έχει περιορισμένη πρόσβαση σε επιχειρηματικά κεφάλαια, γεγονός που μπορεί να περιορίσει τις ευκαιρίες ανάπτυξης για εξαιρετικά καινοτόμες νεοσύστατες επιχειρήσεις.



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023

### ΒΟΥΛΓΑΡΙΑ

Η Βουλγαρία βρίσκεται σε τροχιά ενίσχυσης της καινοτομίας, με αυξανόμενη κοινωνική αναγνώριση και ένα εξελισσόμενο εκπαιδευτικό σύστημα που περιλαμβάνει πλέον τη διαχείριση της καινοτομίας. Με πρωτοβουλίες όπως το "Innovate Bulgaria" και το βραβείο "Καινοτόμος Εταιρεία της Χρονιάς", καταβάλλεται συντονισμένη προσπάθεια να εμπεδωθεί μια κουλτούρα καινοτομίας που διαπερνά διάφορους τομείς. Ο ρόλος της κυβέρνησης είναι κομβικός, με στρατηγικές όπως το "Εθνικό Πρόγραμμα Ανάπτυξης 2030" και η "Στρατηγική Καινοτομίας για την Έξυπνη Εξειδίκευση" να στοχεύουν στην ευθυγράμμιση των εθνικών ικανοτήτων με τις ευρύτερες πολιτικές της ΕΕ, προωθώντας τη μετάβαση στην ψηφιακή και πράσινη οικονομία.

### Περιορισμοί

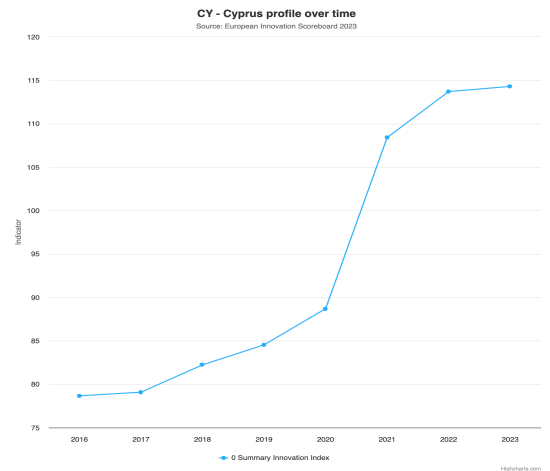
- **Περιορισμοί αναδυόμενων οικονομιών:** Η ιδιότητα της Βουλγαρίας ως αναδυόμενης οικονομίας μπορεί να σημαίνει περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση και μικρότερη εγχώρια αγορά για καινοτόμα προϊόντα και υπηρεσίες.
- **Έλλειμμα δεξιοτήτων:** Μπορεί να υπάρχει χάσμα μεταξύ των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την καινοτομία υψηλής τεχνολογίας και της διαθέσιμης δεξαμενής ταλέντων, παρά τις βελτιώσεις στο εκπαιδευτικό σύστημα.



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023

## ΚΥΠΡΟΣ

Η Κύπρος, αν και δεν διαθέτει ένα ενιαίο ολοκληρωμένο πλαίσιο καινοτομίας, έχει κάνει σημαντικά βήματα στη δημιουργία ενός υποστηρικτικού οικοσυστήματος μέσω πρωτοβουλιών υπό την ηγεσία της κυβέρνησης, μη κερδοσκοπικών πόρων, ακαδημαϊκής έρευνας και ανάπτυξης και επιχειρηματικής επώασης. Το ρυθμιστικό πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης επηρεάζει σημαντικά τις στρατηγικές διαχείρισης της καινοτομίας για τις ΜΜΕ, παρέχοντας προσαρμοσμένα πακέτα στήριξης και προωθώντας ένα περιβάλλον που ευνοεί την καινοτομία. Η διατομεακή συνεργασία αποτελεί το κλειδί για τις συνεχιζόμενες προσπάθειες της Κύπρου να ενοποιήσει και να βελτιστοποιήσει τις διαδικασίες διαχείρισης της καινοτομίας.



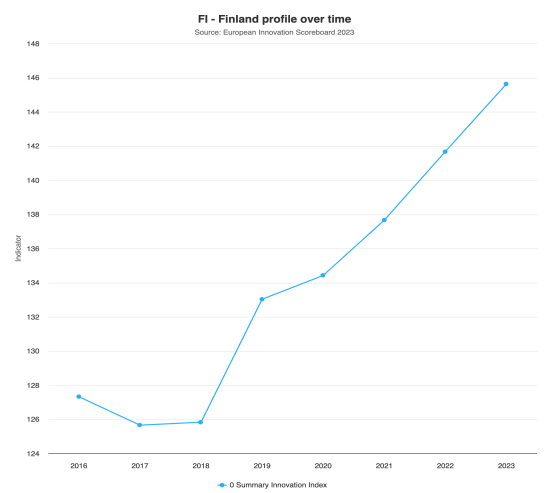
Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023

### Περιορισμοί

- **Μικρή εγχώρια αγορά:** Το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς μπορεί να περιορίσει την επεκτασιμότητα των καινοτόμων εγχειρημάτων στο εσωτερικό της χώρας, ωθώντας τις επιχειρήσεις να επιδιώξουν διεθνή επέκταση νωρίς.
- **Περιφερειακή αστάθεια:** Οι γεωπολιτικές εντάσεις στην περιοχή μπορούν να δημιουργήσουν αβεβαιότητα για τις επιχειρήσεις, επηρεάζοντας ενδεχομένως τις επενδύσεις στην καινοτομία.

## ΦΙΝΛΑΝΔΙΑ

Η Φινλανδία έχει οικοδομήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα στην καινοτομία, ιδίως στις βιομηχανίες υψηλής τεχνολογίας, υποστηριζόμενη από μια παράδοση ισχυρής έρευνας και ανάπτυξης και ένα εκπαιδευτικό σύστημα που προωθεί τη δια βίου μάθηση. Η συνεργασία μεταξύ των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και της βιομηχανίας είναι καθοριστικής σημασίας, με την έρευνα να μεταφράζεται συχνά σε εμπορικές και κοινωνικές εφαρμογές. Οι επενδύσεις της Φινλανδίας σε έρευνα και ανάπτυξη (με στόχο το 4% του ΑΕΠ) και η ολοκληρωμένη πολιτική καινοτομίας της εκφράζουν ένα στρατηγικό όραμα που αντιμετωπίζει τις κοινωνικές προκλήσεις και τις οικονομικές μεταβάσεις. Το φινλανδικό πλαίσιο είναι προσαρμοστικό, με στόχο τη διατήρηση της ευελιξίας σε ένα ταχέως εξελισσόμενο παγκόσμιο τοπίο.



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023

### Περιορισμοί

- **Γήρανση του πληθυσμού:** Αυτό θα επηρεάσει όχι μόνο την αγορά εργασίας αλλά και την εστίαση της καινοτομίας

στην υγειονομική περίθαλψη και την τεχνολογία της γήρανσης.

- **Υψηλή φορολογία:** Τα υψηλά επίπεδα φορολογίας μπορούν να επηρεάσουν τα διαθέσιμα κεφάλαια για επανεπένδυση σε δραστηριότητες καινοτομίας, έρευνας και ανάπτυξης.

## ΓΑΛΛΙΑ

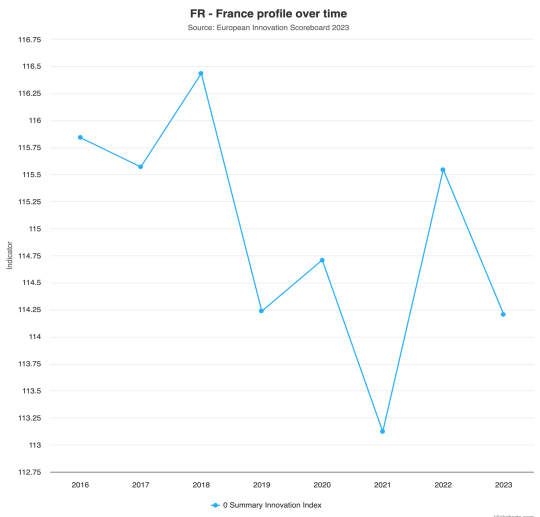
Η καινοτομία της Γαλλίας επηρεάζεται βαθιά από την πνευματική της παράδοση και την εστίασή της στην αντιμετώπιση των κοινωνικών αναγκών μέσω της τεχνολογίας και της επιστήμης. Το γαλλικό εκπαιδευτικό σύστημα, ιδίως στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, καλλιεργεί την καινοτομία μέσω διεπιστημονικών προγραμμάτων και συνεργασιών με τη βιομηχανία. Το ολιστικό πλαίσιο καινοτομίας στη Γαλλία είναι αξιοσημείωτα συνεργατικό, περιλαμβάνοντας στρατηγικές κυβερνητικές πρωτοβουλίες όπως η "Γαλλία 2030", τον ακαδημαϊκό και τον ιδιωτικό τομέα που εργάζονται από κοινού για την ενίσχυση της ικανότητας καινοτομίας της χώρας. Οι κόμβοι καινοτομίας και οι πολιτικές από φορείς όπως η Bpifrance παρέχουν κρίσιμη υποστήριξη σε νεοσύστατες επιχειρήσεις και επιχειρηματίες, προωθώντας την κληρονομιά της χώρας ως παγκόσμιου ηγέτη στην καινοτομία.

### Περιορισμοί

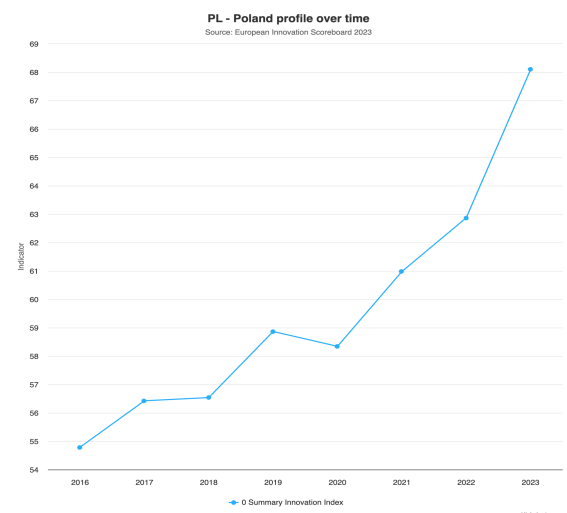
- **Γραφειοκρατία και κανονισμοί:** Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν συχνά γραφειοκρατικά εμπόδια και ένα πολύπλοκο ρυθμιστικό περιβάλλον που μπορεί να επιβραδύνει τις διαδικασίες καινοτομίας.
- **Συγκέντρωση των οικονομικών δραστηριοτήτων:** Η συγκέντρωση των οικονομικών δραστηριοτήτων και των κέντρων καινοτομίας στο Παρίσι και σε μερικές άλλες πόλεις μπορεί να περιορίσει τις περιφερειακές δυνατότητες καινοτομίας.

## ΠΟΛΩΝΙΑ

Στην Πολωνία, η καινοτομία είναι κοινωνικά αποδεκτή ως απαραίτητη για την ποιότητα ζωής και την οικονομική ευημερία. Η κυβέρνηση ενθαρρύνει την καινοτομία μέσω ενός συνδυασμού πρωτοβουλιών, που προωθούν την κατάρτιση, τις υποτροφίες και τη διατομεακή συνεργασία. Τα εκκολαπτήρια επιχειρήσεων και οι επιταχυντές διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε αυτό το οικοσύστημα, παρέχοντας τα θεμέλια για την ευημερία των νεοσύστατων επιχειρήσεων. Το ολιστικό πλαίσιο για την καινοτομία στην Πολωνία περιλαμβάνει στρατηγική κυβερνητική δράση, πηγές χρηματοδότησης και ένα νομικό περιβάλλον που ενθαρρύνει την καινοτομία, με ιδιαίτερη



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023



έμφαση στη βιωσιμότητα.

