

2. Ορισμός και υλοποίηση των βασικών αρχών για την επιτυχή διαχείριση μιας καινοτομίας

2.1. Ορίζοντας την καινοτόμο στρατηγική και τους στόχους

Η διαχείριση της καινοτομίας ξεκινάει με τον καθορισμό της καινοτόμου στρατηγικής και των καινοτόμων στόχων (Beerens et al., 2004, Vemuri et al., 2003, Gellatly and Peters, 1999). Η ανάπτυξη επιτυχημένων καινοτόμων στρατηγικών είναι συχνά δύσκολο θέμα και αυτό εξηγείται γιατί πολλές εταιρείες επιλέγουν να μην κάνουν τέτοιες στρατηγικές αν και τα οφέλη από καινοτόμες στρατηγικές είναι ευρέως γνωστά. Η καινοτομία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους και τα έσοδά τους δημιουργώντας και/ή υιοθετώντας σχετικώς νέα προϊόντα και ιδέες. Καινοτόμα στρατηγική ορίζεται ως εκείνη που αποφέρει αποτελεσματικά αποτελέσματα σε ανταγωνιστική αγορά. Τα αποτελέσματα των καινοτομιών στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, νέων χαρακτηριστικών στα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες και νέους τρόπους παραγωγής ή πώλησής τους. Ο σκοπός μιας καινοτομίας μπορεί να ποικίλλει.

Οι εταιρίες ακολουθούν τις στρατηγικές καινοτομίας για να επιτύχουν ποικίλους στόχους. Τα νέα προϊόντα μπορούν να αναπτυχθούν προκειμένου να επιτευχθούν νέες αγορές ή απλά για να διατηρήσουν τις υπάρχουσες αγορές. Η βελτίωση των γνωστών διαδικασιών παραγωγής μπορεί να οδηγήσει στα πλεονεκτήματα τιμών πέρα από τους ανταγωνιστές δεδομένου ότι η εταιρία μειώνει το κόστος του προϊόντος. Η οργανωτική αναδόμηση μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερη παραγωγικότητα. ~~Γενικά, οι στόχοι της καινοτομίας καθίστανται την μισρή παραγωγής προϊόντος ή στρατηγικών αγορές ή ακόμα και κάποιου συνδυασμού αυτών.~~

- Τα στοιχεία μιας παραγωγικής στρατηγικής μπορούν να εστιάζονται στην βελτίωση της ευελιξίας στην παραγωγή, στην μείωση του χρόνου διαχείρισης, στην βελτίωση των εργασιακών συνθηκών ή στην μείωση του κόστους εργασίας.
- Τα στοιχεία της στρατηγικής του προϊόντος μπορούν να εστιάζονται στην βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, στην αντικατάσταση των προϊόντων που αποσύρονται σταδιακά ή στην διεύρυνση της σειράς προϊόντων.
- Η στρατηγική αγοράς μπορεί να εστιάζεται στο άνοιγμα νέων εγχώριων ή ξένων αγορών ή ακόμα και στην διατήρηση της υπάρχουσας αγοράς.

Συγκεκριμένα, οι πιο σημαντικοί ~~στόχοι~~ των καινοτομιών είναι οι παρακάτω:

- Αύξηση της προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες
- Μείωση του κόστους του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Αύξηση του ποσοστού καινοτομίας
- Βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Αύξηση της αποτελεσματικότητας της ανάπτυξης
- Μείωση χρόνου στην αγορά
- Ανάπτυξη νέων κατηγοριών του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- Δημιουργία νέων επιχειρησιακών μοντέλων

2.2. Αναπτύσσοντας το κατάλληλο οργανωτικό περιβάλλον

Ένα ζωτικό βήμα στην ανάπτυξη της καινοτόμου οργάνωσης είναι η υλοποίηση του κατάλληλου οργανωτικού περιβάλλοντος (Ideachampions, 2006, Beerens et al., 2004, IPENZ, 2002, IWP, 2003, Flynn et al., 2003, Baker, 2002). Ο όρος οργανωτικό περιβάλλον σχετίζεται στενά με τον οργανωμένο πολιτισμό.

2.2.1. Πολιτισμός της καινοτομίας

Ο **πολιτισμός** είναι το σύνολο των αξιών, των κανόνων, των αξιώσεων, των πιστώσεων και των τρόπων ζωής που έχει δημιουργηθεί από ένα σύνολο ατόμων και που μεταφέρεται από μια γενιά στην επόμενη.

Η **καινοτομία** είναι η υιοθέτηση μιας νέας πρακτικής, μιας νέας διαδικασίας, ενός παραδείγματος από μια κοινότητα – όχι μόνο ένα νέο προϊόν ή μια νέα υπηρεσία.

Ο **πολιτισμός της καινοτομίας** μπορεί επομένως να οριστεί σαν έναν οργανωμένο πολιτισμό που εκτιμά την καινοτομία, όπου υπάρχει υπονοούμενη ενθάρρυνση για το προσωπικό προκειμένου να σκέφτεται διαφορετικά, να παίρνει το αναμενόμενο ρίσκο και να προκαλεί το υπάρχον καθεστώς. Ποιά είναι τα βασικά χαρακτηριστικά

- Ηγεσία από άτομα με όραμα και ενθουσιασμό για αλλαγές
- Κορυφαία διοικητική υποστήριξη και ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, οικονομικής και ψυχολογικής
- Ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνιών. Οι επιχειρηματίες μοιράζονται το επιχειρησιακό όραμα με το προσωπικό τους και τους δίνουν την δυνατότητα να βελτιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.
- Ευελιξία προς τη νέα σκέψη και νέα σχέδια συμπεριφοράς. Η δημιουργική οργάνωση προσαρμόζεται εύκολα σε αλλαγές και αναζητά νέες ευκαιρίες
- Εστίαση στους πελάτες.

- Ένας δημιουργικός πολιτισμός αναζητά νέες ιδέες μεταξύ των πελατών, των ανταγωνιστών, της ακαδημίας, των προμηθευτών, ακόμα και των βιομηχανιών που έχουν διαφορετικούς στόχους.

Ο πολιτισμός της καινοτομίας μπορεί να αναπτυχθεί από:

- Επιλεγμένους υπαλλήλους με καινοτόμες ιδέες.
- Την εκπαίδευση για δημιουργικότητα και καινοτομία.
- Την ανάπτυξη ενός μαθησιακού πολιτισμού.
- Την ενδυνάμωση των υπαλλήλων.
- Την ανάπτυξη διαχειριστών που θα υποστηρίξουν τις καινοτομίες άλλων.
- Το να αποτελέσει η δημιουργικότητα προϋπόθεση για την εργασία.
- Την βελτίωση της συμμετοχής των υπαλλήλων στην λήψη αποφάσεων.
- Το να υπάρχουν συστήματα επιβράβευσης για την καινοτομία.
- Το να αποτελεί η λήψη ρίσκων αποδεκτός τρόπος πρακτικής.
- Την ενθάρρυνση για επενδύσεις για έρευνα και ανάπτυξη.
- Τον έλεγχο επιδόσεων της επιχείρησης (με την εφαρμογή συστηματικών διαδικασιών ελέγχου των επιδόσεων, αναγνώρισης των καλών πρακτικών και βελτίωσης της υπάρχουσας επίδοσης).

Εμπόδια τα οποία θα πρέπει να έχει κάποιος υπ' όψιν του ώστε να μπορέσει να αναπτύξει έναν βιώσιμο πολιτισμό καινοτομίας:

- Έλλειψη ενός κοινού οράματος και/ή στρατηγικής.
- Η καινοτομία που δεν σχετίζεται με τις δεσμεύσεις και στόχους της εταιρείας.
- Έλλειψη ιδιοκτησίας από τους ανώτερους διαχειριστές.
- Συνεχής μετατόπιση των προτεραιοτήτων.
- Εστίαση σε βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.
- Εστίαση σε εσωτερικές διαδικασίες περισσότερο από ό,τι στον πελάτη.
- Εστίαση σε επιτυχίες του παρελθόντος παρά σε νέες μελλοντικές ευκαιρίες και προκλήσεις.
- Απροθυμία να γίνουν αλλαγές.
- Πολιτική – προσπάθειες να διατηρηθεί το καθεστώς ώστε να εξυπηρετηθούν πολιτικά ενδιαφέροντα.
- Επιβράβευση της διαχείρισης μιας κρίσης παρά επιβράβευση της πρόληψης μιας κρίσης.
- Ιεραρχία – πέρα από την διαχείριση και αναθεώρηση νέων ιδεών.
- Υπό-χρηματοδότηση νέων ιδεών στο όνομα της στήριξης των φρεχουσών προσπαθειών.
- Φόρτος εργασίας εργατικού δυναμικού (π.χ. πάρα πολλά να γίνουν, όχι αρκετός χρόνος).
- Αποστροφή κινδύνων (π.χ. αποδοκμασία για μια “αποτυχία”).
- Άνομα συστήματα και διαδικασίες.

- Αναλυτική σκέψη (“τα δεδομένα είναι το ΠΑΝ”),
- Απουσία φιλικών προς το χρήστη διοικητικών διαδικασιών ιδέας
- Απροθυμία να αναγνωρίσει κάποιος λάθη του παρελθόντος και να μάθει από αυτά.
- Ελλιπής κατανόηση των πελατών.
- Η καινοτομία δεν είναι μέρος της διαδικασίας ελέγχου της επίδοσης.
- Έλλειψη επιδέξιας διευκόλυνσης καταγισμού ιδεών.
- Έλλειψη χρόνου για ανάπτυξη νέων ιδεών και ευκαιριών.
- Έλλειψη δημιουργικής εκπαίδευσης
- Έλλειψη επιβραβεύσεων και προγραμμάτων αναγνώρισης.
- “Καινοτομία” δεσμευμένη στην Ε&Α.

ΜΕΛΕΤΗ

Google - Creativity Sans Frontières (Borut Likar)

Η Google είναι αδιαμφισβήτητα μια από τις πιο ταχέως αναπτυσσόμενες εταιρίες των τελευταίων ετών. Πίσω από το ρεκόρ των 10 δις δολαρίων βρίσκεται μια πολύ απλή λογική: το να κάνεις την παγκόσμια γνώση προσβάσιμη σε όλους. Με το τελευταίο, το Google ξεπέρασε την βασική φιλοσοφία άλλων παρόχων Ιντερνετ, αφού ο χρήστης του μπορεί να βρει πάνω από 12 δις ιστοσελίδες, απλά με χρήση του Google. Η υποστήριξη που παρέχεται σε μια τέτοια δυνατότητα είναι ένα ευρέως διαδεδομένο δίκτυο με πάνω από 200,000 μεγάλης χωρητικότητας υπολογιστές, που μεταβιβάζουν συνεχώς σήμα σε όλο τον κόσμο. Το Google εκτίνεται στους τομείς του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, περιοδικών, βιβλίων, ταινιών, μουσικής και πολλών άλλων. Επιπλέον, το Google σου επιτρέπει να επικοινωνήσεις, να αγοράσας, να εμπορευτείς, να πραγματοποιήσεις εμπορικές συναλλαγές και άλλα παρόμοια. Η διαφήμιση μέσω Ιντερνετ είναι μια από τις πιο ταχέως αναπτυσσόμενες δραστηριότητες δεδομένου ότι είναι πιθανό να σημειώσει ρεκόρ 30 δις δολαρίων σε διάστημα 2 χρόνων, το μεγαλύτερο



μερίδιο των οποίων πάλι στο Google, το οποίο ανέπτυξε την πιο αποδοτική (από άποψη τιμής) διαφήμιση. Μια εύλογη απορία προκύπτει: τι ώσει τον γίγαντα αυτόν στο να είναι πάντα ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό?

Εκτός από τους δύο ιδρυτές, που με το όραμα και τις συγκεκριμένες ιδέες τους έδωσαν στην εταιρία το βασικό προσανατολισμό της, ένα κλειδί της

δομικής των ανώτερων διευθυντών είναι η αδιάκοπη έρευνα για νέες ιδέες. Το τελευταίο γίνεται εμφανές από την στιγμή που μπαίνεις στα κεντρικά κτίρια της εταιρίας Googleplex, που στεγάζει επίσης τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας. Δημιουργική και χωρίς διαμάχες ατμόσφαιρα, εξαιρετικοί μισθοί, δωρεάν γεύματα, τεχνικές και ιατρικές υπηρεσίες για τους υπαλλήλους είναι μόνο μερικές

από τις παροχές. Ακόμη, πιο σημαντική από τις παροχές είναι όπως αποδεικνύεται το γεγονός πως οι υπάλληλοι μπορούν να αξιοποιήσουν το ένα πέμπτο του συνολικού χρόνου εργασίας τους στα προσωπικά τους σχέδια. Σε αυτό οι ανώτεροι δεν στέκονται εμπόδιο καθώς με αυτό τον τρόπο η εταιρία περιμένει φρέσκιες και ασυνήθιστες ιδέες που θα μπορούν να ανοίξουν νέες προοπτικές στην αγορά. Η Google κατάφερε να υλοποιήσει κάποιες από αυτές τις ιδέες τα τελευταία χρόνια. Επιτρέψτε μας να αναφέρουμε μερικές : υπηρεσίες Ιντερνετ για τυφλούς ή για άτομα με αδύναμη όραση, η δυνατότητα εναέριας παρατήρησης της γής- σαν να έχεις τον δικό σου κατασκοπαιτικό δορυφόρο.

Η εταιρία γνωρίζει καλά πως οι εργαζόμενοι της εταιρίας είναι το βασικό ενεργητικό στοιχείο. Η εταιρία έχει κατά συνέπεια δημιουργήσει την ακόλουθη στρατηγική :

* Προλαμβάνουμε σπουδαίους ανθρώπους και τους ενθαρρύνουμε να πραγματοποιήσουν τα όνειρά τους. Πιστεύουμε στην αληθινή δουλειά, στην ευχάριστη ατμόσφαιρα και στο είδος της δημιουργικότητας που προκύπτει μόνο όταν ταλαντούχοι άνθρωποι από διαφορετικά υπόβαθρα προσεγγίζουν προβλήματα από ποικίλες προοπτικές. Οι Googleers υπήρξαν Ολυμπιακοί αθλητές και πρωταθλητές κινδύνων, επαγγελματίες σφαι και ανεξάρτητοι δημιουργοί ταινιών. Και είτε εργάζεστε στα κεντρικά γραφεία μας στο Mountain View της Καλιφόρνια, είτε σε οποιαδήποτε από τις τοποθεσίες μας ανά τον κόσμο, νομίζουμε πως θα βρείτε στην Google ένα μέρος όπου μπορείτε να επιδώσετε τεράστια επιτεύγματα.* (Google, 2006α).

Το εργασιακό περιβάλλον που ενθαρρύνει την καινοτομία συνδέεται στενά με την αλληγορική κουλτούρα. Ένα παράδειγμα τέτοιας σύνδεσης είναι αναμφισβήτητο το Googleplex, το κτίριο των κεντρικών γραφείων της Google. Ενώ δεν είναι όλα τα γραφεία της εταιρίας ανά τον κόσμο το ίδιο καλά φροδιασμένα, παρακάτω παρουσιάζονται κάποια βασικά στοιχεία που καθορίζουν έναν εργασιακό χώρο Google (Google, 2006α).

