

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΗΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΡΓΩΝ

Περίφανος Ιωάννης

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Οκτώβριος 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

IMPLEMENTATION OF INNOVATION
MANAGEMENT TECHNIQUES AND INFORMATION
MANAGEMENT IN PROJECT MANAGEMENT

By

Ioannis Perifanos

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Arts in Economic and Business Strategy

Piraeus, Greece, October 2014

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ τη Διοίκηση του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς καθώς επίσης και τη Διοίκηση του Μεταπτυχιακού Προγράμματος της Οικονομικής και Επιχειρησιακής Στρατηγικής για την πολύτιμη βοήθειά τους και την υπομονή που έδειξαν στο πρόσωπό μου, σε δύσκολες στιγμές.

Ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Δημήτριο Εμίρη για τις κατευθύνσεις και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Εφαρμογή Τεχνικών Διαχείρισης Καινοτομίας και Διαχείρισης Πληροφορίας στη Διοίκηση Έργων

Σημαντικοί όροι: Καινοτομία, Τεχνικές Διοίκησης Καινοτομίας, Διοίκηση Έργων, Διαχείριση Γνώσης, Διαχείριση Πληροφορίας, Κενά πληροφορίας.

Περίληψη

Από τις μεθοδολογίες που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της καινοτομίας αξιοποιούμε τις Τεχνικές Διοίκησης Καινοτομίας [Innovation Management Techniques (IMTs)]. Η ανάπτυξη και υιοθέτηση των IMTs είναι αποτέλεσμα της ικανότητας των επιχειρήσεων να εφαρμόσουν τις γνώσεις τους για να βελτιώσουν την επιχείρησή τους στο εσωτερικό τους και τις σχέσεις τους με τους εξωτερικούς φορείς (πελάτες, προμηθευτές, μεταπωλητές). Τα εργαλεία και οι διαδικασίες αυτές μπορούν να εξασφαλίσουν τη σωστή διαχείριση της γνώσης (Knowledge Management) και να καλύψουν το κενό της πληροφορίας (Information Gap) που δημιουργείται από την αλληλεπίδραση πολλών τμημάτων και ανθρώπων για ένα σκοπό ή μια εργασία.

Η διαχείριση έργων (Project Management) εξ ορισμού αναφέρεται στο Έργο (Project) ως μία προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται προκειμένου να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα. Στη διαχείριση έργων, συγκεντρώνονται οι γνώσεις και η πληροφόρηση πολλών ανθρώπων με στόχο τον σωστό προγραμματισμό, ο οποίος είναι ζωτικής σημασίας για το έργο, καθώς και τον έλεγχο σε κάθε φάση ανάπτυξης. Όσο πιο ολοκληρωμένα και άμεσα διαχέεται μια πληροφορία, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η ομάδα και άρα εξασφαλίζεται η επιτυχία του έργου.

Εκτιμώντας την καθολικότητα και τη σημασία της εφαρμογής της Διαχείρισης Γνώσης (Knowledge Management) σε πολλές καθημερινές και επαγγελματικές δραστηριότητες, μπορούμε να το θεωρήσουμε ένα σημαντικό εργαλείο του PM, το οποίο εάν αξιοποιηθεί με τον σωστό τρόπο, θα οδηγήσει με μαθηματική ακρίβεια σε μετρήσιμη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοικητικής ομάδας ενός έργου.

Εφόσον οι τεχνικές διαχείρισης της καινοτομίας είναι συγκεκριμένες και οδηγούν στην καλύτερη διαχείριση της γνώσης και αυτή με τη σειρά της είναι ζωτικής σημασίας για τη διοίκηση ενός έργου, θα προσπαθήσουμε να δείξουμε το κατά πόσο οι IMTs μπορούν να

εφαρμοστούν επιτυχημένα στο Project Management, όπως γίνεται πλέον στις καινοτομικές επιχειρησιακές ομάδες, εξασφαλίζοντας το καλύτερο δυνατό Knowledge Management, που με τη σειρά του θα οδηγήσει στην επιτυχημένη, χρονικά και χρηματοοικονομικά, επίτευξη ενός έργου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Implementation of Innovation Management Techniques and Information Management in Project Management

Keywords: innovation, Innovation Management Techniques, Project Management, Knowledge Management, Information Management, Information Gap.

Abstract

As methodologies used to manage innovation we utilize the Innovation Management Techniques (IMTs). The development and adoption of IMTs is the result of enterprises' ability to apply their knowledge to improve their business inside and their relationships with external stakeholders (customers, suppliers, resellers). The tools and procedures can ensure the proper management of knowledge (Knowledge Management) and to fill the gap of information (Information Gap) generated by the interaction of many departments and people for a purpose or task.

The Project Management by definition refers to the project as a temporary endeavor undertaken to create a unique product, service or result. In project management, knowledge and information of many people is gathered, with a view to proper planning, which is vital for the project and the control at each stage of development. The more thorough and quick the diffusion of information is, the more effective is the group and thus the success of the project is ensured.

Considering the universality and importance of implementing the Knowledge Management on everyday business activities, we can assume that it is an important tool of the Project Management as well, which in proper use, will mathematically lead to a measurable improvement of the effectiveness of a project management team.

Since innovation management techniques are specific and lead to better management of knowledge, which is vital for the management of a project, we will try to show whether the IMTs can be applied successfully in PM, as it does in innovative operational teams, ensuring the best possible Knowledge and Information Management, which in turn will lead to successful, in terms of time and finance, completion of a project.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περιεχόμενα

Περίληψη	vii
Abstract	ix
Κατάλογος Πινάκων	xiii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	xiii
Κατάλογος Εικόνων	xiii

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Βασικές αρχές Διοίκησης Έργου

1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Ορισμός του Έργου	1
1.3 Κύκλος Ζωής και Οργάνωσης Έργων	3
1.4 Ορισμός Διοίκησης Έργων	4
1.5 Στάδια ανάπτυξης Έργου	5
1.6 Ανακεφαλαίωση	7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Μορφές και Τεχνικές Διαχείρισης Καινοτομίας

2.1 Εισαγωγή	9
2.2 Μορφές Καινοτομίας	9
2.3 Μέτρηση της Καινοτομίας	11
2.4 Τεχνικές Διαχείρισης Καινοτομίας	12
2.5 Το κενό της πληροφορίας	15

2.6 Δραστηριότητες Κενού Πληροφόρησης	17
2.7 Διαφορές μεταξύ Διαχείρισης Γνώσης και Διαχείρισης Πληροφορίας	19
2.8 Ανακεφαλαίωση	21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η εφαρμογή των Τεχνικών Διαχείρισης Καινοτομίας

3.1 Εισαγωγή	23
3.2 Ερευνητικό μέρος	23
3.3 Στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα	24
3.4 Ανάλυση απαντήσεων	27
3.5 Ανακεφαλαίωση	32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Συμπεράσματα, προτάσεις και μελλοντική έρευνα

4.1 Εισαγωγή	33
4.2 Συμπεράσματα	34
4.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	35
4.4 Ανακεφαλαίωση	35

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	37
------------------	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	41
---------------------	-----------

Κατάλογος Πινάκων

2.1 Δείκτες - Key Performance Indicators	12
2.2 IMT Typologies	13
2.3 IMT Μέθοδοι	14
3.1 Περιγραφικά στοιχεία	28
3.2 Κατά πόσο πιστεύετε ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας;	31
3.3 Κατά πόσο πιστεύετε ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας;	31

Κατάλογος Διαγραμμάτων

1.1 Ο κύκλος ζωής του Έργου	3
2.1 Το κενό μεταξύ της πληροφορίας που διαχέεται και που απορροφάται σε σχέση με το χρόνο	16
3.1 Βαθμός εξοικείωσης με IMTs	29
3.2 Βαθμός εφαρμογής IMTs σε τακτική βάση	30