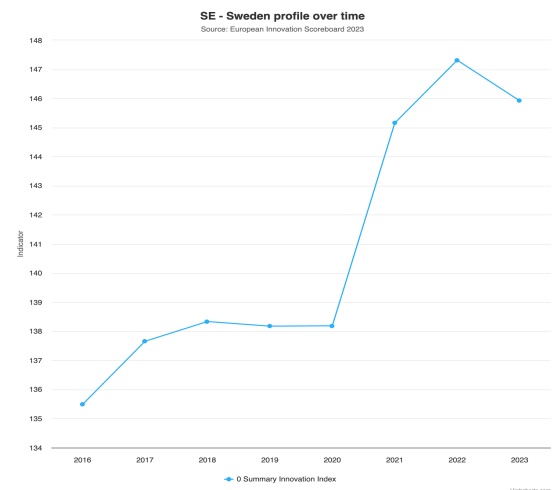
### Περιορισμοί

- **Δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης:** Οι δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης της Πολωνίας ως ποσοστό του ΑΕΠ είναι παραδοσιακά χαμηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ, γεγονός που θα μπορούσε να επηρεάσει μακροπρόθεσμα την παραγωγή καινοτομίας.
- **Μαζική μετανάστευση εξειδικευμένων επαγγελματιών:** Η μετανάστευση εξειδικευμένων εργαζομένων που αναζητούν καλύτερες ευκαιρίες στο εξωτερικό μπορεί να εξαντλήσει τη δεξαμενή ταλέντων της χώρας που είναι απαραίτητη για την καινοτομία.

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023

### ΣΟΥΗΔΙΑ

Η διαδρομή της Σουηδίας από τις αγροτικές της ρίζες μέχρι την ανάδειξή της σε παγκόσμιο ηγέτη της καινοτομίας εδράζεται στην ιστορική εστίασή της στην εκπαίδευση και τις υποδομές. Με μια κοινωνία που εκτιμά τα συλλογικά επιτεύγματα, η Σουηδία έχει καλλιεργήσει ένα διαφανές και συνεργατικό κλίμα καινοτομίας. Η υποστήριξη της κυβέρνησης, το πολιτιστικό ήθος του "Jantelagen"<sup>1</sup> και ένα ισχυρό σύστημα κοινωνικής πρόνοιας ενθαρρύνουν την ανάληψη ρίσκου στην επιχειρηματικότητα. Το ολιστικό πλαίσιο καινοτομίας της Σουηδίας ενσωματώνει την εκπαίδευση, την κυβερνητική πολιτική και τη στήριξη των επιχειρήσεων, καλλιεργώντας ένα περιβάλλον όπου η καινοτομία θεωρείται ζωικής σημασίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη και τη δημιουργία θέσεων εργασίας.



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023

### Περιορισμοί

- **Κόστος ζωής και μισθοί:** Το υψηλό κόστος διαβίωσης και οι προσδοκίες για τους μισθούς μπορεί να καταστήσουν δύσκολη τη διαχείριση των λειτουργικών δαπανών για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, ιδίως στα αρχικά στάδια.
- **Κορεσμός της αγοράς στην τεχνολογία:** Με μεγάλη έμφαση στην τεχνολογία και την καινοτομία, υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, ο οποίος μπορεί να είναι δύσκολος για τους νεοεισερχόμενους.

## ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

Στο ευρωπαϊκό τοπίο της καινοτομίας, η Φινλανδία και η Σουηδία διακρίνονται ως πρωτοπόρες, θέτοντας κριτήρια αναφοράς που υπερβαίνουν τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ). Η ηγετική τους θέση στην καινοτομία εδράζεται σε μια ισχυρή έμφαση στα συνεργατικά έργα, που γεφυρώνουν το χάσμα μεταξύ της εκπαίδευσης υψηλού επιπέδου και των επιχειρηματικών διαδικασιών. Και οι δύο χώρες έχουν κάνει σημαντικά βήματα για την

<sup>1</sup> Ο κοινωνικός αυτός κώδικας υπαγορεύει έμφαση στα συλλογικά επιτεύγματα και την ευημερία και περιφρονεί την εστίαση στα ατομικά επιτεύγματα. Πρόκειται για μια βασική αρχή της σκανδιναβικής φιλοσοφίας που εφαρμόζεται στη Δανία, τη Νορβηγία, τη Σουηδία, τη Φινλανδία και την Ισλανδία.

αξιοποίηση των συμπράξεων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα και τη συμμετοχή σε διεθνείς ερευνητικές συνεργασίες, οι οποίες ήταν καθοριστικές για την επιτυχία τους. Η δέσμευση για δια βίου μάθηση και η προώθηση της στενής συνεργασίας με τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) εδραιώνει περαιτέρω τη θέση τους στην πρωτοπορία της καινοτομίας, ενώ συμβάλλει σε ένα βιώσιμο συμπεριληπτικό οικοσύστημα καινοτομίας και δυναμικό.

Η Αυστρία, η Γαλλία και η Κύπρος, αν και δεν βρίσκονται στην κορυφή της λίστας καινοτομίας, αναγνωρίζονται ως ισχυροί καινοτόμοι φορείς, που ο καθένας δίνει μια μοναδική έμφαση στις στρατηγικές καινοτομίας του. Η Αυστρία επενδύει σε μεγάλο βαθμό στην έρευνα και ανάπτυξη και ενσωματώνει καινοτόμες πρακτικές στο εκπαιδευτικό της σύστημα, με στόχο την καλλιέργεια ενός μελλοντικού εργατικού δυναμικού με δεξιότητες στην πλοήγηση και τη συμβολή σε μια καινοτόμο οικονομία. Η προσέγγιση της Γαλλίας για την καινοτομία περιστρέφεται γύρω από την κατασκευή ενός ισχυρού οικοσυστήματος, που διευκολύνει τη συνεργασία δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, διασφαλίζοντας ότι η καινοτομία είναι μια κοινή προσπάθεια σε διάφορους τομείς. Η Κύπρος, από την άλλη πλευρά, επικεντρώνεται στην ενίσχυση των καινοτόμων ικανοτήτων των ΜΜΕ της, αναγνωρίζοντας τον ζωτικό ρόλο που διαδραματίζουν αυτές οι οντότητες στον ευρύτερο οικονομικό ιστό. Ωστόσο, οι χώρες αυτές δεν στερούνται των προκλήσεών τους- τα γραφειοκρατικά εμπόδια και η ανάγκη καλλιέργειας μιας πιο διαδεδομένης κουλτούρας καινοτομίας παραμένουν τομείς προς βελτίωση.

Η κυβερνητική συμμετοχή διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στις στρατηγικές καινοτομίας της Αυστρίας, της Φινλανδίας, της Σουηδίας και της Γαλλίας. Και οι τέσσερις χώρες επιδεικνύουν προληπτική στάση στην προώθηση της καινοτομίας μέσω μιας σειράς υποστηρικτικών πολιτικών και πρωτοβουλιών. Η Σουηδία, ειδικότερα, δείχνει πώς οι κοινωνικές δομές, όπως το δίκτυο κοινωνικής ασφάλειας, μπορούν να ενθαρρύνουν την ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου, μειώνοντας τους προσωπικούς οικονομικούς κινδύνους που συνδέονται με την καινοτομία. Αυτό το περιβάλλον πολιτικής συμβάλλει σημαντικά στα υψηλά ποσοστά απασχόλησης και στην οικονομική ανθεκτικότητα, υπογραμμίζοντας τη συμβιωτική σχέση μεταξύ των κοινωνικών πολιτικών και της δυναμικής της καινοτομίας.

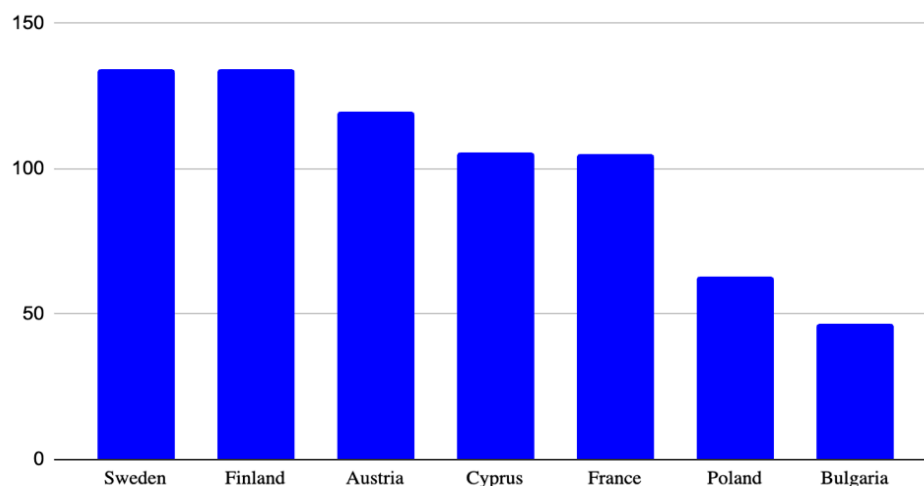
Αντίθετα, η Βουλγαρία και η Πολωνία χαρακτηρίζονται ως αναδυόμενοι καινοτόμοι εντός της ΕΕ, παρουσιάζοντας αξιόπαινη πρόοδο, αλλά εξακολουθώντας να υστερούν σε σχέση με τις μέσες επιδόσεις της ΕΕ. Οι προσπάθειες καινοτομίας της Βουλγαρίας είναι αξιοσημείωτες στους τομείς του σχεδιασμού και των περιβαλλοντικών τεχνολογιών, υποδεικνύοντας μια εστιασμένη προσέγγιση για την αξιοποίηση της καινοτομίας για τη βιώσιμη ανάπτυξη. Το τοπίο καινοτομίας της Πολωνίας αναζωογονείται από δυναμικές ΜΜΕ και νεοσύστατες επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν βασικούς κινητήριους μοχλούς του αναπτυσσόμενου οικοσυστήματος καινοτομίας της. Παρ' όλα αυτά, και οι δύο χώρες αντιμετωπίζουν σημαντικές προκλήσεις όσον αφορά την ενίσχυση των ευκαιριών δια βίου μάθησης, την εξασφάλιση επαρκούς κρατικής στήριξης και τη δημιουργία ενός πιο περιεκτικού και ολοκληρωμένου περιβάλλοντος για την καινοτομία. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων είναι επιτακτική ανάγκη για τη Βουλγαρία και την Πολωνία, προκειμένου να αναβαθμίσουν το κύρος τους και να αξιοποιήσουν πλήρως το δυναμικό καινοτομίας τους στο ευρωπαϊκό πλαίσιο.

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023

## ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Σε όλο το ποικιλόμορφο τοπίο της ευρωπαϊκής καινοτομίας, όπου κάθε χώρα αναδεικνύει τις μοναδικές στρατηγικές και πολιτισμικές επιρροές της, ορισμένες καθολικές δεξιότητες ξεχωρίζουν ως κρίσιμες. Η δημιουργικότητα, η προσαρμοστικότητα και η κριτική σκέψη προαναγγέλλονται ως οι πυλώνες που στηρίζουν τη δομή της καινοτομίας. Η δημιουργικότητα ενδυναμώνει τα άτομα και τους οργανισμούς να σκέφτονται έξω από τα συμβατικά πλαίσια, δημιουργώντας πρωτοποριακές ιδέες και επιλύοντας προβλήματα μέσω ανορθόδοξων προσεγγίσεων.