Διακόσμηση της αίθουσας αναμονής - Πάνο, λάμπες λάβας και ζωντανή προβολή αναζητήσεων σε εξέλιξη από όλο τον κόσμο.

Διακόσμηση Διαδρόμου - Ποδήλατα και μεγάλες μπάλες άσκησης από καρμπονίκ στα πατώματα, αποκόμματα εφημερίδων απ' όλο τον κόσμο αναρτημένα σε πίνακες ανακοινώσεων παντού. Πολλοί Googleers που στέκονται γύρω και συζητούν για κρυφά θέματα IP και πώς να φτιάξουν καλύτερο φιλτρο Smart.

Τα γραφεία των Googleers - Οι Googleers δουλεύουν σε υψηλής πυκνότητας ομάδες, που είναι αξιοσημείωτα αντιπροσωπευτικές της οργάνωσης του παρόχού μας, με 3 ή 4 υπαλλήλους να μοιράζονται το χώρο με καναπέδες και σκυλιά. Αυτό βελτιώνει τη ροή πληροφοριών και εξοικονομεί από τους



Λογαριασμούς θέρμανσης.

Εξοπλισμός - Οι περισσότεροι Googleis έχουν υψηλής δύναμης εργασιακούς σταθμούς Linux-Ο 5 στα γραφεία τους. Στις πρώτες μέρες της Google, τα γραφεία ήταν ξύλινες πόρτες που τις στήριξαν δύο δοκοί. Κάποια από αυτά χρησιμοποιούνται ακόμα από την ομάδα μηχανικών.

Ψυχαγωγικές ανέσεις - Γυμναστήριο με βάρη και κωπηλατικό μηχάνημα, αποδυτήρια, μπάνια και στεγνωτήρια, χώρο μασάζ, συνδυασμένα video games, ποδόσφαιρο, μεγάλο baby πιάνο, τραπέζι πιάσας, τραπέζι πινγκ-πονγκ, χόκευ με πατίνια δύο φορές την εβδομάδα στο χώρο του πάρκινγκ.

Google καφετέρια - Υγιεινά γεύματα (μεσημέρι - βράδυ) για όλο το προσωπικό. Οι χώροι περιλαμβάνουν και τα μαγαζιά "Charlie's Grill," "Back to Albuquerque," "East Meets West" and "Vegheads." Διαθέτουν εξωτερικούς χώρους για ηλιόλουστες ονειροπολήσεις.



Χώροι για καλατσά - Κουτάκια γεμισμένα με διάφορα δημητριακά, ζαχαρωτά, M&M's, γλυκίσματα, γλυκόρριζες, κάσιους, γιαούρτια, καρότα, φρέσκα φρούτα και άλλα ανακ. Δεκάδες διαφορετικά συμπεριλαμβανομένων φρέσκων χυμών, αναψυκτικών και «φτάξε τον δικό σου» καπουτσίνο.

Η καλύτερη στήση της περιήγησης - Μία τρισδιάστατη περιστρεφόμενη εικόνα της γης σε διαρκή προβολή σε έναν μεγάλο επίπεδο πίνακα ελέγχου στο γραφείο του μηχανικού που το δημιούργησε. Αυτό που το κάνει ιδιαίτερο είναι ο διακόπτης 2 θέσεων που σου επιτρέπει να δεις φτωινά σημεία που αντιπροσωπεύουν πραγματικές έρευνες που ανεβαίνουν από την επιφάνεια της γης προς το διάστημα, χρωματικά κωδικοποιημένες κατά γλώσσα. Και μπορείς να δεις τύπους μεταφοράς για όλο το Ιντερνετ. Αξίζει μια βόλτα στον δεύτερο όροφο.

2.2.2. Άλλα μέτρα που επηρεάζουν το οργανωτικό περιβάλλον

Ευθύνη της καινοτομίας που επηρεάζει όλο το προσωπικό: ενώ μερικοί ρόλοι θα εμπλακούν πιο άμεσα στην καινοτομία (π.χ. έρευνα και ανάπτυξη, ανάπτυξη προϊόντων) όλο το προσωπικό πρέπει να έχει εξουσιοδότηση να ενεργήσει καινοτομικά με βάση τον ρόλο που έχουν τα άτομα.

Σύστημα του ανθρώπου δυναμικού που αναπτύσσει και ενθαρρύνει το προσωπικό ώστε να είναι καινοτόμο. Αυτό απαιτεί μια αφοσίωση στην κατάρτιση, την εκπαίδευση, την ανταμοιβή του προσωπικού για τις καινοτόμες δραστηριότητες του. Το προσωπικό χρειάζεται επίσης χρόνο και πόρους για να σταματήσει και να

σκεπτεί για τις νέες ιδέες, πράγμα που δεν θα συμβεί αν δίνουν 100% του χρόνου τους στην καθημερινή ρουτίνα.

Σύστημα μετρήσης αποδόσεων που μετρά τον καινοτόμο σφυγμό μιας επιχείρησης. Τα απλά μέτρα που χρησιμοποιούνται συχνά περιλαμβάνουν τα έξοδα στην καινοτομία (συχνά επονομάζεται «δαπάνες σε Έρευνα & Ανάπτυξη»), το ποσοστό των νέων προϊόντων (αριθμός νέων/αλλαγμένων προϊόντων που εισήχθησαν την περίοδο ως ποσοστό του συνολικού αριθμού προϊόντων).

Σύνδεσμοι με διαφορετικούς μάρκετινγκ: Κατανόηση των πελατών, των αναγκών τους και ο ανταγωνισμός είναι κρίσιμα για τη ανεύρεση των πόρων στα συστήματα καινοτομίας. Οι επιτυχέστεροι καινοτόμοι καταλαβαίνουν τις ανάγκες των πελατών καλύτερα από τους πελάτες τους ίδιους. Είναι συχνά ικανοί να προσδιορίσουν και να λύσουν τα προβλήματα προτού συνηδειποικήσει ο πελάτης ότι ίσως υπάρχει ένα πρόβλημα.

Διαδικασίες αποκίνησης και διαχείρισης γνώσεων που φέρνουν συνεχώς στην οργάνωση νέες ιδέες, πληροφορίες, θεωρίες και γνώση. Αυτό μπορεί να κυμανθεί από τα απλά πράγματα όπως από επιστημονικά και επαγγελματικά περιοδικά, συμμετοχή στις διασκέψεις και στα φόρουμ δικτύωσης της βιομηχανίας ώστε να αποκτηθεί μια σημαντική ερευνητική ικανότητα. Όπου η γνώση δεν είναι εύκολα διαθέσιμη ή προσβάσιμη, τα πολυτεχνεία, τα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά ιδρύματα έχουν τις δυνατότητες να την προσφέρουν σε κάποιον.

Σύστημα διαχείρισης των Πνευματικών Δικαιωμάτων που αναγνωρίζουν, προστατεύουν, εκτιμούν, διαχειρίζονται και ελέγχουν τα πνευματικά δικαιώματα ενός οργανισμού. Αυτή η πνευματική ιδιοκτησία είναι η νέα γνώση που προκύπτει από τη διαδικασία καινοτομίας π.χ. μπορεί να είναι μια μοναδική κατανόηση μιας διαδικασίας παραγωγής που διευκολύνει την ανώτατη αποδοτικότητα ή το σχέδιο σε ένα νέο προϊόν. Μερικοί οργανισμοί έχουν δυσκολία στο να προσδιορίσουν τα πνευματικά τους δικαιώματα. Ένας τρόπος για να το επιώχει κάποιος είναι να απαντήσει στην εξής ερώτηση: τι ξέρουμε ότι οι ανταγωνιστές μας δεν ξέρουν και δεν θέλουμε να μάθουν; Μόλις κάποιος το προσδιορίσει πρέπει να το προστατεύσει αλλιώς οι ανταγωνιστές θα το ανακαλύψουν! Η προστασία των πνευματικών δικαιωμάτων μπορεί να αποτελεί απλά προστασία κάποιου εμπιστευτικού θέματος μέχρι προστασία εμπορικών σημάτων, διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας και εγκαταστάσεων.

Συνεργασία με άλλους οργανισμούς που μπορούν να συμβάλλουν στις καινοτόμες διαδικασίες. Οι περισσότεροι οργανισμοί δεν μπορούν να επιτύχουν καλές πρακτικές με το να εργάζονται απομονωμένοι στον τομέα της καινοτομίας. Πρέπει να συνεργαστούν με ερευνητές με ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης, με άλλες σχετικές βιομηχανίες ή ακόμα και με τους ανταγωνιστές τους. Η συγκέντρωση των παρόμοιων οργανώσεων και των βιομηχανιών υποστήριξής τους είναι ένα αποδεδειγμένο εργαλείο για συλλογική αύξηση με τη δανομή κείνων των μερών

της διαδικασίας καινοτομίας όπου καλύπτονται τα συμφέροντά τους. Αυτό μπορεί να προϋποθέτει αλληλογική ιδιοκτησία των πνευματικών δικαιωμάτων που προκύπτει από αυτήν την διανομή. Ευθύνη για το σχεδιασμό και την υλοποίηση του συστήματος καινοτομίας έχουν τα εκτελεστικά όργανα των οργανισμών που πρέπει να επιδείξουν ισχυρή υποστήριξη για την καινοτομία καθώς επίσης και να να τα εφαρμόσουν στους ρόλους τους.

Ευελκτική, οργανική δομή: που ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και λειτουργεί επίσης σαν ένα ερέθισμα στα άτομα προκειμένου να είναι πιο δημιουργικοί. Ένας ελαστικός επιχειρηματικός ορισμός βοηθά να αντιμετωπίσουμε τα προστατευτικά ένστικτα. Οι ανώτεροι διοικητές θα πρέπει να κατευθύνονται σ' να ξεοδεύουν ένα σημαντικό μέρος του χρόνου τους ψάχνοντας ευκαιρίες έξω από τα πλαίσια της επιχείρησης που διακοούν.

Κίνητρο υπαλλήλων: η δραστηροποίηση ενός υπαλλήλου σημαίνει ότι πρέπει να αισθανθεί την προσωπική επιτυχία του στην εργασία, να θεωρήσει ότι συμβάλλει θετικά στο στόχο της επιχείρησης, να αισθανθεί ευθύνη για τις δυνατότητες του, να λάβει επιβράβευση για την απόδοσή του/της, να θεωρήσει ότι αποκτά νέα εμπειρία και αναπτύσσει τις δυνατότητές του.

Συμμετοχική ηγεσία: οι διευθυντές στοχεύουν τόσο στην εργασία τους όσο και στους υφισταμένους και τους επιτρέπουν να συμμετέχουν στη διαδικασία προγραμματισμού και λήψης αποφάσεων.

Έχοντας μία αυτεπλήρη ρευστότητα των οργανωτικών ορίων και μία αυταγή αγορά για επενδύσεις κεφαλαίου και τα αυτίτρησο: Δεν είναι απαραίτητο να δημιουργηθούν όλες οι καινοτομίες σε εσωτερικό επίπεδο. Η συνεργασία είναι μία πολύ χρήσιμη στρατηγική για να προωθήσουμε την καινοτομία. Επίσης, σε αντίθεση με την εξθλιξη η κατοχή μπορεί να είναι μία αποτελεσματικά στρατηγική για την καινοτομία.

Διαχείριση κινδύνων: Η στρατηγική δεν θα πρέπει να είναι μονόπληρη; θα πρέπει να έχει επαρκή ποικιλία ώστε να επιτρέπει την οργανωτική επιδεξιότητα και ευθλιξία. Θα πρέπει να θυμάται κάποιος ότι οι περισσότερες καινοτόμες ιδέες δεν θα επιτύχουν. Για το λόγο αυτό δεν θα πρέπει να σκέφτεται κάποιος την μεγάλη χρηματοδότηση οποιασδήποτε καινοτόμας ιδέας. Η στρατηγική θα πρέπει να είναι να χρηματοδοτήσει κάποιος έναν αριθμό ιδεών. Η λέξη κλειδί είναι η δοκιμασία χαμηλού ρίσκου – Επένδυση σε πολλές επιχειρήσεις αλλά ξεκινήστε με τις πιο μικρές. Παρά το ότι οι πιο καινούριες επιχειρήσεις θα αποτύχουν, μπορεί να μάθει κανείς πολλά από την αποτυχία αυτή.

Λέπτασχημασιζοντας την οργανωτική στρατηγική: Ο τυπικός στρατηγικός σχεδιασμός πολλές φορές βρίσκεται σε αντίθεση με την προώθηση καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων και στρατηγικών. Η καινοτομία δεν μπορεί να περιοριστεί στα στενά πλαίσια του χρονοδιαγράμματος ενός στρατηγικού

σχεδιασμού, είναι μία εξελισσόμενη διαδικασία. Επίσης, η στρατηγική δεν θα πρέπει να περιορίζεται σε ένα πλαίσιο κορυφαίων στελεχών που παίρνουν αποφάσεις. Η στρατηγική για την καινοτομία δεν προέρχεται απαραίτητα από τα ανώτερα στρώματα αλλά συνήθως δεν αναφέρεται ούτε λέξη για συνεισφορά στην στρατηγική, όσον αφορά τα κριτήρια παροδοτικότητας αυτών που βρίσκονται κάτω από το ιεραρχικό επίπεδο των ανώτερων διοικητών.

Άλλοι παράγοντες, όπως η συστηματική συλλογή όλων των ερεθισμάτων που θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην καινοτομία, καλή ομαδική δουλειά, συνεχιζόμενη επιμόρφωση στους υπαλλήλους, η ικανότητα χρηματοδότησης καινοτόμων δραστηριοτήτων.

2.3. Διαχείριση ιδεών

2.3.1. Ο στόχος της καινοτομίας

Ο στόχος της καινοτομίας είναι να δημιουργήσει επιχειρηματικές αξίες αναπτύσσοντας ιδέες για την αγορά. Και είναι, για τις περισσότερες επιχειρήσεις, πάρα πολύ δύσκολο να επιτύχει. Η καινοτομία δεν είναι δύσκολη επειδή οι υπάλληλοι δεν έχουν καλές ιδέες. Ο κόσμος είναι γεμάτος από δημιουργική και τεχνολογικές ιδέες.

Θα λέγαμε ότι μυριάδες εμπόδια στην διαδικασία υλοποίησης ιδεών εμποδίζουν την ικανότητα της επιχείρησης να καινοτομήσει. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να ξεπαραστούν τα εμπόδια αυτά. (CSC 2005).

