

Εγχειρίδιο για τη διαχείριση της καινοτομίας



Ακρωνύμιο έργου:	INNOVATE
Τίτλος του έργου:	Διαχείριση καινοτομίας Πρότυπο ποιότητας και Επιτάχυνση των επιχειρήσεων
Αριθμός συμφωνίας:	2023-1-AT01-KA220-VET-000154065
Συντάκτης εταίρος:	Helsinki Business College Ltd.
Πακέτο εργασίας:	WP3 - Εγχειρίδιο για τη διαχείριση της καινοτομίας
Ημερομηνία προετοιμασίας:	05.09.2024
Αριθμός έκδοσης:	V6 (τελικό)
Αποποίηση ευθύνης	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 υπεύθυνοι γι' αυτές.

Πίνακας περιεχομένων

Ιστορικό του έργου INNOVATE.....	3
Ορισμός της καινοτομίας και της διαχείρισης της καινοτομίας.....	4
Διαχείριση καινοτομίας	5
Γιατί να καινοτομήσετε;	7
Η σημασία της καινοτομίας	7
Διαδικασία καινοτομίας	8
Αναφορές	10
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ Βήμα 1.....	11
Περιγραφή της μεθόδου με λίγα λόγια	12
Γράφημα της μεθόδου	13
Δυνατά και αδύνατα σημεία της μεθόδου	14
Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;	15
Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;	18
Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου	18
Άλλες μέθοδοι και εργαλεία	19
Αναφορές	20
ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΙΔΕΩΝ Βήμα 2	21
Περιγραφή του εργαλείου με λίγα λόγια	22
Γράφημα του εργαλείου	22
Δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαλείου	23
Πώς να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο;	23
Γιατί να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο;	24
Συμβουλές για τη χρήση του εργαλείου	24
Άλλες μέθοδοι και εργαλεία	25
Αναφορές	26
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ Βήμα 3	27
Περιγραφή της μεθόδου με λίγα λόγια	28
Γράφημα της μεθόδου	29
Δυνατά και αδύνατα σημεία της μεθόδου	30
Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;	31
Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;	32
Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου	32
Άλλες μέθοδοι και εργαλεία	33
Αναφορές	34

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ Βήμα 4	35
Περιγραφή της μεθόδου με λίγα λόγια	36
Γράφημα της μεθόδου	37
Δυνατά και αδύνατα σημεία της μεθόδου	38
Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;	38
Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;	40
Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου	40
Άλλες μέθοδοι και εργαλεία	41
Αναφορές	42
ΔΟΚΙΜΗ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ Βήμα 5	43
Περιγραφή της μεθόδου με λίγα λόγια	44
Γράφημα της μεθόδου	45
Δυνατά και αδύνατα σημεία της μεθόδου	46
Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;	47
Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;	48
Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου	49
Αναφορές	50
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑΚΩΣΗ Βήμα 6	51
Περιγραφή της μεθόδου με λίγα λόγια	52
Γράφημα της μεθόδου	53
Δυνατά και αδύνατα σημεία της μεθόδου	54
Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;	54
Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;	56
Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου	57
Άλλες μέθοδοι και εργαλεία	57
Αναφορές:	58
ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ Βήμα 7	59
Περιγραφή του εργαλείου με λίγα λόγια	60
Γράφημα του εργαλείου	61
Δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαλείου	61
Πώς να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο;	62
Γιατί να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο;	63
Άλλες μέθοδοι και εργαλεία	64
Αναφορές	65
Παράρτημα 1: Ανάλυση του Καπο.....	67
Παράρτημα 2: Το ISO 56000 και η διαδικασία καινοτομίας.....	71

Ιστορικό του έργου INNOVATE

Σε έναν κόσμο που χαρακτηρίζεται από συνεχείς αλλαγές, που καθοδηγούνται από τις ταχείες τεχνολογικές εξελίξεις και τις παγκόσμιες προκλήσεις, καθώς και από την ανάγκη των οργανισμών να προσαρμόζονται στις ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς εργασίας, η καινοτομία αποτελεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κλειδί για την επιτυχία.

Για να γεφυρωθεί αυτό το κενό, το έργο και το εγχειρίδιο INNOVATE στοχεύει να συνδυάσει τις υπάρχουσες δεξιότητες με τις νέες ανάγκες της παγκόσμιας οικονομίας, παρέχοντας μια συλλογή βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση της καινοτομίας και εξηγώντας τον αντίκτυπο τους στους σημερινούς χώρους εργασίας. Το εγχειρίδιο βασίζεται στις κατευθυντήριες γραμμές και τις αρχές του προτύπου **ISO56000** για να βοηθήσει τους οργανισμούς να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν οικονομική ανάπτυξη και καινοτόμα προϊόντα υψηλής ποιότητας και στοχεύει στην προώθηση της απόκτησης των απαραίτητων δεξιοτήτων και μεθοδολογιών που θα επιτρέψουν στους ενδιαφερόμενους να επιτύχουν αποτελεσματικότερα τους στόχους τους (Whiterpaper, 2024). Το έργο INNOVATE αναπτύσσει τη διαχείριση της καινοτομίας σε αυτές τις χώρες-εταίρους: Αυστρία, Βουλγαρία, Κύπρος, Φινλανδία, Γαλλία, Πολωνία και Σουηδία.

Πολλοί επαγγελματίες και πολλά εκπαιδευτικά και επιχειρηματικά ιδρύματα εξακολουθούν να αγνοούν σε μεγάλο βαθμό τη στρατηγική σημασία της καινοτομίας. Οι πάροχοι επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης έχουν να διαδραματίσουν κρίσιμο ρόλο στην προετοιμασία ενός εργατικού δυναμικού που είναι όχι μόνο εξειδικευμένο αλλά και ικανό να προσαρμόζεται και να καινοτομεί. Οι επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ, συμβάλλουν στην οικονομική δραστηριότητα και την απασχόληση, αλλά το δυναμικό ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητάς τους συχνά παρεμποδίζεται από την έλλειψη πρακτικών διαχείρισης της καινοτομίας (Whiterpaper, 2024).

Καινοτομία δεν είναι μόνο η δημιουργία κάτι καινούργιου, αλλά και η αξιοποίηση των αμέτρητων ευκαιριών που βρίσκονται μπροστά μας. Σε αυτό το εγχειρίδιο έχουμε συγκεντρώσει ορισμένα βασικά εργαλεία που θα βοηθήσουν τους καινοτόμους να βρουν νέες λύσεις και ιδέες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση της καινοτομίας στις επιχειρήσεις τους.

Είναι επίσης σημαντικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να επενδύουν στην καινοτομία και να την εφαρμόζουν στην πράξη. Οι εταιρείες θα πρέπει να διαθέτουν στρατηγική και σχέδιο για την καινοτομία και η κουλτούρα τους θα πρέπει να υποστηρίζει τη δημιουργικότητα. Η διαδικασία καινοτομίας είναι ένας καλός τρόπος για την οργάνωση της καινοτομίας στην πράξη.

Είναι καλό να θυμόμαστε ότι η διαχείριση της καινοτομίας δεν αφορά μόνο τα εργαλεία που χρησιμοποιούμε, αλλά και τη νοοτροπία που υιοθετούμε. Όταν χρησιμοποιούμε μεθόδους όπως η Lean Startup, η ευέλικτη καινοτομία, η PDCA και η ανοικτή καινοτομία, αξίζει να έχουμε κατά νου ότι η καινοτομία και η **διαχείριση της καινοτομίας βασίζονται επίσης στη δημιουργικότητα**, την προσαρμοστικότητα και τη συνεχή προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων και δημιουργίας αξίας για τους πελάτες και την εταιρεία.

Εδώ έχουμε συγκεντρώσει ένα σύνολο μεθόδων και εργαλείων ανάλογα με τη διαδικασία καινοτομίας. Μπορείτε να περάσετε από τη διαδικασία και να βρείτε τα εργαλεία που σας ταιριάζουν. Μπορείτε να ξεκινήσετε δοκιμάζοντας πρώτα ένα εργαλείο και να το δοκιμάσετε στην πράξη. Αν ενθουσιαστείτε, μπορείτε να τα δοκιμάσετε όλα.

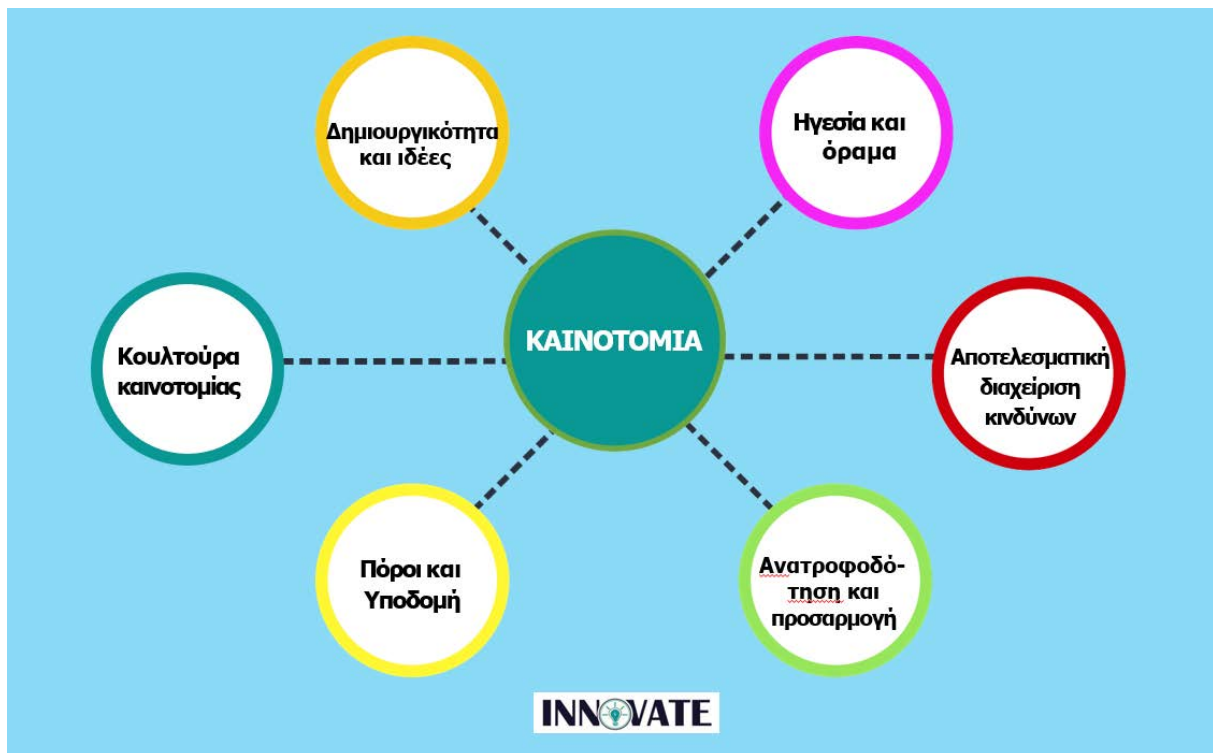
Ελπίζουμε να βρείτε το εγχειρίδιο χρήσιμο.

Ομάδα έργου Innovate

Ορισμός της καινοτομίας και της διαχείρισης της καινοτομίας

Τι είναι η καινοτομία; Σύμφωνα με το ISO 56000, καινοτομία είναι η δημιουργία ή η τροποποίηση μιας οντότητας που είτε προσθέτει νέα αξία είτε μοιράζεται 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. Έτσι, η καινοτομία μπορεί να λάβει διάφορες μορφές, όπως προϊόντα, υπηρεσίες, διαδικασίες, μοντέλα ή μέθοδοι. Σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση της καινοτομίας διαδραματίζει βασικό ρόλο, καθώς ο ρόλος της διαχείρισης της καινοτομίας είναι να ευθυγραμμίζει τους διάφορους παράγοντες ώστε να διασφαλίζει ότι οι καινοτόμες πρωτοβουλίες ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού (Whitpaper 2024). Η McKinsey (2022) εξηγεί την καινοτομία ως τη συστηματική πρακτική της ανάπτυξης και εμπορίας πρωτοποριακών προϊόντων και υπηρεσιών για χρήση από τους πελάτες.

Στην απλούστερη εκδοχή του, ο ορισμός της καινοτομίας είναι να κάνεις κάτι διαφορετικό. Μπορεί επίσης να εξηγηθεί ως μια νέα ιδέα, προϊόν, συσκευή ή υπηρεσία (Oxford University Press, 2023). Ο ευρέως χρησιμοποιούμενος ορισμός της καινοτομίας προέρχεται από τον ΟΟΣΑ και το λεγόμενο Εγχειρίδιο του Όσλο- Ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν ή διαδικασία (ή ένας συνδυασμός και των δύο) που διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα προϊόντα ή διαδικασίες μιας οντότητας και έχει διατεθεί στους δυνητικούς χρήστες, προϊόν ή διαδικασία που έχει υιοθετηθεί από την οντότητα (OECD/Eurostat, 2018).



Σχήμα 1. Τι μπορεί να είναι η καινοτομία; Προσαρμογή από το IdeaScale 2023.

Καινοτομία σημαίνει να δημιουργείς νέα πράγματα, συνήθως για την επίλυση ενός προβλήματος. Στις επιχειρήσεις, σημαίνει εφεύρεση και δημιουργία νέων ιδεών και προϊόντων ή λήψη υφιστάμενων ιδεών και μετατροπή τους σε κάτι καλύτερο. Καινοτομία είναι η πράξη αλλαγής μιας διαδικασίας ή ενός προϊόντος με τρόπο που αυξάνει σημαντικά την αξία ή τη χρησιμότητά του. Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να καινοτομήσει κανείς, αλλά συνήθως περιλαμβάνει δημιουργική σκέψη. Η καινοτομία λαμβάνει χώρα τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στην κοινωνία γενικότερα. (Indeed, 2023).

Διαχείριση καινοτομίας

Με βάση το λεξιλόγιο ISO 56000, η διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία διαχείρισης και ελέγχου των πτυχών καινοτομίας ενός οργανισμού (ISO, 2020). Περιλαμβάνει την ανάπτυξη ενός οράματος, μιας στρατηγικής, πολιτικών και στόχων καινοτομίας και τη δημιουργία των οργανωτικών δομών και διαδικασιών που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων, συμπεριλαμβανομένου του συνολικού σχεδιασμού, της παροχής υποστήριξης, της διαχείρισης των δραστηριοτήτων, της αξιολόγησης των επιδόσεων και της διευκόλυνσης της συνεχούς βελτίωσης.

Επειδή η διαχείριση της καινοτομίας είναι ένα τόσο ευρύ και κάπως αφηρημένο θέμα, έχει εννοιολογηθεί διαιρώντας το σε τέσσερις βασικούς τομείς: κουλτούρα, ικανότητα, στρατηγική και δομή. Στην πράξη, η επιτυχής καινοτομία απαιτεί να λαμβάνονται υπόψη και οι τέσσερις πτυχές και να συνεργάζονται καλά.



Σχήμα 2: Τέσσερις βασικοί τομείς της διαχείρισης της καινοτομίας προσαρμοσμένοι από το Viima 2023.

Πολιτισμός

Η κουλτούρα αναφέρεται στις ικανότητες ενός οργανισμού που σχετίζονται με τους ανθρώπους και θεωρείται ένας από τους σημαντικότερους μοχλούς επιχειρηματικής καινοτομίας. Μια καινοτόμος εταιρική κουλτούρα δίνει έμφαση στην ανάγκη να σκέφτεται κανείς πάντα νέους τρόπους βελτίωσης. Εκτιμά την ταχύτητα, τη συνεχή μάθηση και τον πειραματισμό και θεωρεί ότι η αποτυχία είναι απλώς ένα φυσιολογικό μέρος της διαδικασίας δημιουργίας κάτι νέου. Οι εταιρείες με καινοτόμο κουλτούρα αναγνωρίζουν ότι η καινοτομία μπορεί να προέλθει από οποιονδήποτε στον οργανισμό - όχι μόνο από την κορυφή. Τέτοιου είδους οργανισμοί παρέχουν επαρκή ελευθερία στους ανθρώπους που εργάζονται στην εταιρεία και καθοδηγούνται κυρίως από το όραμα και όχι από μια αλυσιδωτή προσέγγιση (Nieminen 2023).

Δεξιότητες

Οι ικανότητες αναφέρονται στους πόρους που διαθέτει ένας οργανισμός για τη δημιουργία και τη διαχείριση της καινοτομίας. Οι ικανότητες αυτές σχετίζονται επίσης κατά κύριο λόγο με τους ανθρώπους και περιλαμβάνουν τόσο τις ικανότητες των ατόμων όσο και των ομάδων που συνεργάζονται. Οι οργανωτικές ικανότητες περιλαμβάνουν το κεφάλαιο γνώσης, τις πρακτικές δεξιότητες των ανθρώπων, τη σιωπηρή γνώση και τις μοναδικές γνώσεις. Άλλοι πόροι, όπως το οικονομικό κεφάλαιο, μπορεί επίσης να απαιτούνται για τη

δημιουργία καινοτομιών, καθώς συχνά χρειάζεται να επενδυθούν κάποια χρήματα για να δοκιμαστούν και να προωθηθούν νέες ιδέες (Nieminen 2023).

Στρατηγική

Η στρατηγική αφορά την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της παροχής μοναδικής προστιθέμενης αξίας στους πελάτες και η καινοτομία είναι ο μόνο τρόπος για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η στρατηγική καθορίζει την κατεύθυνση για τις δραστηριότητες καινοτομίας και δομεί το έργο σας στον τομέα της καινοτομίας. Για να βελτιώσετε πραγματικά τις διάφορες πτυχές της επιχείρησής σας και να επιτύχετε τους στόχους σας, η στρατηγική σας για την καινοτομία θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τη συνολική επιχειρηματική σας στρατηγική (Nieminen 2023).

Δομή

Η οργανωτική δομή αποτελείται από διαφορετικές ομάδες, διαδικασίες, διαύλους επικοινωνίας και υποδομές. Είναι ένα σύστημα που περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται συγκεκριμένες δραστηριότητες για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι σωστές δομές επιτρέπουν στους οργανισμούς να λειτουργούν και να καινοτομούν πιο αποτελεσματικά, επιτρέποντας την αποτελεσματική χρήση αυτών των δυνατοτήτων. Η οργανωτική δομή καθορίζει επίσης τον τρόπο με τον οποίο οι πληροφορίες ρέουν κάθετα και οριζόντια μεταξύ των διαφόρων επιπέδων και ομάδων του οργανισμού. Οι σωστοί δίαυλοι επικοινωνίας θα καταστήσουν τη διαδικασία re-loading πιο ομαλή. Όταν η επικοινωνία δεν περιορίζεται και οι πληροφορίες ρέουν προς όλες τις κατευθύνσεις, αυτό έχει τελικά θετικό αντίκτυπο στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης (Nieminen 2023).

Γιατί να καινοτομήσετε;

Η ικανότητα καινοτομίας είναι μια σημαντική δεξιότητα που οι άνθρωποι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για τη μελλοντική ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Όταν εφαρμόζεται αποτελεσματικά, η καινοτομία έχει πολλά οφέλη. Μπορεί να αποτελέσει το κλειδί για να ξεκλειδώσετε νέες ευκαιρίες και να διατηρήσετε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στον κλάδο σας. Η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη ικανοποίηση των πελατών και αύξηση των εσόδων. Είναι επίσης ένας τρόπος να διαφοροποιηθεί κανείς από τους ανταγωνιστές του στην αγορά και να μειώσει τον ανταγωνισμό στη δική του θέση. Η καινοτομία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς ενθαρρύνει τους επαγγελματίες όταν βλέπουν τις ιδέες τους να υλοποιούνται. Αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της οικονομικής ανάπτυξης στην τεχνολογία τόσο για το υλικό όσο και για το λογισμικό (Indeed, 2023).

Η σημασία της καινοτομίας

Οι απρόβλεπτες προκλήσεις είναι αναπόφευκτες στις επιχειρήσεις. Η καινοτομία μπορεί να σας βοηθήσει να μείνετε μπροστά από την καμπύλη και να αναπτύξετε την εταιρεία σας στη διαδικασία. Ακολουθούν τρεις λόγοι για τους οποίους η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας για την επιχείρησή σας:

1. Επιτρέπει την προσαρμοστικότητα: Καινοτομία: Η καινοτομία είναι απαραίτητη για τις εταιρείες ώστε να προσαρμόζονται και να ξεπερνούν τις προκλήσεις της αλλαγής.
2. Προωθεί την ανάπτυξη: Η στασιμότητα μπορεί να είναι εξαιρετικά επιζήμια για την επιχείρησή σας. Η επίτευξη οργανωτικής και οικονομικής ανάπτυξης μέσω της καινοτομίας είναι το κλειδί για να παραμείνετε στην επιφάνεια στον σημερινό άκρως ανταγωνιστικό κόσμο.
3. Διαχωρίζει τις επιχειρήσεις από τον ανταγωνισμό τους: Οι περισσότεροι κλάδοι κατοικούνται από πολλούς ανταγωνιστές που προσφέρουν παρόμοια προϊόντα ή υπηρεσίες. Η καινοτομία μπορεί να ξεχωρίσει την επιχείρησή σας από τις άλλες (Boyles 2022).

Η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας στον εργασιακό χώρο, διότι δίνει στις εταιρείες πλεονέκτημα για ταχύτερη διείσδυση στις αγορές και παρέχει καλύτερη σύνδεση με τις αναπτυσσόμενες αγορές, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερες ευκαιρίες. Η καινοτομία μπορεί επίσης να βοηθήσει στην ανάπτυξη πρωτότυπων ιδεών, ενώ παράλληλα δίνει στον καινοτόμο μια προληπτική, σίγουρη στάση για να αναλάβει ρίσκα και να κάνει πράγματα.

Όταν μια εταιρεία έχει καινοτόμο κουλτούρα, θα αναπτυχθεί εύκολα, παρόλο που η δημιουργική διαδικασία δεν είναι πάντα απλή. Οι δοκιμασμένες μέθοδοι μπορεί να είναι αξιόπιστες, αλλά η δοκιμή νέων πραγμάτων είναι ένα πείραμα που αξίζει τον κόπο (Henderson 2021).

Διαδικασία καινοτομίας

Η καινοτομία είναι μια συνεχής διαδικασία και οι οργανισμοί πρέπει να προωθούν μια κουλτούρα καινοτομίας. Αυτό περιλαμβάνει τη συλλογή ανατροφοδότησης, την προώθηση της μάθησης από τις επιτυχίες και τις αποτυχίες και τη συνεχή αναζήτηση νέων ευκαιριών για καινοτομία. Η τακτική επανεξέταση και βελτίωση της ίδιας της διαδικασίας καινοτομίας είναι επίσης απαραίτητη για τη βελτιστοποίηση της ικανότητας του οργανισμού να καινοτομεί αποτελεσματικά.

Διαδικασία καινοτομίας: 7 βασικά βήματα



Σχήμα 3. Επτά κύρια βήματα της διαδικασίας καινοτομίας, προσαρμοσμένα από το IdeaScale 2023.

Η διαδικασία καινοτομίας περιλαμβάνει συνήθως διάφορα βασικά βήματα που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για την προώθηση και την εφαρμογή της καινοτομίας. Αν και οι προσεγγίσεις μπορεί να ποικίλλουν, τα γενικά βήματα της διαδικασίας καινοτομίας παρατίθενται παρακάτω.

Βήμα 1. Προσδιορισμός ευκαιριών

Το πρώτο βήμα είναι ο εντοπισμός ευκαιριών για καινοτομία. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της έρευνας αγοράς, της κατανόησης των πελατών, της ανάλυσης τάσεων ή των εσωτερικών αξιολογήσεων. Είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες που θα ανταποκριθούν στον εντοπισμό των αναγκών.

Βήμα 2. Δημιουργία ιδεών

Μόλις εντοπιστούν οι ευκαιρίες, το επόμενο βήμα είναι η παραγωγή ιδεών. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω συνεδριάσεων καταιγισμού ιδεών, διαγωνισμών ιδεών, ανατροφοδότησης από τους πελάτες ή μιας ποικιλίας συνεργατικών δραστηριοτήτων. Στόχος είναι να παραχθούν πολλές δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες που έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις ευκαιρίες που έχουν εντοπιστεί.

Βήμα 3. Αξιολόγηση και επιλογή ιδεών

Μετά τον καταιγισμό ιδεών, το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση και η επιλογή των πιο υποσχόμενων ιδεών. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της σκοπιμότητας, της

βιωσιμότητας και της επιθυμητότητας κάθε ιδέας. Στόχος είναι να εντοπιστούν οι ιδέες που αξίζει να συνεχιστούν.

Βήμα 4. Ανάπτυξη και πρωτότυπο

Μόλις επιλεγούν οι ιδέες, μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω και να δημιουργηθούν πρωτότυπα. Οι επιλεγμένες ιδέες μετατρέπονται σε συγκεκριμένα πρωτότυπα, μακέτες ή MVP (Minimum Viable Products). Στόχος είναι η δοκιμή και η επικύρωση των ιδεών, η συλλογή ανατροφοδότησης και, εάν είναι απαραίτητο, η βελτίωση των ιδεών.

Βήμα 5. Δοκιμή και αντιγραφή

Σε αυτό το στάδιο, τα πρωτότυπα ή τα MVP δοκιμάζονται με χρήστες ή σε πραγματικές καταστάσεις. Συλλέγονται τα σχόλια των πελατών και οι έννοιες επαναλαμβάνονται και βελτιώνονται. Αυτή η διαδικασία επανάληψης συμβάλλει στην επιβεβαίωση των υποθέσεων, στην αποκάλυψη πιθανών περιοχών για βελτίωση και στη βελτίωση της καινοτομίας πριν από τη μετάβαση στην επόμενη φάση.

Βήμα 6. Εφαρμογή και κλιμάκωση

Μόλις μια καινοτομία δοκιμαστεί και βελτιωθεί, μπορεί να εφαρμοστεί και να επεκταθεί. Σε αυτό το στάδιο, καταρτίζεται ένα λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για την προώθηση της καινοτομίας στην αγορά ή την εφαρμογή της εντός του οργανισμού.

Βήμα 7. Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Μόλις εφαρμοστεί, είναι σημαντικό να παρακολουθείται και να αξιολογείται η απόδοση και ο αντίκτυπος της καινοτομίας. Αυτό περιλαμβάνει την παρακολούθηση των βασικών δεικτών και των δεικτών επιδόσεων. Η τακτική αξιολόγηση συμβάλλει στον εντοπισμό των τομέων που χρήζουν βελτίωσης, στην πραγματοποίηση των απαραίτητων αλλαγών και στην απόκτηση εμπειρίας για μελλοντικές πρωτοβουλίες καινοτομίας.

Το παράρτημα 2: Το ISO 56000 και η διαδικασία καινοτομίας, αποτελεί μια επισκόπηση της σειράς ISO 56000 για τη διαχείριση της καινοτομίας μαζί με τα περιεχόμενα αυτής της σειράς ISO που συσχετίζονται με τα βήματα του παρόντος εγχειριδίου. Επιπλέον, το παράρτημα αυτό περιλαμβάνει Μελέτες περίπτωσης στο πλαίσιο της σειράς ISO 56000 και μια περιγραφή του ISO/TS 56010:2023.

Αναφορές

Boyles, M. (2022). Harvard Business school. Διαθέσιμο από: [https://Innovation in Business: \(hbs.edu\)](https://Innovation in Business: (hbs.edu) [πρόσβαση στις 12 Ιουνίου 2024].) [πρόσβαση στις 12 Ιουνίου 2024].

Henderson T. (2021). Διαθέσιμο από: [https://Why Innovation Is Crucial To Your Organization's Long-Term Success \(forbes.com\)](https://Why Innovation Is Crucial To Your Organization's Long-Term Success (forbes.com) [πρόσβαση στις 14 Ιουνίου 2024].) [πρόσβαση στις 14 Ιουνίου 2024].

IdeaScale. (2023). Τι είναι η καινοτομία; Ορισμός, τύποι, παραδείγματα και διαδικασία. Διαθέσιμο από: <https://What is Innovation? Ορισμός, τύποι, παραδείγματα και διαδικασία - IdeaScale> [πρόσβαση στις 2 Ιανουαρίου 2024].

Indeed, (2023). Διαθέσιμο από: [https:// Ποια είναι η σημασία της καινοτομίας; \(Ορισμός και συμβουλές\) | Indeed.com UK](https:// Ποια είναι η σημασία της καινοτομίας; (Ορισμός και συμβουλές) | Indeed.com UK) [πρόσβαση 12 Ιουνίου 2024].