European Innovation Scoreboard 2023 (%)



προσαρμοστικότητα διασφαλίζει ότι οι επιχειρηματίες και οι καινοτόμοι παραμένουν ευέλικτοι, έτοιμοι να προσαρμόζουν τις στρατηγικές τους ανταποκρινόμενοι στις διαρκώς μεταβαλλόμενες δυναμικές της αγοράς και τις αβεβαιότητες που χαρακτηρίζουν το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Εν τω μεταξύ, η κριτική σκέψη παρέχει τα θεμέλια για την ανάλυση πολύπλοκων καταστάσεων, την αναγνώριση ευκαιριών εν μέσω προκλήσεων και τη λήψη αποφάσεων που είναι τόσο στρατηγικές όσο και τεκμηριωμένες. Αυτές οι δεξιότητες, όταν εναρμονίζονται,

δημιουργούν μια ισχυρή δύναμη ικανή να προωθήσει την καινοτομία, υπερβαίνοντας τα όρια της γεωγραφίας και του πολιτισμού.

Ωστόσο, η πορεία της καινοτομίας δεν εξαρτάται μόνο από τις ατομικές ικανότητες, αλλά επηρεάζεται σημαντικά από ευρύτερα κοινωνικά στοιχεία. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2023) υπογραμμίζει τη σημασία της κυβερνητικής υποστήριξης για την καλλιέργεια ενός οικοσυστήματος που ευνοεί την καινοτομία. Ένα εκπαιδευτικό σύστημα που προωθεί ενεργά την καινοτόμο σκέψη και την επίλυση προβλημάτων, όπως υπογραμμίζει η Eurostat (2005), θέτει τις βάσεις για μια γενιά ικανή να περιηγηθεί στις πολυπλοκότητες του μέλλοντος. Επιπλέον, η στάση μιας κοινωνίας απέναντι στην καινοτομία, όπως συζητείται από την McKinsey & Company (2017), μπορεί είτε να προωθήσει είτε να εμποδίσει την αποδοχή και την ενσωμάτωση καινοτόμων λύσεων. Η υποδομή εντός μιας χώρας, σε συνδυασμό με την πολιτισμική αποδοχή της ανάληψης κινδύνου και την κατανόηση της προσέγγισης της αποτυχίας, όπως σημειώνει ο Sharif (2006), είναι εξίσου κρίσιμες. Αυτά τα στοιχεία διαμορφώνουν συλλογικά ένα περιβάλλον όπου η καινοτομία όχι μόνο ριζώνει αλλά και ευδοκίμει, αναδεικνύοντας το περίπλοκο πλέγμα δεξιοτήτων και κοινωνικών παραγόντων που είναι απαραίτητα για την καλλιέργεια ενός ζωντανού και ανθεκτικού οικοσυστήματος καινοτομίας.

## ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΩΝ ΣΗΜΕΡΙΝΩΝ ΕΛΛΕΙΨΕΩΝ ΣΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η εμβάθυνση στις ιδιαιτερότητες των πρακτικών διαχείρισης της καινοτομίας σε ολόκληρη την Ευρώπη, ιδίως μέσα από το πρίσμα των προτύπων ISO56000, αποκαλύπτει ένα σύνολο προκλήσεων και ευκαιριών. Ενώ σκανδιναβικές χώρες, όπως η Φινλανδία και η Σουηδία φαίνεται να προχωρούν ομαλά με πρακτικές καινοτομίας που ανταποκρίνονται στο ήθος του ISO56000, αναδυόμενοι καινοτόμοι όπως η Βουλγαρία και η Πολωνία αποκαλύπτουν ορισμένα κενά. Η καρδιά του προβλήματος έγκειται συχνά στην κατακερματισμένη προσέγγιση της διαχείρισης της καινοτομίας - έλλειψη συνεκτικών συστημάτων, σποραδικές δραστηριότητες καινοτομίας χωρίς σαφές σχέδιο δράσης και στόχους που μερικές φορές δεν συγχρονίζονται με την ευρύτερη αποστολή των οργανισμών. Αυτές οι ελλείψεις όχι μόνο παρεμποδίζουν τις στρατηγικές καινοτομίας, αλλά κόβουν και τα φτερά των οργανισμών, περιορίζοντας τις πλήρεις δυνατότητές τους να αξιοποιήσουν τη δημιουργικότητα και την τεχνολογική πρόοδο. Η γεφύρωση αυτών των κενών, ιδίως με την προσέγγιση των κατευθυντήριων γραμμών του ISO, θα μπορούσε να αλλάξει το παιχνίδι, μετατρέποντας τις πρακτικές καινοτομίας σε πιο εστιασμένες, με αντίκτυπο και σε παγκόσμιο επίπεδο ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Επιπλέον, η ουσία της απελευθέρωσης ολόκληρου του φάσματος της καινοτομίας έγκειται στην καλλιέργεια μιας βαθιά ριζωμένης κατανόησης της ίδιας της καινοτομίας και των οφελών που αυτή επιφέρει. Από τις νεοσύστατες επιχειρήσεις σε αρχικό στάδιο μέχρι τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, καθώς και τους παρόχους ΕΕΚ και τις ΜΜΕ σε όλο το ευρωπαϊκό τοπίο, η εξοικείωση με τα πρότυπα ISO56000 μοιάζει με την ανακάλυψη ενός πηγαδιού νέων δυνατοτήτων. Η εξοικείωση με τις βασικές αρχές και μεθοδολογίες μπορεί να εξοπλίσει αυτές τις οντότητες με τις γνώσεις για την εμπέδωση μιας ισχυρής κουλτούρας καινοτομίας στο εσωτερικό τους. Αυτή η κατανόηση είναι καθοριστική για τη μετατροπή του θεωρητικού δυναμικού καινοτομίας σε απτή οικονομική αξία. Όταν αυτοί οι οργανισμοί εσωτερικεύσουν και εφαρμόσουν δομημένες προσεγγίσεις για τη διαχείριση της καινοτομίας, μπορούν να τοποθετηθούν, ώστε όχι μόνο να πλοηγηθούν αλλά και να διαμορφώσουν το μέλλον των αντίστοιχων κλάδων τους μέσω της συνεχούς καινοτομίας.

Κατά συνέπεια, το ISO56000 παρέχει ένα σχέδιο δράσης που, όταν ακολουθείται, μπορεί να μετατρέψει το ακατέργαστο δυναμικό των ιδεών σε απτά αποτελέσματα που βρίσκουν απήχηση στην αγορά. Σε έναν κόσμο όπου η καινοτομία είναι το κλειδί της επιτυχίας, η ευθυγράμμιση με αυτές τις αρχές μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς όχι μόνο να περιηγηθούν στα συχνά παραγμένα νερά της παγκόσμιας οικονομίας αλλά και να πλεύσουν προς νέους ορίζοντες ευημερίας. Πρόκειται για τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που δεν είναι απλώς καλά, αλλά είναι πρωτοπόρα από μόνα τους, θέτοντας νέα σημεία αναφοράς για την ποιότητα και την καινοτομία.

## ΕΙΝΑΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΜΙΑ ΕΜΦΥΤΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ;

Το ερώτημα αν η καινοτομία είναι μια έμφυτη ικανότητα ή μια δεξιότητα που μπορεί να αναπτυχθεί έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον τόσο των μελετητών όσο και των επαγγελματιών. Έρευνες, όπως αυτή του Koellinger (2008), επισημαίνουν μια σύνθετη αλληλεπίδραση μεταξύ των ατομικών χαρακτηριστικών και του εξωτερικού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση της καινοτόμου επιχειρηματικότητας. Αυτό υποδηλώνει ότι ενώ ορισμένοι άνθρωποι μπορεί να έχουν φυσικές τάσεις που ευνοούν την καινοτομία, όπως η δημιουργικότητα ή η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, το περιβάλλον στο οποίο βρίσκονται είναι εξίσου καθοριστικό. Παράγοντες όπως τα πολιτισμικά πρότυπα, η διαθεσιμότητα εκπαιδευτικών πόρων και το επίπεδο υποστήριξης εντός των οργανισμών (OECD, 2017) επηρεάζουν σημαντικά τον βαθμό στον οποίο μπορούν να ευδοκιμήσουν αυτές οι έμφυτες ιδιότητες. Ως εκ τούτου, καθίσταται προφανές ότι η ικανότητα για καινοτομία δεν είναι απλώς προϊόν έμφυτων χαρακτηριστικών, αλλά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από ευνοϊκές εξωτερικές συνθήκες που μπορούν να προωθήσουν και να ενισχύσουν αυτές τις φυσικές κλίσεις.

Αντίθετα, το επιχείρημα ότι η καινοτομία μπορεί να διδαχθεί αναδεικνύει τη μετασχηματιστική δύναμη της εκπαίδευσης και της βιωματικής μάθησης στην ανάπτυξη καινοτόμων ικανοτήτων. Ενώ ορισμένες εγγενείς ιδιότητες μπορεί να προδιαθέτουν τα άτομα να είναι πιο φυσικά καινοτόμα, τα δομημένα εκπαιδευτικά προγράμματα και η στοχευμένη κατάρτιση μπορούν να καλλιεργήσουν αυτές τις προδιαθέσεις σε ολοκληρωμένες δεξιότητες. Μέσω της σκόπιμης εξάσκησης, της έκθεσης σε μια ποικιλία ιδεών και της συμμετοχής σε συνεργατικά έργα, τα άτομα μπορούν να αναπτύξουν την κριτική σκέψη, την προσαρμοστικότητα και τη δημιουργική ικανότητα που είναι απαραίτητες για την καινοτομία. Επιπλέον, τα μαθησιακά περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν τον πειραματισμό και τη διερεύνηση διαφορετικών απόψεων μπορούν να ξεκλειδώσουν δυνατότητες σε άτομα που μπορεί αρχικά να μην παρουσιάζουν ισχυρά καινοτόμα χαρακτηριστικά. Έτσι, όπως υποδηλώνει η βιβλιογραφία, η ανάπτυξη των ικανοτήτων καινοτομίας δεν εξαρτάται αποκλειστικά από το έμφυτο ταλέντο, αλλά μπορεί να επηρεαστεί και να ενισχυθεί σημαντικά μέσω της αφοσιωμένης προσπάθειας και των κατάλληλων εκπαιδευτικών και οργανωτικών συστημάτων υποστήριξης.

## ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Με βάση το γλωσσάριο που παρέχει το ISO5600, η διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία κατεύθυνσης και ελέγχου των πτυχών ενός οργανισμού σε σχέση με την καινοτομία (ISO, 2020). Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός οράματος, μιας στρατηγικής, πολιτικών και στόχων καινοτομίας, παράλληλα με τη δημιουργία των απαραίτητων οργανωτικών δομών και διαδικασιών για την υλοποίηση αυτών των στόχων, συμπεριλαμβανομένου του συνολικού σχεδιασμού, της παροχής υποστήριξης, της διαχείρισης των λειτουργιών, της αξιολόγησης των επιδόσεων και της διευκόλυνσης της συνεχούς βελτίωσης.

Ωστόσο, αυτό οδηγεί σε μια άλλη έρευνα: Τι ακριβώς συνιστά την καινοτομία; Σύμφωνα με το ίδιο πλαίσιο, η καινοτομία αναφέρεται στη δημιουργία ή την τροποποίηση μιας οντότητας, που είτε εισάγει νέα αξία, είτε αναδιανέμει την υπάρχουσα αξία με νέο τρόπο (ISO, 2020). Η έννοια αυτή τονίζει ότι τόσο η καινοτομία όσο και η αντίληψη της αξίας είναι υποκειμενικές και εξαρτώνται από τις απόψεις του οργανισμού και των ενδιαφερόμενων μερών του. Κατά συνέπεια, η καινοτομία μπορεί να εκδηλωθεί με διάφορες μορφές, όπως προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες, μοντέλα ή μέθοδοι.