2.3.2. Συγκροτώντας και ακούγοντας ομάδες μυαλών

Η Διαχείριση Ιδεών (IM) είναι ένας μορφοποιημένος μηχανισμός για να δίνουμε κουράγιο στους υπαλλήλους μας να συνεισφέρουν στις ιδέες με στόχο την βελτίωση των οργανισμών στους οποίους δουλεύουν (Milner et al., 1995). Η διαχείριση ιδεών συνδυάζει τον σχεδιασμό, την διαχείριση και τον έλεγχο της διαδικασίας δημιουργίας των εφευρέσεων και τον μετασχηματισμό τους σε πιθανές καινοτομίες και ακόμα παραπέρα σε καινοτομίες για το μεγαλύτερο κομμάτι των υπαλλήλων-μηεπαγγελματιών καινοτόμων (Fatur, 2005). Η διαχείριση ιδεών δεν προκαλεί μία ταχεία εξέλιξη της επιχείρησης αλλά μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της παρέχοντας την απαραίτητη οργάνωση. Ίσως επίσης σηματοδοτήσει την αρχή μίας επιτυχημένης επαγγελματικής καινοτόμου πορείας εξασφαλίζοντας για παράδειγμα στην εταιρεία τις βάσεις για την επιβίωση της και πλέον εκτήματα για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

Η διαχείριση ιδεών συγκεντρώνει την δημιουργικότητα των υπαλλήλων σε κρίσιμα επιχειρηματικά προβλήματα και αυξάνει την συμμετοχή στις λύσεις που αφορούν τρέχοντα προβλήματα αλλά και την ‘μεγαλύτερη εικόνα’, δηλαδή την αγορά γενικότερα, και τα εισοδήματά.

Στο παρελθόν, η καινοτομία καθοριζόταν σε μεγάλο βαθμό από την δημιουργικότητα και την παραγωγή νέων ιδεών. Σήμερα με τον όρο αυτό εννοούμε τα συντονισμένα σχέδια που οδηγούν αυτές τις ιδέες στην εφαρμογή. Ένα νέο γεγονός ή ιδέα εμφανίζεται και στέλνεται για αξιολόγηση σε αυτούς που μπορούν να εκφράσουν μια κατάλληλη κρίση και να οδηγήσουν την ιδέα σε εφαρμογή new event. Περιέχει η ιδέα την πιθανότητα δημιουργίας ενός σχεδίου, υπηρεσίας ή πλατόφρμας που θα κυριαρχήσει στην αγορά; Μπορεί να διηγουτηθεί ένα σχέδιο για την διαχείριση της ανάπτυξης αυτής της ιδέας; Ο Marsha McArthur, ο διαχειριστής της καινοτομίας στην Bristol-Myers Squibb, μία από τις μεγαλύτερες φαρμακευτικές εταιρίες στην Αμερική, χρησιμοποίησε την λύση της διαχείρισης ιδεών για να βοηθήσει την βιομαχανία σε μία εποχή συγχωνεύσεων και αρείας λήξης πατεντων για πολλά διάσημα φάρμακα. Όταν μία πατέντα λήγει και ένα εναλλακτικό φάρμακο εισάγεται στην αγορά, είναι πιθανό να χαθούν κατά 80% τα έσοδα από το πατενταρισμένο φάρμακο μέσα σε έξι μήνες.

Σχεδιασμένη με τέτοιο τρόπο ώστε να ταυρίζει την κουλτούρα των οργανισμών, η διαχείριση ιδεών μας βοηθά να εξασφαλίσουμε ότι οι φωνές και οι απόψεις των υπαλλήλων τυγχάνουν της κατάλληλης προσοχής και επικεντρώνονται σε σημαντικά εταιρικά ζητήματα. Ο σκοπός είναι η αναγνώριση και η αξιολόγηση αυτών των ιδεών που παρουσιάζουν τα πιο ουσιαστικά οφέλη επιπέπωντας την εξέλιξη της πιο γόνιμης ιδέας που εθυγραμμίζεται με τους αντικειμενικούς σκοπούς. Οι ιδέες μπορούν να αναβαθμιστούν σε νέες διοικητικές κατευθύνσεις και σε θετική ενίσχυση για τις σχετικές οργανωτικές αλλαγές που θα είναι το αναπόφευκτο αποτέλεσμα της εφαρμογής αυτών των ιδεών. Μία φόρμα συντονισμένης προσπάθειας για την καινοτομία, η διαχείριση ιδεών παρέχει ένα αρχικό πακέτο ενεργειών που λειτουργούν σαν το σημείο αγκυράς για ένα υποστηρικτικό πρόγραμμα καινοτομίας. Η προσέγγιση αυτή μπορεί να δημιουργήσει μία συναγωγική μακροχρόνια πύλη πληροφοριών, ένα κέντρο προσβάσιμο για την οργάνωση, την κατηγοριοποίηση και την συγκομιδή της διαρκούς εισροής των ιδεών.

Η διαχείριση ιδεών μικραίνει το κενό μεταξύ των υπαλλήλων που έχουν ιδέες και των ανώτερων διοικητών που έχουν την εξουσία, το κεφάλαιο και το κίνητρο για να πραγματοποιήσουν τις ιδέες. Οι ανώτεροι διοικητές, οι κορυφές των επιχειρηματικών μονάδων, οι προϊστάμενοι της παραγωγής και της ανάπτυξης ή οι ιδιοκτήτες των διαδικασιών καθορίζουν κάθε καμπάνια και οι ιδέες που αφορούν το αντικείμενο μεταβιβάζονται σε ειδικούς της επιχείρησης που μπορούν να αξιολογήσουν κάθε ιδέα. Αυτές οι ιδέες μπορεί να υποβιβαστούν, να προωθηθούν ή να συνθροιστούν με σχετικές ιδέες, για περαιτέρω ανάπτυξη, συχνά σε

συνεργασία με τους ανθρώπους που είχαν την ευθύνη της βασικής ιδέας. Η διαχείριση ιδεών βοηθά και με άλλους τρόπους. Βοηθά στο να σιγουρευτούμε ότι ο χρόνος και οι πηγές δεν ξοδεύονται σε ιδέες που είχαν απορριφθεί στο παρελθόν. Αντιθέτως, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να επανακτήσουμε ιδέες που είχαν κριθεί ακατάλληλες στο παρελθόν αλλά τώρα έχουν αυξημένη αξία. Με όλα αυτά που προαναφέραμε, η διαχείριση ιδεών βοηθά στην επικέντρωση πηγών και περαιτέρω σκέψης σε ιδέες με υψηλές πιθανότητες επιτυχίας.

Οι εταιρίες που αναζητούν νέο πλούτο πρέπει να σταθούν στα πεδία της νοημοσύνης και των πνευματικών αγαθών και φυσικά στους ανθρώπους. Η καινοτομία και η ανταγωνιστικότητα είναι 'αγκαλιασμένες σφιχτά'. Σύμφωνα με τον Ridderstråle και τον Nordström, "Αυτή είναι η εποχή του χρόνου και του ταλέντου, όπου πουλάμε χρόνο και ταλέντο, εξοικονομούμε τον χρόνο και το ταλέντο, οργανώνουμε τον χρόνο και το ταλέντο, νοικιάζουμε και συσκευάζουμε τον χρόνο και το ταλέντο. Η πλέον σημαντική πηγή φοράει παπούτσια και φευγει γύρω στις πέντε η ώρα κάθε μέρα. Ενοούν τους ανθρώπους με πνεύμα καινοτομίας

ΜΕΛΕΤΗ

Ενθαρρύνοντας την καινοτομία επαγγελματική ανάπτυξη στην SVEA (Bernard Likier)

Οι υπάλληλοι μιας εταιρίας εξακολουθούν να είναι η μεγαλύτερη ανεκμετάλλευτη πηγή που έχει για την περαιτέρω ανάπτυξη και εξέλιξη της. Αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό στην βιομηχανία επεξεργασίας ξύλου που αποδεικνύεται πως είναι από τους πιο παραδοσιακούς και έντονης εργασίας κλάδους. Η προτροπή για ανάπτυξη των ικανοτήτων καθώς και των καινοτόμων ιδεών των υπαλλήλων είναι πιθανόν ένα από τα βασικά έργα των αναπτυσσόμενων εταιριών. Το γεγονός που παραμένει είναι ότι οι εταιρίες μπορεί να μην έχουν δημιουργηθεί αποκλειστικά πάνω στους εργαζομένους που εξελίχθηκαν μέσα στην εταιρία, παρά ταύτα είναι εξαιρετικά σημαντικοί για την ανάπτυξη της εταιρίας. Η εταιρία πρέπει να είναι ικανή να διακρίνει από την αρχή της πρόσληψής τους, αν είναι δυνατά και πριν την πρόσληψή τους, τους υπαλλήλους με πολλές δυνατότητες π.χ. αναγνώριση των ταλαντούχων απόμων και ενεργή υποστήριξη για την ανάπτυξη της καριέρας τους.

Οι προοπτικές ενός σχεδιασμού ανισόμορης της ανάπτυξης των εργαζομένων μπορούν να παρουσιαστούν μέσω του παραδείγματος της Σλοβενικής εταιρίας επίπλων SVEA d.d.

Η εταιρία αποφάσισε να υποστηρίξει έναν νέο τεχνικά ταλαντούχο μαθητή σε ένα πολύ πρώιμο στάδιο της εκπαίδευσής του, και του έδωσε μια υποτροφία όταν ήταν ακόμα μαθητής δευτεροβάθμιας εκπαίδευσής. Ο μαθητής M r. Srečko Balon εξοικειώθηκε πολύ νωρίς με την χειροτεχνία αφού ο παππούς του ήταν αυτοδίδακτος και αυθεντία στην χειροτεχνία. Μπορούσε να δουλεύει και να επεξεργάζεται τα ξύλινα και μεταλλικά μέρη κουβάρων, βαρελιών, κάρων καθώς και μύλων. Ο εγγονός είχε επαφή έτσι και με τα δύο υλικά. Είχε να αποφασίσει

μεταξύ του καινούριου σιδήρου και του υφιστάμενου ξύλου και διάλεξε την μόρφωση στο τεχνολογικό κολλέγιο ξυλείας στο οποίο συνδύασε την πρακτική εκπαίδευση με έναν άριστο επιπλοισιά.

Μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης του, η εταιρία του πρόσφερε δουλειά. Ως νέος τεχνίτης ήρθε αντιμέτωπος με το έργο του υπαλλήλου ελέγχου ποιότητας και του υπαλλήλου τυποποίησης, καθώς και με την διάθεση πως τα πράγματα μπορεί να πάρουν το δρόμο τους εκτός και αν τα βάλουμε στη σωστή τροχιά.

Κατά την αντιμετώπιση μιας σειράς από επίκαιρα προβλήματα που έβρισκε ο καθένας στην εταιρία του, κατάφερε να βρει πολλές προοπτικές, λύσεις, να βρει ένα μονοπάτι για καλύτερη ποιότητα δουλειάς και εργασιακή αμύγαλα, με λιγότερη προσπάθεια και γρηγορότερα. Ακολουθούσε την ιδέα πως η αποτελεσματικότητα ενός εργατή δεν μετράται με τον ιδρώτα του αλλά με τον αριθμό των προϊόντων υψηλής ποιότητας.

Μετά από μια δεκαετία βελτίωσης των δεξιοτήτων του σε διάφορες θέσεις και προκλήσεις μέσα στην εταιρία, η εταιρία του πρόσφερε τη θέση του τεχνολόγου. Σε αυτό το νέο δημιουργικό περιβάλλον μπορούσε να δώσει τον καλύτερο εαυτό του και έτσι προώθησε σε τεχνολόγο ανάπτυξης και έπειτα σε προϊστάμενο τεχνολογίας. Έτσι ήταν ικανός να μεταφέρει τις πλούσιες τεχνολογικά και λειτουργικά γνώσεις του και τις συμπλήρωσε με την δυνατότητα του να κατασκευάζει και να σχεδιάζει και έτσι έφερε στην εταιρία του μια σειρά από σχεδιαστικές και καινοτόμες λύσεις για προϊόντα που βρίσκονται τώρα επιτυχώς στην αγορά και φέρνει στην εταιρία βραβεία από ποικίλους διαγωνισμούς καινοτομίας.

Με ειδικευμένη πολιτική πρόσληψης καθώς και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και εκπαίδευση στον τεχνικό τομέα και άλλους τομείς, η εταιρία κατάφερε να κάνει ένα βήμα μπροστά όσον αφορά την τεχνολογία και την καινοτομία παρά τις δυσκολίες που ήταν αποτέλεσμα μη επαρκούς τεχνολογικού εξοπλισμού, κληρονομιά από παλαιότερες οικονομικές δυσκολίες. Η εταιρία έγινε ηγέτης στον τομέα βιομηχανίας της.

2.3.3. Εφαρμογή της διαχείρισης ιδεών (IM)

Η οργάνωση μιας διαχείρισης ιδεών στις επιχειρήσεις μπορεί να διαρθωθεί σε τρία συστήματα, δηλαδή το κλασσικό σύστημα, το εποπτικό σύστημα και ένα σύστημα που συνδυάζει και τα δύο. Το **κλασσικό σύστημα** προβλέπει ότι η ολόκληρη διαδικασία ρυθμίζεται με κεντρικό τρόπο. Οι υπάλληλοι υποβάλλουν τις ιδέες τους σχετικά με τις βελτιώσεις (δηλ. "προτάσεις") σε μια γραπτή μορφή στο κεντρικό τμήμα ή ένα άτομο που είναι αρμόδιο για την επεξεργασία προτάσεων των υπαλλήλων μέσα στην επιχείρηση. Ο ρόλος ενός διευθυντή σε αυτό το σύστημα είναι μόνο μερικός ή δεν υπάρχει καν (μπορεί να λάβει τις προτάσεις και να τις διαβιβάζει στο κεντρικό τμήμα ή μπορεί μόνο να ενημερωθεί ότι η πρόταση παρήχθη μέσα στο τμήμα του/της).

Αφ'ετέρου, το **κεντρικό σύστημα** είναι εντελώς αποκεντρωμένο δεδομένου ότι η κυρίαρχη ευθύνη για την υλοποίηση της ιδέας βρίσκεται στους διευθυντές τμημάτων. Οι στόχοι της ιδέας από το επίπεδο της επιχείρησης πέρανε στο επίπεδο του συγκεκριμένου τμήματος και ο διευθυντής παραμένει αρμόδιος για το επίτευγμά της. Ο υπάλληλος υποβάλλει μια πρόταση άμεσα στον ανώτερό του/της (προφορικά ή εγγράφως) που αποφασίζει έπειτα για την αποδοχή του. Επιπλέον, μπορεί να αναβαθμίσει την πρόταση μαζί με το συντάκτη και τους συναδέλφους και να εξουσιοδοτήσει τον αρμόδιο για την εφαρμογή του (υπό τον όρο ότι δεν υπερβαίνει τις αρμοδιότητές του/της), να καθορίζει το ποσό του βραβείου και να το χορηγεί επίσης. Πολύ συχνά το επίσημο τμήμα λειτουργεί ως ομάδα εργασίας και εκφράζει τη δυνατότητά του για καινοτομίες σύμφωνα με τις αρχές επίλυσης προβλήματος της ομάδας. Το κεντρικό τμήμα ενεργεί μόνο ως συντονιστής, εκπαιδευτής, εμπνευστής και παρακινητής.