Κατάλογος Εικόνων

1.1 Επαναλαμβανόμενος κύκλος ζωής του Έργου	3
1.2 Διεργασίες ανάπτυξης έργου	4

2.1 Μεθοδολογίες και Εργαλεία Διαχείρισης Καινοτομίας, ως συστατικά της διαδικασίας επιχειρηματικής ανάπτυξης	15
2.2 Διαμοίραση της Γνώσης	18
2.3 Χαρακτηριστικά της Γνώσης	18
2.4 Διαμοίραση Γνώσης, συναφή στοιχεία και απόδοση μονάδας	19
2.5 Information Management versus Knowledge Management	20

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΟΥ

1.1 Εισαγωγή

Όλη μας η ζωή περιστοιχίζεται από έργα. Από το μαιευτήριο που γεννηθήκαμε μέχρι τον ηλεκτρονικό υπολογιστή που συνέταξε αυτή τη μελέτη. Τα έργα αυτά σχεδιάστηκαν, αναπτύχθηκαν και εκτελέστηκαν από μία ομάδα για ένα σκοπό. Ο κλάδος που αναπτύχθηκε προκειμένου να καλύψει την ανάγκη των σύγχρονων κοινωνιών για τη δημιουργία έργων είναι η Διοίκηση Έργων (Project Management).

Η Διοίκηση Έργων αναφέρεται στο συντονισμό ενός αρκετά ευρέος φάσματος δραστηριοτήτων, αλλά και ανθρωπίνων πόρων, με σκοπό το τελικό προϊόν, την τελική υπηρεσία ή το τελικό αποτέλεσμα. Αποτελεί ένα κλάδο που ανθεί στις μέρες μας, δεδομένου ότι η ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας οδηγεί σε νέες ανάγκες των ανθρώπων και της κοινωνίας για ακόμα περισσότερα έργα.

Αυτή είναι η στιγμή που η έννοια της καινοτομίας αρχίζει να κάνει την εμφάνισή της στο Project Management (PM). Κατ' αυτόν τον τρόπο η καινοτομία και κατά συνέπεια η Διαχείριση της Καινοτομίας (Innovation Management) αποτελούν βασικά συστατικά του PM, τόσο σε θέματα παραγόμενου έργου, όσο και σε θέματα οργάνωσης της ομάδας που θα το εκτελέσει.

1.2 Ορισμός του Έργου

Το Project Management Institute ορίζει ως Έργο (Project) μια προσωρινή προσπάθεια που αναλαμβάνεται προκειμένου να δημιουργήσει ένα μοναδικό προϊόν, υπηρεσία ή αποτέλεσμα. (PMBOK, 2004)

Ως προϊόν ορίζουμε το ποσοτικά μετρίσιμο, υλικό αποτέλεσμα. Ως υπηρεσία, περιγράφουμε μια χρήσιμη εργασία που εκτελείται και που δεν παράγει ένα απτό προϊόν ή

αποτέλεσμα, όπως η εκτέλεση οποιωνδήποτε επιχειρησιακών λειτουργιών που υποστηρίζουν την παραγωγή ή τη διανομή (Εμίρης, 2011). Ως αποτέλεσμα αναφέρουμε μια έξοδο από την εκτέλεση της διοίκησης έργων ή/και δραστηριοτήτων, όπως μελέτες, διαδικασίες, προδιαγραφές, αναφορές, σχέδια, ελέγχους, πολιτικές, αναθεωρημένες διεργασίες, κλπ.) (Εμίρης, 2011).

Χαρακτηριστικά του Έργου:

Κάθε έργο έχει ένα σαφή στόχο. Είναι προσωρινό, έχει προσδιορισμένη έναρξη και λήξη και εκτελείται από μία προσωρινή ομάδα. Σημαντικό χαρακτηριστικό αποτελεί επίσης η μοναδικότητα, δηλαδή, το παραγόμενο έργο διαφέρει διακριτά από άλλα προϊόντα, υπηρεσίες ή αποτελέσματα του παρελθόντος. Η ανάπτυξή του είναι προοδευτική και βαθμιαία, υποδιαιρείται σε παραδοτέα, που αναλύονται περαιτέρω σε δραστηριότητες ή πακέτα εργασίας. Υπάρχει και τηρείται χρονοδιάγραμμα που αντιστοιχεί στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και χρησιμοποιεί πόρους όπως ανθρώπους, υλικά, εξοπλισμό, υποδομές, κεφάλαιο, άρα υπάρχει ξεκάθαρο οργανόγραμμα και υλικοτεχνικός και οικονομικός προϋπολογισμός.

Τα έργα σχεδιάζονται και εγκρίνονται από επιχειρήσεις, κυβερνητικούς φορείς, εταιρίες ή οργανισμούς στο πλαίσιο κάποιου προγράμματος ή χαρτοφυλακίου, με σκοπό να καλυφθεί μία αγοραστική ζήτηση (λόγω αλλαγής προτιμήσεων καταναλωτών), μία επιχειρηματική ανάγκη (αύξηση κέρδους) ή ένα αίτημα πελατών (καλύτερη εξυπηρέτηση καταναλωτών).

Τεχνολογικές εξελίξεις, νομικές απαιτήσεις και κοινωνικές ανάγκες είναι οι συνήθεις αιτίες για το σχεδιασμό και την ανάπτυξη ενός νέου έργου. Παραδείγματα ανάπτυξης έργων αποτελούν: η ανάπτυξη νέου προϊόντος ή υπηρεσίας, η επιβολή αλλαγής στο οργανόγραμμα ενός οργανισμού

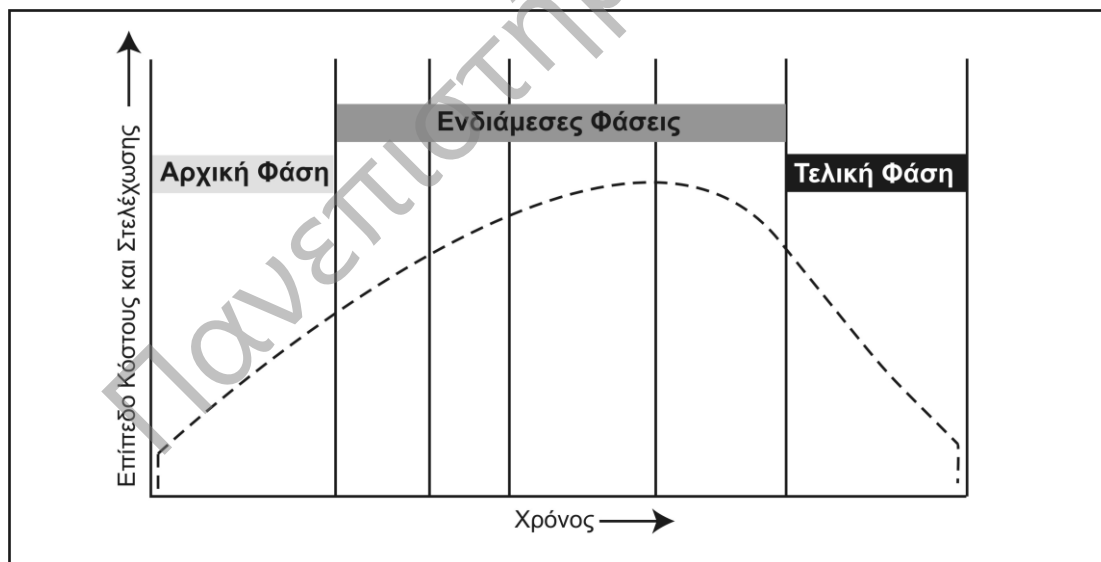
Η δημιουργία ενός νέου πληροφοριακού συστήματος και φυσικά η κατασκευή ενός κτιρίου ή εγκαταστάσεων, η υλοποίηση μίας νέας επιχειρηματικής διαδικασίας ή λειτουργίας και η διοργάνωση ενός αθλητικού ή πολιτισμικού γεγονότος.