Σε αυτό το πλαίσιο, ο ρόλος των διαχειριστών καινοτομίας είναι καθοριστικός, καθώς είναι επιφορτισμένοι με τον συντονισμό αυτών των στοιχείων, ώστε να διασφαλίζουν ότι οι καινοτόμες πρωτοβουλίες ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού. Παρόλα αυτά, ο ρόλος αυτός περιλαμβάνει μια μοναδική πρόκληση: τον συνδυασμό της απρόβλεπτης ουσίας της καινοτομίας με τα δομημένα πλαίσια που χαρακτηρίζουν τις συμβατικές πρακτικές διαχείρισης.



Αυτή η αναζήτηση του καινούργιου έρχεται συχνά σε σύγκρουση με τις καθιερωμένες ρουτίνες και τις σταθερές μεθοδολογίες στις οποίες βασίζονται οι οργανισμοί, για να διατηρήσουν την τάξη και την αποτελεσματικότητα. Ως αποτέλεσμα, οι διευθυντές καινοτομίας βρίσκονται στη δύσκολη θέση να προωθήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τις καινοτομίες, ενώ ταυτόχρονα τηρούν την ανάγκη του οργανισμού για προβλεψιμότητα και έλεγχο. Αυτή η λεπτή ισορροπία απαιτεί μια λεπτή κατανόηση τόσο της ελεύθερης φύσης της καινοτομίας όσο και της πειθαρχημένης προσέγγισης της παραδοσιακής διοίκησης, καθιστώντας τον ρόλο του διευθυντή καινοτομίας τόσο κρίσιμο όσο και πολύπλοκο.

Η συζήτηση γύρω από τις βέλτιστες μεθόδους και μοντέλα για τη διαχείριση της καινοτομίας περιπλέκει περαιτέρω την ισορροπία αυτή. Θέτει ένα κρίσιμο ερώτημα: θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη βελτίωση και τον εξευγενισμό των υφιστάμενων μοντέλων για μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα ή υπάρχει ανάγκη για μια πιο θεμελιώδη αναθεώρηση του τρόπου με τον οποίο οι οργανισμοί εννοιολογούν και αντιμετωπίζουν την καινοτομία; Η συζήτηση αυτή αγγίζει τον πυρήνα της διαχείρισης της καινοτομίας, διερευνώντας κατά πόσον οι σταδιακές προσαρμογές στα υφιστάμενα πλαίσια αρκούν, για να καλύψουν τη δυναμική φύση της καινοτομίας ή αν είναι απαραίτητη μια πιο βαθιά μεταμόρφωση της νοοτροπίας και της προσέγγισης.

Καθώς οι οργανισμοί παλεύουν με αυτά τα ερωτήματα, η αναζήτηση αποτελεσματικών προοπτικών διαχείρισης της καινοτομίας γίνεται ένα εξελισσόμενο ταξίδι, το οποίο απαιτεί συνεχή επαναξιολόγηση των στρατηγικών ενόψει των ταχέως μεταβαλλόμενων τεχνολογικών τοπίων και των απαιτήσεων της αγοράς:

#### **Βελτίωση των υφιστάμενων μοντέλων:**

- Η προοπτική αυτή προτείνει την προσαρμογή των σημερινών μοντέλων διαχείρισης της καινοτομίας, ώστε να προσαρμόζονται καλύτερα στην αλλαγή. Αυτό θα μπορούσε να σημαίνει πιο ευέλικτες προσεγγίσεις στη διαχείριση έργων, όπως οι μεθοδολογίες scrum ή lean, οι οποίες επιτρέπουν την επαναληπτική ανάπτυξη και την ταχεία προσαρμογή στην ανατροφοδότηση.
- Τα εργαστήρια καινοτομίας ή οι ομάδες καινοτομίας που λειτουργούν ημιαυτόνομα από την κύρια επιχείρηση μπορούν να παρέχουν έναν "ασφαλή χώρο" για την εξερεύνηση ριζοσπαστικών ιδεών χωρίς τους περιορισμούς των διαδικασιών του μεγαλύτερου οργανισμού (McKinsey & Company, 2022).

#### **Αλλαγή παραδείγματος:**

- Εναλλακτικά, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι απαιτείται μια πιο θεμελιώδης αλλαγή προοπτικής. Αντί να προσπαθούμε να προσαρμόσουμε την καινοτομία στις υπάρχουσες δομές, ίσως να χρειάζεται να επαναπροσδιορίσουμε την οργανωτική κουλτούρα, ώστε να δώσουμε προτεραιότητα στην προσαρμοστικότητα και τη μάθηση ως βασικές αρχές.
- Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την υιοθέτηση μιας κουλτούρας που εκτιμά τον πειραματισμό, αποδέχεται την αποτυχία ως διαδικασία μάθησης και επιβραβεύει την επιχειρηματική σκέψη σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού.

#### **Μετασχηματισμός των μεθόδων:**

- Σε επίπεδο μεθοδολογίας, μπορεί να ζητηθούν εντελώς νέοι τρόποι εργασίας. Για παράδειγμα, η σχεδιαστική σκέψη σε ολόκληρο τον οργανισμό μπορεί να ενσωματώσει μια νοοτροπία προσανατολισμένη στη συνεχή καινοτομία.
- Τα συνεργατικά εργαλεία και οι πλατφόρμες μπορούν να εκδημοκρατίσουν τη διαδικασία καινοτομίας, προσκαλώντας ιδέες από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη, συμπεριλαμβανομένων των πελατών, διευρύνοντας έτσι το οικοσύστημα καινοτομίας πέρα από τα όρια της εταιρείας.

## **ΚΑΘΟΛΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ**

Στη δυναμική σφαίρα των σύγχρονων επιχειρήσεων, οι προσεγγίσεις της καινοτομίας είναι τόσο διαφορετικές όσο και το πλήθος των οργανισμών που τις χρησιμοποιούν. Όπως προσδιορίστηκε από το Παγκόσμιο Οικονομικό

Φόρουμ το 2019, η καινοτομία αποτελεί κεντρική δύναμη που προωθεί την ανάπτυξη και διασφαλίζει τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα.

Οι οργανισμοί ξεκινούν αυτό το ταξίδι μέσω μιας σειράς στρατηγικών και μεθοδολογιών, καθεμία από τις οποίες έχει σχεδιαστεί, για να ευθυγραμμιστεί με τις ιδιαίτερες ανάγκες, τα λειτουργικά πλαίσια και τις οργανωτικές κουλτούρες τους. Αυτή η προσαρμογή των πρακτικών καινοτομίας υπογραμμίζει την αναγνώριση ότι δεν υπάρχει λύση που να ταιριάζει σε όλους- αντίθετα, η επιτυχία στην καινοτομία απαιτεί προσαρμοστική και λεπτή κατανόηση του συγκεκριμένου πλαισίου και των στόχων ενός οργανισμού.

Εστιάζοντας στις ιδιαιτερότητες, αναπτύχθηκε ένας ολοκληρωμένος πίνακας, ο οποίος αντλεί πληροφορίες από επτά εθνικές εκθέσεις που συνέταξαν οι εταίροι του έργου INNOVATE. Ο πίνακας αυτός χρησιμεύει για να περιγράψει τους βασικούς παράγοντες της καινοτομίας, τις επικρατούσες προκλήσεις, να προτείνει λύσεις που μπορούν να αναληφθούν και να προσδιορίσει τις βασικές δεξιότητες σε τέσσερις διαφορετικούς τομείς: Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (ΕΕΚ), επιχειρήσεις, μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) και νεοσύστατες επιχειρήσεις:

Κατηγορίες	Πάροχοι ΕΕΚ	Επιχειρήσεις	ΜΜΕ	Νεοσύστατες επιχειρήσεις
Κινητήριοι παράγοντες για την καινοτομία	<p>Ψηφιακός γραμματισμός &amp; ενσωμάτωση της τεχνολογίας - Τονίζει τη σημασία του εφοδιασμού των εκπαιδευομένων με τις ψηφιακές δεξιότητες που είναι απαραίτητες, για να ευδοκιμήσουν σε έναν κόσμο που καθοδηγείται από την τεχνολογία και την ενσωμάτωση αυτών των εργαλείων στη μαθησιακή διαδικασία.</p> <p>Βιομηχανική συνεργασία Αναφέρεται στις συνεργασίες μεταξύ εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και βιομηχανιών, για να διασφαλιστεί ότι το πρόγραμμα σπουδών είναι ευθυγραμμισμένο με τις απαιτήσεις του πραγματικού κόσμου και ότι οι εκπαιδευόμενοι είναι προετοιμασμένοι για το εργατικό δυναμικό.</p>	<p>Έρευνα και ανάπτυξη και ανοικτή καινοτομία <i>Επικεντρώνεται στις επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη για τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών και στην υιοθέτηση μιας προσέγγισης ανοικτής καινοτομίας για την ενσωμάτωση εξωτερικών ιδεών και διαδρομών προς την αγορά.</i></p> <p>Κυβερνητικά κίνητρα Αφορά την αξιοποίηση κυβερνητικών προγραμμάτων, όπως φορολογικές ελαφρύνσεις, επιχορηγήσεις και επιδοτήσεις που υποστηρίζουν δραστηριότητες καινοτομίας εντός των επιχειρήσεων.</p> <p>Διεπιστημονική συνεργασία Ενθαρρύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών τομέων και τμημάτων για να</p>	<p>Προσαρμοστικότητα της αγοράς <i>Επισημαίνει την ανάγκη για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες και ικανές να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.</i></p> <p>Υποστήριξη ψηφιακού μετασχηματισμού Αναφέρεται στη διαδικασία ενσωμάτωσης της ψηφιακής τεχνολογίας σε όλους τους τομείς μιας επιχείρησης, αλλάζοντας ριζικά τον τρόπο λειτουργίας της και την παροχή αξίας στους πελάτες.</p> <p>Εστίαση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα Περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την αξιοποίηση των μοναδικών πτυχών μιας επιχείρησης που της δίνουν</p>	<p>Επιχειρηματικό οικοσύστημα <i>Περιγράφει το δίκτυο επιχειρηματιών, επενδυτών, παρόχων υπηρεσιών και άλλων επιχειρηματικών φορέων που υποστηρίζουν την ανάπτυξη και την καινοτομία των νεοσύστατων επιχειρήσεων.</i></p> <p>Ανοχή κινδύνου και μάθηση Αναφέρεται στην ικανότητα συμμετοχής σε εγχειρήματα που ενέχουν κάποιο βαθμό κινδύνου και στην ικανότητα να μαθαίνει κανείς τόσο από τις επιτυχίες όσο και από τις αποτυχίες για την προώθηση της καινοτομίας.</p> <p>Πρόσβαση σε χρηματοδότηση &amp;</p>