Οι σύγχρονες τάσεις εγκαταλείπουν το κεντρικό σύστημα και αρχίζουν να εισάγουν το εποπτικό σύστημα (Fatur & Likar, 2006).

Ποιά είναι τα κύρια ζητήματα που θα εξεταστούν κατά την εισαγωγή του προγράμματος διαχείρισης ιδεών σε έναν οργανισμό;

Καταρχήν, η διαχείριση καινοτομιών είναι ένα θέμα **καταρχής διοικητικής πρακτικής**. Αλλά η απόφαση και η υποστήριξη που προσφέρονται στην καινοτομία δεν είναι αρκετές –πρέπει να τις ακολουθεί μια ισχυρή **έκτακτη** όχι μόνο με λόγια αλλά και με συγκεκριμένες διοικητικές πράξεις. Συνήθως, ο στρατηγικός ρόλος της διαχείρισης καινοτομιών είναι καθορισμένος με σαφήνεια αλλά τα προβλήματα εμφανίζονται στη φάση εφαρμογής.

Η καινοτομία πρέπει να είναι μια δηλωμένη αξία και πρέπει να γίνει μέρος των **στρατηγικών σχεδίων** της επιχείρησης. Κατόπιν, η στρατηγική πρέπει να μετατραπεί σε **στόχους** της διαχείρισης καινοτομίας, στόχοι που καθορίζονται όχι μόνο στο επίπεδο επιχείρησης, αλλά και στο επίπεδο κάθε μεμονωμένου τμήματος (οργανωτική μονάδα, ομάδα εργασίας). Οι στόχοι πρέπει να καθοριστούν σύμφωνα με το περιεχόμενο και την αξία και να τεθούν με τη συναίνεση όλων των οργανωτικών επιπέδων. Αυτό σημαίνει ότι η ευθύνη για την επιτευξή τους στο επίπεδο επιχείρησης πρέπει να μεταβιβαστεί στη μέση και χαμηλότερη διοίκηση. Δηλαδή οι στόχοι της διαχείρισης καινοτομίας μπορούν μόνο να επιτευχθούν στα επίπεδα βάσεων, δηλ. μεταξύ των υπαλλήλων που εργάζονται στα χαμηλότερα διοικητικά επίπεδα. Τα αποτελέσματα στο επίπεδο επιχείρησης μπορούν μόνο να είναι ένα άθροισμα των αποτελεσμάτων που καταγράφονται από το μεμονωμένο τμήμα. Στην περίπτωση που το τελευταίο αποτυγχάνει να θέσει οποιουδήποτε στόχους τα αποτελέσματά του δεν μπορούν να αναμένονται ούτε και τα αποτελέσματα της επιχείρησης συνολικά. Φυσικά, εάν οι καθορισμένοι στόχοι δεν επιτευχθούν, η διοίκηση πρέπει να απαιτήσει να επβάλλονται τα κατάλληλα μέτρα.

Το χαμηλό επίπεδο συνειδητοποίησης της κορυφαίας διοίκησης όσον αφορά στη σημασία της καινοτομίας οδηγεί σε ένα χαμηλό επίπεδο συνειδητοποίησης στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Αντίθετα από άλλες πτυχές, η πτυχή του ορισμού στόχων παραμένει μια λειτουργία της κορυφαίας διοίκησης. Το σύστημα επικοινωνιών, η οργάνωση, η ανάπτυξη υπαλλήλων και παρόμοιες λειτουργίες μπορούν να καθιερωθούν και να αναπτυχθούν από το τμήμα διαχείρισης καινοτομίας ανεξάρτητα από το ενδιαφέρον που καταδεικνύεται από την κορυφαία διοίκηση. Όμως το ίδιο δεν ισχύει για τον ορισμό των στόχων. Ο ορισμός των σκοπών και στόχων και η παροχή των μέσων επιτευχτής τους παραμένουν μια άμεση ευθύνη και αησυχία της κορυφαίας διοίκησης.

Μια επιχείρηση πρέπει να διορίσει έναν αρμόδιο για την διαχείριση καινοτομιών – έναν ~~διευθυντή~~. Η φήμη και η δύναμη της προσωπικότητας είναι ιδιαίτερα σημαντικές ως προς τη θέση που κατέχει ο διευθυντής καινοτομίας. Κατά κανόνα, η καινοτομία είναι εθελοντική δραστηριότητα των υπαλλήλων. Επομένως, ο διευθυντής πρέπει να χρησιμοποιήσει όχι μόνο την επίσημη έγκριση του αλλά και την άπλη εξουσία του εάν θέλει να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να είναι καινοτόμοι. Στις επιχειρήσεις με το εποπτικό σύστημα ή το σύστημα που συνδυάζει και τους δύο τρόπους, ο διευθυντής ιδεών αποδεικνύεται αξιόπιστο πρόσωπο που όχι μόνο εφαρμόζει την επίσημη επεξεργασία των υποβληθέντων προτάσεων αλλά κρατά και έναν ρόλο ηγέτη δασκώλου και συμβούλου. Στο κλασσικό σύστημα ο διευθυντής συμμετέχει μόνο στην επίσημη επεξεργασία των προτάσεων, φροντίζει την εφαρμογή τους και υπολογίζει το βροβείου που χορηγείται στον καινοτόμο – που είναι εργασίες που δεν απαιτούν ένα μεγάλο ποσό προσωπικής εξουσίας και φήμης.

Η διοίκηση και οι υπάλληλοι, καθώς επίσης και οι εκτιμητές πρέπει να ~~επινοηθούν~~ ~~κατάλληλα~~. Το θέμα της κατάρτισης είναι οι διαδικασίες (εκτέλεση διαδικασίας διαχείρισης καινοτομίας, αξιολόγηση των ιδεών) και τα περιεχόμενα (τεχνικές δημιουργικότητας ομαδική εργασία). Προσοχή πρέπει να δίνεται στις ~~τεχνικές δημιουργικότητας~~. Τα επίσημα πλαίσια, που ενθαρρύνουν την υποβολή ιδεών και επιτρέπουν την επεξεργασία και την εφαρμογή τους, είναι μόνο ένα μέρος της ιστορίας. Αυτά τα πλαίσια επιτρέπουν ένα ορισμένο επίπεδο δημιουργικότητας και συνεπώς δυνατότητας για καινοτομίες μέσα στην επιχείρηση. Στους υπαλλήλους προσφέρεται μια δυνατότητα να είναι δημιουργικός. Εντούτοις, η δημιουργικότητα κάθε ατόμου είναι περιορισμένη. Προκειμένου να ξεπεραστεί το θεμελιώδες επίπεδό της, η δημιουργικότητα πρέπει "να ενθαρρύνει" έξω τα άτομα καθώς επίσης και τις ομάδες. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση δεν πρέπει πλέον να είναι παθητική και να αναμένει τις ιδέες να παράγονται αλλά να χρησιμοποιεί διάφορα εργαλεία και τεχνικές που θα βοηθήσουν τους υπαλλήλους να είναι πιο δημιουργικοί.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν την υψηλή σπουδαιότητα της ~~επινοητικής~~ ~~επινοητικής~~. Η ιδέα που παραμένει απραγματοποίητη είναι άνευ αξίας.

Προκειμένου να αποφωχθούν τα σχόλια που δόθηκαν από τους εργαζόμενους, δηλ. "ατός έλαβε ένα βραβείο, εμείς πρέπει να δουλεύουμε", οι επιχειρήσεις μπορούν να μεταφέρουν το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας εφαρμογής στα άτομα που είχαν την καινοτόμα ιδέα και που ενδιαφέρονται προσωπικά για την εφαρμογή των ιδεών τους, κατά συνέπεια τα άτομα που είναι πρόθυμα να συμβάλουν στις προσπάθειές τους σε αυτόν τον τομέα. Ο χρόνος απόδοσης (ο χρόνος από την υποβολή πρότασης στην εφαρμογή της) ως ένα από τα βασικά στοιχεία ενός αποδοτικού συστήματος διαχείρισης της καινοτομίας κρατά ακόμα μεγάλες επιφυλάξεις. Οι επιτυχείς επιχειρήσεις είναι σε θέση να εφαρμόσουν τη διαδικασία από την εφεύρεση (υποβολή ιδέας) στην καινοτομία (εφαρμογή ιδέας) πέντε φορές γρηγορότερα από το μέσο όρο.

Η ~~επικοινωνία~~ μεταξύ συντάκτη της πρότασης και τμήματος διαχείρισης της καινοτομίας αποδεικνύεται ένας πολύ λεπτός τομέας δεδομένου ότι περιλαμβάνει τα προσωπικά συμφέροντα του ατόμου. Η ικανοποίηση του μεμονωμένου καινοτόμου και το ενδιαφέρον του σε μελλοντική συναργασία εξαρτάται από τη μορφή επικοινωνίας που ο διευθυντής είναι σε θέση να ορίσει. Σε περίπτωση που η πρόταση απορρίπτεται αβίασμα ή, ακόμα χειρότερα, εάν η πρόταση χάνεται κάπου στις διαδικασίες και χωρίς οποιαδήποτε ανατροφοδότηση, ο συντάκτης σίγουρα θα αποφασίσει να διακόψει περαιτέρω συναργασία.

Η επιχείρηση πρέπει να προσπαθήσει να ενσωματώσει τα ~~βραβεία~~ που χορηγούνται στις καινοτομίες στο μισθό και το σύστημα αμοιβών. Η σύνδεση της διαχείρισης καινοτομίας με άλλα συστήματα που ασάγονται από την επιχείρηση είναι ακραίας σπουδαιότητας για τη ζωτικότητα της. Μόνο όταν η διαχείριση καινοτομίας γίνεται ένα αναπόσπαστο τμήμα της ζωής της επιχείρησης θα τείνει να είναι αυτονόητο. Και όταν γίνεται αυτονόητος, θα λειτουργήσει αθόρυχα χωρίς οποιαδήποτε σκέψη ότι ένα τεράστιο ποσό ενέργειας πρέπει να επενδύεται για την προσασία του.

Σύμφωνα με τα περισσότερα κριτήρια το εποπτικό σύστημα αποδεικνύεται επιτυχέστερο από το κλασσικό σύστημα. Μια πρόσφατη μελέτη (Fatur, 2005) δείχνει ότι το ποσοστό των εφευρετών (δηλ. υπάλληλοι που υπέβαλαν τουλάχιστον μια πρόταση στην περίοδο ενός έτους) από ολόκληρο το προσωπικό είναι τριπλάσια στο εποπτικό σύστημα απ'ότι στο κλασσικό. Ο χρόνος απόδοσης πρότασης (χρόνος από την υποβολή στην εφαρμογή) είναι διπλάσιος στο κλασσικό σύστημα απ'ότι στο εποπτικό. Το εποπτικό σύστημα δίνει προτεραιότητα στη μαζική δέσμευση προς την ποιότητα αυτό φέρνει προτάσεις με μικρότερη οικονομική επιχορήγηση αλλά αυτές οι ανεπάρκειες λόγω ενός πολύ υψηλότερου αριθμού προτάσεων, εξαφανίζονται. Σε σύγκριση με το συνδυασμένο σύστημα, το εποπτικό σύστημα φέρνει σχεδόν τη διπλάσια οικονομική επιχορήγηση ανά υπάλληλο και σχεδόν τετραπλάσια όταν συγκρίνεται με το κλασσικό σύστημα. Επομένως, η αναδιάρθρωση των υπαρχόντων κλασσικών συστημάτων

αποδεικνύεται το επόμενο λογικό βήμα που γίνεται από τις επιχειρήσεις που έχουν αποτύχει να το εφαρμόσουν μέχρι τώρα.

2.4. Πώς να υπερνικήσετε την αντίσταση

Ένας διοκτής ή διαθωντής επιχείρησης που προσπαθεί να εφαρμόσει μια αλλαγή ανεξάρτητα από το πόσο μικρή, πρέπει να αναμένει να αντιμετωπίσει κάποια αντίσταση εντός του οργανισμού. Η αντίσταση στην αλλαγή είναι μια κανονική αντίδραση από τους ανθρώπους που είναι εξοικειωμένοι με έναν ορισμένο τρόπο που κάνουν τα πράγματα. Ένα κρίσιμο συστατικό οποιουδήποτε επιτυχούς προγράμματος είναι να υπερνικήσει την αντίσταση στην αλλαγή που προέρχεται είτε από τους υπαλλήλους είτε από το ανώτερο προσωπικό. Χωρίς την αποδοχή του χρήστη, οποιαδήποτε βελτίωση διαδικασίας είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Επομένως, η αναμονή και η κατανόηση των προσεγγίσεων στις διάφορες τακτικές αντιστάσεις είναι ουσιαστικές για την επιτυχία.

Γενικά, μια ευρεία στρατηγική αλλαγής αποτελείται από τρεις κρίσιμες πτυχές:

- Περιεχόμενο (τι αλλάζει παραδείγματος χάριν στη δομή, τα συστήματα, την τεχνολογία)
- Διαδικασία (πώς η αλλαγή θα προγραμματιστεί, θα σχεδιαστεί και θα εφαρμοστεί)
- Ανθρώποι (εκείνοι που συμμετέχουν στην αλλαγή)

Η αντίσταση υπαλλήλων μπορεί να παραχθεί από κάθε μια από αυτές τις τρεις πτυχές, είτε από τις αρνητικές αντιδράσεις στο περιεχόμενο της αλλαγής, πώς η αλλαγή αντιμετωπίζεται (διαδικασία), είτε από την ενδοοργανωτική δυναμική που εμφανίζεται φυσικά σε όλους τους ανθρώπους. Ποια από αυτές τις πτυχές προκαλεί αντίσταση είναι πολύ σημαντικό, επειδή το πώς θα επλύσετε την αντίσταση θα εξαρτηθεί από αυτό που την ενεργοποιεί.

2.4.1. Αντίσταση υπαλλήλων

Οι υπάλληλοι αντιστέκονται στην αλλαγή όταν αντιλαμβάνονται ότι η κατεύθυνση της αλλαγής καινοτομίας είναι λάθος. Δεν δέχονται την αλλαγή επειδή αισθάνονται ότι είναι κακό είτε για αυτούς προσωπικά είτε για την επιχείρηση. Αλλά αυτό το είδος αντίστασης είναι υγιές και θα μπορούσε να είναι ένα καλό πράγμα. Υπάρχει πάντα η δυνατότητα η αλλαγή να είναι λάθος. Ίσως οι υπάλληλοι ξέρουν κάτι που η διοίκηση της επιχείρησης δεν ξέρει. Οι υπάλληλοι είναι συχνά πιο κοντά στον πελάτη ή τις διαδικασίες και πολύ καλά θα μπορούσαν να έχουν

πληροφορίες που οι διευθυντές είναι αδύνατο να κατέχουν χωρίς επικοινωνία με τους υπαλλήλους.