Πρότυπα ISO. (2020). ISO56000. Διαθέσιμο από: <https://www.iso.org/obp/ui/en/#iso:std:iso:56000:ed-1:v1:en>[πρόσβαση 12 Μαρτίου 2024].

McKinsey & Company. (2017). Δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας. Δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας | McKinsey. Διαθέσιμο από: <https://Creating an innovation culture | McKinsey> [πρόσβαση 12 Ιουνίου 2024].

Nieminen, J. (2023). Διαθέσιμο από: [https://Innovation Management - The Ultimate Guide \(viima.com\) {accessed 12 June 2024}](https://Innovation Management - The Ultimate Guide (viima.com) {accessed 12 June 2024}).

ΟΟΣΑ. (2017). Ανασκοπήσεις της πολιτικής για την καινοτομία: Φινλανδία. Διαθέσιμο από: <https:// OECD Reviews of Innovation Policy: Φινλανδία 2017 | el | OECD> [πρόσβαση 12 Ιουνίου 2024].

OECD/Eurostat. (2018). Εγχειρίδιο Όσλο 2018: Κατευθυντήριες γραμμές για τη συλλογή, υποβολή εκθέσεων και

Χρήση δεδομένων για την καινοτομία, 4η έκδοση, Η μέτρηση των επιστημονικών, τεχνολογικών and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Λουξεμβούργο.

Available from:

<https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> (Oxford University Press, 2023) [πρόσβαση στις 15 Μαρτίου 2024].

Whiterpaper. (2024). Πρότυπο Διαχείρισης Καινοτομίας για Ποιότητα και Επιτάχυνση των Επιχειρήσεων. 1st ed. Έργο INNOVATE.

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ Βήμα 1

Το πρώτο βήμα είναι ο εντοπισμός ευκαιριών για καινοτομία. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της έρευνας αγοράς, της κατανόησης των πελατών, της ανάλυσης τάσεων ή των εσωτερικών αξιολογήσεων. Είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν οι ευκαιρίες που θα ανταποκριθούν στον εντοπισμό των αναγκών.

Γιατί να μη χρησιμοποιήσετε την ανοικτή καινοτομία;



Η ανοικτή καινοτομία είναι μια συνεργατική προσέγγιση στην επίλυση προβλημάτων που αξιοποιεί τη συλλογική ευφυΐα ενός ευρέος φάσματος ανθρώπων. Οι προτάσεις ανοικτής καινοτομίας μπορούν να περιλαμβάνουν ιδέες γύρω από συγκεκριμένες προκλήσεις ή ευκαιρίες, προτάσεις από πιθανές νέες επιχειρήσεις και συνεργάτες και ανατροφοδότηση απευθείας από τους πελάτες (Itonics 2023).

Η μέθοδος αυτή προωθεί τη συνεργατική ανταλλαγή ιδεών και τεχνογνωσίας τόσο εντός όσο και εκτός των ανοικτών επιχειρηματικών συνόρων. Η βασική προσέγγιση είναι αρκετά δημοκρατική, καθώς η καινοτομία δεν περιορίζεται στους τοίχους οποιουδήποτε επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αλλά μπορεί να προέλθει από οπουδήποτε. Έτσι, ένα επιχειρηματικό περιβάλλον μπορεί να ωφεληθεί σημαντικά από τη συνεργασία με διάφορους ενδιαφερόμενους φορείς, είτε βρίσκονται εντός είτε εκτός του ίδιου κλάδου. Η μέθοδος υποστηρίζει τη συνεργασία και την ανταλλαγή γνώσεων μεταξύ διαφορετικών ενδιαφερομένων μερών και τομέων, επιτρέποντας στους οργανισμούς να αυξήσουν την ικανότητά τους να καινοτομούν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικότερα στις προκλήσεις.

Στον σημερινό ταχέως εξελισσόμενο επιχειρηματικό κόσμο, η καινοτομία έχει καταστεί βασικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι εταιρείες που μπορούν να καινοτομούν συνεχώς και να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς είναι πιο πιθανό να επιτύχουν και να ξεπεράσουν τους ανταγωνιστές τους. Η ανοικτή καινοτομία επιτρέπει στις εταιρείες να εντοπίζουν ευκαιρίες για καινοτομία, να διαφοροποιούνται, να δημιουργούν αξία και να παραμένουν στην πρώτη γραμμή των εξελίξεων (Faster Capital).



Ανοικτή Καινοτομία

ΓΡΑΦΗΜΑ



Σχήμα 4. Ανοικτή καινοτομία προσαρμοσμένη από το IdeaScale.

Δυνατά σημεία και αδυναμίες της μεθόδου

ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">● Πρόσβαση σε μια ευρύτερη ομάδα ιδεών και εμπειρογνομosύνης: Η ανοικτή καινοτομία επιτρέπει στους οργανισμούς να αξιοποιούν εξωτερικές πηγές καινοτομίας, όπως πελάτες, προμηθευτές, ερευνητικά ιδρύματα και νεοφυείς επιχειρήσεις. Αυτό παρέχει πρόσβαση σε ένα ευρύτερο φάσμα ιδεών, γνώσεων και εμπειρογνομosύνης που μπορεί να μην είναι διαθέσιμα εσωτερικά.● Γρηγορότερος χρόνος διάθεσης στην αγορά: Με τη συνεργασία με εξωτερικούς εταίρους, οι οργανισμοί μπορούν να επιταχύνουν τις διαδικασίες καινοτομίας τους. Η ανοικτή καινοτομία επιτρέπει την ταχύτερη ανάπτυξη και εμπορική αξιοποίηση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών μέσω της αξιοποίησης εξωτερικών πόρων και δυνατοτήτων.● Διαφοροποίηση από τους ανταγωνιστές: η ανοικτή καινοτομία επιτρέπει στις εταιρείες να ξεχωρίζουν σε μια ανταγωνιστική αγορά με την εισαγωγή νέων εργαλείων, τεχνολογιών και τεχνικών.● Προσαρμοστικότητα: με το να είναι ανοικτή σε εξωτερικές ιδέες και τεχνολογίες, η ανοικτή καινοτομία δίνει στις εταιρείες την ευελιξία να προσαρμόζονται στις αλλαγές της αγοράς και στις νέες τάσεις.	<ul style="list-style-type: none">● Ανησυχίες σχετικά με την πνευματική ιδιοκτησία (ΠΙ): Η ανταλλαγή γνώσεων και η συνεργασία με εξωτερικούς εταίρους μπορεί να εγείρει ανησυχίες σχετικά με την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας. Απαιτείται προσεκτική διαχείριση των δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας, συμβατικές συμφωνίες και μηχανισμοί οικοδόμησης εμπιστοσύνης για τη διασφάλιση της κατάλληλης προστασίας των πολύτιμων περιουσιακών στοιχείων.● Ιδιαίτερη πρόκληση αποτελεί η διαχείριση και ο συντονισμός του μεγάλου αριθμού προτάσεων και αιτήσεων. Για να είναι επιτυχείς, οι πρωτοβουλίες ανοικτής καινοτομίας πρέπει να είναι καλά οργανωμένες.● Ο καθορισμός σαφών κατευθυντήριων γραμμών και κριτηρίων επιλογής μπορεί να αποτελέσει πρόκληση, όπως και η διασφάλιση ότι οι καλύτερες προτάσεις θα επιλεγούν και θα προωθηθούν για περαιτέρω ανάπτυξη.● Πολιτιστικά και οργανωτικά εμπόδια: Η υιοθέτηση της ανοικτής καινοτομίας μπορεί να απαιτήσει μια πολιτιστική αλλαγή σε έναν οργανισμό. Μπορεί να είναι δύσκολο να ξεπεραστεί η εσωτερική αντίσταση στην ανταλλαγή πληροφοριών, στη συνεργασία με

<ul style="list-style-type: none"> ● Ενισχυμένη ανταγωνιστικότητα: Ανοικτή καινοτομία: Η ανοικτή καινοτομία βοηθά τους οργανισμούς να παραμείνουν ανταγωνιστικοί, αξιοποιώντας την εξωτερική γνώση και τις ικανότητες. Με την πρόσβαση σε ένα ευρύ φάσμα προοπτικών και τεχνογνωσίας, οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν πιο καινοτόμα και ανταγωνιστικά προϊόντα ή υπηρεσίες. ● Βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Ο κύκλος της καινοτομίας συμβάλλει στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά και στην ικανοποίηση των μεταβαλλόμενων αναγκών και προσδοκιών των καταναλωτών. 	<p>εξωτερικούς εταίρους και στην υιοθέτηση μιας πιο ανοικτής και συνεργατικής νοοτροπίας.</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Οι οργανισμοί πρέπει να διαχειριστούν μια σειρά θεμάτων, όπως η εμπιστοσύνη και η συνεργασία, οι πολιτισμικές διαφορές, τα δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας, η διαχείριση της πολυπλοκότητας και η αντίσταση στην αλλαγή, προκειμένου να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητες της ανοικτής καινοτομίας και να επιτύχουν επιτυχή αποτελέσματα.
---	---

Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

Η ανοικτή καινοτομία στις ΜΜΕ προωθεί την εμπορευματοποίηση συνδυάζοντας τα εσωτερικά πλεονεκτήματα με την εξωτερική συνεργασία και την εξωτερική ανάθεση για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Henttonen and Lehtimäki 2017).

Όλες οι καλές ιδέες δεν προέρχονται πάντα από τη δική σας εταιρεία και δεν είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν περαιτέρω όλες οι ιδέες στη δική σας εταιρεία. Για τις εταιρείες, αυτό σημαίνει ότι οι άνθρωποι πρέπει να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίο βλέπουν την εταιρεία και το περιβάλλον της. Η συμμετοχή άλλων στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και τεχνολογιών μπορεί να αποφέρει μεγάλη προστιθέμενη αξία. Η συνεργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί με άλλες εταιρείες της βιομηχανίας, προμηθευτές, πανεπιστήμια και, φυσικά, τελικούς χρήστες. Η μέθοδος αυτή είναι ζωτικής σημασίας σε αυτό το περιβάλλον.

Τελικά, το επιχειρηματικό μοντέλο, το οποίο περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση δημιουργεί αξία από την καινοτομία και ποια στοιχεία αποκτά εσωτερικά και ποια εξωτερικά, καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο και τον χρόνο με τον οποίο απαιτείται και χρησιμοποιείται η εξωτερική γνώση (Chesbrough, 2003).



Σχήμα 5. Χάρτης πορείας για τη χρήση και αξιοποίηση εργαλείων και τεχνικών ανοικτής καινοτομίας, προσαρμοσμένος από την Itonics.

Βήμα 1: Καθορισμός των στόχων και του πεδίου εφαρμογής.

Ξεκινήστε καθορίζοντας με σαφήνεια τους στόχους που θέλετε να επιτύχετε μέσω της ανοικτής καινοτομίας. Είτε πρόκειται για τη βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων, τον εξορθολογισμό των εσωτερικών διαδικασιών ή τον εντοπισμό νέων επιχειρηματικών μοντέλων, η σαφής εστίαση είναι απαραίτητη.

Βήμα 2: Εμπλοκή των ενδιαφερομένων μερών

Αφού καθοριστούν οι στόχοι, τα βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, όπως οι εργαζόμενοι, η διοίκηση, ακόμη και οι πελάτες, μπορούν να συμμετάσχουν εάν είναι απαραίτητο. Βεβαιωθείτε ότι όλοι κατανοούν τη σημασία και τα οφέλη της ανοικτής καινοτομίας και καλλιεργούν μια κουλτούρα συνεργατικής επίλυσης προβλημάτων.

Βήμα 3: Εξερευνήστε και επιλέξτε τα εργαλεία σας

Υπάρχουν πολλά διαθέσιμα εργαλεία ανοικτής καινοτομίας που θα σας βοηθήσουν να επιτύχετε τους στόχους σας. Για παράδειγμα, εργαλεία όπως το InnoCentive και το IdeaScale προσφέρουν πλατφόρμες για πληθοπορισμό ιδεών. Άλλοι πόροι μπορεί να περιλαμβάνουν λογισμικό ανοικτού κώδικα για συνεργατικά έργα ή API (Application Programming Interfaces) που σας επιτρέπουν να ενσωματώσετε εξωτερικές λειτουργίες στα προϊόντα σας.

Βήμα 4: Πιλοτικές δοκιμές

Πριν εφαρμόσετε πλήρως ένα νέο εργαλείο ή τεχνική, πραγματοποιήστε μια πιλοτική δοκιμή για να αξιολογήσετε την αποτελεσματικότητά του. Χρησιμοποιήστε τα δεδομένα που συλλέξατε για να κάνετε αλλαγές και να βελτιστοποιήσετε τη διαδικασία. Για παράδειγμα, θα μπορούσατε να οργανώσετε έναν διαγωνισμό ιδεών μικρής κλίμακας στο τμήμα σας για να δοκιμάσετε την πλατφόρμα πληθοπορισμού πριν την εισαγάγετε σε ολόκληρη την εταιρεία.

Βήμα 5: Επέκταση και ενσωμάτωση

Μόλις μείνετε ικανοποιημένοι με τα αποτελέσματα του πειράματος, μπορείτε να επεκτείνετε τη διαδικασία καινοτομίας σε άλλους τομείς της επιχείρησής σας. Ενσωματώστε επίσης τα εργαλεία αυτά στις υπάρχουσες διαδικασίες εργασίας, ώστε να συμπληρώνουν και όχι να διαταράσσουν τις υπάρχουσες δραστηριότητες.

Βήμα 6: Παρακολούθηση και αξιολόγηση

Χρήση αναλυτικών στοιχείων και βασικών δεικτών απόδοσης (KPIs) για τη μέτρηση του αντίκτυπου της ανοικτής καινοτομίας. Εργαλεία όπως το Google Analytics για την παρακολούθηση της δέσμευσης των πελατών ή εσωτερικές μετρήσεις για τη μέτρηση της αποδοτικότητας των διαδικασιών μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες.

Βήμα 7: Επαναλάβετε και βελτιωθείτε

Η ανοικτή καινοτομία είναι μια συνεχής διαδικασία. Χρησιμοποιήστε τα δεδομένα και την ανατροφοδότηση που συλλέγετε για να βελτιώνετε συνεχώς τις προσπάθειές σας για καινοτομία. Αναζητήστε νέα εργαλεία, υλικά και τεχνικές που μπορούν να ενσωματωθούν στη στρατηγική σας για την επίτευξη επιτυχίας.

Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

Η ανοικτή καινοτομία επιτρέπει σε έναν οργανισμό να είναι πιο αποτελεσματικός στη δημιουργία αλλά και στη δέσμευση αξίας. Βοηθούν στη δημιουργία αξίας με την

αξιοποίηση πολλών περισσότερων ιδεών λόγω της συμπερίληψης μιας ποικιλίας εξωτερικών εννοιών (Chesbrough 2007.)

Στην ανοικτή καινοτομία, οι οργανισμοί χρησιμοποιούν στρατηγικά την εσωτερική και εξωτερική γνώση για να αξιοποιήσουν την επιχειρηματική τους αξία και να διατηρήσουν έτσι ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Sá, Ferreira & Jayantilal 2023).

Με άλλα λόγια, η ανοικτή καινοτομία σχετίζεται με την επιλογή του επιχειρηματικού μοντέλου και της τεχνολογικής στρατηγικής. Η διάκριση μεταξύ ανοικτής και κλειστής είναι μόνο θέμα ορισμού και βαθμού. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποφασίσουν ποια μέρη της γνώσης μπορούν να γίνουν ανοικτά και ποια μέρη παραμένουν αντικείμενο δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας (Bogers, Chesbrough, Heaton & Teece 2019).

Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου

Η επιτυχία είναι εγγυημένη μόνο εάν η επιχείρηση είναι εσωτερικά προετοιμασμένη και οργανωμένη για την ανοικτή καινοτομία.

Δύο σημαντικά συμπεράσματα:

- 1) η εστίαση αποκλειστικά στην οικοδόμηση σχέσεων με γνώμονα την καινοτομία με εξωτερικούς εταίρους (δηλαδή η υιοθέτηση εξωτερικής καινοτομίας) δεν αρκεί για τη βελτίωση των ικανοτήτων καινοτομίας και
- 2) οι μάνατζερ που σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν εξωτερική καινοτομία θα πρέπει να προετοιμάσουν την επιχείρηση εσωτερικά αναπτύσσοντας μια στρατηγική καινοτομίας τόσο για τις εσωτερικές όσο και για τις εξωτερικές διαδικασίες ανταλλαγής γνώσεων, εάν θέλουν να βελτιώσουν τις ικανότητες καινοτομίας (Bagherzadeh, Markovic, Cheng & Vanhaverbeke 2020).

Περιγράψτε ένα σχέδιο βήμα προς βήμα για την εφαρμογή της ανοικτής καινοτομίας. Πώς θα ζητήσετε ιδέες από τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους συνεργάτες και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη; Πώς θα αξιολογήσετε τις ιδέες και θα διαχειριστείτε τη διαδικασία; Πώς διαχειρίζεται η ομάδα σας τις απορριφθείσες προτάσεις;

- Εξηγήστε τους στόχους της εφαρμογής της ανοικτής καινοτομίας και πώς συμβάλλει στην επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων. Προσπαθείτε να εισέλθετε σε νέες αγορές, να βελτιώσετε την προσφορά υπηρεσιών ή προϊόντων, να προωθήσετε την αναζήτηση νέων επιχειρήσεων από το εξωτερικό, να μειώσετε τους κινδύνους και το κόστος των υφιστάμενων καινοτομιών ή να φέρετε νέες προοπτικές και ιδέες στην επιχείρηση;
- Δώστε λεπτομέρειες σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο σκοπεύετε να δημιουργήσετε δέσμευση. Πώς θα επικοινωνήσετε με εξωτερικούς εταίρους με απλό και ασφαλή τρόπο; Πώς θα επικοινωνήσετε και θα ενθαρρύνετε τη δέσμευση;

- Δώστε παραδείγματα επιτυχημένων έργων ανοικτής καινοτομίας. Δώστε μερικά παραδείγματα που δείχνουν τι μπορεί να κάνει η ανοικτή καινοτομία (Itonics 2023).

Άλλες μέθοδοι και εργαλεία

Περιβαλλοντική απογραφή. Σήμερα, η αλλαγή έρχεται στις επιχειρήσεις από περισσότερες κατευθύνσεις από ποτέ. Καθώς η αγορά αλλάζει, ο καινοτόμος χαρτογραφεί τον αντίκτυπο στον πελάτη και χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα για να εντοπίσει νέες πελατειακές ευκαιρίες. Ως εκ τούτου, πρέπει να προσδιοριστεί η φύση αυτών των αλλαγών. Πρέπει να γνωρίζετε πώς η οικονομία, η νομοθεσία, οι κοινωνικές και πολιτιστικές αλλαγές, η τεχνολογία και ο ξένος ανταγωνισμός θα επηρεάσουν την επιχείρησή σας. (Merrill 2015).

Η **περιφερειακή όραση** είναι η ικανότητα να βλέπουμε αντικείμενα και κινήσεις εκτός του άμεσου οπτικού πεδίου, συνήθως στην άκρη του οπτικού πεδίου "από τη γωνία του ματιού". Η ανάπτυξη ισχυρής περιφερειακής όρασης είναι απαραίτητη στις επιχειρήσεις για να παραμείνουν ευέλικτες, καινοτόμες και ανταγωνιστικές. (Merrill 2015).

Σας επιτρέπει να κάνετε τις ακόλουθες ερωτήσεις:

- Ποια είναι τα προηγούμενα τυφλά σημεία;
- Ποιες άλλες βιομηχανίες μας δίνουν σημεία αναφοράς;
- Με ποιους άλλους συνομηλικούς συγκρίνουμε τους εαυτούς μας;
- Τι λένε οι περιφερειακοί πελάτες και οι ανταγωνιστές;
- Ποιες εκπλήξεις θα μπορούσαν πραγματικά να βλάψουν την επιχείρησή σας;
- Ποιες νέες τεχνολογίες αλλάζουν το τοπίο στον κλάδο σας;

Η **ομάδα εστίασης** είναι ένα καθοδηγούμενο εργαλείο συζήτησης μικρών ομάδων που συγκεντρώνει ομοϊδεάτες και τους θέτει ερωτήσεις σχετικά με συγκεκριμένες υπηρεσίες **για** παράδειγμα. Στόχος ενός καινοτόμου φορέα είναι να κατανοήσει τις απόψεις, τις γνώμες, τις πεποιθήσεις, τις ιδέες και τις στάσεις απέναντι σε ένα συγκεκριμένο θέμα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο υπηρεσιών, προκειμένου να καθοδηγήσει τις μελλοντικές επιχειρηματικές αποφάσεις προς αυτή την κατεύθυνση. (Haaga-Helia.)

Για τα περιεχόμενα της σειράς ISO 56000 για τη διαχείριση της καινοτομίας που σχετίζονται με αυτό το βήμα του εγχειριδίου μας, βλέπε παράρτημα 2: ISO 56000 και η διαδικασία καινοτομίας.



Αναφορές

Chesbrough, H. (2003). Ανοικτή καινοτομία: Η νέα επιτακτική ανάγκη για τη δημιουργία και το κέρδος από την τεχνολογία. Harvard Business School Press.

Chesbrough, H. (2007). Γιατί οι εταιρείες πρέπει να έχουν ανοικτά επιχειρηματικά μοντέλα. Διαθέσιμο από: <https://www.mit.edu/~chessb/why-companies-should-have-open-business-models/> [πρόσβαση στις 14 Ιουνίου 2024].

Γρηγορότερο κεφάλαιο. (2024). Διαθέσιμο από: <https://www.fastercapital.com/2024/06/open-innovation-faster-capital/> [πρόσβαση στις 14 Ιουνίου 2024].

Haaga-Helia. Focus Group. Διαθέσιμο από: FOCUS GROUP | Haaga-Helia [πρόσβαση 7 Αυγούστου 2024].

Henttonen, K. και Lehtimäki, H. (2017). Ανοικτή καινοτομία στις ΜΜΕ: Τρόποι συνεργασίας και στρατηγικές εμπορικής αξιοποίησης σε επιχειρήσεις έντασης τεχνολογίας στη δασική βιομηχανία. European Journal of Innovation Management [online], Vol. 20 No. 2, pp. 329-347. Διαθέσιμο από: <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2015-0047> [πρόσβαση στις 14 Ιουνίου 2024].

IdeaScale. (2023). Τι είναι η ανοικτή καινοτομία; Ορισμός, τύποι, παραδείγματα και διαδικασία. Διαθέσιμο από: <https://www.ideascale.com/what-is-open-innovation/> [πρόσβαση στις 27 Αυγούστου 2024].

Itonics. (2023). Διαθέσιμο από: <https://www.itonics.com/open-innovation/> [Ημερομηνία πρόσβασης 14 Ιουνίου 2024].

Merrill, P. (2015). Εργαλειοθήκη καινοτομίας - Εργαλεία και τεχνικές για τα στάδια της διαδικασίας καινοτομίας. Διαθέσιμο από: <https://www.questmanagement.com/innovation-toolkit/> [πρόσβαση 15 Ιουνίου 2024].

Rauter, R., Globocnik, D., Perl-Vorbach, E. & Baumgartner, R.J. Η ανοικτή καινοτομία και οι επιπτώσεις της στις επιδόσεις της οικονομικής καινοτομίας και της βιωσιμότητας. Journal of Innovation & Knowledge [online], 4 (4), σ. 226-233. Available from: <https://www.sciencedirect.com/journal/09500804> [Accessed 14 June 2024].

ΠΑΡΑΞΕΤΕ ΙΔΕΕΣ

Βήμα 2

Μόλις εντοπιστούν οι ευκαιρίες, το επόμενο βήμα είναι η παραγωγή ιδεών. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω συνεδριάσεων καταιγισμού ιδεών, διαγωνισμών ιδεών, ανατροφοδότησης από τους πελάτες ή μιας ποικιλίας συνεργατικών δραστηριοτήτων. Στόχος είναι να παραχθούν πολλές δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες που έχουν τη δυνατότητα να ανταποκριθούν στις ευκαιρίες που έχουν εντοπιστεί.

Γιατί να μη χρησιμοποιήσετε το χωνί καινοτομίας;



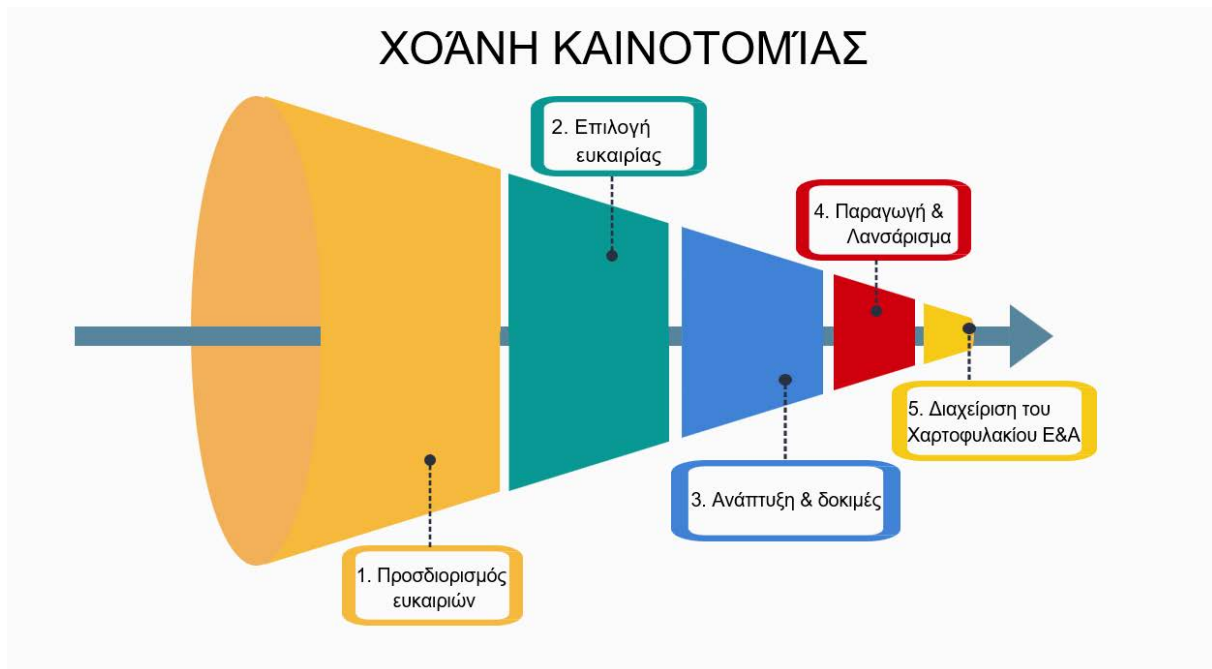
Περιγραφή του εργαλείου με λίγα λόγια

Χωνί καινοτομίας - Είναι ένα εργαλείο που βοηθά τις επιχειρήσεις στη διαχείριση νέων ιδεών. Βοηθά στον εξορθολογισμό της καινοτομίας και στην ελαχιστοποίηση του κινδύνου, παρέχοντας μια διαδικασία για την ιεράρχηση, τον έλεγχο, την επιλογή, την εξάλειψη, τη βελτίωση και τη δοκιμή των προτεινόμενων λύσεων.

Δεν περνούν όλες οι ιδέες από το χωνί. Η διαδικασία αποκλεισμού είναι ζωτικής σημασίας, καθώς η έγκαιρη απόρριψη μη βιώσιμων ιδεών εξοικονομεί χρόνο και χρήμα, επιτρέποντας στους πόρους να επικεντρωθούν σε πιο υποσχόμενες καινοτομίες.

Αντίθετα, μια ιδέα που διανύει με επιτυχία όλα τα στάδια της καινοτομίας χωνί θα πρέπει να αναδειχθεί σε βιώσιμο προϊόν ή υπηρεσία. Θα έχει αναπτυχθεί και δοκιμαστεί με τη σωστή ισορροπία δομής και διακυβέρνησης, χωρίς να παρεμποδίζεται από δυσκίνητες διαδικασίες.

Γράφημα του εργαλείου



Πηγή: <https://www.nulivo.com/items/1276/innovation-funnel-diagram-keynote-template>

Σχήμα 6: Χωνί καινοτομίας προσαρμοσμένη από τη Nulivo.