	<p>Πρόγραμμα σπουδών για την επίλυση προβλημάτων Περιλαμβάνει τη συμπερίληψη της κριτικής σκέψης και της επίλυσης προβλημάτων στα εκπαιδευτικά προγράμματα για την προώθηση της καινοτομίας και της προσαρμοστικότητας.</p>	<p>φέρει διάφορες προοπτικές στην επίλυση προβλημάτων και την καινοτομία.</p>	<p>πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών.</p>	<p>εκκολαπτήρια επιχειρήσεων Περιλαμβάνει καθοδήγηση, πόρους και ευκαιρίες δικτύωσης.</p>
<p><b>Προκλήσεις</b></p>	<p>Ευθυγράμμιση του προγράμματος σπουδών με τη βιομηχανία Διασφάλιση της αντιστοιχίας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις τρέχουσες ανάγκες και τεχνολογίες της βιομηχανίας.</p> <p>Ταχεία τεχνολογική εξέλιξη Να συμβαδίζει με τους γρήγορους ρυθμούς των τεχνολογικών εξελίξεων και να τις ενσωματώνει στο πρόγραμμα σπουδών.</p> <p>Πρόσβαση σε πόρους Εξασφάλιση των απαραίτητων εργαλείων, τεχνολογιών και υλικών για αποτελεσματική μάθηση.</p>	<p>Γραφειοκρατικές διαδικασίες Πλοήγηση μέσα από πολύπλοκες διοικητικές διαδικασίες που μπορεί να εμποδίζουν τις προσπάθειες καινοτομίας.</p> <p>Ενσωμάτωση της καινοτομίας Αποτελεσματική ενσωμάτωση νέων ιδεών και τεχνολογιών σε υφιστάμενα επιχειρηματικά μοντέλα και πρακτικές.</p> <p>Εξισορρόπηση κέρδους &amp; καινοτομίας Εύρεση της σωστής επενδυτικής ισορροπίας μεταξύ άμεσης κερδοφορίας και μακροπρόθεσμης καινοτόμου ανάπτυξης.</p>	<p>Περιορισμοί πόρων Λειτουργία με περιορισμένους οικονομικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους.</p> <p>Πρόσβαση σε εξειδικευμένα talenta Προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων με τις απαραίτητες δεξιότητες για την καινοτομία.</p> <p>Ρυθμιστική πλοήγηση Κατανόηση και συμμόρφωση με τους σχετικούς κανονισμούς και πολιτικές που επηρεάζουν την καινοτομία.</p>	<p>Βιώσιμη ανάπτυξη Ανάπτυξη της επιχείρησης με τρόπο που να είναι διαχειρίσιμος και βιώσιμος μακροπρόθεσμα.</p> <p>Παρουσία στην αγορά Δημιουργία ισχυρής μάρκας και πελατειακής βάσης σε ανταγωνιστικές αγορές.</p> <p>Ρυθμιστικά και νομικά εμπόδια Υπέρβαση των νομικών προκλήσεων και κατανόηση των κανονιστικών απαιτήσεων.</p>

<p><b>Πρακτικές λύσεις</b></p>	<p>Πραγματικές εκπαιδευτικές συμπράξεις <i>Συνεργασία με βιομηχανίες για την παροχή πρακτικής εμπειρίας στους εκπαιδευόμενους.</i></p> <p>Ενημέρωση του προγράμματος σπουδών με αναδυόμενη τεχνολογία <i>Τακτική ανανέωση του εκπαιδευτικού περιεχομένου, ώστε να περιλαμβάνει τις τελευταίες τεχνολογικές εξελίξεις.</i></p> <p>Συμμετοχικότητα στην ψηφιακή πρόσβαση <i>Διασφάλιση της ισότιμης πρόσβασης όλων των μαθητών σε ψηφιακά εργαλεία και πόρους μάθησης.</i></p>	<p>Διαλειτουργικές ομάδες καινοτομίας <i>Δημιουργία ομάδων από διαφορετικά τμήματα για την προώθηση διαφορετικών ιδεών και λύσεων.</i></p> <p>Εκπαίδευση των εργαζομένων για καινοτομία <i>Προσφορά εργαστηρίων και μαθημάτων για την ενίσχυση των καινοτόμων δεξιοτήτων και της καινοτόμου σκέψης των εργαζομένων.</i></p> <p>Συστήματα διαχείρισης ιδεών <i>Εφαρμογή συστημάτων για την καταγραφή, αξιολόγηση και υλοποίηση καινοτόμων ιδεών από τους εργαζόμενους.</i></p>	<p>Στρατηγικές συμμαχίες και συνεργασίες <i>Σχηματισμός συνεργασιών με άλλες επιχειρήσεις ή ιδρύματα για αμοιβαίο όφελος στην καινοτομία.</i></p> <p>Εξειδίκευση σε συγκεκριμένες αγορές <i>Εστίαση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς όπου η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει μοναδική αξία.</i></p> <p>Αξιοποίηση κυβερνητικών προγραμμάτων και προγραμμάτων της ΕΕ <i>Αξιοποίηση της οικονομικής και συμβουλευτικής υποστήριξης από κυβερνητικά προγράμματα και προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.</i></p>	<p>Ανάπτυξη προϊόντων με επίκεντρο τον πελάτη <i>Σχεδιασμός προϊόντων ή υπηρεσιών με έντονη εστίαση στις ανάγκες και την ανατροφοδότηση των πελατών.</i></p> <p>Μεθοδολογίες agile &amp; lean <i>Υιοθέτηση ευέλικτων και αποτελεσματικών προσεγγίσεων στις επιχειρηματικές λειτουργίες και στην ανάπτυξη προϊόντων.</i></p> <p>Ισχυρό επιχειρήμα για τη δέσμευση επενδυτών <i>Διαμόρφωση συναρπαστικών αφηγήσεων για την προσέλκυση και την εξασφάλιση χρηματοδότησης.</i></p>
<p><b>Απαιτούμενες δεξιότητες για την προώθηση της καινοτομίας</b></p>	<p>Τεχνικές και βιομηχανικές δεξιότητες <i>Εξειδίκευση στις τρέχουσες τεχνολογίες και κατανόηση των βιομηχανικών πρακτικών.</i></p> <p>Προσαρμοστικότητα και συνεχής μάθηση <i>Ικανότητα προσαρμογής σε νέες πληροφορίες και συνεχής ανανέωση της γνωστικής βάσης.</i></p> <p>Δημιουργική επίλυση προβλημάτων <i>Ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων σε προκλήσεις μέσω της</i></p>	<p>Ηγεσία για καινοτομία <i>Καθοδήγηση και παρακίνηση ομάδων προς καινοτόμα αποτελέσματα.</i></p> <p>Διαλειτουργική συνεργασία <i>Αποτελεσματική συνεργασία σε διαφορετικούς τομείς εμπειρογνωμοσύνης εντός του οργανισμού.</i></p> <p>Τεχνολογική παιδεία <i>Κατανόηση και αξιοποίηση των τρεχουσών τεχνολογιών που σχετίζονται με την επιχείρηση.</i></p>	<p>Επιχειρηματική νοοτροπία <i>Ανάληψη πρωτοβουλιών, επινοητικότητα και προθυμία ανάληψης υπολογισμένων κινδύνων.</i></p> <p>Δικτύωση &amp; δημιουργία σχέσεων <i>Δημιουργία πολύτιμων συνδέσεων με άλλους στον κλάδο.</i></p> <p>Αποδοτικότητα στη χρήση των πόρων <i>Μεγιστοποίηση των περιορισμένων πόρων για βέλτιστα αποτελέσματα καινοτομίας.</i></p>	<p>Επιχειρηματική οξυδέρκεια και τεχνική εμπειρογνωμοσύνη <i>Κατανόηση της αγοράς και κατοχή των τεχνικών δεξιοτήτων που σχετίζονται με την εστίαση της νεοσύστατης επιχείρησης.</i></p> <p>Ευελιξία και ανθεκτικότητα <i>Ικανότητα προσαρμογής στις αναποδιές και επιμονή στις προκλήσεις.</i></p>

	<p>δημιουργικότητας και της κριτικής σκέψης.</p>			<p>Αποτελεσματική επικοινωνία ιδεών σε δυνητικούς επενδυτές για την εξασφάλιση χρηματοδότησης.</p>
--	--	--	--	--

## ΤΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΓΙΑ ΠΟΙΟΝ;

Το επιχείρημα υπέρ της καθολικότητας των μεθόδων καινοτομίας έγκειται στην ιδέα ότι οι βασικές αρχές της καινοτομίας, όπως η εστίαση στον πελάτη, η επαναληπτική ανάπτυξη και η διαλειτουργική συνεργασία, είναι καθολικά εφαρμόσιμες σε οργανισμούς όλων των μεγεθών και τομέων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Έρευνας και Καινοτομίας, 2023). Ωστόσο, το ερώτημα αν οι μέθοδοι καινοτομίας πρέπει να προσαρμόζονται στο μέγεθος ενός οργανισμού ή αν κάθε εταιρεία, ανεξαρτήτως μεγέθους και σκοπού, μπορεί να χρησιμοποιήσει οποιαδήποτε μέθοδο είναι πολύπλοκο και χρήζει μιας διαφοροποιημένης συζήτησης. Η αποτελεσματικότητα των μεθόδων καινοτομίας εξαρτάται συχνά από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής δομής, της κουλτούρας, των πόρων και των στρατηγικών στόχων (ISO (2022)- Harvard Business Review, Δεκέμβριος 2009):

### Κατανομή πόρων

- Οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν συχνά σημαντικούς πόρους στη διάθεσή τους, που τους επιτρέπουν να επενδύουν σε ολοκληρωμένες στρατηγικές καινοτομίας, όπως τμήματα έρευνας και ανάπτυξης, συνεργασίες με ερευνητικά ιδρύματα και εκτεταμένη έρευνα αγοράς. Αυτοί οι οργανισμοί μπορούν να εφαρμόζουν ευρύ φάσμα μεθόδων καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένων τόσο των σταδιακών όσο και των ριζικών καινοτομιών (Enterprise Europe Network, 2022).
- Από την άλλη πλευρά, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις και οι ΜΜΕ λειτουργούν συνήθως με περιορισμένους πόρους. Μπορεί να ωφεληθούν περισσότερο από τις λιτές και ευέλικτες μεθόδους καινοτομίας, όπως η μεθοδολογία Lean Start-up ή το bootstrapping, που επιτρέπουν την ταχεία επανάληψη με βάση την ανατροφοδότηση των πελατών χωρίς σημαντικές προκαταρκτικές επενδύσεις (Enterprise Europe Network (EEN), n.d.).

### Οργανωτική δομή και κουλτούρα

- Ευέλικτες έναντι άκαμπτων δομών: Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις έχουν συχνά πιο ευέλικτες οργανωτικές δομές, οι οποίες μπορούν εύκολα να υιοθετήσουν και να επωφεληθούν από μεθόδους όπως η σχεδιαστική σκέψη και η ανοικτή καινοτομία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Έρευνας και Καινοτομίας, 2023). Αντίθετα, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να περιηγηθούν σε πιο σύνθετες γραφειοκρατικές διαδικασίες, γεγονός που καθιστά δύσκολη την εφαρμογή ταχέων κύκλων καινοτομίας χωρίς να προσαρμόσουν αυτές τις μεθόδους, ώστε να ταιριάζουν στο δομημένο περιβάλλον τους (Dickson, K. E., & Hadjimanolis, A. 1998).
- Κουλτούρα καινοτομίας: Μια κουλτούρα που ενθαρρύνει τον πειραματισμό και ανέχεται την αποτυχία είναι ζωτικής σημασίας για την καινοτομία. Ενώ οι νεοσύστατες επιχειρήσεις τείνουν εκ φύσεως προς αυτή την κουλτούρα, οι μεγαλύτεροι οργανισμοί μπορεί να χρειαστεί να εφαρμόσουν ειδικές στρατηγικές, όπως η ενδοεπιχειρησιακή επιχειρηματικότητα, για να προωθήσουν ένα τέτοιο περιβάλλον (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

### Στρατηγικοί στόχοι και θέση στην αγορά

- Ηγετική θέση στην αγορά έναντι της ριζοσπαστικής καινοτομίας: Οι καθιερωμένες εταιρείες μπορεί να εστιάζουν σε μεθόδους καινοτομίας που ενισχύουν τη θέση τους στην αγορά και επικεντρώνονται σε σταδιακές βελτιώσεις, ενώ οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορεί να προσανατολίζονται σε μεθόδους καινοτομίας που ταράζουν τα νερά, για να δημιουργήσουν μια θέση για τον εαυτό τους (Global Entrepreneurship Monitor (GEM), 2021/2022).