Παρομοίως, οι υπάλληλοι αντιστέκονται συχνά στην αλλαγή επειδή δεν συμφωνούν με τη διαδικασία από την οποία η αλλαγή καινοτομίας σχεδιάζεται και εφαρμόζεται. Σε αυτές τις περιπτώσεις, αντιστέκονται στην αλλαγή ακόμα κι αν συμφωνούν με την κατεύθυνσή της. Οι υπάλληλοι αντιστέκονται συνήθως στη διαδικασία της αλλαγής όταν αυτοί:

- δεν νιώθουν ότι συμπεριλαμβάνονται σε αυτή ή δεν αντιπροσωπεύονται οι ανάγκες ή τα ενδιαφέροντά τους,
- δεν νιώθουν ενημερωμένοι για αυτή,
- αντιλαμβάνουν ότι η διαδικασία λήψης αποφάσεων που την οδηγεί είναι άδικη,
- νιώθουν συντετριμμένοι από τον αριθμό δραστηριοτήτων αλλαγής που παίρνουν χρόνο και πόρους απαραίτητους να κάνουν τη "πραγματική" εργασία τους ή
- νιώθουν ότι δεν μπορούν να πετύχουν σε αυτή λόγω της ανεπαρκούς πείρας ή κατάρτισής τους

Οι διευθυντές που διαχειρίζονται την αλλαγή καινοτομίας χρησιμοποιώντας την εντολή που έχουν και τον έλεγχο, προκαλούν συχνά αυτόν τον τύπο αντίστασης λόγω της παρανόησης του αντίκτυπου που θα έχουν τα σχέδια αλλαγής στους ανθρώπους που πρέπει να τα εφαρμόσουν. Αυτοί οι διευθυντές δημιουργούν συχνά προσπάθειες αλλαγής που είναι ανεπαρκώς επικοινωνιακά, χαμηλής συμμετοχής, ελάχιστου τοπικού ελέγχου και ανεπαρκούς κατάρτισης.

Αυτός ο τύπος αντίστασης εμφανίζεται συχνά όταν τα ανώτερα στελέχη στηρίζονται σε εξωτερικές συμβουλευτικές εταιρίες για να σχεδιάσουν τη διαδικασία αλλαγής καινοτομίας τους και ποιο περιεχόμενο πρέπει να αλλάξει. Αυτό στηρίζεται στο γεγονός ότι αυτές οι εταιρίες, που είναι πολύ ικανές στο περιεχόμενο της αλλαγής, συνήθως δεν καταλαβαίνουν τους ανθρώπους και τη δυναμική διαδικασία της αλλαγής. Επομένως, πολλές από τις πρακτικές τους προκαλούν την αντίσταση χωρίς αυτοί να το καταλαβαίνουν.

2.4.2. Αντίσταση διοίκησης

Η αντίσταση εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα υπαλλήλων, από τον Πρόεδρο Διοικητικού Συμβουλίου μέχρι τον χαμηλότερο διοικητικό εργαζόμενο. Στην πραγματικότητα, τα αρχικά στάδια των προσπαθειών μετασχηματισμού χρειάζονται συχνά εβδομάδες ή μήνες συνεδριάσεων όπου τα ανώτερα στελέχη

εργάζονται. Αυτές οι συνεδριάσεις είναι συχνά συζητήσεις για αυτό που πρέπει να αλλάξει στον οργανισμό, γιατί πρέπει να αλλάξει, και πώς θα αλλάξει. Αυτές οι συζητήσεις περιλαμβάνουν συχνά σημαντικές πολιτικές τοποθετήσεις όπου τα ανώτερα στελέχη προσπαθούν να μεγιστοποιήσουν το μεμονωμένο κέρδος του τμήματός τους από την αλλαγή. Μόλις όλο αυτό επιλυθεί, η ανώτερη διοίκηση αναγγέλλει την προσπάθεια αλλαγής στον οργανισμό.

Δυστυχώς, όταν οι υπάλληλοι δεν δέχονται αυτόματα την αλλαγή, τα ανώτερα στελέχη ονομάζουν αμέσως τη συμπεριφορά τους ως αντίσταση και είναι θορυβημένα για την ύπαρξη τέτοιας συμπεριφοράς. Όλοι οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή, είναι φυσικό και πρέπει να αναμένεται. Και πρέπει να υπολογισθεί στο πώς η επιχείρηση προγραμματίζει, σχεδιάζει και εφαρμόζει τις προσπάθειες αλλαγής καινοτομίας της.

2.4.3. Τεχνικές για την αποτελεσματική υπερνίκηση της αντίστασης

Μια αποδοτική μέθοδος για τις αντιδράσεις του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης μέσω της αλλαγής καινοτομίας είναι η εκπαίδευση και η επικοινωνία. Οι υπάλληλοι μπορούν να ενημερωθούν και για τη φύση της αλλαγής και τη λογική πίσω από τέτοιες προσπάθειες προτού να πραγματοποιηθεί μέσω των εκθέσεων, των υπομνημάτων, των παρουσιάσεων της ομάδας, ή των μεμονωμένων συζητήσεων.

Ένα άλλο σημαντικό συστατικό της αντιμετώπισης της αντίστασης είναι να προσκαλείτε τη συμμετοχή και την ανάμιξη των υπαλλήλων και στις φάσεις σχεδίου και εφαρμογής της προσπάθειας αλλαγής. Οι άνθρωποι που εμπλέκονται στις αποφάσεις καταλαβαίνουν καλύτερα. Μια άλλη πιθανή προσέγγιση στη διαχείριση της αντίστασης είναι η διευκόλυνση και η υποστήριξη της. Οι διευθυντές πρέπει να είναι βέβαιοι ότι παρέχουν στους υπαλλήλους τους πόρους που χρειάζονται για να κάνουν την αλλαγή να είναι ενθαρρυντικοί για τις προσπάθειές τους, να ακούνε τα προβλήματά τους με συναίσθημα, και να δέχονται ότι το επίπεδο απόδοσής τους μπορεί να μειωθεί αρχικά.

Μερικές επιχειρήσεις κατορθώνουν να υπερνικήσουν την αντίσταση στην αλλαγή μέσω διαπραγματεύσεων και ανταμοιβών. Προσφέρουν στους υπαλλήλους συγκεκριμένα κίνητρα για να εξασφαλίσουν τη συναργασία τους.

Άλλες επιχειρήσεις προσφάγουν στο χειρισμό, ή χρησιμοποίηση λεπτής τακτικής όπως το να προσφέρουν σε έναν διευθυντή μια εξέχουσα θέση στην προσπάθεια αλλαγής. Μια τελική επιλογή είναι ο εξαναγκασμός, ο οποίος περιλαμβάνει την τιμωρία των ανθρώπων που αντιστέκονται ή χρησιμοποίηση της δύναμης για να εξασφαλίσουν τη συναργασία τους. Αν και αυτή η μέθοδος μπορεί να είναι χρήσιμη, μπορεί να έχει μακροπρόθεσμα αρνητικά αποτελέσματα στην επιχείρηση.

Η αντίσταση στην αλλαγή είναι αναπόφευκτη και ο καθένας την δοκιμάζει μέχρι ενός ορισμένου βαθμού. Οι επιχειρηματίες πρέπει να προετοιμαστούν να χειρίζονται αυτήν την πτυχή της αλλαγής αποτελεσματικά προκειμένου να βοηθούν τον οργανισμό να κινείται γρήγορα από την αντίσταση και την άρνηση στην αποδοχή. Οι Bateman και Zeithaml (1990) προσδιόρισαν τρία βήματα να ακολουθούν οι διευθυντές στην εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής:

1. Διαγνώστε την τρέχουσα κατάσταση του οργανισμού.

Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, την ανάθεση ενός επιπέδου σπουδαιότητας στο καθένα και την αξιολόγηση των διαφορετικών αλλαγών που απαιτούνται για να λύσουν τα προβλήματα.

2. Σχεδιάστε την επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού.

Αυτό περιλαμβάνει την απεικόνιση της ιδανικής κατάστασης για την επιχείρηση αφότου εφαρμοστεί η αλλαγή, μεταφέροντας το όραμα αυτό σαφώς στον καθένα που συμμετέχει στην προσπάθεια αλλαγής, και σχεδιάζοντας τα μέσα μεταφοράς στην νέα κατάσταση. Ένα σημαντικό μέρος της μεταφοράς είναι να υπάρχει κάποιο είδος σταθερότητας. Μερικά πράγματα – όπως η γενική αποστολή ή το βασικό προσωπικό της επιχείρησης – πρέπει να παραμείνουν σταθερά στα μέσα της αναταραχής για να βοηθήσουν να μειώσουν την ανησυχία των υπαλλήλων.

3. Εφαρμόστε την αλλαγή.

Αυτό περιλαμβάνει την αποτελεσματική διαχείριση της μεταφοράς. Μπορεί η σύνταξη ενός σχεδίου να είναι χρήσιμη να πρέπει να διασθούν οι πόροι και να ανατεθεί σε ένα βασικό πρόσωπο η εποπτεία της διαδικασίας αλλαγής. Οι επιχειρηματίες της επιχείρησης πρέπει να προσπαθήσουν να παράγουν τον ενθουσιασμό για την αλλαγή με τη διάχυση των στόχων και του οράματός τους και ενεργώντας ως πρότυπα. Σε μερικές περιπτώσεις, μπορεί να είναι χρήσιμο να προσπαθήσετε για μικρές νίκες πρώτα προκειμένου να προετοιμάσετε το έδαφος για τις επόμενες επιτυχίες.

Επιπλέον, το περιεχόμενο της αλλαγής καινοτομίας της επιχείρησης πρέπει να προγραμματιστεί έχοντας στο μυαλό τις εκδόσεις ανθρώπων και τα στοιχεία διαδικασίας. Ο καλύτερος τρόπος να εξασφαλιστεί ότι η διαδικασία αλλαγής καινοτομίας της επιχείρησης θα γίνει αποδεκτή και θα υποστηριχθεί θετικά από τους υπαλλήλους της είναι να συμπεριληφθούν οι υπάλληλοι στις ομάδες προγράμματος αλλαγής της επιχείρησης και να βρεθούν πρόσωπο με πρόσωπο με τις εξωτερικές πιέσεις της αλλαγής. Το προσωπικό μπορεί να συμμετέχει σε μια πρωτοβουλία αλλαγής εάν καταλαβαίνει πώς η εργασία τους συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης.

Θα μπορούσατε πάντα να διαμερίσετε τους διαχειριστές της αλλαγής από το προσωπικό σας. Οι άνθρωποι που "κατέχουν" και οδηγούν την αλλαγή μπορούν να χρησιμεύσουν ως πρότυπα. Μια σαφής καλή πρακτική είναι να προσδιοριστούν οι διευθυντές νωρίς και να ενθαρρυνθούν ώστε να διαχειριστούν τις αλλαγές. Μερικοί θα έχουν επιρροή λόγω των θέσεων ή των τίτλων τους. Μεταξύ τους θα είναι πρόωροι 'υιοθετητές' και 'αντιστάτες' της αλλαγής και τα δύο θα έχουν επιπτώσεις στον τρόπο που οι άνθρωποι γύρω τους σκέφτονται. Άλλοι θα είναι στο πολιτιστικό κέντρο του οργανισμού.

Μην ξεχάσετε να παρέχετε στους υπαλλήλους τις ίδιες ευκαιρίες που είχαν τα ανώτερα στελέχη για να επιλύσουν την αντίστασή τους. Όπως με τα ανώτερα στελέχη, οι άλλοι υπάλληλοι πρέπει επίσης να έχουν την ευκαιρία να συζητήσουν και να προκαλέσουν τα ζητήματα αλλαγής και να ρωτηθούν για την εισαγωγή τους. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με μεγάλες ομαδικές συνεδριάσεις, με ομάδες εργασίας, ή ένας-προς-ένα, με τις πληροφορίες που παράγονται να διοχετεύονται άμεσα στους διευθυντές υπεύθυνους για την αλλαγή.

ΜΕΛΕΤΗ

TRIMO's «η ολοκληρωμένη λύση» (TRIMO's Ebneg)

Η εταιρία Trimo είναι προμηθευτής ολοκληρωμένων λύσεων στον τομέα των προκατασκευασμένων χαλύβδινων κτιρίων, χαλυβδοκατασκευών, προσόψεων, στεγών, κοντέινερ και ηχομονωτικών συστημάτων και βρίσκεται στην Τεβεντή της Σλοβενίας.

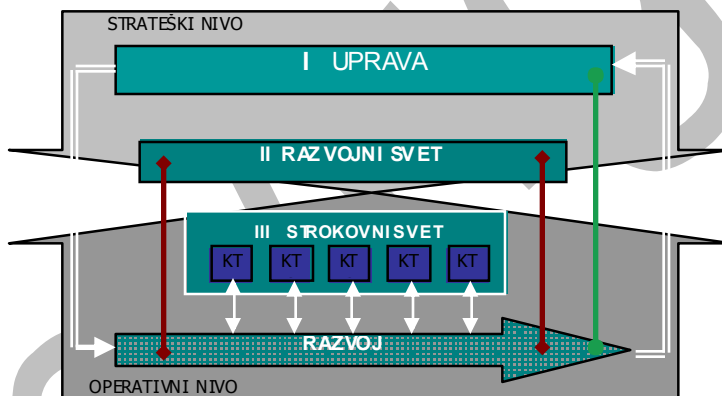
Για πολλά χρόνια η Trimo επένδυε στην ανάπτυξη και έτσι στην συστηματική εξέλιξη του καινοτόμου πνεύματος σαν ένα σημαντικό κομμάτι της επεκτατικής στρατηγικής στην διεθνή αγορά. Η Trimo εφαρμόζει την ιδέα της «ολοκληρωμένης λύσης» σαν ενδεικτικό κομμάτι της στρατηγικής διαφοροποίησης που διαχωρίζει την Trimo από τον υπόλοιπο ανταγωνισμό που στην πλειοψηφία μόνο παράγει κατασκευαστικά προϊόντα. Αυτό σημαίνει πως η Trimo ξεκινά την διαδικαστική αλυσίδα της με ισχυρή ανάπτυξη που εντείνεται με τεχνολογική συμβουλευτική και σχεδιασμό, ενώ η παραγωγή στηρίζεται με συναρμολόγηση και λειτουργία στο άλλο άκρο της διαδικαστικής αλυσίδας. Όλα αυτά τα συστατικά επιτρέπουν στην Trimo να σχεδιάζει λύσεις οι οποίες αποδεικνύονται βέλτιστες όχι μόνο στον τομέα παραγωγής ή στις λύσεις σχεδίων αλλά επίσης στο τομέα συναρμολόγησης και συντήρησης. Επιπλέον, η αναστραφόμενη που έγινε στη συναρμολόγηση, η συντήρηση καθώς και η τεχνική συμβουλευτική που έχει συνεχή επαφή με αρχιτέκτονες και πελάτες προσφέρει σημαντική πηγή πληροφοριών στο τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης, στο τι θέλουν οι πελάτες, που βρίσκονται οι προοπτικές για βελτίωση και ποιες είναι οι προδοκίες και οι τάσεις των αρχιτεκτόνων.