1.3 Κύκλος Ζωής και Οργάνωση Έργων

Κάθε έργο έχει ένα κύκλο ζωής, εφόσον αναφέρεται ως μια προσωρινή προσπάθεια και έχει έναρξη και λήξη. Οι οργανισμοί που εκτελούν έργα συνήθως διαιρούν κάθε έργο σε φάσεις (phases) ώστε να βελτιώνεται ο διοικητικός έλεγχος και να παρέχονται οι συνδέσεις με τις τρέχουσες δραστηριότητες του αναδόχου. Συγκεντρωτικά, οι φάσεις του έργου είναι γνωστές ως κύκλος ζωής έργου (project life cycle). Κάθε φάση ενός έργου χαρακτηρίζεται από τη συμπλήρωση ενός ή παραπάνω παραδοτέων. Ένα παραδοτέο (deliverable) είναι ένα μετρήσιμο, επαληθεύσιμο προϊόν εργασίας (Εμίρης, 2011).

Στο τέλος κάθε φάσης, επανεξετάζονται τα κύρια παραδοτέα και η απόδοση του έργου με σκοπό να προσδιορισθεί εάν το έργο θα συνεχίσει στην επόμενη φάση του και να ανιχνευτούν και να διορθωθούν τυχόν σφάλματα με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο σε οικονομικούς όρους.

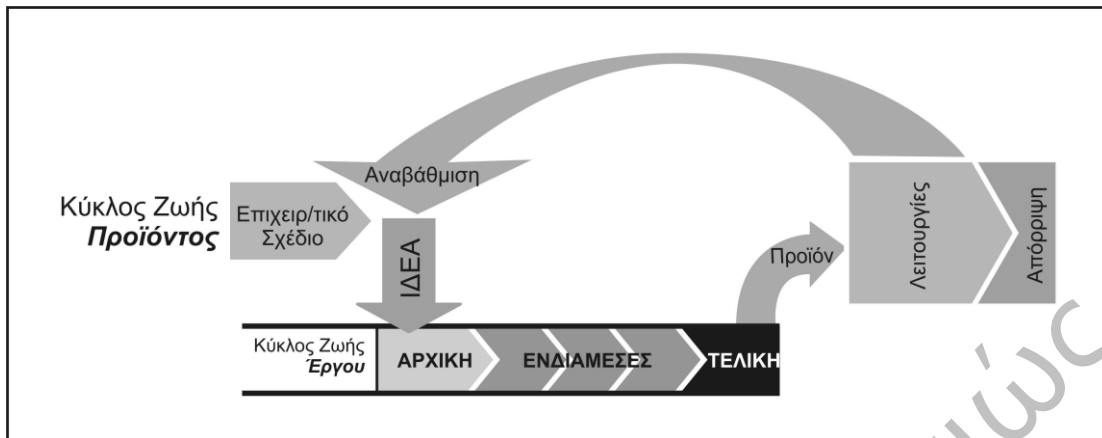
Διάγραμμα 1.1
Ο κύκλος ζωής του Έργου



Πηγή: Εμίρης, 2011

Εικόνα 1.1

Επαναλαμβανόμενος κύκλος ζωής του Έργου



Πηγή: Εμίρης, 2011

1.4 Ορισμός Διοίκησης Έργων

Συμφώνα πάλι με το Project Management Institute, η Διοίκηση Έργων (Project Management) είναι η εφαρμογή γνώσεων, ικανοτήτων, εργαλείων και τεχνικών στις δραστηριότητες έργου ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις του έργου.

Στον σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η Διοίκηση Έργου επιστρατεύεται με σκοπό την καλύτερη κατανόηση της φύσης και των στόχων που θα έχει ένα έργο, την ακριβή πρόβλεψη των πόρων που θα αξιοποιηθούν, οικονομικών και ανθρώπινων και την καλύτερη αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κινδύνων που μπορεί να προκύψουν. Επίσης, έχει σκοπό να βελτιώσει την επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, να προσδιορίσει και να επικοινωνήσει τυχόν προβλήματα και τελικά να εξοικονομήσει πόρους ή χρόνο, μέσω της καλύτερης παρακολούθησης και διαχείρισης.

Τα κύρια συστατικά που συντελούν ένα Έργο, που είναι και αυτά που ελέγχονται διεξοδικά από την ομάδα διοίκησης είναι: το φυσικό αντικείμενο του Έργου, ο χρόνος επίτευξής του, το κόστος και η ποιότητά του. Συμπληρωματικά, υπάρχουν οι ανθρώπινοι πόροι, η επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκόμενων, οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν και οι προμήθειες από εξωτερικές πηγές.

Περιοχές Γνώσης της Διοίκησης Έργων

Σε αυτό το κομμάτι θα αναφερθούμε επιγραμματικά, καθώς ο σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να αναδείξει τα σημεία εκείνα όπου η επικοινωνία της πληροφορίας είναι ζωτικής σημασίας για ένα έργο.

Σύμφωνα με το Project Management Institute (PMI®), οι βασικές γνώσεις στη διοίκηση έργων συγκροτούν το λεγόμενο Project Management Body of Knowledge (PMBOK®) και είναι οργανωμένες σε εννέα περιοχές γνώσης. Κάθε περιοχή γνώσης έχει τις δικές διεργασίες και λειτουργεί αυτόνομα, αλλά για τον κοινό σκοπό (Εμίρης, 2011).

Οι εννιά αυτές περιοχές είναι οι εξής:

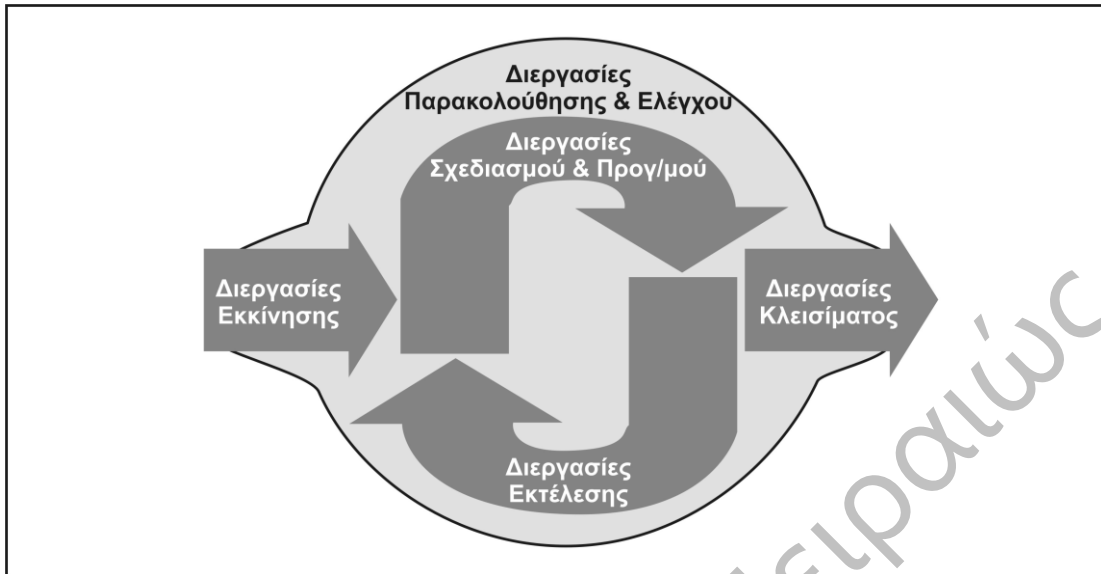
- Διαχείριση Ολοκλήρωσης Έργου (Project Integration Management)
- Διαχείριση Φυσικού Αντικειμένου του Έργου (Project Scope Management)
- Διαχείριση Χρόνου του Έργου (Project Time Management)
- Διαχείριση Κόστους του Έργου (Project Cost Management)
- Διαχείριση Ποιότητας του Έργου (Project Quality Management)
- Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Έργου (Project Human Resource Management)
- Διαχείριση Επικοινωνιών του Έργου (Project Communications Management)
- Διαχείριση Κινδύνων του Έργου (Project Risk Management)
- Διαχείριση Προμηθειών του Έργου (Project Procurement Management)