Δυνατά σημεία και αδυναμίες του εργαλείου

ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση• Διαδικασία ανάπτυξης ιδεών υψηλής ποιότητας• Σαφής πίνακας και κριτήρια αξιολόγησης• Προσαρμόσιμο πλαίσιο για διαφορετικά οργανωτικά μεγέθη και κλάδους• Μειωμένη αβεβαιότητα και έγκαιρη ανίχνευση αστοχιών	<ul style="list-style-type: none">• Χρονοβόρα διαδικασία• Κίνδυνος στενής εστίασης και απώλειας πολύτιμων ιδεών• Απαιτεί σημαντικούς πόρους• Έλλειψη ευελιξίας σε δυναμικές αγορές/ αβέβαιες καταστάσεις

Πώς να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο;

Το μοντέλο περιλαμβάνει 5 βασικά στάδια. Σε κάθε στάδιο, η επιχείρηση αποφασίζει αν θα προχωρήσει την καινοτομία στο επόμενο επίπεδο. Αυτά τα σημεία απόφασης είναι γνωστά ως πύλες σταδίων ή πύλες απόφασης. Ιδανικά, ορισμένες ιδέες θα αποκλείονται σε κάθε στάδιο, αφήνοντας μόνο τις καλύτερες ιδέες στο τέλος.

Στάδιο 1: Ιδέα - Η γενέτειρα των ιδεών Κάθε καινοτόμος ιδέα ξεκινά με μια ιδέα. Κατά τη φάση της ιδεοληψίας, η οποία συχνά διευκολύνεται από συνεδρίες σχεδιαστικής σκέψης ή πλατφόρμες ανοικτής καινοτομίας, αναδύονται πολυάριθμες νέες ιδέες. Οι ομάδες δημιουργούν μια συνεχή ροή ιδεών.

Στάδιο 2: Αξιολόγηση - Κοσκινίζοντας το δυναμικό Με τόσες πολλές ιδέες, είναι ζωτικής σημασίας να τις αξιολογήσετε κριτικά. Κατά το στάδιο της αξιολόγησης, τα διαθέσιμα δεδομένα και συγκεκριμένα κριτήρια χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του δυνητικού αντίκτυπου και της σκοπιμότητας κάθε ιδέας. Η έμφαση δίνεται στον εντοπισμό των πιο εφαρμόσιμων ιδεών και όχι μόνο των καλύτερων.

Ορίστε τα κριτήρια αξιολόγησης σύμφωνα με την αποστολή, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησής σας. Καθορίστε πώς θα μετρήσετε την επιτυχία των καινοτομιών σας και, στη συνέχεια, δομήστε το πλαίσιο αξιολόγησής σας αναλόγως.

Στάδιο 3: Δημιουργία πρωτοτύπων - Ζωντανεύοντας τις σκέψεις Ένα πράγμα είναι να έχεις μια λαμπρή ιδέα- άλλο να τη βλέπεις σε δράση. Στο στάδιο της προτυποποίησης, οι πολλά υποσχόμενες ιδέες μετατρέπονται σε απτά πρωτότυπα ή σε δοκιμαστικές προτάσεις υπηρεσιών. Αυτά τα πρωτότυπα αντιπροσωπεύουν νέες υπηρεσίες ή προϊόντα με τη δυνατότητα να φέρουν επανάσταση σε έναν κλάδο.

Στάδιο 4: Δοκιμή Για να προσδιοριστεί η βιωσιμότητα μιας ιδέας, πρέπει να δοκιμαστεί. Πριν από την πλήρη δέσμευση, οι ιδέες αυτές υποβάλλονται σε αυστηρές δοκιμές. Οι μηχανισμοί ανατροφοδότησης, όπως οι ομάδες εστίασης και οι πρωτοβουλίες των πρώτων σταδίων, είναι ανεκτίμητοι, βελτιώνοντας την ιδέα για την έναρξη πλήρους κλίμακας.

Στάδιο 5: Υλοποίηση - Το τελικό σύνоро Αφού δοκιμαστεί και βελτιωθεί, η ιδέα μετατρέπεται από πρόταση στο χαρτοφυλάκιο καινοτομίας σε ολοκληρωμένο προϊόν ή υπηρεσία.

Γιατί να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο;

Το χωνί καινοτομίας μπορεί να είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη διαχείριση της διαδικασίας καινοτομίας, αλλά η επιτυχία της εξαρτάται από τον τρόπο εφαρμογής και διαχείρισής της. Με τον καθορισμό σαφών στόχων, την ενθάρρυνση της ποικιλόμορφης συμμετοχής, την προώθηση μιας κουλτούρας καινοτομίας και τη χρήση ευέλικτων διαδικασιών, οι οργανισμοί μπορούν να μεγιστοποιήσουν την αποτελεσματικότητα του χωνιού. Το εργαλείο βοηθά στον περιορισμό ενός ευρέος φάσματος ιδεών στις πιο εφικτές και πολύτιμες. Εξορθολογίζει τη διαδικασία καινοτομίας, καθιστώντας την πιο αποτελεσματική και διαχειρίσιμη. Το χωνί καινοτομίας μπορεί επίσης να κλιμακωθεί ώστε να ταιριάζει στο μέγεθος και τις ανάγκες οποιουδήποτε οργανισμού, από νεοσύστατες επιχειρήσεις έως μεγάλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, η αξιοποίηση της τεχνολογίας, ο εξορθολογισμός της λήψης αποφάσεων και η συνεχής παρακολούθηση της προόδου θα συμβάλουν στη διασφάλιση ότι το χωνί καινοτομίας παραμένει ένα δυναμικό και πολύτιμο στοιχείο της στρατηγικής καινοτομίας του οργανισμού. Οι οργανισμοί πρέπει να εξισορροπήσουν τη δομημένη προσέγγιση του χωνιού με την ευελιξία και το άνοιγμα, ώστε να διασφαλίσουν

ότι θα καταγράψουν και θα αναπτύσσουν τόσο σταδιακές όσο και επαναστατικές καινοτομίες.

Συμβουλές για τη χρήση του εργαλείου

1. **Καθορίστε σαφείς στόχους και κριτήρια πριν από την έναρξη της διαδικασίας** - Αυτό βοηθά στην καθοδήγηση της κατεύθυνσης της παραγωγής και της αξιολόγησης των ιδεών. Ο καθορισμός συγκεκριμένων κριτηρίων θα πρέπει να περιλαμβάνει παράγοντες όπως η σκοπιμότητα, το δυναμικό της αγοράς, η ευθυγράμμιση με τους επιχειρηματικούς στόχους και ο αντίκτυπος της καινοτομίας. Κοινοποιήστε τους στόχους και τα κριτήρια σε όλους τους συμμετέχοντες. Αυτή η διαφάνεια διασφαλίζει ότι όλοι κατανοούν τις προσδοκίες και τη διαδικασία αξιολόγησης.
2. **Ενθαρρύνετε την ποικιλόμορφη συμμετοχή** - Ενθαρρύνετε τη συμμετοχή εργαζομένων από διαφορετικά τμήματα και επίπεδα του οργανισμού.
3. **Αξιοποιήστε την τεχνολογία και τα εργαλεία** για να κάνετε τη διαδικασία πιο διαδραστική, οπτική και σύγχρονη - Χρησιμοποιήστε την τεχνολογία και τα εργαλεία για τον εξορθολογισμό της διαδικασίας καινοτομίας, τη διευκόλυνση της συνεργασίας και την παρακολούθηση της προόδου. Εφαρμόστε πλατφόρμες εικονικής συνεργασίας για να δώσετε τη δυνατότητα σε απομακρυσμένες ομάδες να συμμετέχουν αποτελεσματικά στη διαδικασία καινοτομίας.
4. **Χρήση ευέλικτης μεθοδολογίας** - Εφαρμόστε ευέλικτες μεθοδολογίες, όπως η επαναληπτική ανάπτυξη ή η ταχεία πρωτοτυποποίηση, για να δοκιμάζετε και να βελτιώνετε γρήγορα τις ιδέες σας.

Χωνί καινοτομίας για τη διαχείριση ιδεών: Χρησιμοποιήστε το χωνί καινοτομίας για να διαχειριστείτε τη ροή των ιδεών, διασφαλίζοντας ότι μόνο οι καλύτερες ιδέες αναπτύσσονται και υλοποιούνται στο πλαίσιο του επιχειρηματικού μοντέλου.

Η συνδυασμένη χρήση του χωνιού καινοτομίας μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό πλαίσιο για τη δημιουργία και την τελειοποίηση επιχειρηματικών ιδεών.

Άλλες μέθοδοι και εργαλεία

To Ayoa Free είναι μια εξαιρετική εισαγωγή στους χάρτες μυαλού, μια διαδικασία που βελτιώνει τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι σκέφτονται εδώ και δεκαετίες. Τα ζυγηρά κλαδιά του Ayoa διεγείρουν τον εγκέφαλο για τη δημιουργία νοητικών συντομεύσεων. Ταξινομήστε, επισημάνετε, αναλύστε τις σημειώσεις και εντοπίστε περισσότερες συνδέσεις, και όλα αυτά με έναν σαφώς οπτικό τρόπο.

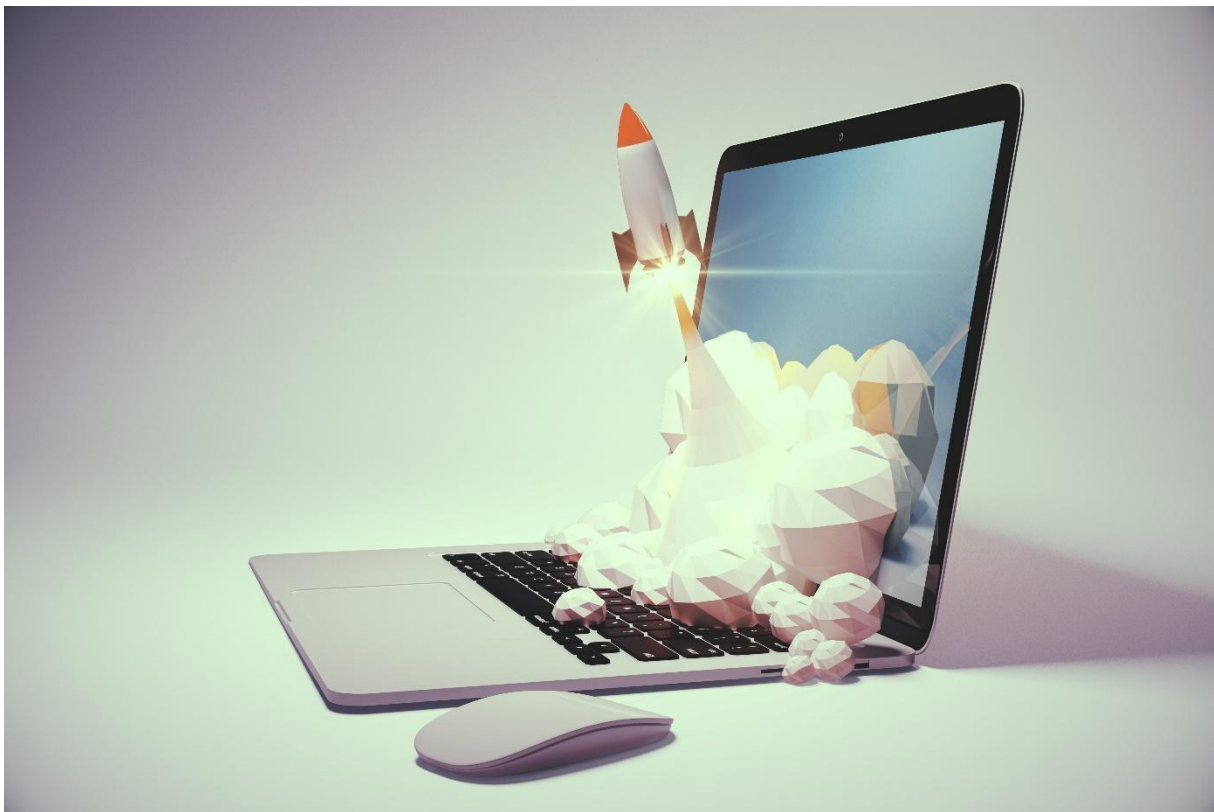
To MindMap είναι ένα άλλο εργαλείο που σας βοηθά να δημιουργείτε και να μοιράζεστε δωρεάν χάρτες μυαλού. Κάντε καταγισμό ιδεών, δημιουργήστε παρουσιάσεις και περιγράμματα εγγράφων με χάρτες μυαλού και δημοσιεύστε τις ιδέες σας στο διαδίκτυο και στα κοινωνικά δίκτυα - ελέγξτε το.

Ο αντίστροφος καταγισμός ιδεών είναι μια τεχνική δημιουργικής επίλυσης προβλημάτων που περιλαμβάνει τη σκέψη για ένα πρόβλημα με αντίστροφη σειρά μέσω της παραγωγής

ιδεών για το πώς μπορεί να γίνει το πρόβλημα χειρότερο, αντί να επιλυθεί άμεσα. Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιείται για την τόνωση νέων ιδεών και προοπτικών που ενδέχεται να μην αναδυθούν κατά τη διάρκεια των παραδοσιακών συνεδριάσεων καταιγισμού ιδεών. Δείτε [το πρότυπο αντίστροφου καταιγισμού ιδεών της Miro](#) για να σας βοηθήσει να εφαρμόσετε αυτήν την τεχνική.

To Ideamap είναι ένα εργαλείο που παράγει ιδέες μέσω τεχνητής νοημοσύνης για να κάνει τον καταιγισμό ιδεών πιο αποτελεσματικό. Αυτό το καινοτόμο εργαλείο χρησιμοποιεί προηγμένους αλγόριθμους για τη δημιουργία μοναδικών και εμπνευσμένων ιδεών, πυροδοτώντας τη φαντασία σας και βοηθώντας σας να ξεπεράσετε τα δημιουργικά μπλοκαρίσματα.

Για τα περιεχόμενα της σειράς ISO 56000 για τη διαχείριση της καινοτομίας που σχετίζονται με αυτό το βήμα του εγχειριδίου μας, βλέπε παράρτημα 2: ISO 56000 και η διαδικασία καινοτομίας.



Αναφορές

North, J. Τι είναι η χοάνη καινοτομίας; Διαθέσιμο από:
<https://bigbangpartnership.co.uk/how-to-build-an-innovation-funnel-for-business-growth/>
[πρόσβαση 7 Ιουλίου 2024].

Nulivo. (2020). Διάγραμμα χοάνης καινοτομίας. Διαθέσιμο από:
<https://www.nulivo.com/items/1276/innovation-funnel-diagram-keynote-template>

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ

Βήμα 3

Μετά τον καταϊσισμό ιδεών, το επόμενο βήμα είναι η αξιολόγηση και η επιλογή των
πιο
υποσχόμενων ιδεών. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση της σκοπιμότητας, της
βιωσιμότητας και της
επιθυμητότητας κάθε ιδέας. Στόχος είναι να εντοπιστούν οι ιδέες που αξίζει να
συνεχιστούν.

Γιατί να μη χρησιμοποιήσετε εδώ έξι καπέλα σκέψης για να επιλέξετε τις καλύτερες ιδέες;



Περιγραφή της μεθόδου με λίγα λόγια

Τα έξι καπέλα σκέψης είναι μια μέθοδος που δημιουργήθηκε από τον Edward de Bono το 1985 για να βοηθήσει τους ανθρώπους να σκέφτονται πιο αποτελεσματικά. Η μέθοδος χρησιμοποιείται για να ενισχύσει τις δημιουργικές συζητήσεις, διασφαλίζοντας ότι εκπροσωπείται μια ευρεία ποικιλία απόψεων και στυλ σκέψης. Περιλαμβάνει την εξέταση ενός προβλήματος ή μιας κατάστασης από έξι διαφορετικές οπτικές γωνίες, καθεμία από τις οποίες αντιπροσωπεύεται από ένα διαφορετικό **καπέλο**. Η τεχνική των έξι καπέλων σκέψης είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για τον καταγισμό ιδεών, την επίλυση προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τον τρόπο επιλογής των ιδεών (Airfocus.)

1. **Λευκό καπέλο:** Αυτό είναι το αντικειμενικό καπέλο, το οποίο επικεντρώνεται στα γεγονότα, τη λογική και τις πληροφορίες. Τι γνωρίζουμε; Ποια δεδομένα είναι διαθέσιμα;
2. **Κόκκινο καπέλο:** Αυτό είναι το διαισθητικό καπέλο. Αντιπροσωπεύει τα συναισθήματα, το ένστικτο και τα συναισθήματα. Ποιες είναι οι ενστικτώδεις αντιδράσεις μας; Πώς νιώθουμε γι' αυτό;
3. **Μαύρο καπέλο:** Αυτό είναι το προσεκτικό καπέλο. Χρησιμοποιείται για την πρόβλεψη αρνητικών αποτελεσμάτων. Εξετάζει πιθανά προβλήματα και κινδύνους. Τι θα μπορούσε να πάει στραβά; Ποια είναι τα μειονεκτήματα;

4. **Κίτρινο καπέλο:** Αυτό είναι το αισιόδοξο καπέλο. Χρησιμοποιείται για την αναζήτηση θετικών αποτελεσμάτων. Επικεντρώνεται στα θετικά και τα οφέλη. Ποια είναι τα πλεονεκτήματα; Γιατί είναι καλή ιδέα;
5. **Πράσινο καπέλο:** Αυτό είναι το δημιουργικό καπέλο, όπου οι ιδέες είναι άφθονες και η κριτική περισσεύει. Ενθαρρύνει τη δημιουργικότητα και τις νέες ιδέες. Ποιες είναι κάποιες εναλλακτικές λύσεις; Πώς μπορούμε να σκεφτούμε έξω από το κουτί;
6. **Μπλε καπέλο:** Αυτό είναι το καπέλο του ελέγχου, που χρησιμοποιείται για τη διαχείριση και την οργάνωση. Διαχειρίζεται τη διαδικασία της σκέψης. Ποιο είναι το επόμενο βήμα; Πώς πρέπει να οργανώσουμε τη σκέψη μας;

Χρησιμοποιώντας αυτά τα διαφορετικά καπέλα, μπορείτε να διερευνήσετε ένα πρόβλημα από πολλαπλές οπτικές γωνίες, οδηγώντας σε πιο ισορροπημένες και ολοκληρωμένες αποφάσεις. Είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο για καταιγισμό ιδεών, επίλυση προβλημάτων και λήψη αποφάσεων σχετικά με το ποιες ιδέες μπορείτε να επιλέξετε με δομημένο τρόπο.

Γράφημα της μεθόδου



Σχήμα 7. Έξι καπέλα σκέψης προσαρμοσμένα από το BiteSize Learning.

Δυνατά και αδύνατα σημεία της μεθόδου

ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">Το μοντέλο προωθεί την παράλληλη σκέψη, όπου όλοι	<ul style="list-style-type: none">Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου είναι αμφισβητήσιμη λόγω των ανεπιβεβαίωτων

<p>μοιράζονται τις σκέψεις τους ταυτόχρονα αντί να διαφωνούν.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η μέθοδος είναι διαισθητική, εύκολη στην εφαρμογή και κατάλληλη για κάθε κλάδο και ηλικιακή ομάδα με αναλυτική σκέψη. Συνιστάται επίσημη εκπαίδευση για βαθύτερη κατανόηση. • Το μοντέλο επισημοποιεί τους τύπους σκέψης, εξασφαλίζοντας ισορροπημένες και επικοινωνιακές συζητήσεις. • Το μοντέλο παρέχει μια κοινή γλώσσα για να συμπεριλάβει όλα τα κύρια στυλ σκέψης. • Η μέθοδος είναι απλή, τυπική και ουδέτερη, γεγονός που την καθιστά ένα εξαιρετικό εργαλείο για την καθοδήγηση των συζητήσεων, την αλλαγή τρόπων σκέψης, τη μείωση των συγκρούσεων και του χρόνου συνεδριάσεων, καθώς και την αποτελεσματική ανάλυση των θεμάτων και τη δημιουργία ιδεών. • Εξαιρετικό εργαλείο για την επιλογή ιδεών σε συνδημιουργική διαδικασία 	<p>ισχυρισμών και της ανεπαρκούς επιστημονικής υποστήριξης.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η μέθοδος είναι πιο αποτελεσματική για ομαδικό καταγισμό ιδεών παρά για ατομική επίλυση προβλημάτων • Το μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί λανθασμένα σε πολύπλοκες επιχειρηματικές συζητήσεις, παρεμβαίνοντας ενδεχομένως στη δυναμική, παρά τα οφέλη του για ομαδικές δραστηριότητες που επικεντρώνονται στη διαπραγμάτευση ή τη δημιουργία ιδεών. • Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι η μέθοδος των έξι καπέλων μοιάζει αφύσικη και συγκεχυμένη, με αποτέλεσμα να χάνεται χρόνος αντί να εξοικονομείται. • Η μέθοδος μπορεί να οδηγήσει σε ετικετοποίηση της προσωπικότητας • Η κακή χρήση της μεθόδου, όπως η ανάθεση καπέλων για ολόκληρη τη συνεδρίαση, υποδηλώνει ασαφή επικοινωνία της διαδικασίας. Οι επικριτές υποστηρίζουν ότι χρειάζονται περισσότερες πρακτικές οδηγίες.
---	--

Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

Ένας οδηγός βήμα προς βήμα για τον τρόπο χρήσης του:

1. **Αποσαφηνίστε τον στόχο:** Καθορίστε την απόφαση ή το πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσετε.
2. **Συγκεντρώστε την ομάδα:** Συγκεντρώστε τους συμμετέχοντες που θα συνεισφέρουν στη συζήτηση.
3. **Αναθέστε καπέλα:** Χρησιμοποιήστε τα έξι διαφορετικά καπέλα για να καθοδηγήσετε τη σκέψη:

- **Λευκό καπέλο:** Εστίαση στα γεγονότα και τα δεδομένα. Επικεντρωθείτε στα διαθέσιμα δεδομένα: Τάσεις της αγοράς, δημογραφικά στοιχεία πελατών, ανάλυση ανταγωνιστών. Εντοπίστε τα κενά στις γνώσεις μας και ποιες πρόσθετες πληροφορίες απαιτούνται.
 - **Κόκκινο καπέλο:** Εκφράστε συναισθήματα και αισθήματα. Εκφράζουμε τα ενστικτώδη συναισθήματα, τις διαισθήσεις και τα συναισθήματα σχετικά με τις ιδέες μας και τη θέση μας στην αγορά. Ενθαρρύνουμε την ανοιχτή ανταλλαγή χωρίς κριτική ή ανάγκη αιτιολόγησης.
 - **Μαύρο καπέλο:** Εντοπισμός κινδύνων και πιθανών προβλημάτων. Κριτική αξιολόγηση των εμποδίων, των κινδύνων και των πιθανών προβλημάτων στην αύξηση του μεριδίου αγοράς. Συζήτηση χειρότερων σεναρίων και στρατηγικών μετριασμού.
 - **Κίτρινο καπέλο:** Επισημάνετε τα οφέλη και τις θετικές πτυχές. Αισιόδοξες απόψεις: δυνητικά οφέλη, σενάρια καλύτερης περίπτωσης και ευκαιρίες. Διερεύνηση του τι θα μπορούσε να πάει καλά και των πιθανών ανταμοιβών.
 - **Πράσινο καπέλο:** Ενθαρρύνετε τη δημιουργικότητα και τις νέες ιδέες. Δημιουργικός καταγιγισμός ιδεών: νέες ιδέες, καινοτόμες στρατηγικές και εναλλακτικές προσεγγίσεις. Ενθαρρύνετε την εξωστρεφή σκέψη και αμφισβητήστε τις υπάρχουσες παραδοχές.
 - **Μπλε καπέλο:** Διαχειριστείτε τη διαδικασία και διασφαλίστε την τήρηση των κανόνων. Έλεγχος διαδικασίας: συνοψίστε τις γνώσεις από κάθε καπέλο. Περιγράψτε τα επόμενα βήματα και τον τρόπο ενσωμάτωσης των διαφορετικών προοπτικών σε μια συνεκτική στρατηγική.
4. **Ακολουθήστε τις ακολουθίες:** Αποφασίστε τη σειρά με την οποία θα χρησιμοποιηθούν τα καπέλα. Αυτό μπορεί να ποικίλλει ανάλογα με την κατάσταση.
 5. **Διευκόλυνση της συζήτησης:** Ο κάτοχος του μπλε καπέλου (συχνά ο διαμεσολαβητής) καθοδηγεί τη συζήτηση, διασφαλίζοντας ότι κάθε καπέλο χρησιμοποιείται αποτελεσματικά.
 6. **Συνοψίστε και αποφασίστε:** Αφού χρησιμοποιηθούν όλα τα καπέλα, συνοψίστε τις γνώσεις και αποφασίστε με βάση τις ισορροπημένες προοπτικές που συγκεντρώθηκαν.

Η μέθοδος αυτή συμβάλλει στη διασφάλιση της εξέτασης όλων των πτυχών ενός προβλήματος, οδηγώντας σε πιο ολοκληρωμένη και ισορροπημένη λήψη αποφάσεων.

Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

Η τεχνική Six Thinking Hats είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να ανανεώσετε τις ευέλικτες αναδρομικές προοπτικές σας, ειδικά αν η ομάδα σας έχει αρχίσει να βαριέται τη συνηθισμένη μορφή. Η μέθοδος αυτή σας επιτρέπει να εξετάσετε τι πήγε καλά και τι όχι, αλλά από διαφορετικές οπτικές γωνίες που αντιπροσωπεύονται από κάθε καπέλο. Την

πρώτη φορά που θα χρησιμοποιήσετε τα έξι καπέλα σκέψης σε μια αναδρομή, μπορεί να πάρει λίγο περισσότερο χρόνο από το συνηθισμένο. Ωστόσο, πιθανότατα θα διαπιστώσετε ότι η ομάδα σας είναι πολύ πιο αφοσιωμένη. Αυτή η τεχνική βοηθά επίσης στην αποκάλυψη ενός ευρύτερου φάσματος από ιδέες που θα καθοδηγήσουν το επόμενο σπριντ σας (Airfocus.)

Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου

Ως συντονιστής, έχετε σημαντικό ρόλο να διαδραματίσετε στη διατήρηση της πορείας των πραγμάτων. Μερικές σημαντικές συμβουλές (μάθηση σε μικρές μπουκιές):

- **Επικοινωνήστε με σαφήνεια τον σκοπό κάθε καπέλου:** Βεβαιωθείτε ότι όλοι οι συμμετέχοντες είναι εξοικειωμένοι με τη λειτουργία και τον σκοπό κάθε καπέλου. Η κατανόηση αυτή είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή της τεχνικής.
- **Διατηρήστε τη διαδικασία καλά δομημένη:** Ακολουθήστε μια δομημένη προσέγγιση της συζήτησης, με σαφή ακολουθία για τη χρήση κάθε καπέλου. Αυτή η δομή συμβάλλει στη διατήρηση της εστίασης και διασφαλίζει ότι εξετάζονται όλες οι πτυχές του θέματος.
- **Διαχειριστείτε αποτελεσματικά τον χρόνο:** Διαθέστε συγκεκριμένο χρόνο για κάθε καπέλο. Αυτό αποτρέπει την υπερβολική έμφαση σε μια προοπτική και εξασφαλίζει μια ισορροπημένη προσέγγιση. Μπορείτε βέβαια να είστε ευέλικτοι και να αφήσετε κάποια καπέλα να έχουν περισσότερο χρόνο από άλλα. Να είστε καχύποπτοι για τα καπέλα όπου "κανείς δεν έχει κάτι να πει" ή "δεν ισχύει για αυτό" - καθίστε στη σιωπή για λίγο και προσπαθήστε να βγάλετε κάτι.
- **Βάλτε τους όλους να συνεισφέρουν:** Βεβαιωθείτε ότι όλοι συνεισφέρουν κάτω από κάθε καπέλο. Έτσι αποφεύγεται η κυριαρχία μερικών ατόμων και διασφαλίζεται η εξέταση διαφορετικών απόψεων.
- **Κρατήστε τους ανθρώπους εντός θέματος ή εντός καπέλου, ανάλογα με την περίπτωση:** Κρατήστε τη σκέψη κάτω από κάθε καπέλο ξεχωριστά από τις άλλες. Μην αφήνετε τους συμμετέχοντες να αρχίσουν να παρεκκλίνουν στην κατηγορία ενός άλλου καπέλου μέχρι να προχωρήσετε. Να θυμάστε ότι ένα κεφάλι μπορεί να φοράει μόνο ένα καπέλο τη φορά!
- **Δημιουργήστε ένα ασφαλές περιβάλλον:** Ειδικά για το κόκκινο καπέλο, δημιουργήστε μια ατμόσφαιρα όπου οι συμμετέχοντες θα αισθάνονται άνετα να εκφράσουν τα συναισθήματά τους χωρίς το φόβο της κρίσης.
- **Καταγραφή και επανεξέταση των συνεισφορών:** Καταγράψτε τα βασικά σημεία που τέθηκαν στο πλαίσιο κάθε καπέλου. Αυτές οι σημειώσεις είναι χρήσιμες για επανεξέταση και αναφορά μετά τη συνάντηση. Χρησιμοποιήστε το μπλε καπέλο για να συνοψίζετε τακτικά τη συζήτηση, ιδίως κατά τη μετάβαση από καπέλο σε καπέλο. Αυτό βοηθά στην παρακολούθηση της συζήτησης και στη διατήρηση μιας σαφούς εστίασης.
- **Χρησιμοποιήστε οπτικά βοηθήματα:** Εξετάστε τη χρήση οπτικών συμβόλων, διαφανειών παρουσίασης ή ακόμη και πραγματικών καπέλων για να ενισχύσετε τον τρόπο σκέψης που χρησιμοποιείται.