### Προσαρμογή και επεκτασιμότητα

- Ενώ οι θεμελιώδεις αρχές των μεθοδολογιών όπως το Lean Start-up, η σχεδιαστική σκέψη και η ανοικτή καινοτομία είναι ευρέως εφαρμόσιμες, οι συγκεκριμένες τακτικές και στρατηγικές εφαρμογής μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με το μέγεθος, την κουλτούρα και τους στόχους του οργανισμού, υποδηλώνοντας ένα μείγμα καθολικότητας και προσαρμοστικότητας (ISO, 2022).

### Ψηφιακός μετασχηματισμός και παγκοσμιοποίηση

- Στην εποχή του ψηφιακού μετασχηματισμού και της παγκοσμιοποίησης, τα εμπόδια για την υιοθέτηση διαφόρων μεθόδων καινοτομίας μειώνονται. Τα ψηφιακά εργαλεία και οι ψηφιακές πλατφόρμες επιτρέπουν ακόμη και σε μικρές εταιρείες να συμμετέχουν σε ανοικτή καινοτομία, να συνεργάζονται με παγκόσμιους εταίρους και να χρησιμοποιούν εργαλεία διαχείρισης ιδεών που κάποτε αποτελούσαν αντικείμενο μεγαλύτερων οντοτήτων.

### Μάθηση και προσαρμογή

- Η συνεχής μάθηση και η προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς είναι απαραίτητες για όλους τους οργανισμούς. Μέθοδοι όπως η συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη και η προώθηση μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης είναι καθολικά επωφελείς, τονίζοντας ότι, ενώ η κλίμακα εφαρμογής μπορεί να διαφέρει, οι βασικές αρχές έχουν ευρεία σημασία (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2023).

## ΜΕΘΟΔΟΙ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Ο ακόλουθος πίνακας παρουσιάζει τις διάφορες μεθόδους και διαδικασίες που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί, για να προωθήσουν την καινοτομία στις δραστηριότητές τους. Χρησιμεύει ως ολοκληρωμένος οδηγός, παρουσιάζοντας ένα ευρύ φάσμα στρατηγικών που κυμαίνονται από την ανοικτή καινοτομία και τη σχεδιαστική σκέψη έως τις μεθοδολογίες lean start-up και την ευέλικτη ανάπτυξη. Κάθε μέθοδος συνοδεύεται από μια σύντομη περιγραφή, υπογραμμίζοντας τις βασικές αρχές της και το συγκεκριμένο πλαίσιο στο οποίο εφαρμόζεται πιο αποτελεσματικά. Ο πίνακας αυτός παρέχει μια σαφή κατανόηση της ποικιλομορφίας των πρακτικών καινοτομίας, καταδεικνύοντας τον τρόπο με τον οποίο οι διαφορετικές προσεγγίσεις μπορούν να προσαρμοστούν, ώστε να ανταποκρίνονται στις μοναδικές προκλήσεις και ευκαιρίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί στην προσπάθειά τους για ανάπτυξη και βιωσιμότητα:

Κατηγορία	Προσδιορισμένες μέθοδοι
<b>Συνεργασία &amp; εξωτερικές συνεργασίες</b>	<p><b>Διαλειτουργική συνεργασία:</b> Συμμετέχουν διάφορα τμήματα, όπως το Ανθρώπινο Δυναμικό, το Οικονομικό τμήμα, η Πληροφορική, το Μάρκετινγκ και οι Πωλήσεις, που συνεργάζονται για να συνεισφέρουν διαφορετικές προοπτικές στη διαδικασία καινοτομίας.</p> <p><b>Ανοικτή καινοτομία:</b> Μια στρατηγική που ενθαρρύνει τις εταιρείες να συνεργάζονται με εξωτερικές οντότητες, όπως πελάτες, προμηθευτές, ακόμη και ανταγωνιστές, για την άντληση νέων ιδεών.</p> <p><b>Μοντέλο ανοικτής καινοτομίας:</b> Η πρακτική της αναζήτησης τεχνογνωσίας και λύσεων από το εξωτερικό για την ενίσχυση των εσωτερικών προσπαθειών καινοτομίας.</p>

	<p><b>Δίκτυα συνεργασίας με τη συμμετοχή πανεπιστημίων και ερευνητικών ινστιτούτων:</b> Συμπράξεις που επιτρέπουν την ανταλλαγή γνώσεων και τις κοινές προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης.</p>
<p><b>Μεθοδολογίες &amp; προσεγγίσεις</b></p>	<p><b>Σχεδιαστική σκέψη:</b> Μια προσέγγιση που επικεντρώνεται στην κατανόηση των αναγκών των χρηστών και στην ταχεία δημιουργία πρωτοτύπων λύσεων, εστιάζοντας στην εμπειρία του πελάτη και στην πρακτική χρησιμότητα.</p> <p><b>Μεθοδολογία Lean Start-up:</b> Υποστηρίζει την επαναληπτική και αποτελεσματική ανάπτυξη προϊόντων ή υπηρεσιών με βάση την ανατροφοδότηση των πελατών για την άμεση κάλυψη των αναγκών της αγοράς.</p> <p><b>Βιώσιμος σχεδιασμός στις επιχειρήσεις:</b> Ενσωματώνει φιλικές προς το περιβάλλον πρακτικές και λύσεις στη διαδικασία καινοτομίας, ευθυγραμμίζοντας την ανάπτυξη προϊόντων με τους στόχους της βιωσιμότητας.</p> <p><b>Εφευρετικές μέθοδοι:</b> ο οργανισμός χρησιμοποιεί ένα κατάλληλα σχεδιασμένο σύστημα ανταμοιβής για να ενθαρρύνει ορισμένες συμπεριφορές των εργαζομένων. Τα συστατικά στοιχεία του συστήματος είναι ο μισθός, τα μπόνους και τα επιδόματα.</p> <p><b>Η έλξη της αγοράς,</b> δηλαδή η ανάπτυξη καινοτομιών ως απάντηση στη ζήτηση των πελατών. Οι λύσεις που δημιουργούνται με τη συμμετοχή των χρηστών αναφέρονται ως καινοτομίες με γνώμονα τον χρήστη.</p>
<p><b>Εργαλεία &amp; Εκδηλώσεις</b></p>	<p><b>Εργαλεία διαχείρισης ιδεών:</b> Ψηφιακές πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση, ανάπτυξη και αξιολόγηση των ιδεών που συνεισφέρουν οι εργαζόμενοι, προωθώντας μια δημοκρατική και χωρίς αποκλεισμούς διαδικασία καινοτομίας.</p> <p><b>Hackathons:</b> Χρονικά περιορισμένες εκδηλώσεις όπου άτομα συνεργάζονται εντατικά για την επίλυση συγκεκριμένων προβλημάτων ή την ανάπτυξη νέων ιδεών, συχνά με επίκεντρο την τεχνολογία και την καινοτομία.</p>
<p><b>Πρότυπα &amp; Πλαίσια</b></p>	<p><b>Πρότυπα ISO για τη διαχείριση της καινοτομίας</b> (π.χ. σειρά ISO 56000): Αυτά παρέχουν ένα σύνολο κατευθυντήριων γραμμών και αρχών για την καθιέρωση ενός συστημικού συστήματος διαχείρισης της καινοτομίας στους οργανισμούς.</p>
<p><b>Κίνητρα &amp; ανταμοιβές</b></p>	<p><b>Συστήματα ανταμοιβής:</b> Χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς για την παροχή κινήτρων καινοτόμου συμπεριφοράς στους εργαζόμενους μέσω χρηματικών και μη χρηματικών ανταμοιβών.</p> <p><b>Οικονομικά και προωθητικά κίνητρα:</b> Μέτρα που υποστηρίζουν τις εταιρείες που εμπλέκονται στην ανάπτυξη καινοτόμων τεχνολογιών ή επιχειρηματικών μοντέλων.</p>
<p><b>Οργανωσιακή κουλτούρα</b></p>	<p><b>Ενδοεπιχειρηματικότητα:</b> Ενθαρρύνει τους εργαζόμενους εντός μιας εταιρείας να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή δραστηριότητες, παρόμοια με τους εσωτερικούς επιχειρηματίες.</p> <p><b>Κουλτούρα συνεχούς μάθησης και προσαρμογής:</b> Ενθάρρυνση μιας οργανωτικής νοοτροπίας που είναι ανοικτή σε νέες ιδέες και συνεχή βελτίωση.</p> <p><b>Εταιρική κουλτούρα καινοτομίας:</b> Ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας που εκτιμά και υποστηρίζει την καινοτόμο σκέψη και πρακτικές.</p>
<p><b>Επαγγελματική ή ανάπτυξη</b></p>	<p><b>Συνεχής επαγγελματική ανάπτυξη:</b> Συνεχής εκπαίδευση και κατάρτιση για τα στελέχη, ώστε να είναι ενήμερα για τις τελευταίες τάσεις και δεξιότητες στους τομείς της ειδικότητάς τους.</p>

<p><b>Ψηφιακές και τεχνολογικές πρωτοβουλίες</b></p>	<p><b>Πρωτοβουλίες ψηφιακού μετασχηματισμού και κυβερνοασφάλειας:</b> Η υιοθέτηση ψηφιακών τεχνολογιών για την ενίσχυση της επιχειρησιακής αποδοτικότητας και της ικανότητας καινοτομίας.</p>
<p><b>Κανονισμοί &amp; νομικά πλαίσια</b></p>	<p><b>Ρύθμιση της διαδικασίας μεταφοράς τεχνολογίας:</b> Νομικά πλαίσια που έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν τη μεταφορά τεχνολογίας από την έρευνα στην εφαρμογή στην αγορά.</p>

## ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ / ΙΣΤΟΡΙΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ

Η ευρωπαϊκή σκηνή καινοτομίας είναι μια συλλογή από ιστορίες, η καθεμία από τις οποίες αφηγείται τη δική της διαδρομή, τις προκλήσεις και τις έξυπνες στρατηγικές για την αντιμετώπισή τους. Η ανάδειξη των ιστοριών επιτυχίας εκείνων που έχουν κάνει σημαντικά βήματα είναι ζωτικής σημασίας, αλλά είναι εξίσου σημαντικό να έχουμε κατά νου ότι αυτά τα επιτεύγματα είναι μόνο μια πτυχή ολόκληρης της διαδρομής. Από την Κύπρο έως τη Σουηδία, τη Φινλανδία έως τη Βουλγαρία, την Αυστρία έως την Πολωνία και τη Γαλλία, αυτές οι αφηγήσεις έχουν μια κοινή αφοσίωση στην υπέρβαση των ορίων του εφικτού. Οι θρίαμβοι τους δεν είναι μόνο εμπορικοί αλλά και πολιτιστικοί, καθώς διαμορφώθηκαν από τα μοναδικά επιχειρηματικά περιβάλλοντα των αντίστοιχων ευρωπαϊκών πατρίδων τους.

### KIOS Κέντρο Αριστείας Έρευνας και Καινοτομίας (Κύπρος)

**Ιδρυτές:** Πανεπιστήμιο Κύπρου, Καθηγητής Γιώργος Μιχαηλίδης, Ίδρυμα Έρευνας και Καινοτομίας Κύπρου και Imperial College London

Το Κέντρο Αριστείας Έρευνας και Καινοτομίας KIOS (KIOS CoE), το οποίο βρίσκεται στο Πανεπιστήμιο Κύπρου, αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα καινοτόμων στρατηγικών διαχείρισης και βέλτιστων πρακτικών. Ιδρύθηκε σε συνεργασία με το Imperial College του Λονδίνου και προέκυψε από το έργο Teaming Horizon 2020, σηματοδοτώντας ένα σημαντικό βήμα στη δημιουργία προηγμένων ερευνητικών εγκαταστάσεων. Οι εγκαταστάσεις αυτές είναι εξοπλισμένες με εργαλεία αιχμής για πειραματική αξιολόγηση, δοκιμές, δημιουργία πρωτοτύπων και ευφυών τεχνολογιών που προσανατολίζονται στην αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών, εστιάζοντας στους κρίσιμους τομείς της ασφάλειας, της παρακολούθησης και του ελέγχου των υποδομών.