Εδώ, είναι πολύ σημαντικό να γίνει η διαπίστωση ότι η Διοίκηση Έργων αποτελεί ένα συνονθύλευμα διαφορετικών προσώπων και πληροφοριών, πράγμα που την καθιστά, από τη φύση της ένα δύσκολο αντικείμενο σε ότι αφορά την επικοινωνία και τη Διαχείριση των Πληροφοριών, ωστόσο, υψηλής σημαντικότητας.

1.5 Στάδια ανάπτυξης Έργου

Η ανάπτυξη ενός Έργου περιγράφεται ξεκάθαρα από το παρακάτω σχήμα:

Εικόνα 1.2: Διεργασίες ανάπτυξης έργου



Πηγή Εμίρης 2011

Εδώ διακρίνουμε τα τέσσερα στάδια που ακολουθούνται, ώστε ένα Έργο να αναπτυχθεί και να ολοκληρωθεί.

Αρχικά έχουμε τη Διαδικασία Εκκίνησης. Σε αυτό το σημείο ξεκαθαρίζεται η επιχειρηματική ανάγκη, περιγράφονται η φύση και απαιτήσεις που πρέπει να καλυφθούν, η στρατηγική του σημασία, οι συμμετοχοί, οι διεργασίες και διαδικασίες, καθώς επίσης και οι άνθρωποι που θα το στελεχώσουν. Αυτό που χρήζει σημασίας για τη δική μας μελέτη είναι να ξεκαθαριστεί ότι σε αυτό το σημείο έχουμε την είσοδο πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον, θέτοντας σε πρώτο πλάνο τη σωστή Διαχείριση Πληροφορίας (Information Management).

Στη συνέχεια, πάντα κατά τη φάση εκκίνησης, αξιοποιούνται πρότυπα παρελθόντων έργων, ιστορικά στοιχεία και ιστορικές πληροφορίες εκτιμήσεων, τα τρέχοντα έργα, το μέλλον και η κουλτούρα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Εδώ μιλάμε για τη γνώση του εσωτερικού περιβάλλοντος και άρα για τη σωστή Διαχείριση Γνώσης (Knowledge Management).

Μετά την εκκίνηση ακολουθεί ο σχεδιασμός και προγραμματισμός του Έργου, όπου αξιοποιούνται πολύ σημαντικά εργαλεία, όπως το οργανόγραμμα, ο προϋπολογισμός και το

χρονοδιάγραμμα. Αυτά τα τρία εργαλεία είναι ζωτικής σημασίας για το Έργο, αφού ο σωστός ή λάθος σχεδιασμός χρόνου, κόστους και ανθρώπινου δυναμικού θα εξασφαλίσει τη σωστή ή τη λάθος ανάπτυξη (ακόμα και τη μη ανάπτυξη) του Έργου.

Στη φάση της εκτέλεσης γίνεται αυτό που λέει η λέξη: θέτεται σε εφαρμογή ο παραπάνω σχεδιασμός. Σε αυτό το κομμάτι, το πιο σημαντικό έργο της διοίκησης είναι η παρακολούθηση και ο έλεγχος για την τήρηση των σχεδίων που καταστρώθηκαν και των προδιαγραφών είχαν τεθεί στη φάση εκκίνησης.

Τελευταία φάση είναι αυτή του κλεισίματος. Οι διαδικασίες κλεισίματος περιλαμβάνουν διοικητικές δραστηριότητες όπως συλλογή και ολοκλήρωση των εγγράφων που απαιτούνται, αλλά και τεχνικές εργασίες για επαλήθευση της αποδοχής του τελικού προϊόντος. Περιλαμβάνονται επίσης, οι απαιτούμενες εργασίες ώστε το έργο να παραδοθεί στους χρήστες καθώς και η επιστροφή των συντελεστών παραγωγής στον ανάδοχο οργανισμό (Εμίρης, 2011).

1.6 Ανακεφαλαίωση

Η Διοίκηση Έργων είναι ένας κλάδος που επηρεάζει σημαντικά επιχειρήσεις και οργανισμούς. Αποτελείται από πολλά διαφορετικά στοιχεία και για αυτό το λόγο υπάρχει η ανάγκη πολύ καλής επικοινωνίας μεταξύ των εμπλεκομένων. Είναι ένα δυναμικό σχήμα το οποίο έχει ξεκάθαρα μέρη ανάπτυξης (κύκλος ζωής) και συνεχώς παράγει και καταναλώνει γνώσεις και πληροφορίες. Είναι αρκετά σημαντικό να υπάρχει πολύ καλή Διαχείριση Γνώσης και Διαχείριση Πληροφορίας προκειμένου να μειωθούν οι κίνδυνοι και να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της Διοικητικής Ομάδας, τόσο στο κομμάτι του σχεδιασμού, όσο και στο κομμάτι της εκτέλεσης του Έργου.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΟΡΦΕΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

2.1 Εισαγωγή

Η επιχειρησιακή στρατηγική βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητα μιας επιχείρησης να εκμεταλλεύεται τους πόρους της και προσπαθεί να βρίσκεται μπροστά από την εποχή της. Σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, για να μπορέσει να επιβιώσει ένας οργανισμός, πρέπει να στρέφεται συνεχώς σε νέα προϊόντα, υπηρεσίες ή αγορές. Εδώ είναι το σημείο όπου υπεισέρχεται η έννοια της καινοτομίας (Innovation) ή πιο συγκεκριμένα η έννοια της επιχειρησιακής καινοτομίας.

Η καινοτομία αποτελεί πλέον ένα αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής ανάπτυξης μιας επιχείρησης και της δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα. Πολλά βιβλία και άρθρα έχουν γραφτεί για το αντικείμενο αυτό και τις πολλές εφαρμογές που έχει, δεδομένης της τόσο γρήγορης ανάπτυξης της τεχνολογίας. Ωστόσο, εδώ θα μας απασχολήσει περισσότερο η αλληλεπίδραση που μπορεί να έχει με τη Διοίκηση Έργων και πώς θα μπορούσε να προάγει την αποτελεσματικότητα αυτής.

Η καινοτομία αποτελεί μια πολύ ευρεία έννοια και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με όλα τα μέλη μιας οικονομίας. Όπως μια κοινωνία δεν είναι στάσιμη, έτσι και η καινοτομία έχει μια δυναμική συνεχούς εξέλιξης, πράγμα που δυσκολεύει αρκετά τον τρόπο που μπορεί αυτή να μετρηθεί. Ωστόσο, προκειμένου να παρατηρηθεί και να μετρηθεί υπάρχει η ανάγκη να καταγραφεί και να ορισθεί η έννοια της καινοτομίας.