Το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης στην Trimo είναι υπεύθυνο όχι μόνο για την ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών/διαδικασιών και βελτίωση αυτών που ήδη υπάρχουν αλλά επίσης, και για την διάδοση του «καινοτόμου πνεύματος» μέσα στην εταιρία. Μεταξύ άλλων το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης της Trimo

συμπεριλαμβάνει την επανομαζωμένη «εξειδικευμένη κατασκευαστική γνώση» μέσα στην οποία ξεχωριστοί ερευνητές είναι υπεύθυνοι για παρακολούθησής των τελευταίων τάσεων και ανακαλύψεων καθώς και το επίπεδο τεχνολογίας σε συγκεκριμένους τομείς όπως η οικολογία, οι εναλλακτικές ενεργειακές πηγές, προστασία από τον θόρυβο και άλλα παρόμοια. Αυτά τα άτομα είναι υποχρεωμένα να συλλέγουν, να επιλέγουν και να διαδίδουν τις πληροφορίες μεταξύ των συναδέλφων τους μέσα στην εταιρία. Επιπλέον, τα αναπτυξιακά σχέδια συμπεριλαμβάνουν όχι μόνο ερευνητές από το τμήμα Έρευνας και Ανάπτυξης αλλά και άτομα που κατέχουν ειδικευμένη γνώση, απαραίτητη για την εφαρμογή ατομικών αναπτυξιακών σχεδίων. Με αυτό τον τρόπο η διάδοση της γνώσης μέσα στην εταιρία, είναι εξασφαλισμένη όπως και οι ιδέες που συλλέγονται από τα άτομα που ασχολούνται επίσης με την λύση κάποιου συγκεκριμένου προβλήματος.

Εκτός από την διοίκηση που καθορίζει την εσωτερική στρατηγική πολιτική και ελέγχει τα τελικά αποτελέσματα σε συνολικό επίπεδο, υπάρχουν και άλλα δύο σώματα

κλειδιά που συνεργάζονται ενεργά στην αναπτυξιακή διαδικασία- το πρώτο είναι το Αναπτυξιακό Συμβούλιο, που αποτελείται από το Σχέδιο και τον Διευθυντή του τμήματος Έρευνας και



Ανάπτυξης, τον επικεφαλής Μάρκετινγκ, τον Εμπορικό Διευθυντή καθώς και τον Τεχνικό Διευθυντή, το οποίο ενεργεί σαν ενδιάμεσος σύνδεσμος μεταξύ του στρατηγικού και του λειτουργικού επιπέδου της λήψης αποφάσεων. Το Αναπτυξιακό Συμβούλιο ασχολείται με τις βασικές εσωτερικές υποθέσεις του αναπτυξιακού σχεδίου, όπως την ιδέα του προϊόντος, την προκαταρκτική ανάλυση της αγοράς, το προκαταρκτικό επιχειρηματικό σχέδιο κτλ και επικυρώνει τα ορόσημα κλειδιά των αναπτυξιακών σχεδίων π.χ. το κινήτρο της τεχνολογίας, επιβεβαίωση της πατέντας απρότολης και άλλα παρόμοια. Το Αναπτυξιακό Συμβούλιο, που αποτελείται από άτομα κλειδιά από όλους τους διαδικαστικούς τομείς μέσα στην εταιρία, όπως η Παραγωγή, το τμήμα Αγορών, η Λογιστική και η Διανομή, είναι ένα σώμα στο οποίο τα μέλη της αναπτυξιακής ομάδας είναι υποχρεωμένα να παρουσιάσουν τα ορόσημα του αναπτυξιακού σχεδίου και πρέπει επίσης να συμβουλευτούν το «σώμα» για πιθανές επιπτώσεις στο δικό τους κομμάτι της διαδικασίας. Σαν αποτέλεσμα, η καλοσυγχρονισμένη ανάμιξη όλων των μερών της εταιρίας στην ανάπτυξη νέου προϊόντος, είναι έτσι εξασφαλισμένη.

Η Τρίτη ενθαρρύνει την καινοτομία και διευκολύνει την παραγωγή ή νέων ιδεών μέσα από αρκετά παράλληλα κανάλια. Το πρώτο είναι καθιερωμένο μέσα από την αναπτυξιακή διαδικασία νέων προϊόντων- που καθορίζει την πληροφορία ή τις

ιδέες πάνω στα αναπτυξιακά σχέδια, που δίνονται από το εμπορικό δίκτυο, τεχνική υποστήριξη, τμήμα μάρκετινγκ και το Συμβούλιο Ειδικών- και συλλέγονται σε ετήσια βάση. Έπειτα, αυτές οι ιδέες σχεδιασγράφονται μέσα από την ανάλυση των αναγκών της αγοράς. Οι ανάγκες καθορίζονται βάση του ερωτηματολογίου του πελάτη, της ανάλυσης της αγοράς, των κοινωνικών, τεχνικών και οικονομικών τάσεων, της ανάλυσης του ανταγωνισμού και άλλων πιθανών κατευθύνσεων της βιομηχανίας όπως τακτικές ετήσιες συναντήσεις με αρχιτέκτονες, προμηθευτές, στρατηγικούς πελάτες κτλ.

Το άλλο μέσο συλλογής ιδεών, που γεννιούνται αρχικά από τους εργαζομένους, είναι το αποκαλούμενο «καλάθι ιδεών» το οποίο διευκολύνει τους εργαζομένους στο να συλλέξουν γρήγορα και χωρίς εκτελεστική δουλειά τις ιδέες τους σε πιθανά αναπτυξιακά σχέδια, δηλαδή άμεσα μέσω Ιντερνετ όπου μπορούν αργότερα να παρακολουθήσουν επίσης την «τύχη» της πρότασής τους (αν η τελευταία δηλαδή έγινε αποδεκτή, ποιο είναι η ισχύουσα κατάσταση τους κτλ). Οι πελάτες και οι επιχειρηματικοί συνεργάτες μπορούν να προβάλλουν τις απόψεις τους μέσω της ιστοσελίδας της Τήπο. Οι ιστοσελίδες της Τήπο είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να διευκολύνουν την αποτελεσματική ανταλλαγή πληροφοριών, εγγράφων και άλλων δεδομένων μεταξύ όλων των εργαζομένων. Αυτό το σύστημα συμβάλλει περαιτέρω στην διάδοση της γνώσης μέσα στην εταιρία και έτσι βοηθά έμμεσα στην παραγωγή νέων ιδεών.

Στο «κινήρι» ιδεών η Τήπο εφαρμόζει επίσης και άλλα εργαλεία, όπως για παράδειγμα την «συνεχή διαδικασία βελτίωσης» ή τα «σχέδια της συνεχούς διαδικασίας βελτίωσης» (CIP projects) όπως το αποκαλούν συχνά οι εργαζόμενοι. Αυτά τα σχέδια προορίζονται για συλλογή ιδεών για μικρές ή μεσαίες βελτιώσεις, κυρίως βελτιώσεις για συγκεκριμενοποίηση των προϊόντων. Είναι εξαιρετικά σημαντικό η πρόταση, που υποβάλλεται συνήθως από μια ομάδα εργαζομένων, να συμπεριλαμβάνει αναμενόμενη οικονομία- που ακολουθείται στενά από την βελτίωση που έχει εφαρμοστεί. Εκτός από τα πρακτικά κέρδη για ελάχιστες βελτιώσεις, στους εργαζόμενους δίνεται επίσης συγκεκριμένο χρηματικό βραβείο για προτάσεις που προσφέρουν τα μεγαλύτερα οικονομικά οφέλη.

Η Τήπο συνεργάζεται στενά με τους εξωτερικούς επιχειρηματικούς συνεργάτες στην ιδέα της συλλογής και της ίδιες της ανάπτυξης. Σαν αποτέλεσμα, η Τήπο οργανώνει τις «θεματικές συγκεντρώσεις» ή σεμινάρια με μεγάλους προμηθευτές τουλάχιστον μια φορά το χρόνο, όπου οι ευκαιρίες για βελτιώσεις και προκλήσεις για την επόμενη χρονιά επανεξετάζονται και κανονίζεται πιθανή συνεργασία σε κοινά αναπτυξιακά σχέδια. Επιπλέον, συναντήσεις με αρχιτέκτονες και σχεδιαστές πραγματοποιούνται συχνά σε διαφορετικά μέρη, όπου η Τήπο παρουσιάζει τα προϊόντα και τα μελλοντικά αναπτυξιακά σχέδια της. Οι γνώμες και οι υποδείξεις των σχεδιαστών και αρχιτεκτόνων πάνω στα υπάρχοντα, μελλοντικά ή πιθανά ενδιαφέροντα προϊόντα συλλέγονται κατά τη διάρκεια των ομιλιών και στη βάση των ερευνών. Οι εξωτερικοί αρχιτέκτονες, σχεδιαστές και βιομηχανικοί σχεδιαστές καλούνται συχνά να συμμετάσχουν στις ομάδες που δουλεύουν πάνω σε ένα συγκεκριμένο αναπτυξιακό σχέδιο- όχι μόνο στη διαδικασία δημιουργίας και δοκιμής της ιδέας του προϊόντος αλλά και στη λεπτομερή ανάπτυξη του.

Η Τήμπο προσπαθεί να συμπεριλάβει ερευνητικά κέντρα, στα αναπτυξιακά σχέδια της, όπως πανεπιστήμια και ερευνητικά νοσηπύια της χύρας και του εξωτερικού.

Κατά συνέπεια, η Τήμπο έχει κάποια ετήσια συμβόλαια συνεργασίας με κάποια πανεπιστήμια και νοσηπύια στη Σλοβενία και το εξωτερικό. Έτσι το 2005 η Τήμπο συνεργάστηκε για την ανάπτυξη των προϊόντων της με πάνω από 25 πανεπιστήμια και νοσηπύια εκ των οποίων το 40% ήταν από εξωτερικά. Εκτός από τα ερευνητικά κέντρα η Τήμπο προσέλαβε επίσης, άτομα και εταιρίες που έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και ενσωματώθηκαν σε ομάδες της Τήμπο όπου καλύπτουν ειδικούς τομείς, ήταν πάνω από 30 τέτοιοι συνεργάτες το 2005.

Στρατηγικοί συνεργάτες (πελάτες) έχουν ενσωματωθεί εκκεμμένα στις αναπτυξιακές διαδικασίες. Οι ονομαζόμενοι συνεργάτες (πελάτες) βρίσκονται σε τακτική βάση όπου επθεωρούνται και συντονίζονται οι αναπτυξιακές δραστηριότητες. Έτσι οι αναπτυξιακές προτεραιότητες προσαρμόζονται στις ανάγκες και στις προτάσεις αυτών των πελατών. Ακόμα, οι στρατηγικοί συνεργάτες ενσωματώνονται σε συγκεκριμένες αναπτυξιακές ομάδες που αναπτύσσουν προϊόντα σύμφωνα με τις ανάγκες τους. Ως εκ τούτου, η Τήμπο επιπυγχώνει τη σχεδίαση συγκεκριμένων προϊόντων με τέτοιο τρόπο που να έχουν ήδη πρώτους χρήστες κατά την είσοδο τους στην αγορά. Σαν αποτέλεσμα το ρίσκο αποτυχίας ή μεγαλύτερου κόστους εισόδου ελαχιστοποιείται.

Οι αποκαλούμενοι φάκελοι κλειδιά προορίζονται για βελτιώσεις στις διαδικασίες και στην διατμηματική συνεργασία στην διαδικασία της TQM. Οι φάκελοι κλειδιά διευθύνονται από τους οργανωτές μέσα σε συγκεκριμένα τμήματα που συλλέγουν τα λεγόμενα μη ποιστικά κόστη, ακολουθούν key value drivers και οι οποίοι προτείνουν το άνοιγμα νέων φακέλων κλειδιά στη βάση των προτάσεων των εργαζομένων κατά τις τακτικές συνεδράσεις TQM καθώς και καθέρωση των διατμηματικών ομάδων οι οποίοι θα πρέπει να ψάχνουν για την κατάλληλη συστηματική λύση. Τα CIP projects και οι φάκελοι κλειδιά παρουσιάζονται τακτικά στον Γενικό Διευθυντή, ονομαστικά από τους υπευθύνους των σχεδίων κατά τη διάρκεια των συνεδράσεων του Διοικητικού Συμβουλίου.

Η Τήμπο εκδίδει επίσης ένα έντυπο υποβολής προτάσεων που ονομάζεται Τήμπο Crazy Idea του οποίου ο σκοπός είναι να ενθαρρύνει τον πρωτότυπο, ελεύθερο και διαφορετικό τρόπο σκέψης μεταξύ των εργαζομένων. Αυτό το έντυπο διασφαλίζει το ότι αυτοί που σκέφτονται διαφορετικά δεν καταπιέζονται πια αλλά



αποτελούν ένα σημαντικό κομμάτι του καινοτόμου πνεύματος της εταιρίας, όπως λέει και το ετήσιο έντυπο με το σύνθημα «Τολμάω να σκέφτομαι διαφορετικά». Μια σημαντική διαφορά μεταξύ αυτού του εντύπου και άλλων εργαλείων συλλογής ιδεών των εργαζομένων είναι πως το *Τρίτο Crazy Idea* δεν είναι απαραίτητα αξιοποιησιμο στο άμεσο μέλλον. Τα επλεκτικά κριτήρια συμπεριλαμβάνουν παράγοντες όπως ανοιχτό τρόπο σκέψης και αποτελεσματική παρουσίαση, όλοι με σκοπό να ενθαρρύνουν τον μη συμβατικό τρόπο σκέψης σαν αξία. Στο τέλος της χρονιάς, στο πάρτυ της Πρωτοχρονιάς, δίνεται ένα βραβείο για την πιο τρελή ιδέα. Το ίδιο το βραβείο είναι ασυνήθιστο – το τελευταίο ήταν ένα ταξίδι για 2 άτομα στο Διαστημικό Κέντρο Κένεντυ στο Κέιπ Κανάβεραλ της Φλόριδα για μάθημα αστροναυτών μιας ημέρας.

Εκτός από τα εσωτερικά βραβεία η Τήπο δίνει και διεθνή *Τρίτο Ερευνητικό Βραβείο* για τους καλύτερους απόφοιτους, μεταπτυχιακούς και διδακτορικούς. Το έντυπο εδίδεται επίσης στην Σλοβενία και σε κάποιες άλλες Ευρωπαϊκές χώρες και προορίζεται για οποιαδήποτε επιστημονική εργασία που σχετίζεται με οποιονδήποτε τρόπο με τους τομείς που καλύπτει η Τήπο. Οι περισσότερες εργασίες προέρχονται από τους τομείς της αρχιτεκτονικής, της δουλειάς των πολιτικών μηχανικών, της μηχανολογίας, της πληροφορικής, των οικονομικών, της νομικής, του μάρκετινγκ και άλλων σχετικών. Εκτός από την δημοσίευσή τους στα ΜΜΕ και την συλλογή επιστημονικών εγγράφων, οι βραβευμένοι λαμβάνουν ειδικά βραβεία και χρηματικό βραβείο. Μαζί με την ανάπτυξη της συνεργασίας μεταξύ της εταιρίας και των πανεπιστημίων που βρίσκεται στις αγορές που είναι ήδη παρούσα η Τήπο και την αύξηση της ενημέρωσης των μαθητών και των επαγγελματιών που υπάρχουν στις αγορές αυτές, ένας από τους βασικούς σκοπούς του βραβείου αυτού είναι η ενθάρρυνση για ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και ιδεών μεταξύ της Τήπο και των εξωτερικών ερευνητικών κέντρων που λειτουργούν σε τομείς που είναι ενδιαφέροντες για την Τήπο και υποστήριξη της συνεργασίας μεταξύ των πιο πολλά υποσχόμενων φοιτητών και της Τήπο. Περισσότερα από 130 βραβεία έχουν δοθεί τα τελευταία 5 χρόνια και περίπου το ένα τέταρτο όλων των βραβευμένων συνεργάστηκε, με τον ένα ή με τον άλλο τρόπο, με την Τήπο μετά τα βραβεία αυτά.