Το KIOS CoE αποτελεί ένα υποδειγματικό μοντέλο για το πώς η συνεργασία μεταξύ κρατικών υπηρεσιών, επιχειρήσεων και ακαδημαϊκών ιδρυμάτων μπορεί να προωθήσει την καινοτομία. Αξιοποιώντας την τεχνολογική του τεχνογνωσία και διαδίδοντας τη γνώση στις ψηφιακές τεχνολογίες, το KIOS CoE στοχεύει να προωθήσει την Κύπρο στην ψηφιακή εποχή, προς όφελος τόσο του εμπορικού όσο και του δημόσιου τομέα. Η πρωτοβουλία αυτή, η οποία συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή και το κυπριακό Υφυπουργείο Έρευνας, Καινοτομίας και Ψηφιακής Πολιτικής, αναδεικνύει την αποτελεσματικότητα ενός ισχυρού μοντέλου σύμπραξης δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Μέσω της απρόσκοπτης ενσωμάτωσης της έρευνας, της τεχνολογίας και των συνεργατικών προσπαθειών, το KIOS CoE βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της προώθησης της καινοτομίας στην Κύπρο. (Κέντρο Αριστείας Έρευνας και Καινοτομίας KIOS, Πανεπιστήμιο Κύπρου).

### Truecaller (Σουηδία)

**Ιδρυτές:** Nami Zarringhalam και Alan Mamedi

Η ιστορία επιτυχίας της Truecaller, μιας σουηδικής νεοσύστατης επιχείρησης, αποτελεί παράδειγμα καινοτομίας και παγκόσμιας εμβέλειας. Η Truecaller, συνιδρυτής της οποίας είναι ο Alan Mamedi και η Nami Zarringhalam, έχει μεταμορφώσει τον τρόπο με τον οποίο εντοπίζονται οι τηλεφωνικοί αριθμοί και αποκλείονται οι ανεπιθύμητες κλήσεις. Με τη μεγαλύτερη αγορά της στην Ινδία, η εφαρμογή διαθέτει 350 εκατομμύρια χρήστες παγκοσμίως. Με την υποστήριξη αξιόλογων επενδυτών και την αποτίμησή της σε πάνω από 1,15 δισεκατομμύρια δολάρια το 2024, η πορεία της Truecaller αντικατοπτρίζει την ακμάζουσα τεχνολογική σκηνή της Σουηδίας, η οποία περιλαμβάνει παγκοσμίως επιτυχημένες εταιρείες όπως το Spotify και το Skype. Το σουηδικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται



από μικρές εγχώριες αγορές και μια υποστηρικτική κυβέρνηση που προωθεί την ανάπτυξη της τεχνολογίας, στηρίζει αυτή την επιτυχία. Η ιστορία της Truecaller αποτελεί απόδειξη της ικανότητας της Σουηδίας να παράγει καινοτόμους τεχνολογικούς γίγαντες με παγκόσμιο αντίκτυπο από την αρχή.

Το περιβάλλον της Σουηδίας έπαιξε καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία εταιρειών όπως η Truecaller. Η Σουηδία προσφέρει μια μικρή εγχώρια αγορά που απαιτεί μια παγκόσμια προοπτική για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, ενθαρρύνοντάς τες να επεκταθούν διεθνώς από νωρίς, κάτι για το οποίο η Truecaller αποτελεί παράδειγμα. Επιπλέον, οι ισχυρές υποδομές της Σουηδίας, η κυβερνητική υποστήριξη στον τομέα της τεχνολογίας και η κουλτούρα συνεργασίας έχουν ευνοήσει ένα ακμάζον οικοσύστημα τεχνολογίας. Αυτό το ευνοϊκό περιβάλλον επιτρέπει στις νεοσύστατες επιχειρήσεις να πειραματιστούν και να καινοτομήσουν. Όταν ξεκίνησε η Truecaller το οικοσύστημα καινοτομίας στη Στοκχόλμη ήταν σε άνθηση.

### Rovio Angry Bird (Φινλανδία)

**Ιδρυτές:** Mikael Hed, Niklas Hed και Jarmo Valkama

Η Rovio Entertainment, γνωστή για το Angry Birds, αποτελεί παράδειγμα της διαχείρισης της καινοτομίας στη Φινλανδία. Μετατράπηκε από μια μικρή νεοσύστατη επιχείρηση σε παγκόσμιο εμπορικό σήμα με την προώθηση μιας καινοτόμου κουλτούρας, την υιοθέτηση του σχεδιασμού με επίκεντρο τον χρήστη, την επαναληπτική ανάπτυξη και μια στρατηγική διαπлатφορμών. Παρά τις προκλήσεις όπως ο κορεσμός της αγοράς και οι κίνδυνοι της επέκτασης της μάρκας, η Rovio πέτυχε παγκόσμια αναγνώριση και οικονομική επιτυχία, επεκτεινόμενη σε εμπορεύματα και ψυχαγωγία. Η προσαρμοστικότητα της, η κατανόηση των τάσεων της αγοράς και η κουλτούρα καινοτομίας αναδεικνύουν βασικά στοιχεία της επιτυχημένης καινοτόμου διαχείρισης. Η Rovio επικεντρώθηκε στη δημιουργία παιχνιδιών που ήταν εύκολα και οπτικά ελκυστικά. Αυτή η προσέγγιση με επίκεντρο τον χρήστη ήταν θεμελιώδης στη φιλοσοφία σχεδιασμού τους. Πριν από την επιτυχία του Angry Birds, η Rovio ανέπτυξε πολλά άλλα παιχνίδια, μαθαίνοντας από κάθε εμπειρία. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία ήταν το κλειδί για την τελειοποίηση των δεξιοτήτων τους και την κατανόηση της αγοράς.

### Scalefocus (Βουλγαρία)

**Ιδρυτές:** Bilyanski και Ivan Ivanov

Η Scalefocus είναι μια εταιρεία λογισμικού που παρέχει ευέλικτες λύσεις, με πάνω από 500 έργα για 300+ πελάτες σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανομένων εταιρειών του Fortune 500. Ενισχύει μια ανοικτή κουλτούρα καινοτομίας, εμπλέκοντας τους πελάτες στη διαδικασία ανάπτυξης για να εξερευνήσουν πολλαπλές λύσεις και να συμμετάσχουν ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Με καινοτομίες σε όλες τις εσωτερικές διαδικασίες, τις προκλήσεις των πελατών και τα νέα προϊόντα, η Scalefocus έχει κερδίσει πολλά βραβεία, μεταξύ των οποίων το βραβείο Innovative Company of the Year στα Forbes Business Awards και το Grand Stevie® Award για την τεχνολογία υγείας. Τα προϊόντα της, όπως το SoundVision και το ViruSafe, έχουν αναγνωριστεί για τον κοινωνικό τους αντίκτυπο. Δημιουργούν επίσης έναν χώρο επίδειξης καινοτομιών στα κεντρικά τους γραφεία. Ο Krasimir Kostadinov τονίζει τη σημασία της έγκαιρης επικύρωσης των καινοτομιών από την αγορά, ώστε να διασφαλίζεται ότι δεν είναι μόνο τεχνολογικά λαμπρές αλλά και με κοινωνικό αντίκτυπο.

### Runtastic (Αυστρία)

**Ιδρυτής:** Florian Gschwandtner, Christian Kaar, René Girtzlehner & Alfred Luger

Η Runtastic, μια αυστριακή εταιρεία εφαρμογών υγείας και γυμναστικής που ιδρύθηκε το 2009, έχει σημειώσει σημαντική ανάπτυξη με 182 εκατομμύρια εγγραφές και 341 εκατομμύρια λήψεις. Για να χειριστεί την ανάγκη για αποτελεσματικές διαπραγματεύσεις SaaS και ευνοϊκούς όρους, η Runtastic συνεργάστηκε με τη Sastrify, μειώνοντας τον χρόνο διαπραγμάτευσης από τρεις μήνες σε τρεις εβδομάδες και εξοικονομώντας πόρους. Αντιμετωπίζοντας την πρόκληση μιας αυξανόμενης σειράς προϊόντων και την ανάγκη να παραμείνουν επίκαιροι στις ψηφιακές τάσεις, οι ιδρυτές εφάρμοσαν τη βελτιστοποίηση του App Store (ASO), ενισχύοντας την κατάταξη στο κατάστημα εφαρμογών. Για τη διαχείριση της ταχείας ανάπτυξης και τη βελτίωση των προσφορών τους, η

Runtastic πωλήθηκε στον όμιλο Adidas για 220 εκατομμύρια ευρώ το 2015, επιτρέποντας τη μελλοντική επέκταση, διατηρώντας παράλληλα την ανεξαρτησία και την ιδρυτική της ομάδα. Οι στρατηγικές των συνιδρυτών για καινοτομία περιλάμβαναν συνεργασίες, υιοθέτηση νέων μεθοδολογιών, όπως η ASO και αναδιάρθρωση μέσω της εξαγοράς από τον όμιλο Adidas.

### ιYoni (Πολωνία)

**Ιδρυτές:** Katarzyna Goch και Krzysztof Lukaszuk

Το ιYoni είναι μια πρωτοποριακή πολωνική εφαρμογή που υποστηρίζει την αναπαραγωγική υγεία, χρησιμοποιώντας προηγμένη τεχνολογία, ιατρική και τεχνητή νοημοσύνη. Βοηθά τα ζευγάρια στη σύλληψη και παρέχει στις γυναίκες αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με την υγεία, το σεξ και τον τοκετό. Με μόνο 104 εξειδικευμένους γιατρούς στην Πολωνία και έλλειψη γυναικολογικών εγκαταστάσεων, το ιYoni είναι ένα κρίσιμο εργαλείο, δεδομένου ότι το 66% των γυναικών δεν βρίσκει ικανοποιητικές τις διαδικτυακές πληροφορίες για την αναπαραγωγική υγεία. Διαθέτει ακρίβεια 91% στην πρόβλεψη της γονιμότητας, αναλύοντας δεδομένα από 260.000 εμμηνορροϊκούς κύκλους και αξιολογεί ορμονικές εξετάσεις και εξετάσεις σπέρματος, καθιστώντας τη διάγνωση και τη θεραπεία της υπογονιμότητας πιο αποτελεσματική. Η εφαρμογή δίνει επίσης έμφαση στην ασφάλεια των δεδομένων, προσφέρει εξατομικευμένες συμβουλές και αναπτύχθηκε από την ITgenerator μέσα σε έξι μήνες. Με στόχο την ενσωμάτωση σε προγράμματα υγείας για την υποστήριξη της γονιμότητας, το ιYoni έχει εγκατασταθεί από περισσότερους από 130.000 χρήστες σε 176 χώρες και έχει βαθμολογία 4,7/5. Αλλάζει το τοπίο της ιατρικής περίθαλψης για τη γονιμότητα και είναι διαθέσιμο σε 13 γλώσσες στα καταστήματα εφαρμογών.