2.2 Μορφές Καινοτομίας

Σύμφωνα με την τρίτη έκδοση του Εγχειριδίου του Όσλο (2005), υπάρχουν τέσσερις περιπτώσεις όπου κάποιος μπορεί να ισχυριστεί καινοτομία:

- η παραγωγή ενός νέου αγαθού ή υπηρεσίας
- η εφαρμογή μιας νέας διαδικασίας
- μια νέα μέθοδος εμπορικής εκμετάλλευσης
- μια νέα οργάνωση

Οι δύο πρώτες περιπτώσεις αναφέρονται σημαντικά σε νέες τεχνολογίες που αξιοποιούνται, ενώ η τρίτη και τη τέταρτη δεν προϋποθέτουν τεχνολογικές εξελίξεις, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δυνητικά δεν έχουν σχέση με αυτές.

Μεγάλο εύρος παρατηρείται μεταξύ των τεσσάρων αυτών διακρίσεων και τα όριά τους δεν είναι καθόλου ξεκάθαρα. Ως ελάχιστη απαίτηση για τον καθορισμό μιας καινοτομίας, ορίζεται η χρήση για πρώτη φορά από μια επιχείρηση μιας καινοτομίας ανεξάρτητα από το αν είναι δικό τους γέννημα ή αντιγραφή από την ευρύτερη αγορά (μιμητισμός) (Κομισόπουλος, 2009).

Ακόμη, καινοτόμος δραστηριότητα θεωρείται και η έρευνα η οποία δεν είναι ανάγκη να συνδέεται άμεσα με την ανάπτυξη μιας καινοτομίας ή δεν έχει οδηγήσει ακόμα σε εμπορικά εκμεταλλεύσιμο προϊόν, έμμεσα όμως μπορεί να οδηγήσει σε ένα νέο προϊόν (Κομισόπουλος, 2009).

1. Καινοτομία προϊόντος (product innovation)

Αναφέρεται στα υλικά και απτά αποτελέσματα επάνω στο προϊόν, τα οποία το διαφοροποιούν σημαντικά σε σχέση με οτιδήποτε άλλο υπήρχε προηγουμένως στην υφιστάμενη αγορά. Εδώ η τεχνολογία παίζει σημαντικό ρόλο, όπου με βελτιώσεις και νεωτερισμούς γίνεται η προσπάθεια να κερδηθεί το αγοραστικό κοινό. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται και οποιαδήποτε νέα χρήση ενός προϋπάρχοντος προϊόντος.

2. Καινοτομία διαδικασίας (process innovation)

Αναφέρεται σε νέους τρόπους παραγωγής ενός προϊόντος (ή παροχή υπηρεσίας) και υπάρχει άμεση συσχέτιση με τη δεδομένη τεχνολογία. Εδώ συμπεριλαμβάνεται και οποιαδήποτε βελτιωμένη τεχνική, δευτερεύουσας σημασίας, η οποία όμως προάγει και διευκολύνει το τελικό έργο (πχ. Η μηχανογράφηση του λογιστηρίου ενός εργοστασίου).

3. Καινοτομία εμπορικής εκμετάλλευσης (marketing innovation)

Αναφέρεται σε οτιδήποτε καινοτόμο προάγει τα συστατικά του μίγματος μάρκετινγκ (4Ps):

Προϊόν (product) – συστατικά, design, συσκευασία

Τιμή (price) – τιμολογιακή πολιτική

Διανομή (place) – κανάλια διανομής

Πρώθηση (promotion) – διαφήμιση, χορηγίες, events

Οι καινοτομίες σε αυτό το κομμάτι προωθούν το positioning και το branding της εταιρίας, με στρατηγικό τρόπο. Στοχεύουν σε μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς και στην καλύτερη εικόνα προς τους καταναλωτές.

Η καινοτομία εμπορικής εκμετάλλευσης υπάρχει μόνο όταν έχουμε εφαρμογή νέων μεθόδων που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν από την επιχείρηση (Κομισόπουλος, 2009).

Τέλος, εδώ περιλαμβάνονται και τα νέα δίκτυα πωλήσεων (ηλεκτρονικές πωλήσεις) και τα εναλλακτικά κανάλια προώθησης (μέσα κοινωνικής δικτύωσης).

4. Καινοτομία οργάνωσης (organizational innovation)

Αναφέρεται σε νέες οργανωτικές δομές και μεθόδους διοίκησης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Εδώ μπορεί να θεωρηθεί καινοτόμο σύστημα, οποιοδήποτε δεν έχει χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν στην ίδια επιχείρηση.

2.3 Μέτρηση της Καινοτομίας

Για να μπορέσει η καινοτομία να αποτελέσει ένα μετρήσιμο μέγεθος στο εσωτερικό ενός οργανισμού είναι απαραίτητο ένα ολοκληρωμένο σύστημα δεικτών που θα παρακολουθεί και θα μετρά την εξέλιξή της. Πολλά συστήματα έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς με τα οποία έγινε η προσπάθεια να καλυφθεί αυτή η ανάγκη, ωστόσο, εδώ θα αναφερθούμε στους δείκτες καινοτομίας – κλειδιά (Key Performance Indicators). Αποτελούν μετρήσεις, με τις οποίες οι επιχειρήσεις αξιολογούν (Brooks, 2006) τη στρατηγική τους κυρίως σε οικονομικά μεγέθη και επιδόσεις που καθορίζουν τις μελλοντικές κινήσεις.

Πίνακας 2.1: Δείκτες - Key Performance Indicators

Δείκτες - Key Performance Indicators
Αύξηση Εσόδων λόγω νέων προϊόντων / υπηρεσιών
Ικανοποίηση πελατών από τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες
Αριθμός ιδεών προς αξιολόγηση
Έξοδα για έρευνα και ανάπτυξη σαν ποσοστό επί των πωλήσεων
Ποσοστό πωλήσεων νέων προϊόντων / υπηρεσιών σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
Αριθμός νέων προϊόντων / υπηρεσιών σε μια χρονική περίοδο
Απόδοση επί της επένδυσης (ROI) για τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες
Αριθμός έργων έρευνας και ανάπτυξης
Αριθμός ανθρώπων ενεργά εμπλεκόμενων στην καινοτομία και τις δραστηριότητες
Κέρδη από τα νέα προϊόντα / υπηρεσίες
Δυναμική νέων προϊόντων / υπηρεσιών να φτάσουν τους στόχους πωλήσεων
Αλλαγές στο μερίδιο αγοράς οφειλόμενες στην πώληση νέων προϊόντων / υπηρεσιών
Καθαρή παρούσα αξία (NPV) νέων προϊόντων / υπηρεσιών

2.4 Τεχνικές Διαχείρισης Καινοτομίας

Οι Τεχνικές Διαχείρισης της Καινοτομίας [Innovation Management Techniques (IMTs)] είναι συγκεκριμένες και καθορισμένες από την Ευρωπαϊκή Ένωση, με σκοπό την αναβάθμιση της ανταγωνιστικότητας της Ευρωζώνης. Η ανάπτυξη και η υιοθέτηση των IMTs συνεισφέρει σημαντικά στην ικανότητα εταιριών και οργανισμών να εφαρμόσουν την εσωτερική γνώση με σκοπό την ανάπτυξη τους και να αναπτύξουν τις σχέσεις με το εξωτερικό τους περιβάλλον (πελάτες, προμηθευτές, λιανοπωλητές). Αυτό είναι κάτι που ισχύει εξίσου για μικρές και μεγάλες εταιρίες, καθώς επίσης και για οργανισμούς καθώς η καινοτομία είναι ζωτικής σημασίας, τόσο στο κομμάτι της ανάπτυξης της ανταγωνιστικότητας, όσο και στο κομμάτι της καλύτερης εσωτερικής διαχείρισης.