- **Χρησιμοποιήστε τις βασικές αρχές ευρύτερα:** ο βασικός σκοπός των Καπέλων είναι να ευθυγραμμιστεί το στυλ σκέψης όλων με κάποιον σημαντικό, αλλά κατά τα άλλα εύκολα παραμελήσιμο τρόπο την ίδια στιγμή, και επικοινωνώντας αυτό εκ των προτέρων, παρέχοντας μια δομή που παρέχει καθησυχασμό στους συμμετέχοντες στη συνάντηση. Μπορείτε όμως να εφαρμόσετε αυτή τη διορατικότητα ευρύτερα, όχι μόνο χρησιμοποιώντας και τα έξι Καπέλα σε μια επίσημη διαδικασία. Για παράδειγμα, μπορεί να είναι τόσο απλό όσο το να πείτε: "Δεν θα έπρεπε να έχετε το δικαίωμα να χρησιμοποιείτε τα έξι καπέλα, αλλά θα μπορούσατε να τα χρησιμοποιήσετε: "Αφού μοιραστώ μαζί σας μερικές από τις βασικές λεπτομέρειες σχετικά με το Χ, θα ήθελα πραγματικά να αφιερώσω λίγα λεπτά για να μοιραστούν όλοι ανοιχτά τα άμεσα συναισθήματά τους επί του θέματος, προτού αρχίσουμε την απαιτούμενη εργασία". Ή ίσως: "Αφού κάνουμε τη συνήθη ανάλυση του θέματος, θέλω να κρατήσω τα τελευταία είκοσι λεπτά για να ονειρευτούμε πραγματικά κάποιες πραγματικά διαφορετικές προσεγγίσεις".

Άλλες μέθοδοι και εργαλεία

Ανάλογα με τις απαιτήσεις ενός επιθυμητού αποτελέσματος, την πολυπλοκότητά του και τον διαθέσιμο χρόνο και προϋπολογισμό, διαφορετικές τεχνικές ιεράρχησης μπορεί να είναι εξίσου κατάλληλες. Ορισμένα εναλλακτικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για την ιεράρχηση των προτεινόμενων χαρακτηριστικών, παρατίθενται παρακάτω και η γενική καθοδήγηση και περιγραφή του καθενός αναφέρεται από (Savio, 2023- Altexsoft, 2019-Roadmunk, 2020).

Χρησιμοποιήστε εργαλεία όπως η [ανάλυση SWOT](#) για να αξιολογήσετε τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές των ιδεών. Οι τελικές επιλογές πολιτικής αντικατοπτρίζονται στο όραμα της εταιρείας, το οποίο περιλαμβάνει όχι μόνο μια δήλωση προθέσεων αλλά και μια αξιολόγηση των απαραίτητων πόρων και μια ανάλυση κινδύνου. Όταν είναι επιτυχής, η SWOT δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρεία, βοηθώντας την να εντοπίζει μελλοντικές ευκαιρίες και να διαχειρίζεται μελλοντικούς κινδύνους.

[Η μέθοδος MoSCoW](#) ή ανάλυση MoSCoW, είναι μια δημοφιλής τεχνική ιεράρχησης προτεραιοτήτων για τη διαχείριση απαιτήσεων. Το ακρωνύμιο MoSCoW αντιπροσωπεύει τέσσερις κατηγορίες πρωτοβουλιών: must-have, should-have, could-have και won't-have, ή δεν θα το έχω αυτή τη στιγμή. Μπορείτε να το δοκιμάσετε και κατά την επιλογή ιδεών.

Για τα περιεχόμενα της σειράς ISO 56000 για τη διαχείριση της καινοτομίας που σχετίζονται με αυτό το βήμα του εγχειριδίου μας, βλέπε παράρτημα 2: ISO 56000 και η διαδικασία καινοτομίας.

Αναφορές

Airfocus. Διαχείριση προϊόντων: Έξι καπέλα σκέψης. Διαθέσιμο από: [What Are the Six Thinking Hats? Definition, History & FAQ \(airfocus.com\)](https://airfocus.com) [πρόσβαση 22 August2024].

Εκμάθηση Bitesize. Ρίξτε μια ματιά σε ένα πρόβλημα από όλες τις πλευρές με την τεχνική των έξι καπέλων σκέψης. Διαθέσιμο από: [How to use the Six Thinking Hats technique - BiteSize Learning](https://bitesizelearning.com) [πρόσβαση 22 Αυγούστου 2024].

Ομάδα περιεχομένου εργαλείων μυαλού. Η μέθοδος MoSCoW. Διαθέσιμο από: [https://The Μέθοδος MoSCoW - Κατανόηση των προτεραιοτήτων του έργου \(mindtools.com\)](https://mindtools.com) [πρόσβαση 22 Αυγούστου2024].

White, J., Bottorff, C. & Watts, R. (2024). Τι είναι η ανάλυση SWOT. Διαθέσιμο από: [https://SWOT Analysis Explained - Forbes Advisor](https://forbesadvisor.com) [πρόσβαση στις 27 Αυγούστου2024].

Winter, T. (2015). 6 καπέλα σκέψης: Έπαινος και κριτική. Human Performance technology. Διαθέσιμο από: [6 Thinking Hats: Praise & Criticism \(hptbydts.com\)](https://hptbydts.com) [πρόσβαση στις 22 Αυγούστου 2024].

ΑΝΆΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΠΟΪΗΣΗ

Βήμα 4

Μόλις επιλεγούν οι ιδέες, μπορούν να αναπτυχθούν περαιτέρω και να δημιουργηθούν πρωτότυπα.

Οι επιλεγμένες ιδέες μετατρέπονται σε συγκεκριμένα πρωτότυπα, μακέτες ή MVP (Minimum Viable Products). Στόχος είναι η δοκιμή και η επικύρωση των ιδεών, η συλλογή ανατροφοδότησης και, εάν είναι απαραίτητο, η βελτίωση των ιδεών.

Γιατί να μη χρησιμοποιήσετε εδώ τη μέθοδο ευέλικτου πρωτοτύπου;



Περιγραφή της μεθόδου με λίγα λόγια

Η δημιουργία πρωτοτύπων είναι η διαδικασία ταχείας κατασκευής μιας απλουστευμένης έκδοσης ενός προϊόντος για τη δοκιμή ιδεών, την επικύρωση εννοιών και τη συλλογή ανατροφοδότησης από τους χρήστες πριν από την ανάπτυξη σε πλήρη κλίμακα. Δίνει έμφαση στην ταχύτητα, την επανάληψη και την ευελιξία, επιτρέποντας την ταχεία εκμάθηση και βελτίωση. Το κλειδί είναι η δημιουργία ενός μοντέλου που εστιάζει στα βασικά χαρακτηριστικά, εμπλέκει τους χρήστες από νωρίς και εξελίσσεται με βάση την ανατροφοδότηση, βοηθώντας στον εντοπισμό προβλημάτων και στην αποτελεσματική καθοδήγηση της μελλοντικής ανάπτυξης.

Η ανάπτυξη και η δημιουργία πρωτοτύπων είναι βασικά βήματα για τη μετατροπή των ιδεών σε πραγματικά προϊόντα, μακέτες ή MVP (Minimum Viable Products). Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη δημιουργία λεπτομερών σχεδίων, σκίτσων και τεχνικών σχεδίων. Σας βοηθά να εντοπίσετε πιθανά προβλήματα σε πρώιμο στάδιο και να διασφαλίσετε ότι το προϊόν ή η υπηρεσία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και στις απαιτήσεις της αγοράς. Στην ουσία, είναι το στάδιο όπου οι αφηρημένες ιδέες γίνονται κάτι συγκεκριμένο που μπορείτε να δοκιμάσετε και να αξιολογήσετε.

Η δημιουργία πρωτοτύπων είναι μια επαναληπτική διαδικασία που αποσκοπεί στη μάθηση, τη δοκιμή και τη βελτίωση. Η επιτυχία της δημιουργίας πρωτοτύπων εξαρτάται από την ταχύτητα, την ευελιξία, τη συμμετοχή των χρηστών, τη συνεργασία και την ικανότητα ταχείας επανάληψης με βάση την ανατροφοδότηση. Ένα επιτυχημένο πρωτότυπο παρέχει σαφήνεια, μετριάξει τους κινδύνους και οδηγεί σε ένα καλύτερο τελικό προϊόν.

Η ευέλικτη προτυποποίηση είναι μια προσέγγιση στην ανάπτυξη προϊόντων που ενσωματώνει τις αρχές της ευέλικτης μεθοδολογίας με την πρακτική της προτυποποίησης. Περιλαμβάνει τη δημιουργία πρώιμων, πρόχειρων εκδόσεων ενός προϊόντος, που ονομάζονται πρωτότυπα, σε σύντομους, επαναληπτικούς κύκλους, γνωστούς ως sprints. Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στις ομάδες να αναπτύσσουν και να δοκιμάζουν γρήγορα ιδέες, να συγκεντρώνουν ανατροφοδότηση από τους χρήστες και τους ενδιαφερόμενους και να κάνουν τις απαραίτητες προσαρμογές πριν προχωρήσουν σε πιο λεπτομερή ανάπτυξη.

Γράφημα της μεθόδου

AGILE

Ανάπτυξη & πρωτοτυποποίηση



INNOVATE

Σχήμα 8. Ευέλικτη ανάπτυξη και πρωτοτυποποίηση

Δυνατά σημεία και αδυναμίες της μεθόδου

ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Ευελιξία και προσαρμοστικότητα• Συνεχής βελτίωση και τελειοποίηση• Υψηλότερα ποιοτικά αποτελέσματα• Ενισχυμένη συνεργασία και επικοινωνία• Έγκαιρος εντοπισμός και επίλυση ζητημάτων• Αποτελεσματική επικοινωνία μέσω της δημιουργίας πρωτοτύπων	<ul style="list-style-type: none">• Πιθανότητα διασποράς του πεδίου εφαρμογής• Απαιτεί πειθαρχημένη διαχείριση έργων• Δεν είναι καθολικά κατάλληλο• Προκλητική πολιτιστική αλλαγή

Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

Η εφαρμογή της ευέλικτης ανάπτυξης και πρωτοτυποποίησης απαιτεί μια δομημένη και ευέλικτη προσέγγιση που εστιάζει στην επαναληπτική πρόοδο, τη συνεργασία και τη συνεχή βελτίωση. Το πρώτο βήμα είναι η σαφής κατανόηση των στόχων και των απαιτήσεων του έργου. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να συγκεντρωθούν στοιχεία από όλα τα σχετικά ενδιαφερόμενα μέρη για να δημιουργηθεί ένα λεπτομερές αλλά προσαρμόσιμο backlog προϊόντων. Το backlog προϊόντος, το οποίο είναι ένας κατάλογος με προτεραιότητες χαρακτηριστικών, βελτιώσεων και διορθώσεων σφαλμάτων, χρησιμεύει ως δυναμικός οδικός χάρτης για την ομάδα καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης. Η διατήρηση του backlog σαφώς καθορισμένου και τακτικά ενημερωμένου είναι απαραίτητη

για να διασφαλιστεί η ευθυγράμμισή του με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών και τις απαιτήσεις της αγοράς.

Για να εφαρμόσετε αποτελεσματικά την ευέλικτη ανάπτυξη και πρωτοτυποποίηση, ακολουθήστε μια δομημένη αλλά ευέλικτη προσέγγιση που εστιάζει στην επαναληπτική πρόοδο, τη συνεργασία και τη συνεχή βελτίωση.

1. Κατανόηση των απαιτήσεων

- Ξεκινήστε με τη συλλογή στοιχείων από όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς για τον καθορισμό των στόχων.
- Δημιουργήστε ένα backlog προϊόντος: έναν κατάλογο με προτεραιότητες των χαρακτηριστικών, των βελτιώσεων και των διορθώσεων σφαλμάτων. Αυτό το backlog λειτουργεί ως ένας δυναμικός οδικός χάρτης που καθοδηγεί την ομάδα κατά την ανάπτυξη.
- Διασφαλίστε ότι το backlog είναι λεπτομερές αλλά ευέλικτο και επικαιροποιήστε το τακτικά ώστε να παραμένει ευθυγραμμισμένο με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών και τις απαιτήσεις της αγοράς.

2. Σχεδιασμός και εκτέλεση σπριντ για τη δημιουργία πρωτοτύπων

- Τα sprints είναι σύντομοι, εστιασμένοι κύκλοι εργασίας, συνήθως 2-4 εβδομάδων, όπου η ομάδα αναπτύσσει τα πρωτότυπα και τις εργασίες από το backlog.
- Στη συνάντηση σχεδιασμού του σπριντ, η ομάδα επιλέγει εργασίες υψηλής προτεραιότητας από το backlog και θέτει έναν σαφή στόχο του σπριντ. Έτσι διασφαλίζεται ότι όλοι κατανοούν τι πρέπει να επιτευχθεί.
- Κατά τη διάρκεια του σπριντ, πραγματοποιήστε καθημερινές συσκέψεις (scrums) για να επικοινωνήσετε την πρόοδο, να αντιμετωπίσετε προβλήματα και να κρατήσετε την ομάδα σε καλό δρόμο.

3. Ενσωμάτωση της δημιουργίας πρωτοτύπων (νωρίς)

- Δημιουργία πρώιμων πρωτοτύπων που αποτυπώνουν τα βασικά χαρακτηριστικά και λειτουργίες. Αυτό επιτρέπει τη δοκιμή και την ανατροφοδότηση από τους χρήστες, η οποία είναι ζωτικής σημασίας για την επικύρωση των ιδεών και τον εντοπισμό τομέων προς βελτίωση.
- Συμμετοχή των χρηστών και των ενδιαφερομένων μερών στη διαδικασία δημιουργίας πρωτοτύπων για να διασφαλιστεί ότι το προϊόν ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους.
- Χρησιμοποιήστε πρωτότυπα για να εντοπίσετε εγκαίρως τις τεχνικές προκλήσεις, μειώνοντας τον κίνδυνο δαπανηρών διορθώσεων αργότερα.

4. Επανεξέταση και βελτίωση

- Στο τέλος κάθε σπριντ, διοργανώστε μια ανασκόπηση του σπριντ για να δείξετε την ολοκληρωμένη εργασία στους ενδιαφερόμενους και να συγκεντρώσετε σχόλια. Ενημερώστε το backlog προϊόντων με βάση αυτή την ανατροφοδότηση.
- Πραγματοποιήστε μια αναδρομή στο σπριντ για να προβληματιστείτε σχετικά με την απόδοση της ομάδας. Συζητήστε τι λειτούργησε καλά, τι χρειάζεται βελτίωση και πώς να βελτιώσετε τη ροή εργασίας και τη συνεργασία στο επόμενο σπριντ.
- Αυτός ο συνεχής κύκλος ανατροφοδότησης και βελτίωσης είναι το κλειδί για την επιτυχία της ευελιξίας, καθώς προάγει μια κουλτούρα μάθησης και προσαρμογής.

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την ευέλικτη ανάπτυξη και την πρωτοτυποποίηση για να δημιουργήσετε καινοτόμα προϊόντα που ευθυγραμμίζονται με τις ανάγκες των χρηστών και προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Η καινοτομία είναι το ζητούμενο της ευέλικτης ανάπτυξης.

Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

Η ευέλικτη ανάπτυξη και η δημιουργία πρωτοτύπων χρησιμοποιούνται επειδή αυξάνουν την ευελιξία, την ανταπόκριση και τη συνεργασία καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής του έργου. Η ευέλικτη μεθοδολογία επικεντρώνεται σε μια επαναληπτική προσέγγιση, όπου οι ομάδες βελτιώνουν συνεχώς το προϊόν με βάση τη συνεχή ανατροφοδότηση και τις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις. Αυτή η ευελιξία είναι απαραίτητη σε περιβάλλοντα ταχείας εξέλιξης, όπου οι ανάγκες των χρηστών και οι συνθήκες της αγοράς μπορούν να μεταβληθούν γρήγορα. Χωρίζοντας το έργο σε μικρότερες, διαχειρίσιμες επαναλήψεις ή sprints, η ευέλικτη μέθοδος επιτρέπει στις ομάδες να παραδίδουν λειτουργικά στοιχεία σταδιακά. Αυτή η προσέγγιση βοηθά να διασφαλιστεί ότι το έργο παραμένει εντός των προσδοκιών των ενδιαφερομένων μερών και επιτρέπει τον έγκαιρο εντοπισμό και την επίλυση προβλημάτων, μειώνοντας τον κίνδυνο σημαντικών ανατροπών αργότερα.

Η δημιουργία πρωτοτύπων αποτελεί βασικό μέρος της ευέλικτης ανάπτυξης, προσφέροντας έναν απτό τρόπο αναπαράστασης των ιδεών σε πρώιμο στάδιο του έργου. Αυτό συμβάλλει στη βελτίωση της επικοινωνίας και της κατανόησης μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών. Τα πρωτότυπα επιτρέπουν στις ομάδες να δοκιμάζουν έννοιες, να επικυρώνουν υποθέσεις και να συγκεντρώνουν ανατροφοδότηση από τους χρήστες πριν επενδύσουν σημαντικά στην ανάπτυξη πλήρους κλίμακας. Αυτή η επαναληπτική διαδικασία δημιουργίας πρωτοτύπων ενθαρρύνει τον πειραματισμό και τη μάθηση, επιτρέποντας στις ομάδες να εξερευνήσουν καινοτόμες λύσεις και να λάβουν τεκμηριωμένες αποφάσεις. Με την οπτικοποίηση και την αλληλεπίδραση με τις πρώιμες εκδόσεις του προϊόντος, τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να παρέχουν πολύτιμη ανατροφοδότηση, διασφαλίζοντας ότι το τελικό προϊόν ευθυγραμμίζεται στενά με τις ανάγκες και τις προσδοκίες των χρηστών.

Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου

Για να εφαρμόσετε αποτελεσματικά την ευέλικτη ανάπτυξη και την πρωτοτυποποίηση, δημιουργήστε ένα ομαδικό περιβάλλον συνεργασίας με τακτικές συναντήσεις και συνεδρίες σχεδιασμού σπριντ. Αυτές εξασφαλίζουν διαφάνεια, ευθυγράμμιση και γρήγορη επίλυση ζητημάτων. Η ανοιχτή επικοινωνία και η ενεργή συμμετοχή όλων των μελών της ομάδας και των ενδιαφερόμενων μερών βοηθούν στον έγκαιρο εντοπισμό πιθανών προβλημάτων και διατηρούν όλους στην ίδια σελίδα.

Διατηρήστε ενημερωμένο και ιεραρχημένο το backlog προϊόντων ώστε να αντικατοπτρίζει τις τρέχουσες ανάγκες. Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού του σπριντ, θέστε ρεαλιστικούς στόχους και προσαρμόστε τα σχέδια με βάση την ανατροφοδότηση, ώστε να παραμείνετε εστιασμένοι και ευθυγραμμισμένοι με τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Εργαλεία όπως οι πίνακες Kanban ή το Jira μπορούν να βοηθήσουν στη διαχείριση των εργασιών και στην παρακολούθηση της προόδου.

Η δημιουργία πρωτοτύπων θα πρέπει να γίνεται νωρίς και επαναληπτικά για τη δοκιμή ιδεών, τη συλλογή ανατροφοδότησης από τους χρήστες και τη βελτίωση του προϊόντος. Ενεργοποιήστε τα ενδιαφερόμενα μέρη στη διαδικασία για να διασφαλίσετε ότι το τελικό προϊόν ανταποκρίνεται στις ανάγκες των χρηστών.

Άλλες μέθοδοι και εργαλεία

Η [Atlassian](#) είναι μια εταιρεία λογισμικού που προσφέρει μια σουίτα εργαλείων σχεδιασμένη να βοηθά τις ομάδες να συνεργάζονται, να διαχειρίζονται έργα και να αναπτύσσουν λογισμικό. Τα εργαλεία της χρησιμοποιούνται ευρέως σε διάφορους κλάδους, ιδίως στον τομέα της τεχνολογίας. Ορισμένα από τα βασικά προϊόντα περιλαμβάνουν το Jira (για τη διαχείριση έργων), το Confluence (για την τεκμηρίωση και τη συνεργασία) και το Bitbucket (για τη διαχείριση αποθήκευσης Git). Τα εργαλεία της Atlassian ενσωματώνονται καλά μεταξύ τους και με άλλα δημοφιλή εργαλεία όπως το Slack, το GitHub και το Figma, παρέχοντας ένα συνεκτικό περιβάλλον για τη διαχείριση σύνθετων έργων.

[To Appgyver](#) είναι μια πλατφόρμα χωρίς κώδικα για την κατασκευή εφαρμογών ιστού και κινητών τηλεφώνων. Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την κατασκευή πρωτοτύπων και την ανάπτυξη λειτουργικών πρωτοτύπων εφαρμογών χωρίς να χρειάζεται να γράψετε κώδικα. Η πλατφόρμα προσφέρει ένα δωρεάν πακέτο με πρόσβαση σε όλα τα βασικά χαρακτηριστικά, καθιστώντας το ιδανικό για ανάπτυξη και δοκιμές σε πρώιμο στάδιο.

[To Moqups](#) είναι ένα διαδικτυακό εργαλείο σχεδιασμού που επιτρέπει στους χρήστες να δημιουργούν προσχέδια, μακέτες, διαγράμματα και πρωτότυπα. Είναι ένα εξαιρετικό

εργαλείο για την οπτικοποίηση ιδεών και τη δοκιμή διατάξεων και αλληλεπιδράσεων πριν από την ανάπτυξη. Το Moqups προσφέρει ένα δωρεάν πακέτο με βασικά χαρακτηριστικά για τη δημιουργία και την κοινή χρήση απλών πρωτοτύπων.

Για τα περιεχόμενα της σειράς ISO 56000 σχετικά με τη διαχείριση της καινοτομίας που συσχετίζονται με αυτό το βήμα του εγχειριδίου μας, βλέπε παράρτημα 2: ISO 56000 και η διαδικασία καινοτομίας.



Boston Engineering, (2024). Ο ζωτικός ρόλος των πρωτοτύπων και των δοκιμών στη διαδικασία καινοτομίας. *Boston Engineering Blog*. Διαθέσιμο από: <https://www.boston-engineering.com> [πρόσβαση στις 15 Αυγούστου 2024].

Harvard Business Review. (2016). Embracing Agile. Διαθέσιμο από: <https://www.hbr.org> [πρόσβαση στις 26 Αυγούστου 2024].

Mirza, A. (2024) How to prototype in Canva, Verpex. Διαθέσιμο από: <https://verpex.com/blog/website-tips/how-to-prototype-in-canva> [πρόσβαση στις 15 Αυγούστου 2024].

McKinsey & Company, (2024). Σχεδιασμός εμπειρίας. Διαθέσιμο από: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-design/how-we-help-clients/experience-design> [πρόσβαση στις 15 Αυγούστου 2024].

Tucker, J. (2023). Διαθέσιμο από: How to create a prototype in Canva, Canva Templates. Διαθέσιμο από: <https://canvatemplates.com/how-to-create-a-prototype-in-canva/> [πρόσβαση στις 15 Αυγούστου 2024].

UXPin. (2024) Τι είναι το πρωτότυπο; Διαθέσιμο από: A guide to functional UX, Studio by UXPin. <https://www.uxpin.com/studio/blog/what-is-a-prototype-a-guide-to-functional-ux/> [πρόσβαση στις 15 Αυγούστου 2024].

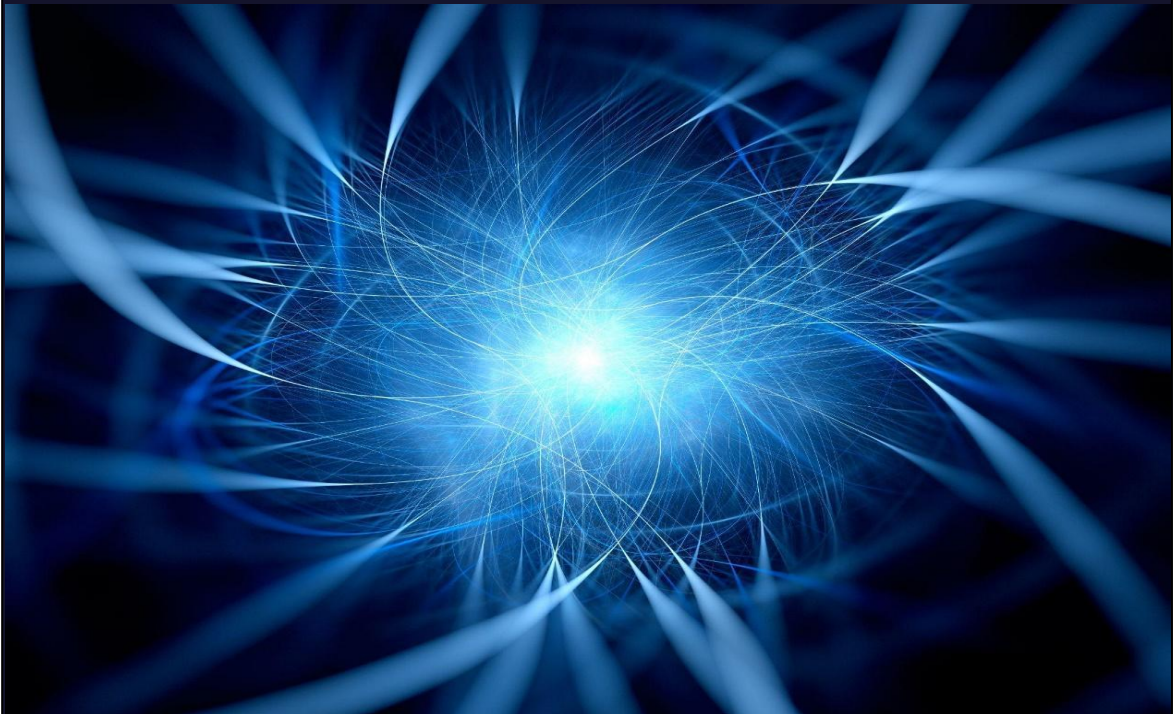
ΔΟΚΙΜΉ ΚΑΙ ΕΠΑΝΆΛΗΨΗ

Βήμα 5

Σε αυτό το στάδιο, τα πρωτότυπα ή τα MVP δοκιμάζονται με χρήστες ή σε πραγματικές καταστάσεις.

Συλλέγονται τα σχόλια των πελατών και οι έννοιες επαναλαμβάνονται και βελτιώνονται. Αυτή η διαδικασία επανάληψης συμβάλλει στην επιβεβαίωση των υποθέσεων, στην αποκάλυψη πιθανών περιοχών για βελτίωση και στη βελτίωση της καινοτομίας πριν από τη μετάβαση στην επόμενη φάση.

Γιατί να μη μάθετε για τη Lean start-up και τα MVPs;



Περιγραφή της μεθόδου με λίγα λόγια

Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP):

Ορισμός: MVP είναι μια βασική έκδοση ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας που περιλαμβάνει μόνο τα βασικά χαρακτηριστικά του. Έχει σχεδιαστεί για να δοκιμάσει την ιδέα και να συγκεντρώσει ανατροφοδότηση από τους πρώτους χρήστες με ελάχιστη προσπάθεια ανάπτυξης.

Σκοπός: Ο πρωταρχικός στόχος του MVP είναι να επικυρώσει υποθέσεις σχετικά με την πρόταση αξίας του προϊόντος και τη ζήτηση της αγοράς. Με την κυκλοφορία ενός MVP, οι επιχειρηματίες μπορούν να μάθουν γρήγορα αν το προϊόν τους λύνει ένα πραγματικό πρόβλημα για τους πελάτες (bwl-lexikon, 2024).