### Ubisoft (Γαλλία)

**Ιδρυτές:** Yves Guillemot, Claude Guillemot, Michel Guillemot, Gérard Guillemot και Christian Guillemot (πέντε αδέρφια)

Η Ubisoft, κορυφαία γαλλική εταιρεία βιντεοπαιχνιδιών, αναγνωρίζεται για την καινοτόμο διαχείριση και τις βέλτιστες πρακτικές της. Η εταιρεία, γνωστή για franchises όπως το Assassin's Creed και το Far Cry, έχει μια αποκεντρωμένη δομή που προωθεί τη δημιουργικότητα σε όλα τα παγκόσμια στούντιο της. Το Εργαστήριο Καινοτομίας της Ubisoft διερευνά τις τεχνολογικές και κοινωνικές τάσεις, συνεργαζόμενο με εξωτερικούς συνεργάτες, για να εμψυχήσει την καινοτομία εντός του ομίλου. Παρά τις προκλήσεις στη βιομηχανία παιχνιδιών, η Ubisoft δίνει προτεραιότητα στη συμμετοχή των παικτών και την ανατροφοδότηση για τη βελτίωση των παιχνιδιών της. Η επιτυχία της εταιρείας χαρακτηρίζεται από ένα ποικίλο, εμπορικά επιτυχημένο χαρτοφυλάκιο και τη φήμη της για την προώθηση της βιομηχανίας τυχερών παιχνιδιών μέσω καινοτόμων ιστοριών και παιχνιδιού.

Η επιτυχία των ευρωπαϊκών οργανισμών οφείλεται σε ένα μείγμα παραγόντων που περιλαμβάνουν την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας, δημιουργικότητας και συνεχούς μάθησης, που τους επιτρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα στις αλλαγές της αγοράς και της τεχνολογίας. Επικεντρώνονται στην ενίσχυση της εμπειρίας του χρήστη μέσω διαισθητικού σχεδιασμού, ελκυστικού περιεχομένου και αποτελεσματικών λύσεων, διασφαλίζοντας ότι οι προσφορές τους έχουν απήχηση στο κοινό τους. Οι στρατηγικές συνεργασίες και η υιοθέτηση ευέλικτων μεθοδολογιών, όπως η επαναληπτική ανάπτυξη, επιτρέπουν την ταχεία προσαρμογή στις ανατροφοδοτήσεις των χρηστών και στις αλλαγές της αγοράς. Αξιοποιώντας την ανάλυση δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων, όπως αποδεικνύεται από τις προβλέψεις γονιμότητας της ιYoni, οι εταιρείες αυτές επιτυγχάνουν ακριβέστερα αποτελέσματα και αποτελεσματικότερη επίλυση προβλημάτων. Η κυβερνητική υποστήριξη και η οραματική ηγεσία τροφοδοτούν περαιτέρω την ανάπτυξη και την καινοτομία τους, μετατρέποντας τις προκλήσεις σε ευκαιρίες για διαφοροποίηση και κοινωνικό αντίκτυπο.

## ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ: ΠΡΟΧΩΡΩΝΤΑΣ ΕΝΑ ΒΗΜΑ ΠΡΟΣ ΤΑ ΕΜΠΡΟΣ

Σε μια εποχή αδυσώπητων αλλαγών, η διαχείριση της καινοτομίας και η προσαρμογή σε νέα πλαίσια είναι ζωτικής σημασίας για την οργανωτική επιτυχία. Το ταχέως εξελισσόμενο τεχνολογικό τοπίο, παράλληλα με τις αλλαγές στα

οικονομικά μοντέλα και τις παγκόσμιες προκλήσεις, αναδεικνύει την ανάγκη για δομημένες στρατηγικές καινοτομίας. Προς αυτή την κατεύθυνση, το ISO56000 δίνει έμφαση σε βασικές δεξιότητες όπως η στρατηγική πρόβλεψη και η προσαρμοστικότητα, ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς που στοχεύουν να επηρεάσουν το μέλλον των κλάδων τους. Παρά την αναγνώριση της σημασίας της ανάπτυξης δεξιοτήτων, παραμένει ένα σημαντικό κενό γνώσης γύρω από την αξία της διαχείρισης της καινοτομίας, ιδίως εντός των Ευρωπαϊκών Επαγγελματικών Επιχειρήσεων (ΕΕΕ), όπως οι πάροχοι ΕΕΚ, οι ΜΜΕ και οι νεοσύστατες επιχειρήσεις.

Το παρόν έγγραφο προσπαθεί να γεφυρώσει αυτό το γνωστικό χάσμα, ευθυγραμμίζοντας τις δεξιότητες με τις παγκόσμιες οικονομικές ανάγκες και περιγράφοντας τις βέλτιστες πρακτικές διαχείρισης της καινοτομίας. Παρουσιάζει μια ολοκληρωμένη αφήγηση για τη διαχείριση της καινοτομίας, εστιάζοντας ειδικά στην πυχή "Know-Why" της διαδικασίας καινοτομίας, διευκρινίζοντας τους λόγους και τα κίνητρα που κρύβονται πίσω από την υιοθέτηση πρακτικών διαχείρισης της καινοτομίας. Διερευνώντας τα θεωρητικά θεμέλια και τη στρατηγική σημασία της διαχείρισης της καινοτομίας, το έργο αυτό θέτει τα θεμέλια για μια βαθύτερη κατανόηση των εφαρμόσιμων βημάτων και εργαλείων (δηλαδή της τεχνογνωσίας) που χρειάζονται οι οργανισμοί, για να πλοηγηθούν με επιτυχία σε αυτή τη μετάβαση. Αυτό θα διασφαλίσει περαιτέρω ότι οι οργανισμοί όχι μόνο γνωρίζουν τη θεωρητική σημασία της διαχείρισης της καινοτομίας, αλλά είναι επίσης ικανοί να εφαρμόζουν πρακτικά αυτή τη γνώση, διευκολύνοντας έτσι την απρόσκοπτη ενσωμάτωση καινοτόμων πρακτικών στα διοικητικά τους παραδείγματα και στις επιχειρησιακές τους διαδικασίες.

## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Austria Presse Agentur (2022). Austrian Standards will Forschung und Standardisierung vernetzen. [online] Available at: <https://science.apa.at/power-search/2948106151738254092>
2. Austrian Standards International (2024). KMU-BERICHT 2023 VON AUSTRIAN STANDARDS INTERNATIONAL. [online] Available at: [https://www.austrian-standards.at/de/produkte-loesungen/branchenloesungen/loesungen-kmu/kmu-bericht?gclid=CjwKCAiA8YyuBhBSEiwA5R3-EwyUwGdEEyvFwHY7LupGQZyylj\\_PJ59Ca2I6kSaJA0CgUINvEu7jxRoCDCoQAvD\\_BwE](https://www.austrian-standards.at/de/produkte-loesungen/branchenloesungen/loesungen-kmu/kmu-bericht?gclid=CjwKCAiA8YyuBhBSEiwA5R3-EwyUwGdEEyvFwHY7LupGQZyylj_PJ59Ca2I6kSaJA0CgUINvEu7jxRoCDCoQAvD_BwE)
3. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2023) FTI-Strategie. [online] Available at: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/Forschung/Forschung-in-%C3%96sterreich/Strategische-Ausrichtung-und-be-ratende-Gremien/Strategien/FTI-Strategie-der-Bundesregierung-.html>
4. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Forschung (2023). Fachhochschulen. [online] Available at: <https://www.bmbwf.gv.at/Themen/HS-Uni/Hochschulsystem/Fachhochschulen.html>
5. Chesbrough, H. W. (2003). The logic of open innovation: Managing intellectual property. *California Management Review*, 45(3), 33–58.
6. Deputy Ministry of Research, Innovation and Digital Policy of Cyprus. (2024). Εθνική ΤΝ (National Strategy for Artificial Intelligence). Retrieved from Εθνική Στρατηγική ΤΝ.pdf (dmrid.gov.cy)
7. Dickson, K. E., & Hadjimanolis, A. (1998). Innovation and networking amongst small manufacturing firms in Cyprus. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 4(1), 5–17
8. European Commission, 2023. European innovation scoreboard. [online] Available at: [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en)
9. Eurostat, 2005. Oslo Manual. [pdf] Available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/documents/3859598/5889925/OSLO-EN.PDF>
10. Enterprise Europe Network (EEN). (n.d.). Support to Innovative SMEs. Retrieved February 9, 2024, from <https://eencyprus.org.cy/en/services/support-to-innovative-smes/>
11. Enterprise Europe Network. (2022.). How small and medium-sized enterprises can foster a culture of innovation. Retrieved February 9, 2024, from How small and medium-sized enterprises can foster a culture of innovation | Enterprise Europe Network (europa.eu)

12. European Commission, Directorate-General for Research, and Innovation. (2023). European Innovation Scoreboard 2023. Retrieved from [https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard\\_en](https://research-and-innovation.ec.europa.eu/statistics/performance-indicators/european-innovation-scoreboard_en)
13. Government Offices of Sweden, no date. Innovation policy. [online] Available at: <https://www.government.se/government-policy/innovation/>
14. Global Entrepreneurship Monitor (GEM). (2021/2022). Global Entrepreneurship Monitor Cyprus Report 2021/2022. Retrieved February 9, 2024, from
15. Gregersen, H., Christensen, C. M., & Dyer, J. (2009). The Innovator's DNA. <https://www.industry.gov.cy/assets/modules/wnp/articles/202210/5/docs/gemreport20212022.pdf>
16. Harvard Business Review, December 2009. Retrieved from <https://hbr.org/2009/12/the-innovators-dna> [dostęp 27.01.2024]
17. ISO (2022). ISO Survey of certifications to management system standards - Full results [online] Available at: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQUTU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>
18. ISO (2022). ISO Survey of certifications to management system standards - Full results [online] Available at: <https://www.iso.org/committee/54998.html?t=KomURwikWDLiuB1P1c7SjLMLEAgXOA7emZHKGWyn8f3KQUTU3m287NxnPA3Dluxm&view=documents#section-isodocuments-top>
19. Invest Cyprus. (n.d.). Entrepreneurship & Innovation. Retrieved from <https://www.investcyprus.org.cy/entrepreneurship-and-innovation/:5>
20. ISO standards (2020). ISO56000. Available at: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>
21. Kiage D. (2018). Leading and managing a team. Community Eye Health, 31(102), 52
22. Koellinger, P. 2008. Why are some entrepreneurs more innovative than others? Small Business Economics, 31, 21–37. Accessed 08.2.2024. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9107-0>
23. McKinsey & Company. 2022. Accessed 08.02.2024 What is innovation? Accessed 10.1.2024. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-and-digital-transformation/our-insights/what-is-innovation> | McKinsey
24. McKinsey & Company. 2017. Creating an innovation culture. Accessed 08.02.2024. <https://www.mckinsey.com/industries/technology-and-digital-transformation/our-insights/creating-an-innovation-culture> | McKinsey
25. Ministry of Innovation and Growth. Retrieved from <https://www.mig.government.bg/politiki-i-strategii/inovaczii/>
26. National Institute of Statistics Bulgaria - European Standard Quality Reporting Structure (ESQRS), Statistical field - Innovation activity
27. OECD. 2017. Reviews of innovation Policy: Finland. Accessed at: <https://www.oecd.org/innovation/reviews-of-innovation-policy-finland-2017/> | en | OECD
28. OECD/Eurostat. 2018. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg. Accessed 08.02.2024. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
29. ITONICS, no date. Innovation management methods toolbox. [online] Available at: <https://www.itonics-innovation.com/innovation-management-methods-toolbox>
30. Sharif, N. 2006. Emergence and development of the National Innovation Systems concept. Research Policy, 35(5) 745-766
31. Start-up Poland. (2023). Polskie Startupy 2023. [Dostęp: 05.01.2024]. <https://startuppoland.org/wp-content/uploads/2023/10/POLSKIE-STARTUPY-2023.pdf>
32. TEM, 2024. Innovation policy. Accessed 08.02.2024. <https://tem.fi/>
33. University of Cyprus Library. (n.d.). Entrepreneurship in Cyprus. Retrieved from <https://gnosis.library.ucy.ac.cy/handle/7/61641>
34. World Economic Forum, 2019. How to end a decade of lost productivity growth. [online] Available at: <https://www.weforum.org/publications/how-to-end-a-decade-of-lost-productivity-growth/>