Υπάρχουν δέκα ομάδες που αποτελούν τις IMTs, οι λεγόμενες «IMT typologies», οι οποίες παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2.2: IMT Typologies

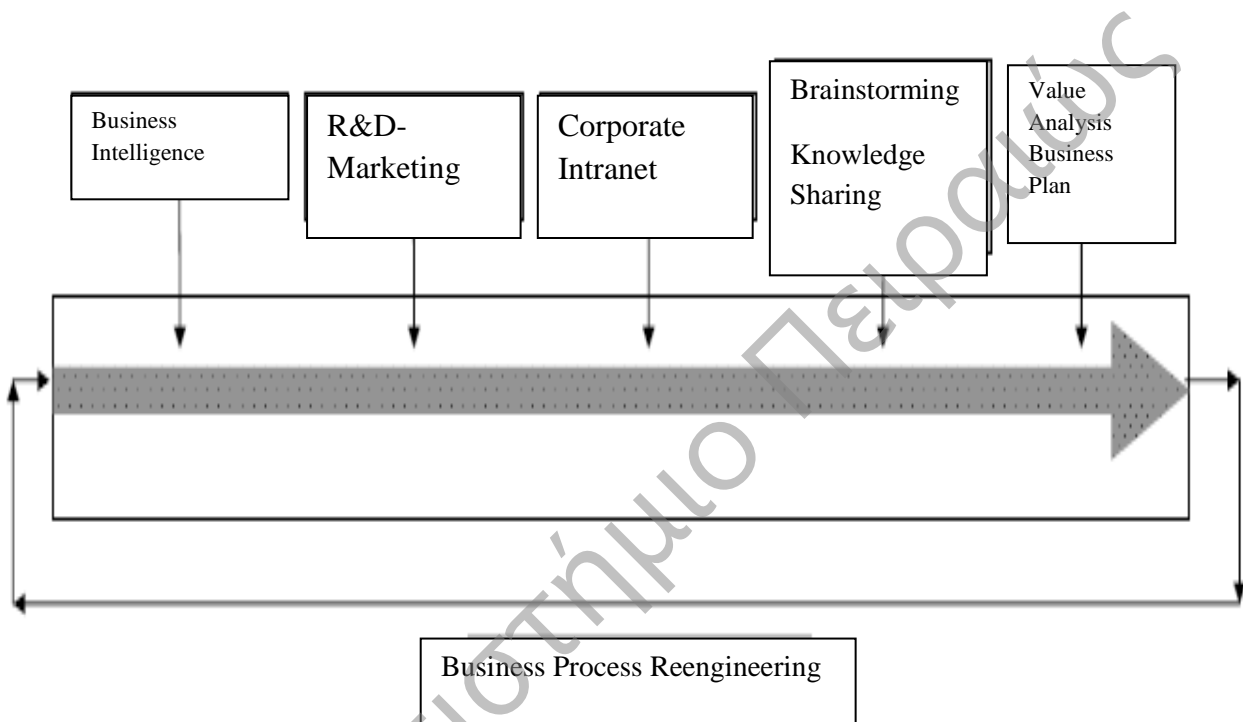
No	IMT Typologies	Typical Methodologies and Tools
1	KNOWLEDGE MANAGEMENT	Knowledge mapping and sharing Idea and Document Management
2	MARKET INTELLIGENCE TECHNIQUES	Patents Analysis Business Intelligence CRM
3	COOPERATIVE AND NETWORKING TOOLS	Groupware Supply Chain Management
4	HUMAN RESOURCES MANAGEMENT TECHNIQUES	Tele-working Corporate intranets e-Learning
5	INTERFACE MANAGEMENT APPROACHES	R&D-Marketing Interface Management
6	CREATIVITY DEVELOPMENT TECHNIQUES	Brainstorming Lateral Thinking TRIZ
7	PROCESS IMPROVEMENT TECHNIQUES	Business process reengineering
8	PROJECT MANAGEMENT TECHNIQUES	Project management
9	DESIGN MANAGEMENT TOOLS	CAD systems Rapid Prototyping
10	BUSINESS CREATION TOOLS	Business Simulation Business Plan

Πίνακας 2.3: IMT Μέθοδοι

A/A	Τυπολογία Διαχείρισης Καινοτομίας	Τεχνικές Διαχείρισης Καινοτομίας
1	Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης	Χαρτογράφηση γνώσης
		Διαχείριση εγγράφων - Ιδεών
2	Τεχνικές Ευφυΐας Αγορών	Ανάλυση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας
		Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM)
		Επιχειρηματική ευφυΐα
3	Εργαλεία Συνεργασίας	Διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού
		Συνεργατικό περιβάλλον μάθησης
4	Τεχνικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Τηλεργασία
		Εταιρικά ενδοδίκτυα
		Ηλεκτρονική εκπαίδευση
5	Τεχνικές Διαχείρισης Διεπαφών με την κοινωνία	Μάρκετινγκ
		Έρευνα και Τεχνολογία
6	Εργαλεία Ανάπτυξης Δημιουργικότητας	Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)
		Μεταφορά τεχνογνωσίας (TRIZ)
		Συνεργασία (Collaborative Work)
7	Τεχνικές Βελτίωσης Διαδικασιών	Εργαλεία ανασχεδιασμού διαδικασιών
8	Τεχνικές Διαχείρισης Έργων	Εργαλεία διαχείρισης έργων
9	Σχεδιαστικά Εργαλεία	Εργαλεία CAD
		Εργαλεία αντίστροφου σχεδιασμού και ταχείας ανάπτυξης πρωτοτύπων
10	Επιχειρηματικά Εργαλεία	Επιχειρηματικό σχέδιο
		Εργαλεία επιχειρηματικής προσομοίωσης

Μια σχηματική αποτύπωση των τεχνικών διαχείρισης καινοτομίας (εκφραζόμενη μέσα από τα χαρακτηριστικά τους εργαλεία και τις μεθοδολογίες τους) ως στοιχεία της διαδικασίας επιχειρησιακής ανάπτυξης, θα μπορούσε να είναι η ακόλουθη:

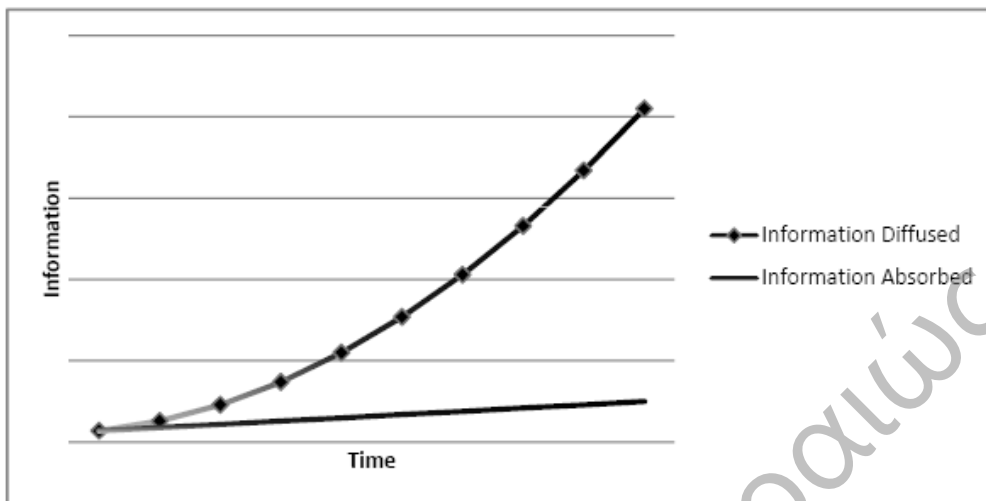
Εικόνα 2.1: Μεθοδολογίες και Εργαλεία Διαχείρισης Καινοτομίας, ως συστατικά της διαδικασίας επιχειρηματικής ανάπτυξης



2.5 Το κενό της πληροφορίας

Το κενό της πληροφορίας (Information Gap, IG) λογίζεται ως το κενό που δημιουργείται καθώς η πληροφορία διαχέεται μέσα από διάφορα κέντρα διοίκησης ή μέσα (κυβέρνηση, επιχειρηματικός κόσμος, κοινωνία, εταιρίες), με οποιοδήποτε τρόπο (τύπος, τηλεοπτικά μέσα, διαδίκτυο) και την πληροφορία που τελικά απορροφάται από τα άτομα ή τους οργανισμούς.