Τα ελάχιστα βιώσιμα προϊόντα (MVP) είναι το κλειδί της μεθόδου Lean Startup, επιτρέποντας τη γρήγορη επικυρωμένη μάθηση. Είναι ο ταχύτερος τρόπος για την πλοήγηση στον κύκλο ανατροφοδότησης Build-Measure-Learn, ο οποίος είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη των νεοσύστατων επιχειρήσεων και των MME. Ο κύκλος αυτός περιλαμβάνει την κατασκευή ενός προϊόντος, τη δοκιμή του, τη μέτρηση της επιτυχίας και των αποτυχιών του και τη χρήση των δεδομένων για την καθοδήγηση της περαιτέρω ανάπτυξης (Oberlo, 2021).

Η μεθοδολογία Lean Startup:

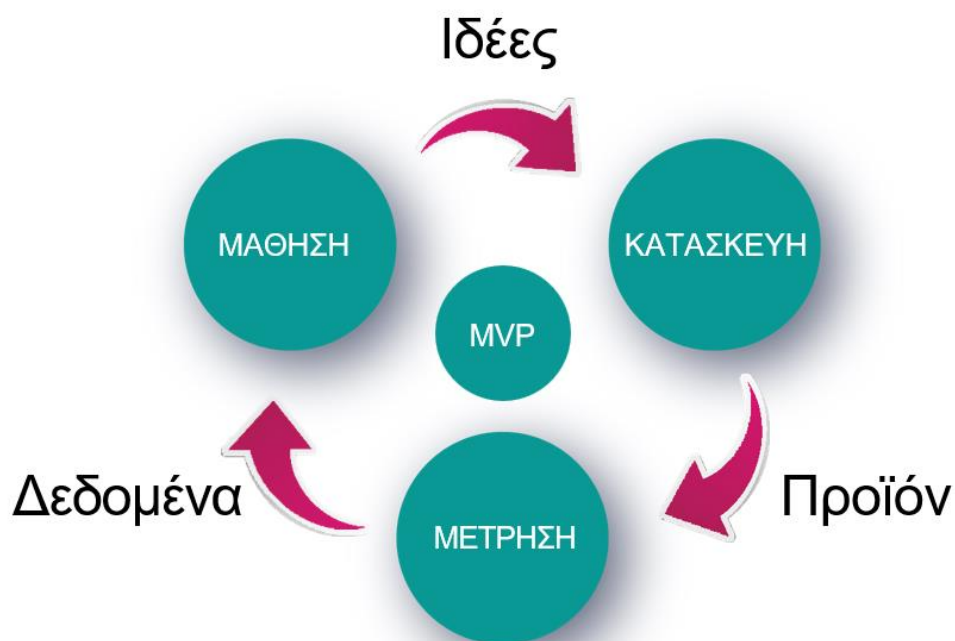
Ορισμός: Η προσέγγιση Lean Startup, που δημιουργήθηκε από τον Eric Ries, βοηθά τις επιχειρήσεις να δοκιμάζουν και να βελτιώνουν γρήγορα τα προϊόντα τους. Αντί να ρωτάτε αν μπορείτε να κατασκευάσετε ένα προϊόν, ρωτήστε αν πρέπει να το κατασκευάσετε και αν μπορεί να γίνει μια επιτυχημένη επιχείρηση.

Υπάρχουν τρεις αρχές για τη μεθοδολογία Lean Startup:

- **Δημιουργία-Μέτρηση-Μάθηση:** Αυτή η αρχή δίνει έμφαση στην ταχεία επανάληψη μέσω ενός δομημένου βρόχου ανατροφοδότησης. Ξεκινά με την κατασκευή ενός ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος (MVP) που περιέχει βασικά χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια, μετράται η απόδοση του προϊόντος με τη συλλογή δεδομένων και την ανατροφοδότηση των χρηστών. Με βάση αυτή την ανατροφοδότηση, γίνονται προσαρμογές και βελτιώσεις για την επαναληπτική βελτίωση του προϊόντος.
- **Επικυρωμένη μάθηση:** Αντί να βασίζεται σε υποθέσεις, το Lean Startup υποστηρίζει την επικυρωμένη μάθηση μέσω πειραματισμού στον πραγματικό κόσμο. Δοκιμάζοντας υποθέσεις και συλλέγοντας εμπειρικά δεδομένα από πελάτες, οι ομάδες μπορούν να αποκτήσουν γνώσεις σχετικά με το τι λειτουργεί και τι όχι. Αυτή η προσέγγιση βοηθά στον μετριασμό των κινδύνων και διασφαλίζει ότι οι προσπάθειες ανάπτυξης προϊόντων βασίζονται σε επικυρωμένες ανάγκες και προτιμήσεις των πελατών.

- Ανάπτυξη πελατών: Η συνεχής συνεργασία με τους πελάτες καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου ζωής της ανάπτυξης του προϊόντος είναι το κεντρικό στοιχείο του Lean Startup. Αυτό περιλαμβάνει την ενεργή αναζήτηση ανατροφοδότησης, την κατανόηση των προβλημάτων και των αναγκών των πελατών και την ανάλογη προσαρμογή του προϊόντος. Με την ενσωμάτωση της ανατροφοδότησης των πελατών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οι νεοφυείς επιχειρήσεις μπορούν να ευθυγραμμίσουν τις προσφορές των προϊόντων τους πιο στενά με τη ζήτηση της αγοράς και να αυξήσουν τις πιθανότητες επιτυχίας τους (The Lean Startup, 2024)

Γράφημα της μεθόδου



Σχήμα (w2ssolutions, 2020)

Εικόνα 9: Τα ελάχιστα βιώσιμα προϊόντα (MVPs) είναι το κλειδί της μεθόδου Lean Startup που προσαρμόστηκε από την Oberlo.

Δυνατά σημεία και αδυναμίες της μεθόδου

ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">● Ταχεία επανάληψη και δοκιμή: επιτρέποντας στις ομάδες να επαναλαμβάνουν και να βελτιώνουν γρήγορα το προϊόν τους με βάση την πραγματική ανατροφοδότηση των χρηστών. Αυτό επιταχύνει τη διαδικασία ανάπτυξης και μειώνει τον χρόνο διάθεσης στην αγορά.● Πελατοκεντρική: Η μεθοδολογία δίνει έμφαση στην επικυρωμένη μάθηση μέσω της συνεχούς εμπλοκής των πελατών. Εστιάζοντας στην κατανόηση και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν προϊόντα που έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας στην αγορά.● Μείωση του κινδύνου: Με τον έλεγχο των υποθέσεων και την έγκαιρη επικύρωση των υποθέσεων με MVPs, το Lean Startup συμβάλλει στον περιορισμό των κινδύνων που συνδέονται με την ανάπτυξη προϊόντων. Αυτό μειώνει την πιθανότητα επένδυσης πόρων σε προϊόντα ή χαρακτηριστικά που μπορεί να μην ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των πελατών.	<ul style="list-style-type: none">● Υπερβολική έμφαση στους MVPs: Η επικέντρωση μόνο στα MVPs μπορεί να προκαλέσει τον κίνδυνο παραγωγής προϊόντων που είναι πολύ βασικά ή στερούνται βασικών χαρακτηριστικών, απογοητεύοντας ενδεχομένως τους πρώτους χρήστες.● Προκλήσεις εκτέλεσης: Η εφαρμογή του Lean Startup απαιτεί πειθαρχημένη εκτέλεση και υψηλό βαθμό ευελιξίας. Μπορεί να είναι πρόκληση για τις ομάδες να διατηρήσουν την εστίαση στις επαναληπτικές βελτιώσεις, ενώ παράλληλα διαχειρίζονται τις καθημερινές λειτουργικές απαιτήσεις.● Συγχρονισμός της αγοράς: Απαιτεί επίσης από τις νεοσύστατες επιχειρήσεις να εκτιμήσουν με ακρίβεια το χρονοδιάγραμμα της αγοράς και την ετοιμότητα των πελατών. Η πρόωρη κλιμάκωση ή η καθυστερημένη προσαρμογή στις αλλαγές της αγοράς μπορεί να επηρεάσει την επιτυχία του προϊόντος.

- **Καινοτομία:** Η Lean Startup ενθαρρύνει την καινοτομία, καλλιεργώντας μια κουλτούρα πειραματισμού και μάθησης από τις αποτυχίες. Προωθεί τη δημιουργικότητα και την ευελιξία στην προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και στις ανατροφοδοτήσεις των πελατών.
- **Οικονομικά αποδοτικό:** Η ανάπτυξη MVPs με ελάχιστα χαρακτηριστικά μειώνει την αρχική επένδυση και επιτρέπει στις νεοσύστατες επιχειρήσεις να κατανέμουν τους πόρους πιο αποτελεσματικά. Αυτή η προσέγγιση βοηθά στη δοκιμή ιδεών χωρίς να δεσμεύονται σημαντικοί πόροι εκ των προτέρων.

- **Περιορισμοί πόρων:** Ειδικά για εκείνα που απαιτούν σημαντικές προκαταρκτικές επενδύσεις σε έρευνα και ανάπτυξη ή πολύπλοκη κανονιστική συμμόρφωση.
- **Καμπύλη εκμάθησης:** Η υιοθέτηση του Lean Startup απαιτεί αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας και νοοτροπίας προς τον πειραματισμό και τη μάθηση από την αποτυχία. Μπορεί να χρειαστεί χρόνος για να υιοθετήσουν οι ομάδες πλήρως και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά αυτές τις αρχές (daswissen, 2023).

Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

1. Καθορίστε το όραμα και τους στόχους σας:

- Διατυπώστε με σαφήνεια το όραμά σας για το προϊόν ή την υπηρεσία και καθορίστε μετρήσιμους στόχους. Καθορίστε τι σημαίνει επιτυχία όσον αφορά την υιοθέτηση από τους πελάτες, τους στόχους εσόδων ή άλλες σχετικές μετρήσεις.

2. Προσδιορισμός υποθέσεων:

- Καταγράψτε τις βασικές παραδοχές που διέπουν την επιχειρηματική σας ιδέα. Διατυπώστε υποθέσεις γύρω από αυτές τις υποθέσεις, διευκρινίζοντας τι πιστεύετε ότι ισχύει σχετικά με την αγορά-στόχο, τις ανάγκες των πελατών σας και τη βιωσιμότητα της λύσης.

3. Κατασκευάστε ένα ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP):

- Αναπτύξτε μια βασική έκδοση του προϊόντος σας που περιλαμβάνει τα βασικά χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την επίλυση του προβλήματος ή την ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη. Το MVP θα πρέπει να είναι επαρκές για να συγκεντρώσει ουσιαστική ανατροφοδότηση από τους πρώτους χρήστες.

4. Μέτρηση και συλλογή δεδομένων:

- Εφαρμόστε μετρήσεις και αναλύσεις για τη μέτρηση της απόδοσης του MVP σας. Παρακολουθήστε τη δέσμευση των χρηστών, τα ποσοστά διατήρησης, τις μετρήσεις μετατροπής και κάθε άλλο σχετικό σημείο δεδομένων. Χρησιμοποιήστε εργαλεία ανάλυσης και ανατροφοδότηση χρηστών για να συγκεντρώσετε ποιοτικές πληροφορίες.

5. Δοκιμή και επανάληψη:

- Αναλύστε τα δεδομένα που συλλέξατε από το MVP σας για να επικυρώσετε ή να ακυρώσετε τις υποθέσεις σας. Προσδιορίστε τι λειτουργεί καλά και τι χρειάζεται βελτίωση με βάση την ανατροφοδότηση των χρηστών και τις πληροφορίες που προκύπτουν από τα δεδομένα.
- Επαναλαμβάνετε το προϊόν σας κάνοντας σταδιακές βελτιώσεις ή περιστρέφοντας τη στρατηγική σας με βάση την επικυρωμένη μάθηση. Να ενημερώνετε και να βελτιώνετε συνεχώς το προϊόν σας για να ανταποκρίνεστε καλύτερα στις ανάγκες των πελατών και να βελτιώνετε την προσαρμογή στην αγορά.

6. Ανάπτυξη πελατών και ανατροφοδότηση:

- Εμπλακείτε ενεργά με τους πελάτες-στόχους σας καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Ζητήστε ανατροφοδότηση μέσω ερευνών, συνεντεύξεων, συνεδριών δοκιμών χρήστη και μελετών παρατήρησης. Χρησιμοποιήστε αυτή την ανατροφοδότηση για να βελτιώσετε τον οδικό χάρτη προϊόντος σας και να δώσετε προτεραιότητα στην ανάπτυξη χαρακτηριστικών.

7. Κλίμακα και ανάπτυξη:

- Αφού επικυρώσετε την προσαρμογή προϊόντος-αγοράς και βελτιώσετε τη λύση σας με βάση τα σχόλια των πελατών, κλιμακώστε σταδιακά τις δραστηριότητές σας και τις προσπάθειες μάρκετινγκ. Επεκτείνετε την πελατειακή σας βάση συνεχίζοντας να παρακολουθείτε και να ανταποκρίνεστε στη δυναμική της αγοράς.

8. Επαναληπτική διαδικασία:

- Το Lean Startup είναι μια συνεχής, επαναληπτική διαδικασία. Επαναλάβετε τον κύκλο "χτίζω-μετρώ-μαθαίνω" για να προσαρμοστείτε στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις εξελισσόμενες προτιμήσεις των πελατών. Υιοθετήστε μια κουλτούρα πειραματισμού και μάθετε τόσο από τις επιτυχίες όσο και από τις αποτυχίες (Oberlo, 2021).

Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

Μετριασμός κινδύνου: Με την εστίαση στην ανάπτυξη ενός ελάχιστου βιώσιμου προϊόντος (MVP) και την έγκαιρη επικύρωση των υποθέσεων μέσω της ανατροφοδότησης από τους πελάτες, το Lean Startup μειώνει τον κίνδυνο επένδυσης χρόνου και πόρων σε ιδέες που μπορεί να μην έχουν απήχηση στην αγορά. Αυτή η προσέγγιση βοηθά τις νεοσύστατες επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις να αποφύγουν δαπανηρές αποτυχίες, δοκιμάζοντας υποθέσεις πριν από τη δέσμευση για ανάπτυξη πλήρους κλίμακας.

Ταχύτητα στην αγορά: Ο επαναληπτικός κύκλος Build-Measure-Learn επιτρέπει την ταχεία επανάληψη και προσαρμογή. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν και να λανσάρουν γρήγορα MVPs για να συλλέγουν δεδομένα και πληροφορίες από τον πραγματικό κόσμο, επιτρέποντάς τους να βελτιώνουν αποτελεσματικά τα προϊόντα τους και να ανταποκρίνονται άμεσα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Καινοτομία και ευελιξία: Η μεθοδολογία καλλιεργεί μια κουλτούρα πειραματισμού και μάθησης από τις αποτυχίες. Ενθαρρύνει τις ομάδες να διερευνούν διαφορετικές λύσεις και να αλλάζουν το επίκεντρο με βάση την επικυρωμένη μάθηση, προωθώντας την καινοτομία και την προσαρμοστικότητα εντός του οργανισμού.

Αποδοτικότητα κόστους: Η Lean Startup εξοικονομεί πόρους και βελτιστοποιεί το κόστος ανάπτυξης. Οι νεοσύστατες επιχειρήσεις μπορούν να επικυρώσουν επιχειρηματικές ιδέες με ελάχιστες επενδύσεις, εξασφαλίζοντας αποτελεσματική κατανομή πόρων στα πρώτα στάδια της ανάπτυξης.

Συνεχής βελτίωση: Lean Startup υποστηρίζει τη συνεχή μάθηση και βελτίωση. Μέσω επαναληπτικών κύκλων δοκιμών και βελτιώσεων, οι επιχειρήσεις μπορούν να εξελίσσουν τα προϊόντα τους επαναληπτικά με βάση τις αξιοποιήσιμες γνώσεις και τα σχόλια των πελατών, παραμένοντας ανταγωνιστικές και σχετικές στις δυναμικές αγορές.

Προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα: Το Lean Startup εξοπλίζει τις επιχειρήσεις ώστε να αντιμετωπίζουν τις αβεβαιότητες και να αξιοποιούν τις αναδυόμενες ευκαιρίες. Αυτή η προσαρμοστικότητα είναι ζωτικής σημασίας στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο (digitalocean, 2024- The Lean Startup, 2024).

Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου

Αναπτύξτε ένα πραγματικά ελάχιστο βιώσιμο προϊόν (MVP). Κατά τη δημιουργία του MVP σας, αντισταθείτε στον πειρασμό να προσθέσετε περιττά χαρακτηριστικά. Ο στόχος είναι να δημιουργήσετε την απλούστερη έκδοση του προϊόντος σας που θα ξεκινήσει τη διαδικασία εκμάθησης. Η εστίαση είναι στην επικύρωση των υποθέσεων με ελάχιστη προσπάθεια και κόστος.

Μετρήστε σημαντικές μετρήσεις. Καθορίστε σχετικούς δείκτες που αντικατοπτρίζουν πραγματικά τη δέσμευση και την ικανοποίηση των χρηστών. Αξιοποιήστε εργαλεία ανάλυσης για να παρακολουθείτε τον τρόπο με τον οποίο οι χρήστες αλληλεπιδρούν με το MVP σας και δώστε προτεραιότητα σε μετρήσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την πρόωθηση αποφάσεων ανάπτυξης προϊόντων.

Δημιουργήστε ένα κύκλο ανατροφοδότησης. Ενθαρρύνετε ενεργά την ανατροφοδότηση των χρηστών και βελτιώστε τη διαδικασία για να μοιράζονται οι πελάτες τις ιδέες τους. Να εξετάζετε τακτικά και να ενσωματώνετε την ανατροφοδότηση αυτή σε επαναληπτικές βελτιώσεις του προϊόντος. Θυμηθείτε, η ανατροφοδότηση των πελατών χρησιμεύει ως κρίσιμος πόρος που τροφοδοτεί τη συνεχή μάθηση στη μεθοδολογία Lean Startup.

Αγκαλιάστε την αποτυχία ως ευκαιρία μάθησης. Αντιμετωπίστε τις αποτυχίες όχι ως εμπόδια, αλλά ως ευκαιρίες για να εμβαθύνετε στην κατανόηση της αγοράς και να βελτιώσετε τη στρατηγική σας. Καλλιεργήστε μια εταιρική κουλτούρα όπου οι αποτυχίες συζητούνται ανοιχτά, ενθαρρύνοντας την καινοτομία και απομακρύνοντας τον φόβο του πειραματισμού.

Καλλιεργήστε μια κουλτούρα ευελιξίας και συνεχούς μάθησης. Δημιουργήστε ένα οργανωτικό περιβάλλον που εκτιμά την προσαρμοστικότητα, τη μάθηση και την προθυμία προσαρμογής της πορείας όταν είναι απαραίτητο. Ενθαρρύνετε τα μέλη της ομάδας να ενστερνιστούν τις αρχές του Lean και να δεσμευτούν για συνεχή βελτίωση.

Εφαρμογή της λογιστικής καινοτομίας. Στα αρχικά στάδια μιας νεοσύστατης επιχείρησης, χρησιμοποιήστε τη λογιστική καινοτομίας για να αξιολογήσετε την πρόοδο, όταν οι παραδοσιακές μετρήσεις όπως τα έσοδα και τα κέρδη είναι ελάχιστες. Καθορίστε και παρακολουθήστε μετρήσεις όπως τα επίπεδα δέσμευσης των χρηστών, τα πρότυπα χρήσης χαρακτηριστικών και την στατιστική ανάλυση για να μετρήσετε την πρόοδο προς ένα επεκτάσιμο επιχειρηματικό μοντέλο.

Να ξέρετε πότε να περιστρέψετε. Καθορίστε σαφή κριτήρια για να καθορίσετε αν πρέπει να επιμείνετε στην τρέχουσα στρατηγική σας ή να κάνετε στροφή με βάση τα δεδομένα που προκύπτουν από συνεντεύξεις χρηστών και μετρήσεις δέσμευσης. Αποφύγετε να βασίζεστε αποκλειστικά στη διαίσθηση, δίνοντας προτεραιότητα σε αποφάσεις που βασίζονται σε στοιχεία στο ταξίδι ανάπτυξης της νεοφυούς επιχείρησής σας (digitalocean, 2024)

Άλλες μέθοδοι και εργαλεία

Ο **κύκλος μάθησης**, η συνεχής συλλογή και ανάλυση των ανατροφοδοτήσεων των χρηστών βοηθούν στην επαναληπτική βελτίωση του προϊόντος. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την τακτική συνεργασία με τους χρήστες για να διασφαλιστεί ότι η καινοτομία ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με το πώς μπορείτε να το ρυθμίσετε, ελέγξτε τον παραπάνω σύνδεσμο για τον κύκλο μάθησης.

Το εργαλείο A/B Test σας επιτρέπει να συγκρίνετε δύο εκδόσεις ενός προϊόντος ή ενός χαρακτηριστικού για να δείτε ποια έχει καλύτερες επιδόσεις. Είναι χρήσιμο για τη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων και τη βελτίωση των ιδεών με βάση τις αντιδράσεις των χρηστών. Παράδειγμα όπως η δωρεάν έκδοση για χρήση είναι το Mida.

Για τα περιεχόμενα της σειράς ISO 56000 σχετικά με τη διαχείριση της καινοτομίας που συσχετίζονται με αυτό το βήμα του εγχειριδίου μας, βλέπε παράρτημα 2: ISO 56000 και η διαδικασία καινοτομίας.

Αναφορές

Asana. Διαθέσιμο από: [https://Manage εργασίες, έργα και εργασίες της ομάδας σας online - Asana - Asana](https://Manage%20εργασίες,%20έργα%20και%20εργασίες%20της%20ομάδας%20σας%20online%20-%20Asana) [πρόσβαση στις 27 Αυγούστου 2024].

Blank, S. (2013, Μάιος). Γιατί το lean start-up αλλάζει τα πάντα. Harvard Business Review. Διαθέσιμο από <https://hbr.org/2013/05/why-the-lean-start-up-changes-everything> [πρόσβαση στις 06 Αυγούστου 2024].

BWL-Lexikon. (2024.). Ελάχιστο βιώσιμο προϊόν. Διαθέσιμο από: <https://www.bwl-lexikon.de/wiki/minimum-viable-product/> [πρόσβαση στις 06 Αυγούστου 2024].

Das Wissen. (2023). Das Lean Startup Modell: Vor- und Nachteile. Διαθέσιμο από https://das-wissen.de/das-lean-startup-modell-vor-und-nachteile/#google_vignette [πρόσβαση στις 06 Αυγούστου 2024].

DigitalOcean. (2024). Μεθοδολογία Lean startup. Διαθέσιμο από <https://www.digitalocean.com/resources/article/lean-startup-methodology> [πρόσβαση στις 06 Αυγούστου 2024].

Oberlo. (2021). Lean startup. Διαθέσιμο από <https://www.oberlo.com/blog/lean-startup> [πρόσβαση στις 06 Αυγούστου 2024].

Ries, E. (2024). Αρχές. The Lean Startup. Διαθέσιμο στη διεύθυνση <https://theleanstartup.com/principles> [πρόσβαση στις 06 Αυγούστου 2024].

W2S Solutions. (2020). MVP vs πρωτότυπο vs POC. Διαθέσιμο από <https://www.w2ssolutions.com/blog/mvp-vs-prototype-vs-poc/> [πρόσβαση 06 Αυγούστου 2024].

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΚΛΙΜΆΚΩΣΗ

Βήμα 6

Μόλις μια καινοτομία δοκιμαστεί και βελτιωθεί, μπορεί να εφαρμοστεί και να επεκταθεί. Σε αυτό το στάδιο, καταρτίζεται ένα λεπτομερές σχέδιο υλοποίησης και λαμβάνονται τα απαραίτητα μέτρα για την προώθηση της καινοτομίας στην αγορά ή την εφαρμογή της εντός του οργανισμού.

Μπορείτε να χρησιμοποιήσετε εδώ τον κύκλο ποιότητας PDCA για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή του Deming.

Περιγραφή της μεθόδου με λίγα λόγια

Η εφαρμογή και η κλιμάκωση των καινοτομιών προϋποθέτει προσεκτικό σχεδιασμό, δοκιμές και επαναλήψεις. Η επιτυχία προέρχεται από την έγκαιρη επικύρωση των ιδεών, τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών, την ομαλή ενσωμάτωση στις λειτουργίες και την ανάπτυξη επαναλαμβανόμενων διαδικασιών. Η κλιμάκωση απαιτεί εστίαση στη βιωσιμότητα, την προσαρμοστικότητα και τη συνεχή παρακολούθηση, διασφαλίζοντας ότι η ποιότητα διατηρείται καθώς επεκτείνετε την εμβέλεια της καινοτομίας.

Ένα σχέδιο υλοποίησης της καινοτομίας είναι μια δομημένη, βήμα προς βήμα διαδικασία που μεταφέρει μια ιδέα από την ιδέα στην πραγματικότητα. Περιλαμβάνει τον καθορισμό των στόχων, τη δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων, τη δημιουργία πρωτοτύπων και τη δοκιμή, την πιλοτική εφαρμογή της καινοτομίας, την κλιμάκωση και την παρακολούθηση της απόδοσης. Το κλειδί είναι να παραμένετε ευέλικτοι, να διαχειρίζεστε τους κινδύνους και να βελτιώνετε συνεχώς, καθώς η καινοτομία γίνεται μέρος των συνήθων λειτουργιών.

Η υλοποίηση αφορά τη μετατροπή μιας καινοτόμου ιδέας σε λειτουργική λύση, την ενσωμάτωσή της στις λειτουργίες και τη διασφάλιση της βιωσιμότητάς της μέσω δοκιμών και επαναλήψεων. Η κλιμάκωση περιλαμβάνει την αναπαραγωγή της επιτυχίας σε μεγαλύτερες αγορές, περιοχές ή τμήματα, διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα, εξασφαλίζοντας πόρους και προσαρμοζόμενος στις τοπικές ανάγκες. Και οι δύο φάσεις απαιτούν προσεκτικό σχεδιασμό, συνεχή βελτίωση και στενή παρακολούθηση, ώστε να διασφαλιστεί ότι η καινοτομία θα έχει το μέγιστο δυνατό αντίκτυπο και σταθερή αξία με την πάροδο του χρόνου.

Η εισαγωγή καινοτομιών στην αγορά απαιτεί μια καλά συντονισμένη στρατηγική προώθησης στην αγορά που περιλαμβάνει έρευνα αγοράς, τοποθέτηση του προϊόντος, ευθυγράμμιση της ομάδας και λεπτομερές σχέδιο προώθησης. Η επιτυχία εξαρτάται από την αποτελεσματική επικοινωνία της αξίας της καινοτομίας στο κοινό-στόχο, την ανάπτυξη ισχυρών προσπαθειών πωλήσεων και μάρκετινγκ και την κλιμάκωση του προϊόντος, ενώ παράλληλα ανταποκρίνεται στα σχόλια της αγοράς. Η συνεχής παρακολούθηση και επανάληψη θα διασφαλίσει ότι η καινοτομία ανταποκρίνεται στις ανάγκες των πελατών και επιτυγχάνει βιώσιμη ανάπτυξη.

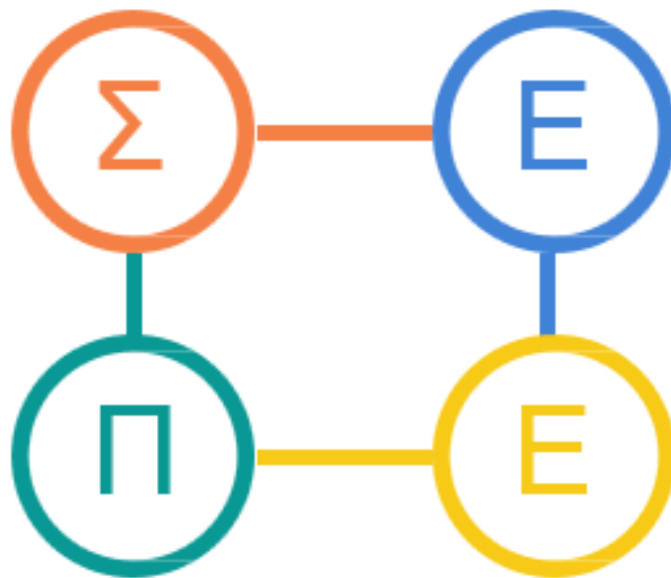
Ο κύκλος Deming, ο κύκλος PDCA, είναι μια επαναληπτική διαδικασία τεσσάρων βημάτων για τη συνεχή βελτίωση του επιχειρηματικού σχεδιασμού και των διαδικασιών καινοτομίας. Αναπτύχθηκε από τον W. Edwards Deming και παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την επίλυση προβλημάτων, τις καινοτομίες και τη διαχείριση της ποιότητας.