Μια σημαντική πηγή πληροφοριών για τις σύγχρονες τάσεις και τις ανάγκες της αγοράς είναι επίσης τα *Διεθνή Αρχιτεκτονικά Βραβεία* που δίνονται κάθε 2 χρόνια στις καλύτερες αρχιτεκτονικές λύσεις με προϊόντα Τήπο. Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης των τάσεων ενσωματώνονται άμεσα στα αναπτυξιακά σχέδια και κατά συνέπεια στα νέα προϊόντα της Τήπο.

Μέσω όλων αυτών των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται εντός ή εκτός της εταιρίας, και των οποίων μοναδικός σκοπός είναι να αυξήσουν το επίπεδο καινοτομίας μέσα στην εταιρία και έτσι να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της αναπτυξιακής διαδικασίας, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε την βασική φιλοσοφία της Τήπο η οποία αναγνωρίζει την καινοτομία σαν πολυσύνθετη, αλληλένδετη διαδικασία που ενσωματώνει διαφορετικά τελικά τμήματα (εργαζόμενους, προμηθευτές, αρχιτέκτονες κτλ) που μόνο μαζί επιτυγχάνουν μια κρίσιμη μάζα που επιτρέπει το καινοτόμο πνεύμα μέσα στην εταιρία έτσι ώστε αυτό να ενσωματώνεται ουσιαστικά στην καθημερινή απόδοση των εργαζομένων.

2.5. Αξιολόγηση της διαδικασίας καινοτομίας

2.5.1. Scorecard (καρτέλα αναγραφής σκορ) για να αξιολογήσετε τις ικανότητες καινοτομίας της επιχείρησης

Η ικανότητα για συνεχιζόμενη καινοτομία σπίττει την ενσωμάτωση διαχειριστικών διαδικασιών. Η καρτέλα αναγραφής σκορ που ακολουθεί βοηθά την αποτίμηση και βοηθά στην βελτίωση του τρόπου με τον οποίο μία εταιρία κατανοεί, φροντίζει και αποσπά κέρδη από τις καινοτόμες πρακτικές της.

Στο βιβλίο “Δρέποντας αξία από την γνώση και την καινοτομία” (Young 2001), ο Gartner περιέγραψε πώς η συνεχιζόμενη και επωξονόμενη καινοτομία, εξαρτάται από την ενσωμάτωση στρατηγικών, ανθρώπινου δυναμικού, γνώσης, καινοτόμου και και πνευματικού κεφαλαίου που πρέπει να επιτύχουν οι διοικήσεις μέσα στις επιχειρήσεις. Αναφερόμαστε σε αυτό το σύστημα ως αλυσίδα αξίας καινοτομίας. Τα καλά νέα είναι ότι, για τις περισσότερες επιχειρήσεις, αυτές οι διαδικασίες-στοιχεία της αλυσίδας αξίας της καινοτομίας- ήδη υπάρχουν. Τα άσχημα νέα είναι ότι

- αυτές οι διαδικασίες μπορεί να είναι ανώριμες
- Είναι απομονωμένες αφήνοντας τους συμμετέχοντες στην αλυσίδα αξίας της καινοτομίας τυφλούς όσον αφορά τις ανάγκες, τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες των άλλων.

Αυτές οι συνθήκες υπονομεύουν την ικανότητα της εταιρίας για καινοτομία

Το κλειδί για μία αναπτυσσόμενη καινοτομία είναι να βελτιώσουμε την συνολική απόδοση της αλυσίδας αξίας, βελτιώνοντας τα επιμέρους στοιχεία και τις μεταξύ τους σχέσεις. Αυτό επιβάλλει την κατανόηση της θεωρίας των περιορισμών η οποία είναι βασισμένη στην διαπίστωση ότι όλα τα συστήματα αποτελούνται από επιμέρους βήματα τα οποία είναι υπεύθυνα για ξεχωριστές λειτουργίες που τελικά καταλήγουν σε κάποιου είδους κέρδος. Παραδοσιακά, κάθε βήμα θα έπρεπε να βελτιώνεται ξεχωριστά. Όμως κάποια στάδια θα λειτουργούσαν γρηγορότερα και με μεγαλύτερη υπευθυνότητα από τα άλλα. Έτσι καταλήγουμε σε μία από τις τρεις συνθήκες:

- Καθυστερήσεις, όπου η δουλειά από τα ταχύτερα επίπεδα συγκρούεται με την δουλειά από τα πιο αργά
- Ανεπάρκειες όπου τα βήματα-επίπεδα πέρα από τις καθυστερήσεις είναι αδρανής, περιμένοντας για τις εργασίες που έχουν κολλήσει
- Αδιέξοδα, όπου, τα βήματα παρακάμπτονται για να επιταχυνθεί η διαδικασία, όπου καταλήγουμε στην ασυνέπεια και την έλλειψη εγκυρότητας.

- Δεδομένων αυτών των συνθηκών, τα οφέλη είναι τόσο αξιόπιστα όσο και το πλέον αδύναμο συστατικό της αλυσίδας. Για να βελτιώσουμε ένα σύστημα όπως η αλυσίδα αξίας της καινοτομίας, οι ηγέτες θα πρέπει να επικεντρωθούν στην αναγνώριση και στην λύση για τα τα πιο φτωχά σε απόδοση στοιχεία και τις παρακείμενες συνδέσεις τους, και να προχωρούν στο επόμενο βήμα όταν το χειρότερο έχει επιλυθεί. Το να κάνουν οτιδήποτε άλλο είναι χάσιμο χρόνου και πηγών γιατί έτσι δεν θα βελτιωθούν τα αποτελέσματα.

Η καρτέλα σκορ για την καινοτομία του Gartner's innovation (Πίνακας 1) είναι ένα απλό εργαλείο για την διευκόλυνση της αναγνώρισης του πλέον αδύναμου στοιχείου μίας εταιρίας στην αλυσίδα αξιών της καινοτομίας (Gartner, 2002). Όταν η αρχική αδυναμία εντοπιστεί, μπορούμε να προβούμε σε επανορθωτικές δράσεις.

Αλυσίδα αξίας καινοτομίας Τμήμα διαδικασίας	Ναι ~ Βαθμοί = 5 Συνήθως ~ Βαθμοί = 3 Όχι / Δεν γνωρίζω ~ Βαθμοί = 0
Στρατηγική διοίκηση Όραμα, αξίες, αποστολή Δυναμίες και κανόνες Επιχειρησιακοί οδηγοί και στρατηγικές Ηγεσία	<ul style="list-style-type: none"> • Τα αποτυχημένα πειράματα θεωρούνται ως πηγή εκμάθησης; • Οι επιχειρησιακές διαδικασίες όπως η Έρευνα & η Ανάπτυξη εστιάζονται ρητά στις βασικές ικανότητες ή τους δηλωμένους επιχειρησιακούς στόχους • Η επιχείρηση ενθαρρύνει έρευνα και ανταμείβει συστηματικά τη δημιουργική σκέψη; • Οι στρατηγικοί συνεργάτες αξιολογούνται στα πλαίσια των ικανοτήτων και των διαδικασιών καινοτομίας • Θεωρούνται οι επιχειρηματίες και οι συνεργάτες επιχειρησιακών μονάδων υπεύθυνοι για τους στρατηγικούς στόχους καινοτομίας;
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Στρατηγική προέλευση Στρατολόγηση/διατήρηση Διαχείριση απόδοσης Συνεχής εκμάθηση και ανάπτυξη	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιχείρηση προσλαμβάνει συνειδητά δημιουργικούς, προσαρμοστικούς ανθρώπους • Οι εργαζόμενοι αναμένονται να αναπτυχθούν συνεχώς υπό τον όρο ότι τους δίνεται η ευκαιρία να το κάνουν; • Η εργασία εκτελείται σε διεπιστημονικό, διοργανωτικό τρόπο; • Υπάρχουν μηχανισμοί για να διατηρήσουν και να εκμεταλλευτούν τον ανθρώπινο δυναμικό, σε περίπτωση συγχωνεύσεων και αποκτήσεων, νέων σχέσεων; • Απαιτείται και ενθαρρύνεται το ανθρώπινο δυναμικό να μοιραστεί τις πληροφορίες;

<p>Διαχείριση Γνώσης Σύλληψη, σύνθεση, διανομή πληροφοριών</p> <p>Δημιουργικές συνθήκες</p> <p>Συνεχής εκμάθηση</p> <p>Διαχείριση σχέσεων</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Υπάρχουν συστήματα δεξιοτήτων για τον προσδιορισμό, την ανάπτυξη και τη διάθεση των εμπειρογνομώνων; • Υπάρχουν συνεργάσιμα συστήματα για ανάλυση πληροφοριών, σύλληψη και διανομή γνώσεων, και χρησιμοποιούνται ενεργά; • Οι εργαζόμενοι δείχνουν με συνέπεια τις πληροφορίες και τα εργαλεία διαθέσιμα για να βοηθούν ενεργά, παρά να εμπόδισουν, την απόδοσή τους; • Οι πηγές γνώσης και καινοτομίας (οργανωτικές και ατομικές) και τα αποτελέσματά τους είναι φωστές, παγιωμένες και ελεγχόμενες συστηματικά; • Όπου οι στρατηγικοί συνεργάτες είναι ενσωματωμένοι στην εκτέλεση επιχειρησιακής διαδικασίας, οι εργαζόμενοι έχουν έτοιμη πρόσβαση στα διοργανωτικά στοιχεία, τη γνώση, τα συστήματα πληροφοριών και το προσωπικό;
<p>Διαχείριση καινοτομίας Ανταγωνιστική νοοτροπία</p> <p>E&A</p> <p>Συνεργάσιμα συστήματα</p> <p>Εκμάθηση</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Οι καλύτερες, μη-E&A οργανωτικές μονάδες συμβουλευονται τακτικά ως πιθανές πηγές 'μοχλεύσιμης' καινοτομίας; • Η επιχείρηση ελέγχει τακτικά τις δραστηριότητες κατοχύρωσης με δίπλωμα ευρεσιτεχνίας των ανταγωνιστών, των συνεργατών και των βασικών πελατών και χρησιμοποιεί εκείνες τις πληροφορίες για να διαμορφώσει την καινοτομία και την επιχειρησιακή στρατηγική; • Υπάρχει μια ρητή διαδικασία για την ανακάλυψη, την αξιολόγηση και την χρηματοδότηση των ενδεχομένων 'μοχλεύσιμων' καινοτομιών σε όλους τους κύκλους ζωής ανάπτυξής τους; • Υπάρχουν εργαλεία και διαδικασίες για την εξόρυξη στοιχείων, αποθηκών πληροφοριών και γνώσης για τις πιθανές ευκαιρίες καινοτομίας; • Οι ικανότητες των υπαρχόντων ή πιθανών συνεργατών θεωρούνται στον καθορισμό ποιων καινοτομιών να αναζητήσετε;

<p>Διαχείριση κύκλου ζωής ΠΙ (Πνευματικής Ιδιοκτησίας) Διαχείριση προσόντος και χαρτοφυλακίου ΠΙ Εκτίμηση ΠΙ πολιτική εξαγωγής σφαιρικής αξίας Προστασία ΠΙ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η επιχείρηση προσπαθεί να περιγράψει και να αποσολογήσει την αξία των διανοητικών προσόντων του και τα αποτελέσματα δημοσιοποιούνται; • Μια στρατηγική οργάνωση επιφορτίζεται με να μεγιστοποιήσει την οικονομική απόδοση του χαρτοφυλακίου ΠΙ σε συνεχή βάση; • Οι μη ιθαγενείς βιομηχανίες χώρες και αγορές αξιολογούνται συνεχώς στην εκτίμηση της δύναμης απόκτησης ενός προσόν ΠΙ; • Η επιχείρηση θεωρεί φιλική εργασία την υιοθέτηση επιχειρησιακών στρατηγικών στα πλαίσια του χαρτοφυλακίου προσόντων της ακόμα κι αν η εκμετάλλευση ορισμένων προσόντων θα του έπαινε έξω από τις βασικές κανόνες ή την πρόταση επιχειρησιακής αξίας τους; • Η επιχείρηση περιλαμβάνει τις καινοτομίες διαδικασίας και επιχειρησιακής πρακτικής στις διοικητικές πρακτικές ΠΙ της;
--	---

Πίνακας 1: Σκοπέλα κριτηρίων των Scorecard

Αυτή η scorecard σχεδιάζεται για να αξιολογήσει τα τμήματα διαδικασίας τα ίδια, καθώς επίσης και την ενσωμάτωσή τους με προηγούμενα ή επόμενα βήματα. Εξετάζει επίσης τον αυξανόμενο ρόλο των στρατηγικών σχέσεων. Για οποιοδήποτε δεδομένο τμήμα διαδικασίας, ένα αποτέλεσμα υποσυνόλου από 18 έως 25 δείχνει μια ισχυρή τοποθέτηση. Ένα αποτέλεσμα από 11 έως 17 δείχνει μια λογική τοποθέτηση, με την ανάγκη για κάποια περαιτέρω αλλαγή. Ένα αποτέλεσμα από 0 έως 10 δείχνει μια εξαιρετικά αδύνατη σύνδεση στην αλυσίδα αξίας. Τα σκορ των συστατικών πρέπει να συγκριθούν, και εκείνα με τις πιο αδύνατες εκτιμήσεις πρέπει να λάβουν την αμεσότερη προσοχή για να βελτιστοποιήσουν τις εκβάσεις καινοτομίας. Εάν τα περισσότερα ή όλα τα σκορ των συστατικών είναι στο μέτριο (από 11 έως 17) τη σειρά, κατόπιν μια από δύο συνθήκες υπάρχει:

- Η απόδοση της επιχείρησης σε σχέση με τις ερωτήσεις της scorecard είναι πραγματικά άγνωστη, και οι απαντήσεις έγιναν βασισμένες στην εικασία ή σε ανекδοτικά στοιχεία
- Οποιαδήποτε θετική τοποθέτηση από την άποψη της προσθήκης αξίας στην καινοτομία είναι καθαρά τυχαία.