Διάγραμμα 2.1: Το κενό μεταξύ της πληροφορίας που διαχέεται και που απορροφάται σε σχέση με το χρόνο



Η αναγνώριση της ύπαρξης του χάσματος αυτού δηλώνει την αποδοχή της αβεβαιότητας την οποία την οποία βιώνουμε στην καθημερινότητα. Υπάρχει πάντα κάτι για το οποίο δεν έχουμε πλήρη γνώση. Εξαιτίας αυτού μια νέα θεωρία λήψης αποφάσεων έχει έρθει στο προσκήνιο, η οποία ονομάζεται «Θεωρία αποφάσεων Πληροφοριακού Χάσματος». Αυτό περιλαμβάνει μια καινοτομία για τη λήψη αποφάσεων υπό σοβαρή αβεβαιότητα.

Αυτή η θεωρία έχει εφαρμοστεί σε πολλούς επιστημονικούς τομείς, όπως τη μηχανική σχεδίαση, τη διαχείριση έργου (Project Management), την οικονομία, το στρατηγικό σχεδιασμό, τις ιατρικές αποφάσεις, σκοπεύοντας, μεταξύ άλλων, στην ανάλυση και την αποφυγή προβλημάτων και την αξιολόγηση των κινδύνων.

Η IG θεωρία ασχολείται με τα ίδια προβλήματα της κλασικής ανάλυσης αποφάσεων, όπως η αξιολόγηση του κινδύνου, τυχερά παιχνίδια κλπ, αλλά η πτυχή της αβεβαιότητας του κενού της πληροφόρησης προσφέρει νέους αλγόριθμους αποφάσεων, χρησιμοποιώντας τρία μοντέλα κλίμακας.

Το πρώτο μοντέλο ξεκινά με τη μοντελοποίηση μιας κατάστασης, όπου κάποιες παράμετροι είναι άγνωστες. Στο δεύτερο μοντέλο εκτιμώνται οι παράμετροι, οι οποίες υποθέτουμε ότι είναι λανθασμένες, ενώ το τρίτο μοντέλο αναλύει την ευαισθησία των αποτελεσμάτων, λαμβάνοντας υπόψη το σφάλμα των εκτιμήσεων.

2.6 Δραστηριότητες Κενού Πληροφόρησης

Μια δραστηριότητα κενού πληροφόρησης (IGA) είναι μια δραστηριότητα όπου οι συμμετέχοντες που δεν διαθέτουν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν ένα έργο, πρέπει να έρθουν σε επικοινωνία ο ένας με τον άλλο για να επέλθει η ολοκλήρωση. Οι IGA χρησιμοποιούνται ευρέως στα εκπαιδευτικά συστήματα πρώιμης μάθησης ανά τον κόσμο.

Ένα απλό παράδειγμα της IGA είναι το διάσημο επιτραπέζιο παιχνίδι «Μάντεψε Ποιος» όπου οι παίκτες πρέπει να ανταλλάσσουν πληροφορίες προκειμένου να συμπεράνουν την ταυτότητα του μυστικού προσώπου του αντιπάλου τους, ζητώντας από τις σωστές ερωτήσεις για να εξαλειφθούν τα λάθος πρόσωπα.

Έτσι, οι δραστηριότητες κενού πληροφόρησης (IGA) έχουν να κάνουν με την ανταλλαγή γνώσεων. Η ανταλλαγή γνώσης ως έννοια έχει προσεγγιστεί κυρίως μέσω των συναφών αντικειμένων της, όπως:

- Παρακίνηση και ανταλλαγή Γνώσης (Motivation and knowledge sharing)
- Ηγεσία και ανταλλαγή Γνώσης (Leadership and knowledge sharing)
- Κοινωνικές συναναστροφές και ανταλλαγή Γνώσης (Social interaction and knowledge sharing)
- Οργανωτική δομή και ανταλλαγή Γνώσης (Organization structure and knowledge sharing)
- Κωδικοποίηση Γνώσης και ανταλλαγή Γνώσης (Knowledge codification and knowledge sharing)
- Πρότερη Γνώση και ανταλλαγή Γνώσης (Prior knowledge and knowledge sharing)
- Ευκολία στην πρόσβαση Γνώσης και ανταλλαγή Γνώσης (Ease of knowledge and knowledge sharing)
- Τεχνολογία της πληροφορίας και ανταλλαγή Γνώσης (Information technology and knowledge sharing)

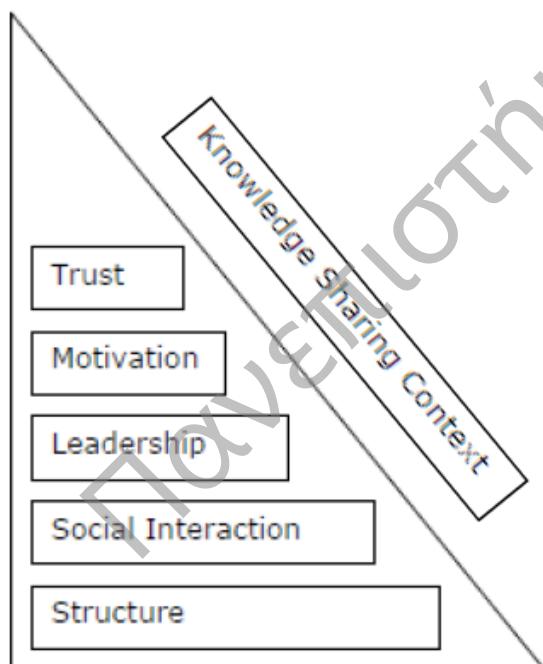
Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας κοινής χρήσης και ανταλλαγής γνώσεων και, επιπλέον, η αποτελεσματικότητα ανταλλαγής γνώσεων στην απόδοση μονάδας, παραμένει ένα ανοικτό θέμα έρευνας. Πολλοί ερευνητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι οι

οργανισμοί που εφαρμόζουν αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσεων είναι πιο παραγωγικοί και ανταγωνιστικοί, έχοντας ως αποτέλεσμα τη δημιουργία νέας γνώσης και την προώθηση της καινοτομίας (Edquist, 1997).

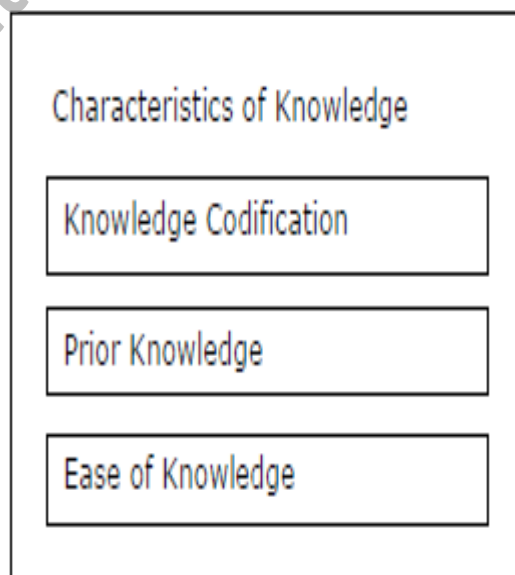
Θα πρέπει να σημειώσουμε σε αυτό το σημείο ότι η καινοτομία ατροφεί όταν θεωρούμε ότι είναι μόνο μια διαδικασία. Η καινοτομία είναι μια στάση, μια νοοτροπία και μια νέα άποψη για τα συνηθισμένα πράγματα (Karlsberg et al., 2005). Συμπερασματικά, χρησιμοποιώντας καλά σχηματισμένες πρακτικές ανταλλαγής γνώσεων εντός ενός οργανισμού, εξακολουθεί να θεωρείται πρωτοπορία.