Ο κύκλος PDCA αποτελείται από τέσσερα στάδια:

1. **Σχέδιο:** Προσδιορίστε μια ευκαιρία για βελτίωση και σχεδιάστε την αλλαγή. Καθορίστε στόχους και σχεδιάστε την καινοτομία σας για την πρόσβαση στις αγορές.
2. **Εφαρμογή:** Εφαρμόστε την αλλαγή σε μικρή κλίμακα. Βγείτε στην αγορά με την καινοτομία σας.
3. **Έλεγχος:** Χρησιμοποιήστε δεδομένα για να αναλύσετε τα αποτελέσματα της αλλαγής και να προσδιορίσετε αν η αλλαγή έκανε τη διαφορά. Συλλέξτε πληροφορίες για την επιτυχία της καινοτομίας σας.
4. **Πράξη:** Αν η αλλαγή ήταν επιτυχής, εφαρμόστε τη σε μεγαλύτερη κλίμακα και αξιολογήστε συνεχώς τα αποτελέσματά σας. Εάν η αλλαγή δεν αποδώσει, ξεκινήστε ξανά τον κύκλο.

Η μέθοδος αυτή διασφαλίζει ότι οι αλλαγές δοκιμάζονται και αξιολογούνται διεξοδικά πριν από την πλήρη εφαρμογή.

Γράφημα της μεθόδου



Εικόνα 10. Κύκλος PDCA - Deming προσαρμοσμένος από τον Deming

ΣΧΕΔΙΟ (PLAN)

Ποιοι είναι οι στόχοι του σχεδίου καινοτομίας σας για την προώθηση στην αγορά; Ποιοι τομείς χρειάζονται βελτίωση;

Πώς μπορείτε να αντιμετωπίσετε το ζήτημα της αποτελεσματικότητας;

ΕΦΑΡΜΟΓΗ (DO)

Επιλέξτε μια πιλοτική περιοχή καινοτομίας για την εφαρμογή της στρατηγικής σας. Δοκιμάστε το σχέδιό σας χωρίς να διαταράξετε το τακτικό εργατικό δυναμικό.

ΕΛΕΓΧΟΣ (CONTROL)

Επανεξετάστε τα αποτελέσματα της πιλοτικής εφαρμογής, έφεραν αποτελέσματα οι αλλαγές που κάνατε; Ήταν αναμενόμενα; Είναι ικανοποιητικά;

ΠΡΑΞΗ (ACT)

Εφαρμόστε το σχέδιό σας σε μεγαλύτερη κλίμακα, κάντε βελτιώσεις.

Εάν η στρατηγική δεν αποδώσει αποτελέσματα, ξεκινήστε τον κύκλο από την αρχή.

Δυνατά στοιχεία και αδυναμίες της μεθόδου

ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Επαναληπτική βελτίωση: Ενθαρρύνει τις συνεχείς, σταδιακές βελτιώσεις.• Με γνώμονα τα δεδομένα: Επικεντρώνεται στη χρήση δεδομένων για την επαλήθευση της αποτελεσματικότητας των αλλαγών.• Μετριασμός κινδύνου: Δοκιμές μικρής κλίμακας βοηθούν στον μετριασμό των κινδύνων πριν από την πλήρη εφαρμογή.• Ευελιξία: Ευελιξία: Μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τύπους διεργασιών και βιομηχανιών.	<ul style="list-style-type: none">• Χρονοβόρα: Η επαναληπτική διαδικασία μπορεί να είναι χρονοβόρα.• Απαιτεί πειθαρχία: Η επιτυχία εξαρτάται από την αυστηρή τήρηση της διαδικασίας.• Μπορεί να παραβλέπεται: Σε περιβάλλοντα με γρήγορους ρυθμούς, τα βήματα μπορεί να βιαστούν ή να παραλειφθούν.

Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

ΣΧΕΔΙΟ:

- Προσδιορίστε το πρόβλημα ή την ευκαιρία.
- Συγκεντρώστε τα σχετικά δεδομένα και ορίστε με σαφήνεια το πρόβλημα.
- Θέστε μετρήσιμους στόχους και καθορίστε κριτήρια επιτυχίας.

- Ανάπτυξη στρατηγικής ή σχεδίου go-to-Market

Κοινό-στόχος: Καθορίστε τον κοινό-στόχο σας με δημογραφικά, συμπεριφορικά και ψυχογραφικά προφίλ. Τμηματοποιήστε την αγορά για να προσαρμόσετε τα μηνύματά σας σε διαφορετικές ομάδες πελατών.

Στρατηγική τιμολόγησης: Αναπτύξτε μια στρατηγική τιμολόγησης που να αντικατοπτρίζει την αξία της καινοτομίας, το ανταγωνιστικό τοπίο και την προθυμία των πελατών να πληρώσουν. Εξετάστε αν θα χρησιμοποιήσετε μοντέλα freemium, συνδρομητική τιμολόγηση ή τιμολόγηση βάσει αξίας.

Κανάλια διανομής: Αποφασίστε τα κανάλια διανομής που θα προσεγγίσουν τους πελάτες-στόχους σας πιο αποτελεσματικά. Οι επιλογές περιλαμβάνουν άμεσες πωλήσεις, διαδικτυακές πλατφόρμες, συνεργασίες λιανικής ή διανομείς.

Κανάλια μάρκετινγκ: Επιλέξτε κανάλια μάρκετινγκ, όπως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, το μάρκετινγκ περιεχομένου, συνεργασίες επιρροής ή πληρωμένη διαφήμιση για την προώθηση της καινοτομίας.

ΕΦΑΡΜΟΓΗ:

- Εφαρμόστε τη σχεδιαζόμενη στρατηγική και βγείτε στην αγορά.
- Συλλογή δεδομένων σχετικά με τη διαδικασία εφαρμογής.

ΕΛΕΓΧΟΣ:

- Αναλύστε τα συλλεχθέντα δεδομένα για να αξιολογήσετε το αποτέλεσμα της αλλαγής.
- Συγκρίνετε τα αποτελέσματα με τους στόχους και τα κριτήρια επιτυχίας που τέθηκαν στη φάση σχεδιασμού.
- Εντοπίστε τυχόν αποκλίσεις από τα αναμενόμενα αποτελέσματα και κατανοήστε τους λόγους που τις προκάλεσαν.

Η φάση του ελέγχου είναι κρίσιμη, καθώς περιλαμβάνει την αξιολόγηση της εφαρμογής. Ακολουθούν οι βασικές δραστηριότητες αυτής της φάσης:

Συλλογή δεδομένων

Συγκεντρώστε δεδομένα σχετικά με την απόδοση και τα αποτελέσματα των αλλαγών που εφαρμόστηκαν στη φάση εφαρμογής.

Βεβαιωθείτε ότι τα δεδομένα είναι ακριβή, συναφή και επαρκή για τη διενέργεια τεκμηριωμένων αξιολογήσεων.

Ανάλυση

Συγκρίνετε τα πραγματικά αποτελέσματα με τα αναμενόμενα αποτελέσματα που καθορίστηκαν στη φάση του σχεδίου.

Χρήση στατιστικών εργαλείων και τεχνικών για την ανάλυση των δεδομένων για τάσεις, αποκλίσεις και ανωμαλίες.

Αξιολόγηση

Προσδιορίστε αν οι αλλαγές οδήγησαν σε βελτιώσεις ή αν υπάρχουν ακούσιες συνέπειες. Προσδιορίστε τους παράγοντες που συνέβαλαν στην επιτυχία ή την αποτυχία της αλλαγής.

Ανατροφοδότηση

Παρέχετε ανατροφοδότηση στην ομάδα με βάση την ανάλυση.

Τεκμηρίωση των διδαγμάτων που αντλήθηκαν για την ενημέρωση μελλοντικών κύκλων.

Λήψη αποφάσεων

Με βάση τα ευρήματα, αποφασίστε αν θα υιοθετήσετε την αλλαγή, αν θα την τροποποιήσετε ή αν θα την εγκαταλείψετε.

Βεβαιωθείτε ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε δεδομένα και είναι αντικειμενικές.

ΠΡΑΞΗ:

- Εάν η αλλαγή ήταν επιτυχής, εφαρμόστε την σε μεγαλύτερη κλίμακα και παρακολουθείτε συνεχώς τα αποτελέσματα.
- Εάν η αλλαγή δεν ήταν επιτυχής, βελτιώστε το σχέδιο με βάση τα διδάγματα που αποκομίσατε και επαναλάβετε τον κύκλο.

Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

1. Βελτιώνει την ποιότητα: Ο κύκλος Deming σας βοηθά να κάνετε πραγματικές, μετρήσιμες βελτιώσεις. Δοκιμάζοντας πρώτα τις αλλαγές σε μικρή κλίμακα, μειώνεται ο κίνδυνος αποτυχίας και βελτιώνεται η ποιότητα των αποτελεσμάτων.
2. Καλύτερες αποφάσεις: Δίνει έμφαση στην ανάλυση δεδομένων κατά τη φάση του ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι οι αποφάσεις βασίζονται σε πραγματικά δεδομένα και όχι σε εικασίες, διασφαλίζοντας ότι οι αλλαγές είναι αποτελεσματικές και σχετικές.
3. Δομημένη προσέγγιση: Ο κύκλος ακολουθεί τέσσερα σαφή βήματα: Σχεδιάζω, κάνω, ελέγχω, ενεργώ. Αυτή η δομημένη μέθοδος βοηθά στη συστηματική διαχείριση των αλλαγών και διασφαλίζει την προσεκτική εκτέλεση κάθε βήματος.
4. Συνεχής μάθηση: Κάθε κύκλος είναι μια ευκαιρία να μάθουμε από τις προηγούμενες ενέργειες. Αυτή η συνεχής διαδικασία μάθησης βοηθά την επιχείρησή σας να προσαρμόζεται, να βελτιώνεται και να παραμένει ανθεκτική στις αλλαγές.

Χρησιμοποιώντας τον κύκλο Deming, οι ΜΜΕ μπορούν να βελτιώσουν τις διαδικασίες καινοτομίας τους, να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους και να επιτύχουν μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω αποτελεσματικού σχεδιασμού και διαχείρισης αλλαγών.

Ο κύκλος Deming εκτιμάται ιδιαίτερα για την ικανότητά του να βελτιώνει την ποιότητα των καινοτομιών διασφαλίζοντας ότι οι αλλαγές οδηγούν σε πραγματικές, μετρήσιμες βελτιώσεις. Μέσω της επαναληπτικής του διαδικασίας, το μοντέλο PDCA δοκιμάζει συστηματικά τις αλλαγές σε μικρή κλίμακα πριν από την πλήρη εφαρμογή, μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο ευρείας αποτυχίας και βελτιώνοντας τη συνολική ποιότητα των αποτελεσμάτων.

Ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα του κύκλου Deming είναι η έμφαση που δίνει στη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων. Η φάση του ελέγχου, η οποία επικεντρώνεται στην ανάλυση δεδομένων, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτό. Με τη συνεχή ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται κατά τη φάση εφαρμογής, οι οργανισμοί μπορούν να λαμβάνουν αποφάσεις με βάση στοιχεία και όχι με βάση τη διαίσθηση ή τις εικασίες. Αυτή η προσέγγιση με βάση τα δεδομένα βοηθά στην ακριβή αξιολόγηση του αντίκτυπου των αλλαγών και στη διενέργεια των απαραίτητων προσαρμογών.

Η συστηματική προσέγγιση που παρέχει ο κύκλος Deming είναι ένα άλλο σημαντικό πλεονέκτημα. Αναλύοντας τη διαδικασία σε σαφή, διαχειρίσιμα βήματα -σχεδίαση, εκτέλεση, έλεγχος και δράση- προσφέρει μια δομημένη μέθοδο για την αντιμετώπιση προβλημάτων και ευκαιριών. Αυτή η δομή όχι μόνο απλοποιεί τη διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών, αλλά εξασφαλίζει επίσης ότι κάθε βήμα εξετάζεται και εκτελείται προσεκτικά. Με τη συνεχή βελτίωση των διαδικασιών και την ενσωμάτωση της ανατροφοδότησης, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν διαρκείς βελτιώσεις και μακροπρόθεσμη επιτυχία.

Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου

- Αναπτύξτε μια στρατηγική ή ένα σχέδιο go-to-Market και αναβαθμίστε την κλίμακα.
- Εμπλοκή των ενδιαφερόμενων μερών, συμμετοχή των σχετικών ενδιαφερόμενων μερών σε όλες τις φάσεις για καλύτερες γνώσεις και αποδοχή.
- Χρησιμοποιήστε σαφείς μετρήσεις, ορίστε σαφή, μετρήσιμα κριτήρια επιτυχίας κατά τη φάση του σχεδιασμού.
- Τεκμηριώστε τα πάντα, διατηρήστε λεπτομερή αρχεία σε κάθε στάδιο για διαφάνεια και μελλοντική αναφορά.
- Να είστε υπομονετικοί και να διαθέτετε επαρκή χρόνο για κάθε φάση, ώστε να εξασφαλίσετε ενδελεχή ανάλυση και ακριβή αποτελέσματα.
- Αναθεωρήστε τακτικά, επανεξετάστε τακτικά και αναθεωρήστε τον κύκλο PDCA με βάση τα νέα δεδομένα και τις νέες γνώσεις.

Άλλες μέθοδοι και εργαλεία

[To Monday.com](https://www.monday.com) είναι ένα ευέλικτο εργαλείο για τη διαχείριση έργων και την ομαδική εργασία. Διαθέτει ένα οπτικό και προσαρμόσιμο περιβάλλον εργασίας, όπου μπορείτε να δημιουργείτε και να παρακολουθείτε εργασίες, έργα και ροές εργασίας χρησιμοποιώντας πίνακες, χρονοδιαγράμματα και διαγράμματα Gantt. Ενσωματώνεται με πολλά άλλα εργαλεία, βοηθώντας στη συγκέντρωση των εργασιών και στη βελτίωση της ομαδικής επικοινωνίας. Με δυνατότητες αυτοματοποίησης, αναφοράς και διαχείρισης πόρων, το Monday.com είναι κατάλληλο για διάφορους κλάδους και μεγέθη ομάδων. Υπάρχει μια δωρεάν έκδοση για έως 2 χρήστες, η οποία προσφέρει βασικές λειτουργίες για μικρές ομάδες ή μεμονωμένα άτομα που μπορούν να δοκιμάσουν.

[To Asana](https://www.asana.com) βοηθά τις ομάδες να οργανώνουν, να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται τις εργασίες τους με ένα φιλικό προς τον χρήστη περιβάλλον. Προσφέρει προσαρμόσιμες

προβολές έργων, όπως λίστες, πίνακες και ημερολόγια. Οι χρήστες μπορούν να δημιουργούν εργασίες, να τις αναθέτουν, να ορίζουν προθεσμίες και να παρακολουθούν την πρόοδο. Το Asana υποστηρίζει ορόσημα έργου, εξαρτήσεις και την ενσωμάτωση με άλλα εργαλεία για τον εξορθολογισμό των ροών εργασίας. Είναι ιδανικό για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και τη διατήρηση των έργων σε καλό δρόμο. Η δωρεάν έκδοση είναι ιδανική για άτομα και μικρές ομάδες για την αποτελεσματική διαχείριση εργασιών.

Η [Qmarkets](#) είναι πάροχος λύσεων λογισμικού διαχείρισης καινοτομίας που έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τους οργανισμούς να αξιοποιούν τη συλλογική ευφυΐα των εργαζομένων, των πελατών και των ενδιαφερόμενων μερών τους. Η πλατφόρμα επιτρέπει στις επιχειρήσεις να διαχειρίζονται ολόκληρη τη διαδικασία καινοτομίας, από τη δημιουργία ιδεών και τη συνεργασία έως την αξιολόγηση, την επιλογή και την υλοποίηση. Η Qmarkets προσφέρει μια προσαρμόσιμη, κλιμακούμενη λύση που μπορεί να προσαρμοστεί σε διάφορους κλάδους και περιπτώσεις χρήσης, όπως crowdsourcing, συνεχής βελτίωση, ανοικτή καινοτομία και διαχείριση τάσεων. Με ένα φιλικό προς τον χρήστη περιβάλλον εργασίας και προηγμένα χαρακτηριστικά, όπως η αξιολόγηση ιδεών βάσει τεχνητής νοημοσύνης, η ανάλυση σε πραγματικό χρόνο και η ενσωμάτωση με άλλα επιχειρησιακά εργαλεία, το Qmarkets δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να προωθήσουν μια κουλτούρα καινοτομίας και την επιχειρηματική ανάπτυξη και να παραμείνουν μπροστά στις ανταγωνιστικές αγορές. [Το Qmarkets - Enterprise Innovation Management Software](#) είναι ένα εργαλείο που πρέπει να ελέγξετε.

Για τα περιεχόμενα της σειράς ISO 56000 για τη διαχείριση της καινοτομίας που σχετίζονται με αυτό το βήμα του εγχειριδίου μας, βλέπε παράρτημα 2: ISO 56000 και η διαδικασία καινοτομίας.

Αναφορές:

Αμερικανική Εταιρεία Ποιότητας (ASQ) (2024). Διαθέσιμο από: PDCA Cycle - What is the Plan-Do-Check-Act Cycle? | ASQ [πρόσβαση στις 15 Αυγούστου 2024].

Lean Enterprise Institute. (2024). Διαθέσιμο από: <https://www.lean.org/lexicon-terms/pdca/> [πρόσβαση στις 15 Αυγούστου 2024].

SYDLE. (2022). Κύκλος PDCA: Διαδικασία συνεχούς βελτίωσης. Διαθέσιμο από: <https://www.sydle.com/blog/pdca-cycle-61ba2a15876cf6271d556be9> [πρόσβαση 15 Αυγούστου 2024].

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ

ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Βήμα 7

Μόλις εφαρμοστεί, είναι σημαντικό να παρακολουθείται και να αξιολογείται η απόδοση και ο αντίκτυπος της καινοτομίας. Αυτό περιλαμβάνει την παρακολούθηση των βασικών δεικτών και των δεικτών επιδόσεων. Η τακτική αξιολόγηση συμβάλλει στον εντοπισμό των τομέων που χρήζουν βελτίωσης, στην πραγματοποίηση των

Γιατί να μην παρακολουθείτε και να αξιολογείτε χρησιμοποιώντας το διάγραμμα Ishikawa;



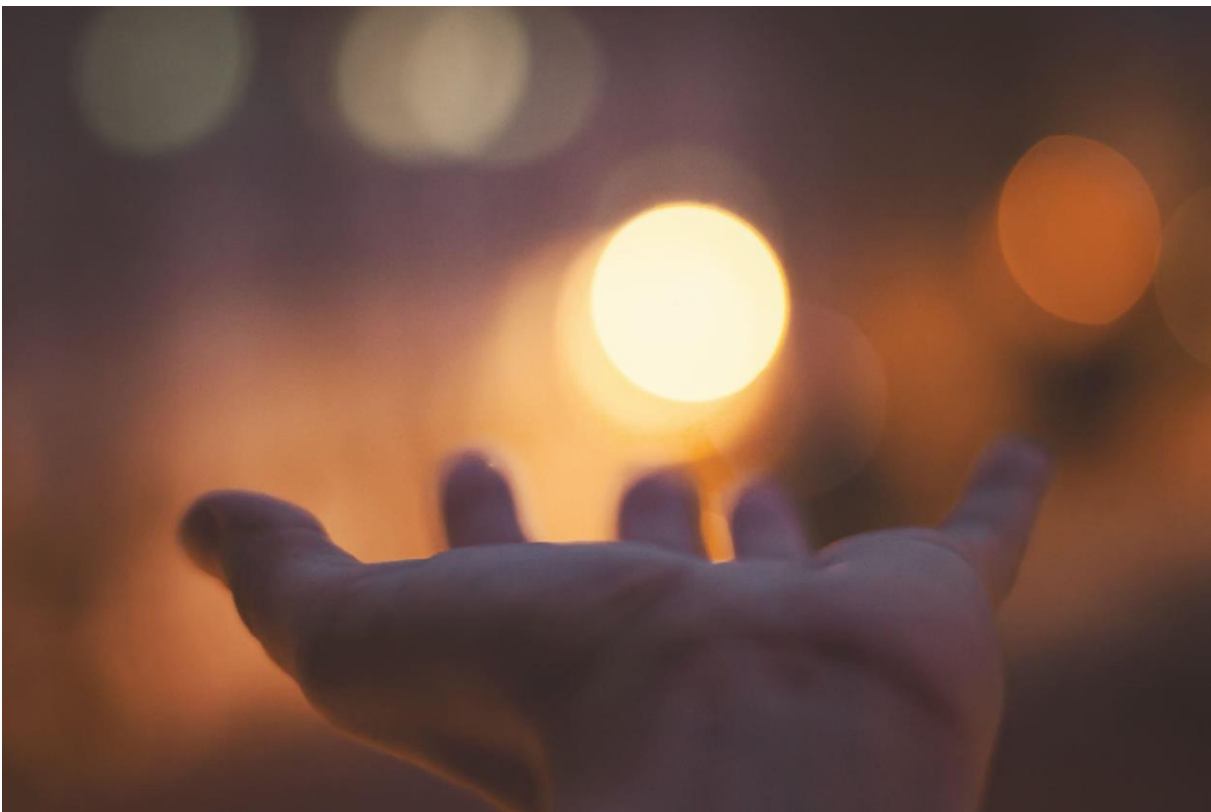
Περιγραφή του εργαλείου με λίγα λόγια

Η παρακολούθηση της διαδικασίας εφαρμογής της καινοτομίας σημαίνει συστηματική συλλογή, ανάλυση και ερμηνεία δεδομένων σχετικά με την πορεία των επιμέρους διαδικασιών που συνθέτουν την καινοτομία μας. Σκοπός της παρακολούθησης είναι η απόκτηση επικαιροποιημένων πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση της εφαρμογής της καινοτομίας, ο εντοπισμός πιθανών προβλημάτων ή αποτυχιών και η λήψη διορθωτικών μέτρων.

Η αξιολόγηση, από την άλλη πλευρά, είναι μια αντικειμενική αξιολόγηση της διαδικασίας υλοποίησης ενός καινοτόμου σχεδίου, σύμφωνα με συγκεκριμένα ερευνητικά κριτήρια, π.χ. αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, χρησιμότητα, συνάφεια, βιωσιμότητα, οικονομία κ.λπ. Η αξιολόγηση πρέπει να παρέχει αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες που θα επιτρέψουν τη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Το διάγραμμα Ishikawa - διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος - είναι μια μέθοδος εντοπισμού των αιτιών των αστοχιών. Το διάγραμμα Ishikawa, το διάγραμμα ψαροκόκαλο λόγω της χαρακτηριστικής του εμφάνισης, σας επιτρέπει να αναγνωρίζετε τις αιτίες των πραγματικών ή πιθανών αποτυχιών διαφόρων τύπων έργων, συμπεριλαμβανομένων εκείνων που έχουν καινοτόμο χαρακτήρα. Το διάγραμμα αυτό είναι καθολικό και μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο για μεγάλους οργανισμούς όσο και για μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αρκεί να ορίσετε σωστά τα επιμέρους στοιχεία του.

Το διάγραμμα Ishikawa αποτελείται από ένα κύριο βέλος: Επίδραση και μια κατηγορία αιτιών (5M+E). Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορους τομείς. Η δομή του διαγράμματος συνίσταται στην προσθήκη λεπτομερών αιτιών και υποαιτιών. Το διάγραμμα σας βοηθά να αναλύσετε το πρόβλημα και να λάβετε διορθωτικά μέτρα.



Διάγραμμα του ενοαλείου



Εικόνα 11. Το διάγραμμα Ishikawa - διάγραμμα αιτίου και αποτελέσματος προσαρμοσμένο από τον Γόρny.

Δυνατά σημεία και αδυναμίες του εργαλείου

ΔΥΝΑΤΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Βοηθάει στον ευκολότερο εντοπισμό των αιτιών των προβλημάτων και των αδυναμιών στις διαδικασίες καινοτομίας. • Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ομαδικές συναντήσεις και σε καταγισμό ιδεών. • Βελτίωση της επικοινωνίας με την ομάδα. • Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής καινοτομίας ή τη διαχείριση της αλλαγής για τον οργανισμό. • Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε διάφορα έργα και σε οργανισμούς κάθε 	<ul style="list-style-type: none"> • Αυτό απαιτεί πλήρη δέσμευση και ειλικρίνεια από τα μέλη της ομάδας. • Υπάρχει ο κίνδυνος να επικεντρωθούμε υπερβολικά σε λάθος τομείς και να παραβλέψουμε κρίσιμους τομείς. • Οι προετοιμασίες μπορεί να είναι χρονοβόρες - μπορεί να χρειαστεί χρόνος για να φτάσετε στην ουσία μιας κατάστασης. • Σε πιο σύνθετα προβλήματα, μπορεί να υπάρχει έλλειψη ανάλυσης αιτίου και αποτελέσματος.

μεγέθους (συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ).	
---	--

- Είναι απλό και ξεκάθαρο.

Πώς να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο;

Το γράφημα αποτελείται από βέλη με περιγραφές, που συνδέονται με τέτοιο τρόπο ώστε το κύριο βέλος να δείχνει το αποτέλεσμα, δηλαδή την περιγραφή της αποτυχίας που διερευνάται. Το σχήμα του μοιάζει με ψαροκόκαλο, όπου:

- Κεφάλι ψαριού σημαίνει πρόβλημα προς επίλυση
- Η σπονδυλική στήλη των ψαριών είναι ομάδες αιτιών που μπορούν να επηρεάσουν την εμφάνιση του προβλήματος
- Προσδιορίστε τις συγκεκριμένες αιτίες που ανήκουν σε μια δεδομένη ομάδα αιτιών

Οι επιμέρους κατηγορίες αιτιών επιλέγονται συνήθως από ένα σύνολο, σύμφωνα με την έννοια 5Μ+Ε:

- Άνθρωπος (Man) - συμπεριλαμβανομένων των προσόντων, της ικανοποίησης από την εργασία, των συνηθειών ή της αρχαιότητας,
- Μηχανή (Machine) - συμπεριλαμβανομένου του εκσυγχρονισμού, της αποδοτικότητας, της ακρίβειας, της ανθεκτικότητας, της ασφάλειας και των συνθηκών εργασίας,
- Υλικά (Material) - που περιέχουν πρώτες ύλες εισόδου, υποκατάστατα, ημιτελή προϊόντα,
- Μέθοδος (Method) - περιλαμβάνει διαδικασίες, οδηγίες, πεδίο αρμοδιοτήτων, πρότυπα, τεχνογνωσία και τεχνολογία,
- Διοίκηση (Management) - συμπεριλαμβανομένης της οργανωτικής δομής, της οργάνωσης της εργασίας,
- Περιβάλλον (Environment) - περιλαμβάνει στοιχεία του εργασιακού περιβάλλοντος

Μπορείτε επίσης να χρησιμοποιήσετε άλλες κατηγορίες, π.χ. διαδικασίες, εξοπλισμό, υλικά, πληροφορίες, άτομα, ανάλογα με τον τομέα στον οποίο χρησιμοποιείται το διάγραμμα. Κάθε κατηγορία αιτιών επεκτείνεται με περαιτέρω ειδικούς λόγους. Εάν είναι απαραίτητο, περιλαμβάνονται επίσης υπο-αιτίες. Η επέκταση του διαγράμματος ολοκληρώνεται όταν το φαινόμενο προσδιορίζεται πλήρως.

Ένα σωστά σχεδιασμένο διάγραμμα Ishikawa μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία ενός αριθμητικού συστήματος ταξινόμησης ελαττωμάτων και αστοχιών. Μπορείτε να καθορίσετε τον αριθμό των χαρακτήρων του κώδικα ανάλογα με το επίπεδο λεπτομέρειας που θέλετε.

Ο κωδικός μπορεί να είναι τριών χαρακτήρων: Ο πρώτος είναι η κατηγορία των αιτιών, ο δεύτερος είναι η αιτία και ο τρίτος υποδηλώνει μια δευτερεύουσα αιτία (Wawak, Kuszczak, 2020).