Και στις δύο περιπτώσεις, μια βαθύτερη έρευνα σχετικά με την απόδοση των τμημάτων αλυσίδας αξίας πρέπει να διεξαχθεί και η αξιολόγηση της scorecard να επανεξεταστεί πριν από οποιοδήποτε προσπάθειες ανοικοδόμησης ή πιο βαθιά ενσωμάτωσης των συστατικών διαδικασιών. Εάν δύο συστατικά εμφανίζονται εξίσου δυσλειτουργικά, η διαχείριση μπορεί να σχεδιάσει συγκεκριμένες μετρήσεις για να λάβει μια περισσότερο κοκκώδη κατανόηση των σχετικών αδυναμιών ή να κάνει μια ενημερωμένη κρίση όσον αφορά το σχετικό κόστος και την επίδραση της βελτίωσης ενός συστατικού αντί του άλλου.

2.5.2. I-model – I-model – Ένα εργαλείο αξιολόγησης καινοτομίας

Υπάρχουν επίσης άλλες προσεγγίσεις προς τη συστηματική ανάλυση της αξιολόγησης απόδοσης (benchmarking) της καινοτομίας. Μια από τις συστηματικές σε βάθος αναλύσεις αναπτύσσεται μέσα στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης του Leonardo Da Vinci (Πρότυπο Καινοτομίας) που συζητά τα ακόλουθα θέματα

- δαπάνες καινοτομίας (συμπ. την Έρευνα & Ανάπτυξη) (μέσα στον οργανισμό και σε συνεργασία με εξωτερικό προσωπικό)
- στρατηγικές πτυχές της ενθάρρυνσης της καινοτομίας (στρατηγικές, διευθυντικές και θεμελιώδεις οργανωτικές πτυχές)
- ρύθμιση στόχων και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων (όσον αφορά στον οργανισμό, το χρόνο και την παρακολούθηση καινοτομίας)
- επιχειρησιακή κουλτούρα και κλίμα (δημιουργική ατμόσφαιρα και σχετικές μετρήσεις των σχέσεων)
- διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (σχετική με τη γνώση και τις δεξιότητες για τη διαχείριση της καινοτομίας και την εφαρμογή των καινοτόμων δραστηριοτήτων)
- οργάνωση των ιδεών διαχείρισης που παράγεται από τους υπαλλήλους (μαζική εφευρετική δραστηριότητα)
- τεχνικές παραγωγής ιδεών (που επιδιώκουν τις δυνατότητες για τη βελτίωση, για την παραγωγή των λύσεων και του ελέγχου λύσης)
- σύστημα αξιολόγησης (νομισματική και μη νομισματική αναγνώριση)
- ρόλος των διευθυντών (ως σημαντικό όργανο για την ενθάρρυνση της δυνατότητας για καινοτομίες)
- συνεργασία καινοτομίας (με πανεπιστήμια, προμηθευτές, καταναλωτές, ανταγωνισμό)
- παράγοντες που παρακωλύουν τη δραστηριότητα καινοτομίας (δαπάνες και σχετικές οικονομικές πηγές, πληροφορίες, προσωπικό, τεχνολογίες, οργανωτικοί παράγοντες)
- συνέπειες της καινοτομίας (έμμεσες επιδράσεις όπως πνευματική ιδιοκτησία, νέα προϊόντα αγοράς, μερδίο αγοράς, ευελιξία παραγωγής, αποτελέσματα στην υγεία και το περιβάλλον..., άμεσες επιδράσεις αποταμιεύσεις και οικονομικά αποτελέσματα εξαιτίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών...)

Βάσει των μεμονωμένων θεμάτων, οι προαναφερθείσες περιοχές αξιολογούνται και μπορούμε έτσι να καθιερώσουμε τις ευκαιρίες για την πιθανή βελτίωση. Οι πράξεις σαφώς δείχνουν ότι οι εναρμονισμένες δραστηριότητες στις μεμονωμένες περιοχές φέρνουν τα βέλτιστα επιχειρησιακά αποτελέσματα, το οποίο σημαίνει ότι καμία διακριτική απόκλιση δεν αποδεικνύεται εμφανής.

2.5.3. Μέτρηση της καινοτομίας

Για να καταλάβουμε εάν ένας οργανισμός επιτυγχάνει στην υιοθέτησή των καινοτόμων πρακτικών εργασίας και την επιζήτηση της καινοτόμου στρατηγικής πρέπει να μερήσουμε την απόδοση καινοτομίας. Ουσιαστικά, εάν ένας οργανισμός είναι καινοτόμος έπειτα έχει υιοθετήσει την αλλαγή. Συνεπώς, οι γενικοί επιχειρησιακοί δείκτες τους πρέπει να απεικονίσουν μια θετική απόδοση. Μια σταθερή επιχειρησιακή απόδοση θα πρότεινε ότι ο οργανισμός διατηρεί απλά τη σχετική θέση του στο εξωτερικό περιβάλλον (διατηρώντας μια αντιδραστική θέση). Μια προς τα κάτω απόδοση να εξηγηθεί από τους ανεξέλεγκτους παράγοντες όπως τα επιτόκια, το ΑΕΠ και λοιπά, εντούτοις αυτό χρησιμεύει μόνο να μεταμφιέσει την έλλειψη εσωτερικών ικανοτήτων ενός οργανισμού να ελέγξει τις εξωτερικές επιρροές του και να ανταποκριθεί αναλόγως. Κατά συνέπεια, ένας καινοτόμος οργανισμός πρέπει να δει βελτιώσεις σε όλους τους επιχειρησιακούς δείκτες ειδικά μέσο και μακροπρόθεσμα.

Ο ακόλουθος καθορίζει μερικούς τρόπους μέτρησης της απόδοσης καινοτομίας κατά μήκος των τεσσάρων τύπων καινοτομιών που εξερευνούνται ανωτέρω. Συνδυασμένοι αυτοί αντιπροσωπεύουν τα μέσα για την επιτυχία μιας εταιρίας στην υιοθέτηση της καινοτομίας.

Εισαγωγή καινοτομίας – απαιτεί την αξιολόγηση της απόδοσης ενός οργανισμού να αναζητήσει και να παρέχει νέους πόρους ή πηγές πόρων, μαζί με τη νέα γνώση.

- Ο αριθμός αδειών τεχνολογίας που αγοράζονται – θα παράσχει μέσα για να καθορίσει το βαθμό στον οποίο μια εταιρία ερευνά και χρησιμοποιεί την τεχνολογία που αναπτύσσεται από άλλες οργανώσεις.
- Ο αριθμός υπογεγραμμένων συμφωνιών συνεργασίας – θα μετρήσει το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός επεκτείνει την αλυσίδα αξίας του από την πλευρά της προσφοράς, και συνεργάζεται με τους προμηθευτές στις καινοτομίες.
- Ο λόγος της αξίας προσφοράς με τον αριθμό των προμηθευτών – θα δείξει το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός υιοθετήσει τη διαχείριση σχέσης προσφοράς, στο βαθμό που οι βασικοί προμηθευτές παρέχουν τον όγκο των υλικών εισαγωγής.
- Η επένδυση στην επιχειρησιακή νοημοσύνη – θα παρουσιάσει το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός επιζητεί τα στοιχεία για το εξωτερικό περιβάλλον του ως εισαγωγή στις καινοτόμες δραστηριότητες.
- Αριθμός συνδέσμων με πανεπιστήμια – ως μέσο καθορισμού μιας πιθανής πηγής νέων πληροφοριών.

Διαδικασία καινοτομίας – απαιτεί τη μέτρηση της απόδοσης όλων των δραστηριοτήτων μέσα στον οργανισμό να καθορίσει εάν η συνεχής βελτίωση υιοθετείται. Αυτά τα μέτρα πρέπει να περιλάβουν τη δομή, τη διαδικασία, το προσωπικό και τον πολιτισμό.

- Η έκταση του δείκτη ελέγχου – μετρά το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός εισάγει εύκαμπτες, αυτόνομες δομές εργασίας.
- Αριθμός συνεργασιών αφοδιαστικής αλυσίδας – δείχνει το βαθμό στον οποίο μια εταιρία έχει υιοθετήσει τις καινοτόμες δομές οργάνωσης δικτύων.
- Κόστος μέτρων ποιότητας – εσωτερική αποτυχία, εξωτερική αποτυχία, πρόληψη, αξιολόγηση – παρέχει μια μέτρηση της ποιότητας που συνδέεται με τη διαδικασία παραγωγής υπηρεσιών ή προϊόντων.
- Κόστος της απόδοσης πωλήσεων – μπορεί να δείξει εάν οι διαδικασίες παραγωγής βελτιώνονται συνεχώς για να μειώσουν τις γενικές δαπάνες.
- Κόστος ανά καινοτομία – παρέχει έναν οδηγό ως προς το εάν η ίδια διαδικασία εισαγωγής καινοτομίας, καινοτομείται. Δηλαδή ότι το κόστος για να φέρει νέες καινοτομίες online μειώνεται.
- Αριθμός καινοτομιών που αναλαμβάνονται – μετρά εάν η οργάνωση καινοτομεί συνεχώς και έχει μια σειρά προγραμμάτων εν εξελίξει.
- Επένδυση στην καινοτομία διαδικασίας ως ποσοστό των δαπανών διαδικασίας – θα μετρήσει το βαθμό στον οποίο η καινοτομία διαδικασίας ενθαρρύνεται.
- Μέτρα ανθρωπίνων σχέσεων - συστηματική απουσία από την εργασία, ρυθμός αλλαγής προσωπικού, ηθική – μετρά την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Κόστος της λειτουργίας ανθρωπίνων σχέσεων ως ποσοστό των συνολικών δαπανών – για να δείξει εάν η καινοτομία διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ενσωματώνεται στον οργανισμό.

Καινοτομία νέων προϊόντων – αναφέρεται στις αλλαγές στα υπάρχοντα προϊόντα (δευτερεύοντα και σημαντικά) καθώς επίσης και την εισαγωγή των εξ ολοκλήρου νέων προϊόντων. Για να εξασφαλίσει ότι η γραμμή καινοτομίας συνεχίζει να παράγει μια πρόοδο των καινοτομιών, τα ακόλουθα μέτρα απόδοσης απαιτούνται

- Οι δαπάνες E&A ως ποσοστό των πωλήσεων – δείχνουν το επίπεδο δέσμευσης που ένας οργανισμός έχει στην καινοτομία.
- Έρευνα αγοράς ως ποσοστό των πωλήσεων – για να δείξει το βαθμό στον οποίο ένας οργανισμός επιδιώκει ενεργά τα στοιχεία για τις ανάγκες των πελατών.
- Αριθμός ερευνητικών προγραμμάτων – για να εξασφαλίσει ότι πάρα πολλά έργα δεν αναλαμβάνονται ταυτόχρονα επεκτείνοντας με αυτόν τον τρόπο υπερβολικά τους πόρους του οργανισμού.
- Μίγμα ερευνητικών προγραμμάτων – για να εξασφαλιστεί ότι ο οργανισμός επενδύει σε μια σειρά καινοτομιών (βράχυ- και μακροπρόθεσμα, υψηλού και χαμηλού κινδύνου) για να αυξήσει το ποσοστό επιτυχίας και να έχει μια συνεχή ροή καινοτομιών που μπαίνουν στην αγορά.
- Αριθμός εισαγωγής προϊόντων καινοτομίας – δευτερεύουσα, σημαντικά, πολύ σημαντικά – θα μετρήσει την έκβαση των ερευνητικών προγραμμάτων.
- Το ποσοστό προόδου προϊόντων καινοτομίας – ανά τύπο καινοτομίας – θα ελέγξει την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας καινοτομίας για να επηρεάσει

την αφαίρεση των εμποδίων, ελαχιστοποιώντας με αυτόν τον τρόπο το χρονικό κύκλο του προϊόντος.

- Αριθμός αιτήσεων και εγκρίσεων διπλώματος ευρεσιτεχνίας – ενώ τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας δεν δηλώνουν βιώσιμα εμπορικά προγράμματα, καινοτόμους οργανισμούς θα αναπτύσσουν αποκλειστική πνευματική ιδιοκτησία που πρέπει να προστατευθεί. Ένα περαιτέρω μέτρο μπορεί να είναι η σχέση μεταξύ των διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας έτσι ώστε μια εταιρία αναπτύσσει ένα δίκτυο διπλωμάτων για να προστατεύσει έναν τομέα της έρευνας.
- Δαπάνες E&A ανά δίπλωμα ευρεσιτεχνίας – μπορούν να μετρήσουν την αποδοτικότητα της φρεννητικής διαδικασίας και να επιτρέψουν την αξιολόγηση απόδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές.
- Ποσοστό των πωλήσεων από τα νέα προϊόντα – για να καθορίσει το επίπεδο επιστροφής από την καινοτομία για έναν οικονομικά επιτυχημένο οργανισμό.
- Αριθμός αδειών που εκδίδονται για τις νέες τεχνολογίες – παρέχει μια μέτρηση των συνεργάσιμων ρυθμίσεων με τους πελάτες και τους συνεργάτες και ότι η πνευματική ιδιοκτησία που αναπτύχθηκε από έναν οργανισμό μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άλλους οργανισμούς.
- Αριθμός συνεργάσιμων συμφωνιών – με πελάτες και συνεργάτες – παρέχει μια διορατικότητα στο δίκτυο αξίας ενός οργανισμού.

Καινοτομία στρατηγική – μπορεί να μετρηθεί από την ανάπτυξη ενός οργανισμού, δηλαδή εκείνες οι καινοτόμες στρατηγικές που έχουν επιτρέψει στον οργανισμό να αναπτυχθεί. Η ανάπτυξη είναι ένα απαραίτητο στοιχείο στην Ισορροπημένη Scorecard του Kaplan και Norton (1992).

- Πωλήσεις – δείχνουν εάν η ζήτηση για προϊόντα ή υπηρεσίες του οργανισμού προσελκύει περισσότερους πελάτες ως αποτέλεσμα των καινοτόμων δραστηριοτήτων.
- Αποδοτικότητα – θα παράσχει τη διορατικότητα εάν ο οργανισμός αναλαμβάνει τις καινοτομές με τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιωθεί η γενική επιχειρησιακή απόδοσή του.
- Απόδοση κερδών – για να καθορίσει την ικανότητα του οργανισμού να παραγάγει μια απόδοση στην επένδυσή του.
- Μαρτίδιο αγοράς – θα παράσχει στοιχεία ως προς το εάν ένας οργανισμός αναπτύσσεται σχετικά με τους ανταγωνιστές του.
- Αξία στην αγορά – παρέχει ένα μέτρο της αντίληψης της αγοράς για τον οργανισμό και τη ικανότητά του να είναι καινοτόμος.

Ανακεφαλαιώνοντας, οι καινοτόμοι οργανισμοί απαιτούν σταθερή αναπροφοδότηση, όχι μόνο από τον εξωτερικό κόσμο και τις επηροές που επιδρούν στην απόδοσή του, αλλά και από τα στοιχεία σχετικά με την απόδοσή του αυτή καθεαυτή. Τέτοιοι δείκτες επιτρέπουν να αναπτυχθούν και να προσαρμοστούν στρατηγικές ή να επινούνται καινούργια προγράμματα.