Για να χρησιμοποιήσετε ένα διάγραμμα αιτίου-αποτελέσματος για την επίλυση ενός προβλήματος, πρέπει να ολοκληρωθούν τα ακόλουθα βήματα:

- 1. Προσδιορισμός του προβλήματος** - ανάλυση του υπό εξέταση ζητήματος με στόχο τον προσδιορισμό του προβλήματος. Το πρόβλημα αυτό επιλέγεται, μεταξύ άλλων, με τη χρήση καταγισμού ιδεών, ανάλυσης Pareto και ανάλυσης κόστους ποιότητας. Ο στόχος της ανάλυσης γράφεται στο τέλος του βέλους.
- 2. Προσδιορισμός των κύριων ομάδων αιτιών** - προσδιορισμός των κύριων κατηγοριών αιτιών που επηρεάζουν το καθορισμένο πρόβλημα. Χρησιμοποιώ την έννοια 5M+E ή αναπτύσσω τις δικές μου ομάδες αιτιών.
- 3. Καθορισμός αιτιών** - αναζήτηση αιτιών και υποαιτιών για κάθε εντοπισμένη ομάδα.
- 4. Ανάλυση των αποτελεσμάτων** - υποβολή του διαγράμματος σε λεπτομερή ανάλυση με στόχο τον εντοπισμό ενός μικρού αριθμού αιτιών (από 2 έως 4) που έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα. Διατύπωση συμπερασμάτων που περιέχουν περιγραφή των διορθωτικών ενεργειών. Για τον σκοπό αυτό, είναι δυνατή η έκθεση του διαγράμματος που αναπτύχθηκε στο κοινό. Με τον τρόπο αυτό, κάθε συμμετέχων μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του ή να προτείνει τη δική του λύση.

Γιατί να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο;

Το διάγραμμα Ishikawa είναι ένα καθολικό εργαλείο ανάλυσης που χρησιμοποιείται σε διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους. Χάρη σε αυτό, θα ελαχιστοποιήσετε τον κίνδυνο κόστους και απωλειών εντός της διαδικασίας, συμπεριλαμβανομένων των καινοτόμων διαδικασιών, και αν εφαρμόσετε προληπτικά μέτρα - θα εξαλείψετε τα σφάλματα και θα αυξήσετε την αποτελεσματικότητα και τα κέρδη του οργανισμού από την εφαρμογή καινοτομιών στον οργανισμό σας.

Το διάγραμμα Ishikawa αξίζει να χρησιμοποιείται επειδή τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του είναι:

- απλότητα και υψηλή απόδοση
- δομημένη μεταφορά πληροφοριών
- ακρίβεια της ανάλυσης
- ολοκληρωμένη προσέγγιση του υπό εξέταση θέματος
- ιεραρχία δεδομένων

- σαφήνεια και επικοινωνία της καταγραφής
- έμφαση στον εντοπισμό και την εξάλειψη των αιτιών του προβλήματος (Goñás, Mazur, 2010).

Η κατάρτιση ενός διαγράμματος πρέπει να αποτελεί προσπάθεια πολλών εργαζομένων του οργανισμού, διότι οι αιτίες των αποτυχιών έχουν συνήθως τις πηγές τους σε διάφορους τομείς δραστηριότητας. Ως εκ τούτου, η ομάδα θα πρέπει να αποτελείται από άτομα με εκτεταμένες εξειδικευμένες γνώσεις, τα οποία επιπλέον έχουν τη βούληση να αποκαλύψουν τις αιτίες των βλαβών, συμπεριλαμβανομένων και αυτών που προκαλούνται από τους ίδιους. Είναι πολύ χρήσιμη η χρήση ευρετικών μεθόδων κατά την κατασκευή του διαγράμματος (Wawak, 2011). Σε μικρότερους οργανισμούς, συμπεριλαμβανομένων των ΜΜΕ, η χρήση ενός διαγράμματος μπορεί να είναι ευκολότερη.

Άλλες μέθοδοι και εργαλεία

Οι ατομικές συνεντεύξεις σε βάθος (IDI) είναι μια τεχνική ποιοτικής έρευνας όπου οι συμμετέχοντες παίρνουν συνέντευξη για να κατανοήσουν τις απόψεις τους για ένα συγκεκριμένο θέμα. Οι συνεντεύξεις αυτές διεξάγονται με βάση ένα προσχεδιασμένο σενάριο. Οι συνεντεύξεις IDI μπορούν να διεξαχθούν πρόσωπο με πρόσωπο ή σε απευθείας σύνδεση (π.χ. με τη χρήση MS Teams, Zoom ή Google Meet). Συχνά, οι συνεντεύξεις καταγράφονται για μεταγενέστερη απομαγνητοφώνηση. Είναι σημαντικό να επιλέγονται προσεκτικά οι συνεντευξιαζόμενοι και να θυμάστε ότι τα αποτελέσματα των IDI δεν μπορούν να γενικευτούν, καθώς αντικατοπτρίζουν μόνο τις προσωπικές απόψεις των μεμονωμένων συμμετεχόντων.

Η **έρευνα με ερωτηματολόγιο** είναι μια ποσοτική ή ποσοτική-ποιοτική μέθοδος έρευνας (ανάλογα με τα ερευνητικά ερωτήματα), όπου οι ερωτώμενοι δίνουν ανώνυμες απαντήσεις σε μια έρευνα. Η έρευνα με ερωτηματολόγιο βοηθά στη συγκέντρωση των απόψεων των ερωτηθέντων για ένα συγκεκριμένο θέμα (π.χ. εμπειρίες χρηστών με ένα καινοτόμο προϊόν) και στον προσδιορισμό του αντικειμένου της μελέτης βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων. Κατά την έναρξη μιας έρευνας ερωτηματολογίου, είναι σημαντικό να καθοριστεί το δείγμα της έρευνας και η μέθοδος προσέγγισης των ερωτηθέντων.

Το **Google Analytics** είναι ένα δωρεάν εργαλείο ανάλυσης που χρησιμοποιείται για τη συλλογή, τη μέτρηση και την ανάλυση της επισκεψιμότητας του ιστότοπου. Επιτρέπει τη δημιουργία αναφορών που καθοδηγούν τη λήψη αποφάσεων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του ιστότοπου και την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων της εταιρείας.

Το Google Analytics απαντά σε ερωτήσεις όπως: ποιοι πελάτες είναι οι πιο πολύτιμοι, ποια είναι η επισκεψιμότητα στον ιστότοπο και ποιες εκστρατείες μάρκετινγκ είναι οι πιο αποτελεσματικές.

Για τα περιεχόμενα της σειράς ISO 56000 για τη διαχείριση της καινοτομίας που σχετίζονται με αυτό το βήμα του εγχειριδίου μας, βλέπε παράρτημα 2: ISO 56000 και η διαδικασία καινοτομίας.



In: Scientific Papers of the University of Occupational Safety Management in Katowice, No. 1 (9).

Partychński, S. (2024). Παρακολούθηση της παραγωγής - τι και πώς να παρακολουθείται; Ποια είναι τα οφέλη από την εφαρμογή της βιντεοεπιτήρησης; Διαθέσιμο από: <https://elplc.com/monitorowanie-produkcji-co-i-jak-monitorowac-jakie-sa-korzysci-wdrozenia-monitoringu/> [πρόσβαση στις 2 Ιουλίου 2024].

Wawak, S. (2011). Διαχείριση ποιότητας - βασικά στοιχεία, συστήματα και εργαλεία. Gliwice: One press. σσ. 163-168.

Wawak, S. και Kruszczak, K. (2020). Διάγραμμα Ishikawa. In: Encyclopaedia of Management. Διαθέσιμο από: https://mfiles.pl/pl/index.php/Wykres_Ishikawy [πρόσβαση 2 Ιουλίου 2024].

Ομάδα IFIRMA. (2023). Διάγραμμα Ishikawa - ανάλυση αιτίου και αποτελέσματος των προβλημάτων. Διαθέσιμο από: <https://www.ifirma.pl/> [on-

line].<https://www.ifirma.pl/blog/diagram-ishikawy-analiza-przyczynowo-skutkowa-problemow.html#zalety-i-wady-diagramu-ishikawy> [πρόσβαση 2 Ιουλίου 2024].

Συγκεντρώσαμε εδώ ορισμένα εργαλεία που θα σας βοηθήσουν να δημιουργήσετε περισσότερες και καλύτερες ιδέες, να τις επιλέξετε, να δημιουργήσετε πρωτότυπα και να δημιουργήσετε συστηματικές διαδικασίες καινοτομίας.

Καινοτομία δεν είναι μόνο η δημιουργία κάτι καινούργιου, αλλά και η αξιοποίηση των αμέτρητων ευκαιριών που βρίσκονται μπροστά μας. Σε αυτό το εγχειρίδιο έχουμε συγκεντρώσει ορισμένα βασικά εργαλεία που θα βοηθήσουν τους καινοτόμους να βρουν νέες λύσεις και ιδέες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη διαχείριση της καινοτομίας στις εταιρείες τους.

Αξίζει να θυμόμαστε ότι η γκάμα των εργαλείων, των υλικών και των τεχνικών αλλάζει συνεχώς. Έτσι, μείνετε ανοιχτοί σε νέες ευκαιρίες βελτίωσης και να είστε έτοιμοι να προσαρμοστείτε. Τα καλύτερα εργαλεία καινοτομίας εξαρτώνται από τις συγκεκριμένες ανάγκες, τους σκοπούς και τους στόχους της επιχείρησής σας.

Ελπίζουμε να δοκιμάσετε μερικές από τις μεθόδους και τα εργαλεία, να απολαύσετε την ανάπτυξη και να βρείτε το εγχειρίδιο χρήσιμο. Ελέγξτε επίσης το ευρετήριο, υπάρχει ένα ακόμη εργαλείο που θα σας ευχαριστήσει. Σας ευχόμαστε καλή καινοτομία!

Ομάδα έργου Innovate



Παράρτημα 1: Ανάλυση του Κανο

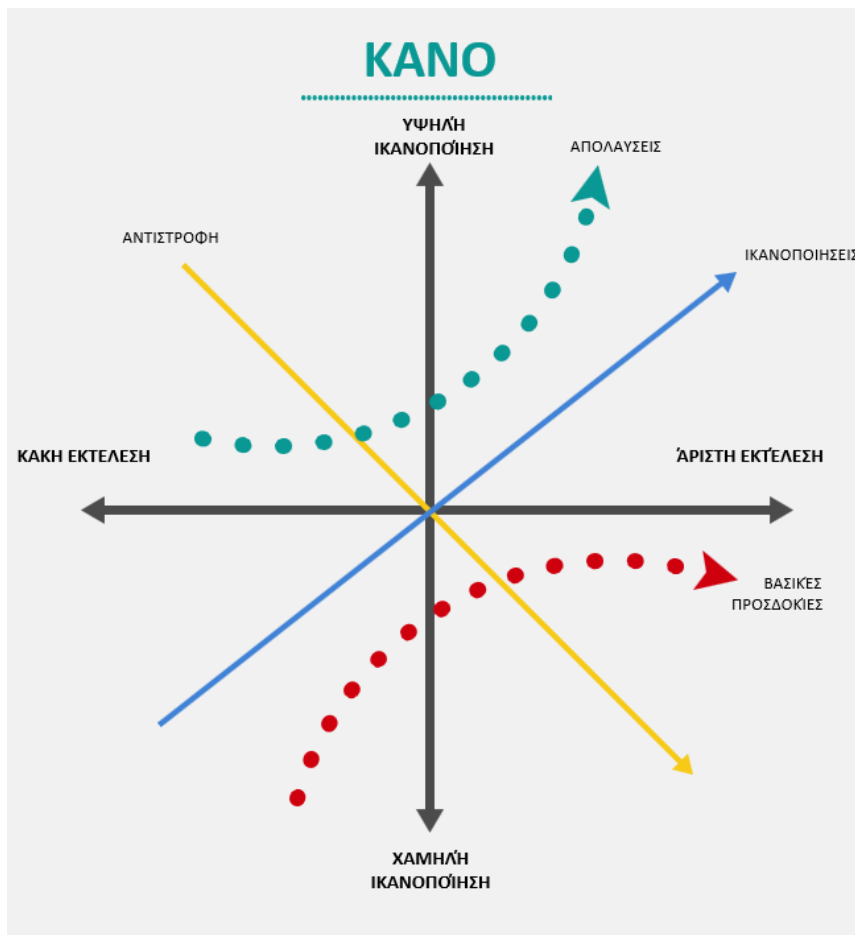
Περιγραφή του εργαλείου με λίγα λόγια

Η ανάλυση Κανο είναι ένα εργαλείο που επιτρέπει στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να αναπτύσσουν και να αναβαθμίζουν καινοτομίες, επιχειρηματικά προϊόντα και υπηρεσίες με βάση τις προτιμήσεις των ενδιαφερομένων μερών. Το μοντέλο ανάλυσης Κανο Analysis ακολουθεί την προσέγγιση Customer Delight vs. Implementation Investment. Αυτό επιτρέπει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να αναπτύσσουν καινοτόμες ιδέες απεικονίζοντας πώς αισθάνονται άλλα ενδιαφερόμενα μέλη του οργανισμού, δηλαδή οι πελάτες, για ορισμένα προϊόντα ή χαρακτηριστικά στο πλαίσιο ενός επιχειρηματικού προϊόντος ή μοντέλου.

Η ανάλυση Κανο σας βοηθά να κατανοήσετε πώς τα διάφορα χαρακτηριστικά της καινοτομίας, του προϊόντος ή της υπηρεσίας σας επηρεάζουν την ικανοποίηση των πελατών. Κατανοώντας και εφαρμόζοντας το μοντέλο Κανο, μπορείτε να δώσετε καλύτερη προτεραιότητα στα χαρακτηριστικά που θα κρατήσουν τους πελάτες σας ευχαριστημένους και αφοσιωμένους.

Κατά την καινοτομία, μπορείτε να χρησιμοποιήσετε την ανάλυση Κανο για να δώσετε προτεραιότητα στα χαρακτηριστικά που θα ενισχύσουν την ικανοποίηση των πελατών και θα διαφοροποιήσουν το προϊόν σας. Εντοπίζοντας ποια χαρακτηριστικά θα ενθουσιάσουν πραγματικά τους πελάτες και ποια είναι απλώς αναμενόμενα, μπορείτε να επικεντρωθείτε στις καινοτομίες που προσθέτουν τη μεγαλύτερη αξία και να αποφύγετε περιττές ή αντιπαραγωγικές εξελίξεις.

Γράφημα του εργαλείου



Εικόνα 12. Ανάλυση Kano προσαρμοσμένη από το ScienceDirect (2021).

Δυνατά σημεία και αδυναμίες του εργαλείου

Δυνατά σημεία	Αδυναμίες
----------------------	------------------

<ul style="list-style-type: none"> • Εντοπίστε αποτελεσματικά τις προτιμώμενες ανάγκες των χρηστών για το προϊόν/την υπηρεσία/την ιδέα σας. • Ιεράρχηση μεταξύ των ερωτηθέντων παραγόντων με βάση το προτιμώμενο επίπεδο σπουδαιότητας και χαρακτηρισμού • Εξαίρεση ανεπιθύμητων / περιττών χαρακτηριστικών (εξοικονόμηση κόστους). • Μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε μη υπάρχοντα χαρακτηριστικά όταν εξετάζεται η πιθανότητα ανάπτυξής τους. • Μόλις ολοκληρωθεί, μπορεί να γίνει αντιληπτό ένα γενικό μοτίβο των προτιμήσεων των χρηστών. • Ομαδοποίηση παρόμοιων χαρακτηριστικών και προτεραιοτήτων. • Αύξηση της ικανοποίησης των χρηστών. 	<ul style="list-style-type: none"> • Πριν από τον σχεδιασμό του ερωτηματολογίου, θα πρέπει να διεξαχθεί ενδεικτική έρευνα όλων των πιθανών δραστηριοτήτων, ώστε να συμπεριληφθούν τα απαραίτητα στοιχεία που είναι πιθανό να προτιμηθούν από τους χρήστες. • Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου μπορεί να ενέχουν κίνδυνο λάθους, καθώς επαναλαμβάνονται για κάθε χαρακτηριστικό εκτός από λίγες λέξεις. • Πιθανότητα σφάλματος, αν δε δοθεί προσεκτική προσοχή, υπάρχει επίσης κατά την αξιολόγηση της σωστής κατανομής των λειτουργικών και δυσλειτουργικών χαρακτηριστικών. • Η ανάλυση επιτυγχάνεται ποσοτικά, καθώς οι προτιμώμενες επιλογές και η σημασία είναι σταθερές τιμές χωρίς να παρέχεται περαιτέρω η δυνατότητα αιτιολόγησης της επιλεγμένης προτίμησης του χρήστη. • Τα αποτελέσματα ισχύουν μόνο σε μια συγκεκριμένη μελέτη, καθώς οι προτιμήσεις τείνουν να μετατοπίζονται με τον χρόνο και τη συνήθη συμπερίληψη των χαρακτηριστικών.
--	---

Πώς να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

Για να χρησιμοποιήσετε το εργαλείο ανάλυσης Kano, θα χρειαστείτε τα ακόλουθα στοιχεία:

- Κατάλογος των χαρακτηριστικών του προϊόντος/υπηρεσίας που πρέπει να εξεταστούν.
- Μια έρευνα ή ένα ερωτηματολόγιο για να συμπληρώσουν οι συμμετέχοντες.
 - Ρωτήστε τους συμμετέχοντες σχετικά με τις προτιμήσεις τους όσον αφορά τη λειτουργικότητα ή την έλλειψη κάθε δυνατότητας.

- Συμπεριλάβετε μια κλίμακα (κλίμακα Likert) για να αξιολογήσουν οι συμμετέχοντες τη σημασία κάθε χαρακτηριστικού.
- Ένας πίνακας πέντε σημείων για την απεικόνιση της προτιμώμενης λειτουργικότητας κάθε χαρακτηριστικού.
- Ένα γράφημα δύο κλιμάκων που δείχνει την προτιμώμενη κατανομή κάθε χαρακτηριστικού.

Γιατί να χρησιμοποιήσετε τη μέθοδο;

Η ανάλυση Kano είναι πολύ χρήσιμη για τις ομάδες προϊόντων που θέλουν να απαντήσουν σε αυτά τα βασικά ερωτήματα:

- Πώς μπορούμε να μετρήσουμε την ικανοποίηση των πελατών;
- Ποια χαρακτηριστικά μπορούμε να δημιουργήσουμε για να αυξήσουμε την ικανοποίηση των πελατών;
- Τα τρέχοντα χαρακτηριστικά μας προκαλούν υψηλή ικανοποίηση των πελατών;
- Πώς μπορούμε να βελτιώσουμε τα χαρακτηριστικά μας, ώστε η ικανοποίηση των πελατών να είναι στο βέλτιστο επίπεδο ("ενθουσιάστε τους πελάτες");

Εστιάζοντας σε αυτές τις ερωτήσεις και αντιμετωπίζοντας τις ανάγκες των πελατών, οι ομάδες προϊόντων μπορούν να προσδιορίσουν τι χρειάζεται για να εισέλθει, να παραμείνει και να διαπρέψει το προϊόν τους σε μια αγορά-στόχο (Goldstein 2024).

Η ανάλυση Kano είναι μια χρήσιμη μέθοδος για να σας βοηθήσει να δημιουργήσετε νέες ιδέες και να ιεραρχήσετε τα αποτελέσματα. Βασίζεται σε χρήστες οι οποίοι είναι πιθανό να έχουν ήδη απόψεις σχετικά με το τι λειτουργεί καλύτερα γι' αυτούς κατά τη χρήση μιας ιδέας. Ανεξάρτητα από τους στόχους και τις ομάδες-στόχους του οργανισμού σας, η μέθοδος Kano λειτουργεί εξίσου αποτελεσματικά, επειδή τα βήματα εφαρμογής παραμένουν σταθερά. Επιπλέον, η ικανότητα ιεράρχησης των επιλεγμένων χαρακτηριστικών και η αποτελεσματική αντιστοίχσή τους με την ικανοποίηση των χρηστών είναι ζωτικής σημασίας για τη βέλτιστη κατανομή των πόρων. Συνολικά, αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια απλουστευμένη και οπτικά ξεκάθαρη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Η σύνοψη του γιατί η ανάλυση Kano είναι ένα ισχυρό εργαλείο είναι ότι μπορεί να γίνεται σε τακτική βάση για να ελέγχει ποια χαρακτηριστικά αλλάζουν σε σημασία, παραμένουν ελκυστικά ή ακόμη και αλλάζουν σε σημασία με βάση τις ενημερωμένες προτιμήσεις των χρηστών.

Συμβουλές για τη χρήση της μεθόδου

- Δημιουργήστε ένα σαφές ερωτηματολόγιο, ευθυγραμμιζόμενοι με τις κατευθυντήριες γραμμές που αναφέρονται παραπάνω και βεβαιωθείτε ότι υπάρχει σαφής διαχωρισμός μεταξύ λειτουργικών και δυσλειτουργικών χαρακτηριστικών.
- Χρησιμοποιήστε διαφορετική κατανομή χρωμάτων μεταξύ διαχωρισμών ερωτήσεων (λειτουργικές, δυσλειτουργικές), χαρακτηρισμού προτιμήσεων (π.χ. πρέπει να είναι, ελκυστικές κ.λπ.) και κατά τη σύγκριση με τον πίνακα 5 σημείων, με κλίμακα ενός σημείου.

Άλλες μέθοδοι και εργαλεία

RICE: μνημονικό ακρωνύμιο που αντιπροσωπεύει τα τέσσερα συστατικά ενός θεραπευτικού σχήματος που κάποτε συνιστούσαν για τους τραυματισμούς των μαλακών μορίων: ανάπαυση, πάγος, συμπίεση και ανύψωση. Θεωρούνταν ως μέτρο πρώτων βοηθειών και όχι ως θεραπεία, με πρωταρχικό στόχο τη διαχείριση της φλεγμονής.

Αξία έναντι πολυπλοκότητας/προσπάθειας: εργαλείο λήψης αποφάσεων που χρησιμοποιείται στη διαχείριση έργων και την επιχειρηματική ανάλυση για την ιεράρχηση εργασιών, έργων ή χαρακτηριστικών με βάση την πιθανή αξία τους και την προσπάθεια που απαιτείται για την υλοποίησή τους.

Αναφορές

Altexsoft, 2019. Οι πιο δημοφιλείς τεχνικές και μέθοδοι ιεράρχησης προτεραιοτήτων: MoSCoW, RICE, μοντέλο KANO, Walking Skeleton και άλλες. Διαθέσιμο από: [https://Most Popular Prioritization Techniques and Methods \(altexsoft.com\)](https://Most Popular Prioritization Techniques and Methods (altexsoft.com)) [Πρόσβαση 08 Αυγούστου 2024].

Goldstein, K. (2024). Ανάλυση Kano: Το μοντέλο Kano: Επεξήγηση του μοντέλου Kano. Διαθέσιμο από: <https://Kano Analysis: The Kano Model Explained - Qualtrics> [Accessed 08 August 2024].

Savio, 2023. 8 Πλαίσια ιεράρχησης προϊόντων: Επεξηγήσεις, οδηγός και τρόποι αποφυγής λαθών. Διαθέσιμο από: [8 Πλαίσια ιεράρχησης προτεραιοτήτων: \(savio.io\)](https://8 Πλαίσια ιεράρχησης προτεραιοτήτων: (savio.io)) [Ημερομηνία πρόσβασης 08 Αυγούστου 2024].

Science Direct. (2021). Χρήση του μοντέλου Kano για την ανάλυση των αναγκών διεπαφής χρήστη των ενηλίκων μέσης και τρίτης ηλικίας στην ανάγνωση μέσω κινητού τηλεφώνου. 3 Διαθέσιμο σε: <https://Using the Kano model to analyze the user interface needs of middle-aged and older adults in mobile reading - ScienceDirect> [Accessed 28 August 2024].

Παράρτημα 2: Το ISO 56000 και η διαδικασία καινοτομίας

Το παράρτημα αυτό παρέχει μια επισκόπηση της σειράς ISO 56000 για τη διαχείριση της καινοτομίας και συνδέει τα επτά βασικά βήματα μιας διαδικασίας καινοτομίας από το εγχειρίδιο διαχείρισης καινοτομίας INNOVATE με το περιεχόμενο της εν λόγω σειράς ISO που συσχετίζεται με τα εν λόγω βήματα. Επιπλέον, στο τέλος αυτού του παραρτήματος παρέχονται μελέτες περίπτωσης στο πλαίσιο της σειράς ISO 56000 και μια περιγραφή του ISO/TS 56010:2023.

Σειρά ISO 56000 για τη διαχείριση της καινοτομίας

Η σειρά διεθνών προτύπων ISO 56000 προσφέρει στους οργανισμούς κατευθυντήριες γραμμές και διαδικασίες που έχουν σχεδιαστεί για να τους βοηθήσουν να μεγιστοποιήσουν την επιτυχία των έργων καινοτομίας τους (ISO 2019). Μια επισκόπηση της σειράς ISO 56000 παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

ISO	Τίτλος
ISO 56000:2020	Διαχείριση καινοτομίας - Βασικές αρχές και λεξιλόγιο
ISO 56001 (υπό δημοσίευση)	Σύστημα διαχείρισης καινοτομίας - Απαιτήσεις
ISO 56002:2019	Διαχείριση καινοτομίας - Σύστημα διαχείρισης καινοτομίας - Καθοδήγηση
ISO 56003:2019	Διαχείριση καινοτομίας - Εργαλεία και μέθοδοι για τη σύμπραξη καινοτομίας - Καθοδήγηση
ISO/TR 56004:2019	Αξιολόγηση διαχείρισης καινοτομίας - Καθοδήγηση
ISO 56005:2020	Διαχείριση καινοτομίας - Εργαλεία και μέθοδοι για τη διαχείριση της διανοητικής ιδιοκτησίας - Καθοδήγηση
ISO 56006:2021	Διαχείριση καινοτομίας - Εργαλεία και μέθοδοι για τη στρατηγική διαχείριση πληροφοριών - Καθοδήγηση
ISO 56007:2023	Διαχείριση καινοτομίας - Εργαλεία και μέθοδοι διαχείρισης ευκαιριών και ιδεών - Καθοδήγηση
ISO 56008:2024	Διαχείριση καινοτομίας - Εργαλεία και μέθοδοι για μετρήσεις της λειτουργίας της καινοτομίας - Καθοδήγηση
ISO/TS 56010:2023	Διαχείριση καινοτομίας - Ενδεικτικά παραδείγματα του ISO 56000

Διασυνδέσεις της σειράς ISO 56000 με τα 7 βασικά βήματα μιας διαδικασίας καινοτομίας

ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Βήμα 1

Το ISO 56002 "παρέχει ολοκληρωμένη καθοδήγηση για την καθιέρωση, την εφαρμογή, τη διατήρηση και τη συνεχή βελτίωση ενός συστήματος διαχείρισης καινοτομίας". (ISO/DIS 56001 2023). Παραθέτει τις εισροές που πρέπει να εξετάσει ένας οργανισμός για να εντοπίσει ευκαιρίες, εξηγεί πώς πρέπει να προχωρήσει, παρέχει εργαλεία και μεθόδους, καθώς και πιθανές εκροές ως αποτέλεσμα αυτών των δραστηριοτήτων (ISO 56002 2019). Επιπλέον, το ISO 56005 παρέχει στο πλαίσιο του "εντοπισμού ευκαιριών" κατευθυντήριες γραμμές, εισροές και εκροές για τη "διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας" (ISO 56005 2020).

Το ISO 56006 περιγράφει τη "στρατηγική διαχείριση πληροφοριών" που αποτελείται από κατευθυντήριες γραμμές για τη "διαδικασία στρατηγικής πληροφόρησης", τη συλλογή δεδομένων, την ανάλυση και την επικοινωνία που παρέχουν μια βάση για τη λήψη αποφάσεων (ISO 56006 2021).

Το πρότυπο ISO 56007 ασχολείται μεταξύ άλλων με την "εξεύρεση ευκαιριών και ιδεών" και το περιεχόμενο αυτό αντιστοιχεί σε έναν συνδυασμό του προσδιορισμού ευκαιριών και του επόμενου βήματος παραγωγής ιδεών του εγχειριδίου διαχείρισης καινοτομίας INNOVATE (ISO 56007 2023). Για λεπτομερέστερη περιγραφή, βλέπε βήμα 2 Δημιουργία ιδεών.

Το πρότυπο ISO 56008 με τίτλο "Εργαλεία και μέθοδοι για μετρήσεις της λειτουργίας της καινοτομίας" παρέχει περιεχόμενο για τον εντοπισμό ευκαιριών στις "Μετρήσεις για την καθιέρωση λειτουργιών καινοτομίας" και "Μετρήσεις διαδικασιών καινοτομίας". Οι "Μετρήσεις για την εγκαθίδρυση λειτουργιών καινοτομίας" παρέχουν καθοδήγηση για μετρήσεις για την κατανόηση του εσωτερικού και εξωτερικού πλαισίου ενός οργανισμού, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση της καινοτομίας με τους επιχειρηματικούς στόχους, την ηγεσία, την κουλτούρα και τον προγραμματισμό, ενώ παράλληλα εντοπίζουν ευκαιρίες για τη δημιουργία και την αναδιανομή αξίας. Οι "Μετρήσεις διαδικασιών καινοτομίας" παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με τις μετρήσεις που υποστηρίζουν τον εντοπισμό ευκαιριών, την επικύρωση ιδεών, την ανάπτυξη και την εφαρμογή λύσεων, επιτρέποντας τη λήψη αποφάσεων βάσει στοιχείων, την ανίχνευση προβλημάτων και την εξέλιξη των διαδικασιών καινοτομίας. (ISO 56008 2024)

ΓΕΝΝΗΣΤΕ ΙΔΕΕΣ

Βήμα 2

Το πρότυπο ISO 56002 εξηγεί πώς ένας οργανισμός πρέπει να προχωρήσει στη δημιουργία ιδεών ή στη "δημιουργία εννοιών" με βάση "εντοπισμένες και καθορισμένες ευκαιρίες", καθώς και απαριθμεί τις πιθανές εκροές (ISO 56002 2019). Επιπλέον, το ISO 56005 παρέχει στο πλαίσιο αυτό κατευθυντήριες γραμμές, εισροές και εκροές για τη "διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας" (ISO 56005 2020).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το ISO 56007 ασχολείται μεταξύ άλλων με την "εξεύρεση ευκαιριών και ιδεών" και το περιεχόμενο αυτό αντιστοιχεί σε έναν συνδυασμό του εντοπισμού ευκαιριών και της παραγωγής ιδεών. Περιλαμβάνει "Περιοχές εστίασης για την έμπνευση ευκαιριών και ιδεών" που δίνουν απάντηση στο ερώτημα "Πού να αναζητήσετε ευκαιρίες και ιδέες;", οδηγίες για το πού και πώς να αντλήσετε ευκαιρίες και ιδέες, καθώς και μεθόδους για την εξεύρεση ευκαιριών και

ιδεών. Προσφέρει επίσης μεθόδους για τον εντοπισμό ευκαιριών και τη δημιουργία ιδεών, καθώς και έναν κατάλογο έμπνευσης για ευκαιρίες και ιδέες:

- Με επίκεντρο τον πελάτη/χρήστη
- Προσανατολισμός στην αγορά
- Προσανατολισμός στο προϊόν/πρόβλημα
- Ιδέες με επίκεντρο τον αντίκτυπο
- Ιδέες με επίκεντρο το μέλλον
- Ιδέες με επίκεντρο τις επιχειρήσεις
- Ιδέες με επίκεντρο την τεχνολογία

Κάθε έμπνευση έχει μια σύντομη περιγραφή με κατάλογο παραδειγμάτων (ISO 56007 2023).

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗ ΙΔΕΩΝ

Βήμα 3

Το ISO 56002 εξηγεί πώς ένας οργανισμός πρέπει να προχωρήσει στην "επικύρωση ιδεών" με βάση "δημιουργημένες ιδέες", κάτι που αντιστοιχεί στο βήμα Αξιολόγηση και επιλογή ιδεών, και παραθέτει επίσης πιθανά αποτελέσματα (ISO 56002 2019). Επιπλέον, το ISO 56005 παρέχει στο πλαίσιο αυτό κατευθυντήριες γραμμές, εισροές και εκροές για τη "διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας" (ISO 56005 2020).

Το ISO 56007, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ασχολείται με την "εξεύρεση ευκαιριών και ιδεών" και η Αξιολόγηση και επιλογή ιδεών είναι ένα τελικό αντίστοιχο βήμα σε αυτό το πλαίσιο, στο οποίο το ISO 56007 παραθέτει δραστηριότητες διερεύνησης προκειμένου να "εντοπιστούν (...) ευκαιρίες και ιδέες για τη δημιουργία ιδεών" (ISO 56007 2023).

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΡΩΤΟΤΥΠΟΠΟΙΗΣΗ

Βήμα 4

Το ISO 56002 εξηγεί πώς ένας οργανισμός πρέπει να προχωρήσει στην "ανάπτυξη λύσεων" με βάση "επικυρωμένες έννοιες", κάτι που αντιστοιχεί στο βήμα Ανάπτυξη και πρωτοτυποποίηση, και παραθέτει επίσης πιθανά αποτελέσματα (ISO 56002 2019). Επιπλέον, το ISO 56005 παρέχει στο πλαίσιο αυτό κατευθυντήριες γραμμές, εισροές και εκροές για τη "διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας" (ISO 56005 2020).

ΔΟΚΙΜΗ ΚΑΙ ΕΠΑΝΑΛΗΨΗ

Βήμα 5

Το ISO 56002 εξηγεί πώς ένας οργανισμός πρέπει να προχωρήσει στην "ανάπτυξη λύσεων" με βάση τις "αναπτυγμένες λύσεις" και απαριθμεί πιθανά αποτελέσματα. Αυτό αντιστοιχεί στο βήμα "Test and Iterate" (δοκιμή και επανάληψη) και στο επόμενο βήμα "Implement and Scale" (εφαρμογή και κλιμάκωση). Στο πλαίσιο του Test and Iterate, το ISO 56002 προτείνει την παρακολούθηση της ανατροφοδότησης και απαριθμεί τη βελτίωση των λύσεων ως ένα από τα αποτελέσματα από την ανάπτυξη λύσεων (ISO 56002 2019).

Το ISO 56007 περιλαμβάνει μια περιγραφή του τι είναι η δοκιμή μιας διαδικασίας καινοτομίας, καθώς και τους λόγους για τη δοκιμή, το χρονοδιάγραμμα της δοκιμής και τις ευθύνες στο πλαίσιο αυτό. Επιπλέον, περιγράφει τη διαδικασία της δοκιμής και παραθέτει μεθόδους και επιλογές δοκιμής (ISO 56007 2023).

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑΚΩΣΗ

Βήμα 6

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το ISO 56002 εξηγεί πώς ένας οργανισμός πρέπει να προχωρήσει στην "ανάπτυξη λύσεων". Στο πλαίσιο της εφαρμογής και της κλιμάκωσης, εξηγεί πώς ένας οργανισμός πρέπει να εφαρμόσει την "αναπτυχθείσα λύση" (ISO 56002 2019). Επιπλέον, το ISO 56005 παρέχει σε αυτό το πλαίσιο κατευθυντήριες γραμμές, εισροές και εκροές για τη "διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας" (ISO 56005 2020).

Το πρότυπο ISO 56008 επικεντρώνεται στην εφαρμογή μετρήσεων για τη διαχείριση "λειτουργιών καινοτομίας" και "παρέχει παραδείγματα μετρήσεων, δεικτών και μετρήσεων λειτουργιών καινοτομίας". Στις "Βασικές αρχές των μετρήσεων της λειτουργίας καινοτομίας" προσφέρει καθοδήγηση σχετικά με το ρόλο, τις διαδικασίες και την ηγεσία που εμπλέκονται στη μέτρηση της καινοτομίας, συμπεριλαμβανομένου του τι και πώς πρέπει να μετρηθεί, και μεταξύ άλλων τα βασικά στοιχεία της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων καθώς και των διορθωτικών ενεργειών. Επιπλέον, οι "Μετρήσεις καινοτομικής πρωτοβουλίας" παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με τις μετρήσεις για τη μείωση των αβεβαιοτήτων, τον εντοπισμό προβλημάτων, τη διαχείριση των κινδύνων και τις διορθωτικές ενέργειες για την πρόοδο και την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Στα παραρτήματά του, το ISO 56008 παρέχει ολοκληρωμένα παραδείγματα βασικών ερωτήσεων, δεικτών και μετρήσεων που σχετίζονται με τη μέτρηση διαφόρων πτυχών των δραστηριοτήτων καινοτομίας. (ISO 56008 2024)

Τόσο το ISO/DIS 56001 (2023), το οποίο βρίσκεται υπό δημοσίευση κατά τη στιγμή της συγγραφής του Εγχειριδίου Διαχείρισης Καινοτομίας του INNOVATE, όσο και το ISO 56002 (2019) περιλαμβάνουν τον κύκλο Deming ή τον "κύκλο Plan-Do-Check-Act" και τα επόμενα τμήματά τους συσχετίζονται με τα επιμέρους στάδια αυτού του κύκλου. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, το ISO 56002 "παρέχει ολοκληρωμένη καθοδήγηση για τη δημιουργία, την εφαρμογή, τη συντήρηση και τη συνεχή βελτίωση ενός συστήματος διαχείρισης καινοτομίας". Ενώ το ISO 56001 "καθορίζει τις απαιτήσεις για την καθιέρωση, την εφαρμογή, τη διατήρηση και τη βελτίωση ενός συστήματος διαχείρισης της καινοτομίας" (ISO/DIS 56001 2023).

ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Βήμα 7

Το πρότυπο ISO 56002 παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την "Αξιολόγηση της απόδοσης" που αποτελείται από την "Παρακολούθηση, μέτρηση, ανάλυση και αξιολόγηση", τον "Εσωτερικό έλεγχο" και την "Ανασκόπηση από τη διοίκηση". Πρώτον, εξηγεί πώς ένας οργανισμός θα πρέπει να προχωρήσει στην παρακολούθηση και τη μέτρηση. Στο πλαίσιο αυτό, παραθέτει ποσοτικούς και ποιοτικούς "δείκτες απόδοσης καινοτομίας", χωρίζοντάς τους σε τρεις ομάδες: "δείκτες που σχετίζονται με τις εισροές", "δείκτες που σχετίζονται με την απόδοση", "δείκτες που σχετίζονται με τις εκροές" και εξηγεί την εφαρμογή των εν λόγω δεικτών. Επιπλέον, εξηγεί πώς ένας οργανισμός

πρέπει να προχωρήσει στην "ανάλυση και αξιολόγηση των επιδόσεων καινοτομίας και της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του συστήματος διαχείρισης καινοτομίας" και απαριθμεί τι μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τα αποτελέσματα αυτά. Δεύτερον, προτείνει "εσωτερικούς ελέγχους" για την επανεξέταση " του συστήματος διαχείρισης της καινοτομίας" και εξηγεί πώς μπορούν να διεξαχθούν αυτοί οι έλεγχοι. Τρίτον, προτείνει μια "διοικητική ανασκόπηση" του "συστήματος διαχείρισης της καινοτομίας του οργανισμού" και απαριθμεί τις εισροές και τα αποτελέσματα της διοικητικής ανασκόπησης. Τέλος, το ISO 56002 παρέχει επίσης κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση των ευκαιριών. Ορίζει τις "δράσεις και τις αλλαγές" και εξηγεί τον τρόπο εφαρμογής και ανακοίνωσής τους. Ορίζει επίσης τις αποκλίσεις και παρέχει προτάσεις για το πώς να προχωρήσει κανείς σε περίπτωση που εμφανιστούν (ISO 56002 2019).

Το ISO/TR 56004 επισημαίνει τα οφέλη και τα αποτελέσματα μιας "Αξιολόγησης της διαχείρισης της καινοτομίας (ΑΔΚ)", περιγράφει τις διάφορες προσεγγίσεις της "ΑΔΚ", παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή μιας "ΑΔΚ" και για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων της. Τα αποτελέσματα μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση της "Διαχείρισης Καινοτομίας" του οργανισμού, της ίδιας της "ΑΔΚ" ή του οργανισμού. Στα παραρτήματα του ISO/TR 56004 παρέχονται "βασικές αρχές πίσω από μια καλή ΑΔΚ" και παραδείγματα για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων μιας "ΑΔΚ" (ISO/TR 56004 2019).

Το ISO 56008 παρέχει περιεχόμενο για την παρακολούθηση και την αξιολόγηση στις "Μετρήσεις χαρτοφυλακίου καινοτομίας" και στις "Αξιολόγηση και βελτίωση των μετρήσεων λειτουργίας καινοτομίας". Οι "Μετρήσεις χαρτοφυλακίου καινοτομίας" παρέχουν καθοδήγηση σχετικά με τις μετρήσεις για την αξιολόγηση, τη διαχείριση και τη λήψη αποφάσεων σχετικά με το χαρτοφυλάκιο ή τα χαρτοφυλάκια καινοτομίας ενός οργανισμού. Η "Αξιολόγηση και βελτίωση των μετρήσεων της λειτουργίας καινοτομίας" προσφέρει καθοδήγηση για τον εκσυγχρονισμό των πλαισίων μετρήσεων ώστε να ευθυγραμμίζονται με τις αλλαγές στον οργανισμό, το εξωτερικό του πλαίσιο, τους στόχους καινοτομίας, τις δραστηριότητες ή όταν οι τρέχουσες μετρήσεις είναι ανεπαρκείς (ISO 56008 2024).

ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Προκειμένου να παρουσιαστούν πρακτικά παραδείγματα διαχείρισης της καινοτομίας, παρακάτω παρατίθενται τρεις μελέτες περίπτωσης για τη σειρά ISO 56000, καθώς και μια περιγραφή του ISO 56010 που περιλαμβάνει φανταστικές μελέτες περίπτωσης.

Σημασία και τρόποι αύξησης της συνάφειας και του αντίκτυπου ενός προτύπου ορολογίας: Διαχείριση καινοτομίας - Βασικές αρχές και λεξιλόγιο: 2020

Το έγγραφο "Η σημασία και οι τρόποι αύξησης της συνάφειας και του αντίκτυπου ενός προτύπου ορολογίας: Θεμελιώδεις αρχές και λεξιλόγιο: 2020" διερευνά την εξέλιξη των προτύπων ISO από την αρχική τους εστίαση στην απλούστευση και τυποποίηση των βιομηχανικών διαδικασιών παραγωγής στον σημερινό τους ρόλο στην αντιμετώπιση ενός ευρύτερου φάσματος προκλήσεων, συμπεριλαμβανομένης της τεχνολογικής και κοινωνικής προόδου, της βιομηχανικής ανταγωνιστικότητας και της προστασίας των καταναλωτών. Τα πρότυπα ISO καλύπτουν πλέον ένα ευρύ φάσμα τομέων, όπως τα καταναλωτικά προϊόντα, οι αναδυόμενες τεχνολογίες, οι υπηρεσίες και η συμπεριφορά των οικονομικών φορέων (de Bigault de Casanove et al. 2021).

Το έγγραφο υπογραμμίζει συγκεκριμένα τις προσπάθειες του Διεθνούς Οργανισμού Τυποποίησης (ISO) και της Τεχνικής Επιτροπής του για τη διαχείριση της καινοτομίας (ISO TC 279), οι οποίες έχουν επεκταθεί πέρα από την παραδοσιακή ανάπτυξη προτύπων. Συνεργαζόμενη με παγκόσμιους

θεσμούς όπως ο ΟΟΣΑ, ο (WIPO)/WTO και η UNIDO, η ISO TC 279 έχει εργαστεί για την καθιέρωση μιας κοινής αντίληψης για την καινοτομία (ό.π. 2021).

Η σειρά ISO 56000, με κεντρικό στοιχείο το ISO 56000:2020, στοχεύει στην προώθηση της καινοτομίας σε όλες τις διαδικασίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες. Το έγγραφο τονίζει ότι η καινοτομία φτάνει πέρα από την έρευνα και την ανάπτυξη και έχει αντίκτυπο σε διάφορους τομείς και οργανισμούς παγκοσμίως. Επιπλέον, περιγράφει λεπτομερώς τις στρατηγικές για τη συμμετοχή εμπειρογνομόνων και την προώθηση αυτών των προτύπων, αντιστακώνοντας τη συνεργατική φύση της θέσπισης προτύπων, η οποία περιλαμβάνει τη συνεργασία πολλών οργανισμών για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της συνέπειας των προτύπων ISO (ό.π. 2021).

Ο αντίκτυπος του προτύπου ISO 56000 στις διαχειριστικές πρακτικές προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης - Μια προοπτική μελέτη σε μια αλγερινή διεθνή λιμενική εταιρεία -

Η μελέτη περίπτωσης με τίτλο "Ο αντίκτυπος του προτύπου ISO 56000 στις διαχειριστικές πρακτικές προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης" αξιολογεί την ικανότητα καινοτομίας της Algerian International Port Company, του κορυφαίου λιμανιού στην Αλγερία, διερευνώντας τον πιθανό αντίκτυπο της υιοθέτησης του προτύπου ISO 56000 στις διαχειριστικές πρακτικές της. Η μελέτη στοχεύει να προσδιορίσει κατά πόσον το πρότυπο ISO 56000 μπορεί να ενισχύσει "την απόδοση των διαχειριστικών πρακτικών στο πλαίσιο της βιώσιμης ανάπτυξης εντός της λιμενικής εταιρείας", ιδίως στο πλαίσιο της βελτίωσης των δεξιοτήτων, της επικοινωνίας και της συμμετοχής του προσωπικού. Ακολουθεί την υπόθεση "Η απόκτηση του προτύπου ISO 56000 έχει θετικό αντίκτυπο στις διαχειριστικές πρακτικές στην αλγερινή λιμενική εταιρεία" (Rezak et al. 2022).

Η μελέτη κατέληξε στο συμπέρασμα ότι το πρότυπο ISO 56000 απαιτεί τη συμμετοχή των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα στο πλαίσιο της διοίκησης της ποιότητας, με την ανώτερη διοίκηση να αναλαμβάνει τη βελτίωση της επικοινωνίας και των διαδικασιών. Επιπλέον, οι έννοιες της διαχείρισης καινοτομίας του ISO 56000, όπως για παράδειγμα η υλοποίηση της αξίας, η ηγεσία και η κουλτούρα, δημιουργούν ισχυρούς δεσμούς στο χώρο εργασίας και ενισχύουν σημαντικά τις διοικητικές πρακτικές. Δεδομένου ότι τα πρότυπα ISO έχουν σχεδιαστεί έτσι ώστε να ενσωματώνονται εύκολα σε άλλα πρότυπα συστημάτων διαχείρισης, ιδίως στο ISO 9001, η εισαγωγή του ISO 56000 απαιτείται επίσης για μια βιώσιμη κουλτούρα καινοτομίας. Τα οφέλη από την ενσωμάτωση του προτύπου ISO 56000 μπορούν να επιβεβαιωθούν στο λιμάνι του Djen Djen. Δεδομένων των υφιστάμενων πιστοποιήσεων του λιμένα, η ενσωμάτωση του ISO 56000 αναμένεται να είναι άψογη (ό.π. 2022).

Δημιουργία ενός προγράμματος υγιούς καινοτομίας με το ISO 56002 στο Υπουργείο Υγείας του Οντάριο

Η μελέτη περίπτωσης σχετικά με την εισαγωγή ενός "Προγράμματος καινοτομίας με το ISO 56002 στο Υπουργείο Υγείας του Οντάριο" επικεντρώνεται στη δημιουργία πιο αποτελεσματικών και ανθεκτικών προγραμμάτων και αγωγών για την καινοτομία. Επισημαίνει τη σημασία της θέσπισης ισχυρών μετρήσεων και προτύπων και συζητά πώς η καθοδήγηση του ISO 56002 θα μπορούσε να βοηθήσει τους οργανισμούς να είναι πιο επιτυχημένοι και να επιτύχουν μεγαλύτερη ευθυγράμμιση εντός του οργανισμού. Επικεντρώνεται στην εφαρμογή του ISO 56002 στον δημόσιο τομέα, τονίζοντας την ανάγκη για μια συνεπή, επιχειρησιακή προσέγγιση της διαχείρισης της καινοτομίας. Στοχεύει στην αξιολόγηση του αντίκτυπου των λύσεων ψηφιακής υγείας καθ' όλη τη διάρκεια του

κύκλου ζωής της καινοτομίας και στην καθιέρωση μιας συνεχούς διαδικασίας για την πρόσληψη, την αξιολόγηση και την κλιμάκωση. Ο στόχος είναι να καταστεί η καινοτομία μια συνήθης πρακτική και όχι ένα σπάνιο περιστατικό που οφείλεται στην τύχη. Επισημαίνει ότι, παρόμοια με πολλούς παραδοσιακούς και ιδιαίτερα ρυθμιζόμενους τομείς, ο δημόσιος τομέας τείνει να είναι επιφυλακτικός όσον αφορά τον κίνδυνο. Η σειρά ISO 56000 προσφέρει ένα μεθοδικό πλαίσιο για τη διαχείριση της καινοτομίας, το οποίο συμβάλλει στη μείωση των ανησυχιών για μη ελεγχόμενους κινδύνους. Η διαχείριση της καινοτομίας θα πρέπει να υλοποιείται με την ανάπτυξη της εμπειρίας του οργανισμού, καθώς και με τη διάθεση χρηματοδότησης και υποδομών για την καινοτομία, δηλαδή μια πλατφόρμα διαχείρισης καινοτομίας μπορεί να ενισχύσει τη διαχείριση ενός προγράμματος διαχείρισης καινοτομίας. Μια εσωτερική αξιολόγηση της ευθυγράμμισης με τις αρχές και τις διαδικασίες του ISO 56002 θα επιτρέψει την καλύτερη κατανόηση της τρέχουσας κατάστασης του συστήματος διαχείρισης της καινοτομίας σε υπουργικό επίπεδο και θα επιτρέψει τον προσδιορισμό των τομέων εστίασης (Innovation Leader 2023).

Η εφαρμογή της διαχείρισης της καινοτομίας παρέχει διάφορα οφέλη για την υλοποίηση βασικών προτεραιοτήτων: η διαχείριση της καινοτομίας μπορεί να προωθήσει τη δίκαιη πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας και να βελτιώσει την ποιότητα της περίθαλψης, την παραγωγικότητα των ανθρώπινων πόρων και την εμπειρία τόσο του παρόχου όσο και του ασθενούς. Άλλα ευεργετικά αποτελέσματα περιλαμβάνουν την εκστρατεία του Υπουργείου για τις ιδέες που διεξήχθη το 2022-23, χρησιμοποιώντας μια πλατφόρμα διαχείρισης καινοτομίας. Η εκστρατεία ενίσχυσε τη δέσμευση των υπαλλήλων, προσφέροντας παράλληλα πολύτιμες ευκαιρίες μάθησης, ανάπτυξης και δικτύωσης για το προσωπικό. Επίσης, δημιούργησε νέες πρωτοβουλίες σχεδιασμένες για την αντιμετώπιση σχετικών προκλήσεων και δημιούργησε μια βιβλιοθήκη ιδεών για την αντιμετώπιση μελλοντικών προκλήσεων καινοτομίας και παρόμοιων ευκαιριών χρηματοδότησης. Επιπλέον, τα έργα καινοτομίας επέτρεψαν την έγκαιρη παρέμβαση και πρόσβαση στη φροντίδα, την εξοικονόμηση κόστους και χρόνου, την πρόσβαση χωρίς αποκλεισμούς στον έλεγχο, την εγγύηση της κατάλληλης φροντίδας και τη βελτίωση της πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνογνωσία (ό.π. 2023).

ISO/TS 56010 Διαχείριση καινοτομίας - Ενδεικτικά παραδείγματα του ISO 56000

Το ISO 56010 παρέχει φανταστικά παραδείγματα για την απεικόνιση των εννοιών πίσω από το ISO 56000. Ο κοινός-στόχος αυτής της καθοδήγησης είναι τα μέρη που ενδιαφέρονται για τη διαχείριση της καινοτομίας, αλλά δεν είναι ακόμη πλήρως εξοικειωμένα με τις έννοιες και τους ορισμούς της σειράς ISO 56000. Η καθοδήγηση θα πρέπει να επιτρέψει την κατανόηση, την επικοινωνία, τη διάδοση και την προσαρμογή των προτύπων διαχείρισης της καινοτομίας. Παρέχει τέσσερις φανταστικές περιπτώσιολογικές μελέτες, καθεμία από τις οποίες επικεντρώνεται σε μια άλλη προσφορά: προϊόν, διαδικασία, υπηρεσία και δημοτική. Κάθε μελέτη περίπτωσης παρουσιάζει μια οργανωτική πρόκληση και μια παράγωγη λύση. Επιπλέον, συζητείται η σημασία της καινοτομίας με την περιγραφή του βαθμού αξίας, της αλλαγής και του αντίκτυπου. Τέλος, παρέχονται παραδείγματα για τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες καινοτομίας, τη διαχείριση της καινοτομίας και το σύστημα διαχείρισης της καινοτομίας (ISO 56010 2023).

Αναφορές

de Bigault de Casanove A., Gault F. και Hakvåg M. (2021). Σημασία και τρόποι αύξησης της συνάφειας και του αντίκτυπου ενός προτύπου ορολογίας: Περίπτωση του προτύπου ISO 56000 Διαχείριση καινοτομίας - Βασικές αρχές και λεξιλόγιο:2020. *25th EURAS Annual Standardisation Conference - Standardisation and Innovation - 11th International Conference on Standardisation and Innovation in Information Technology (SIIT) - The Past, Present and FUTURE of ICT Standardisation -*,

[online]. Διαθέσιμο από: https://hal.univ-lorraine.fr/hal-03452552/file/Proceedings_Termino_inno.pdf [πρόσβαση στις 23 Αυγούστου 2024].

Επικεφαλής καινοτομίας. (2023). *Δημιουργία ενός προγράμματος υγιούς καινοτομίας με το ISO 56002 στο Υπουργείο Υγείας του Οντάριο* [online]. Διαθέσιμο από: <https://www.innovationleader.com/on-demand-webcast/building-a-healthy-innovation-program-with-iso-56002-at-the-ministry-of-health-ontario/> [πρόσβαση στις 23 Αυγούστου 2024].

ISO. (2019). *Ανοίγοντας νέους δρόμους με την καλύτερη διαχείριση της καινοτομίας* [online]. Διαθέσιμο από: <https://www.iso.org/news/ref2368.html> [πρόσβαση στις 23 Αυγούστου 2024].

ISO 56002. (2019). *Διαχείριση καινοτομίας - Σύστημα διαχείρισης καινοτομίας - Καθοδήγηση*. 1η έκδοση. Ελβετία: ISO 2019.

ISO 56005. (2020). *Διαχείριση καινοτομίας - Εργαλεία και μέθοδοι για τη διαχείριση της πνευματικής ιδιοκτησίας - Καθοδήγηση*. 1η έκδοση. Ελβετία: ISO 2020.

ISO 56006. (2021). *Διαχείριση καινοτομίας - Εργαλεία και μέθοδοι για τη στρατηγική διαχείριση πληροφοριών - Καθοδήγηση*. 1η έκδοση. Ελβετία: ISO 2021.

ISO 56007. (2023). *Διαχείριση καινοτομίας - Εργαλεία και μέθοδοι για τη διαχείριση ευκαιριών και ιδεών - Καθοδήγηση*. 1η έκδοση. Ελβετία: ISO 2023.

ISO 56008. (2024). *Διαχείριση καινοτομίας - Εργαλεία και μέθοδοι για μετρήσεις λειτουργίας καινοτομίας - Καθοδήγηση*. 1η έκδοση. Ελβετία: ISO 2024. Διαθέσιμο από: <https://www.iso.org/standard/78485.html> [πρόσβαση 21 Αυγούστου 2024].

ISO/DIS 56001. (2023). *Διαχείριση καινοτομίας - Σύστημα διαχείρισης καινοτομίας - Απαιτήσεις*. Σχέδιο. Ελβετία: ISO 2023.

ISO/TR 56004. (2019). *Αξιολόγηση της διαχείρισης καινοτομίας - Καθοδήγηση*. 1η έκδοση. Ελβετία: ISO 2019.

ISO/TS 56010. (2023). *Διαχείριση καινοτομίας - Ενδεικτικά παραδείγματα του ISO 56000*. 1η έκδοση. Ελβετία: ISO 2023.

Rezak R., Djenouhat A. και Kherbachi H. (2022). Ο αντίκτυπος του προτύπου ISO 56000 στις διαχειριστικές πρακτικές προς την κατεύθυνση της βιώσιμης ανάπτυξης - Μια προοπτική μελέτη σε μια αλγερινή διεθνή λιμενική εταιρεία -. *Valahian Journal of Economic Studies* [online], 13(2), DOI 10.2478. Διαθέσιμο από: <https://sciendo.com/de/article/10.2478/vjes-2022-0020> [πρόσβαση στις 23 Αυγούστου 2024].



This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International. To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>