Πρόσφατα, οι ερευνητές στον τομέα της διαμοίρασης της γνώσης (Knowledge sharing) εντός οργανωτικών μονάδων κατέληξαν στην ακόλουθη σχηματική αναπαράσταση των διεργασιών ανταλλαγής γνώσεων σε μια εταιρεία ή έναν οργανισμό, των συσχετιζόμενων στοιχείων και πληροφοριών και την απόδοση των τμημάτων (Brachos, 2007).

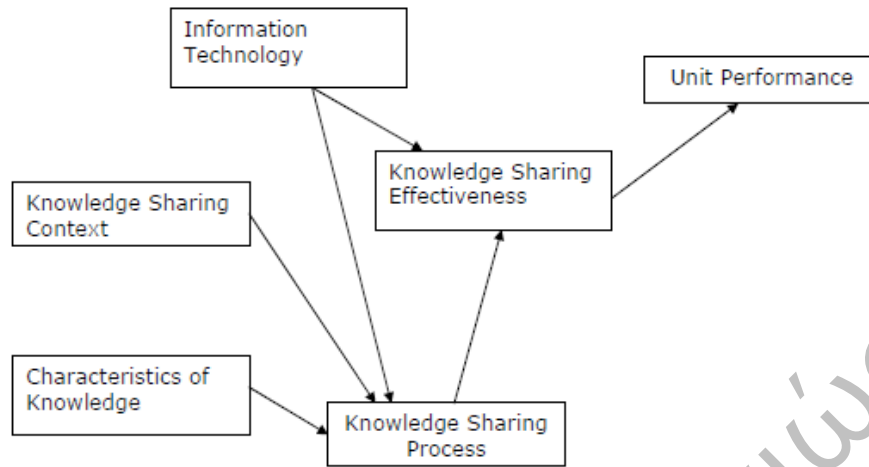
Εικόνα 2.2: Διαμοίραση της Γνώσης



Εικόνα 2.3: Χαρακτηριστικά της Γνώσης



Εικόνα 2.4: Διαμοίραση Γνώσης, συναφή στοιχεία και απόδοση μονάδας

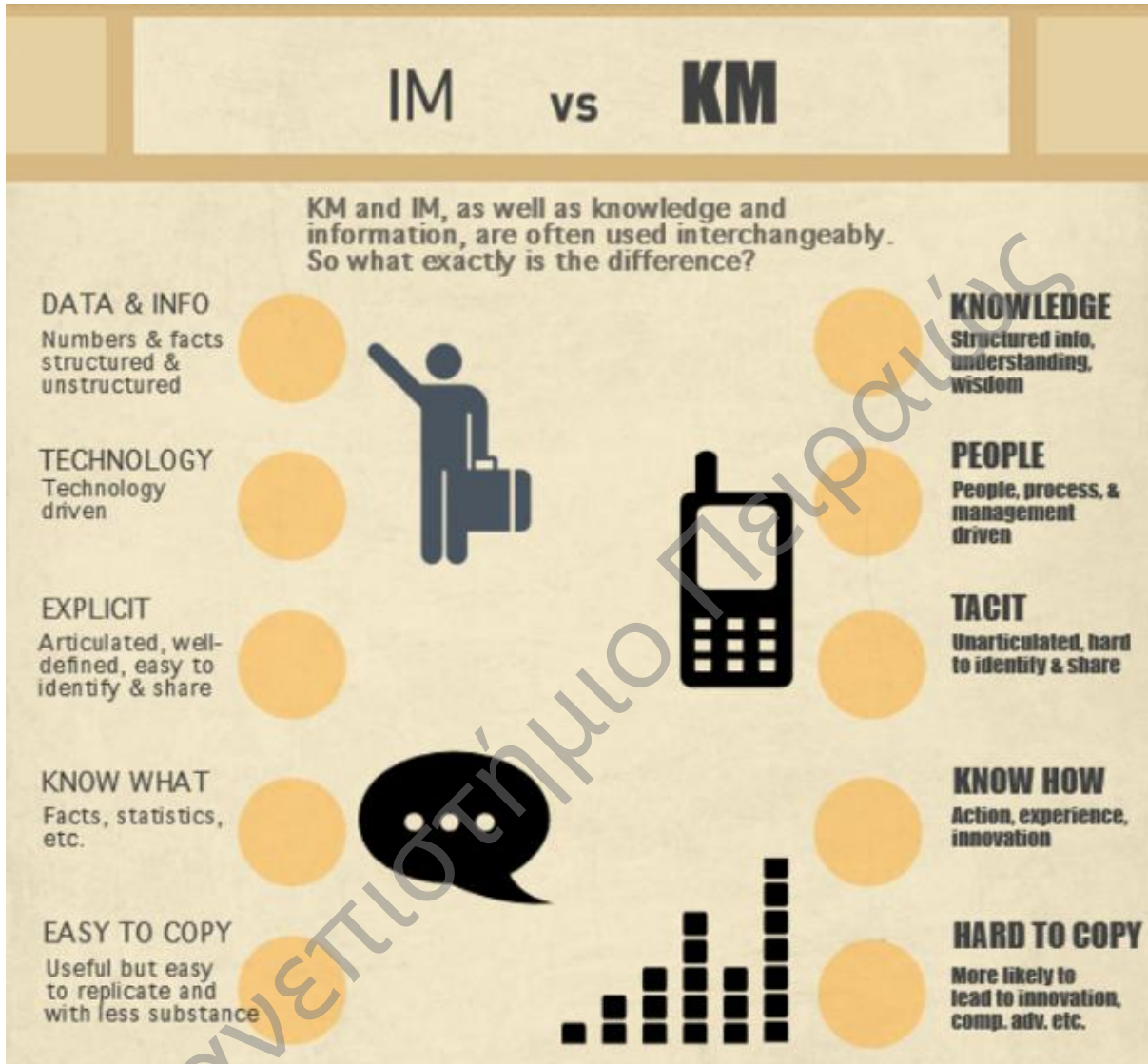


Η παραπάνω εικόνα δίνει μια άποψη της διαδρομής του επιμερισμού της γνώσης και της απόδοσης των μονάδων ενός οργανισμού. Παρόλα αυτά, η υψηλή απόδοση της μονάδας δεν συμβάλλει απαραίτητα στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων την ίδια στιγμή. Θα μπορούσε να σημαίνει ότι ένας οργανισμός "προθερμαίνεται" για τη διατήρηση της ανάπτυξης (Shelley, 2007).

2.7 Διαφορές μεταξύ Διαχείρισης Γνώσης και Διαχείρισης Πληροφορίας

Πολύ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο το Knowledge Management να συγχέεται με το Information Management. Το ίδιο συμβαίνει και με τις έννοιες της Γνώσης και της Πληροφορίας γενικότερα. Θέλοντας να ξεκαθαρίσουμε το τοπίο σε αυτό κομμάτι, καθώς και οι δύο έννοιες αποτελούν συστατικά του Project Management, όπως είδαμε και στο προηγούμενο κεφάλαιο και το επηρεάζουν με διαφορετικό τρόπο, είναι σημαντικό να εντοπίσουμε και να αντιπαραβάλλουμε τις διαφορές τους.

Εικόνα 2.5: Information Management versus Knowledge Management



Πηγή: www.knowledge-management-tools.net

Όπως βλέπουμε και στην εικόνα το Information Management:

- Βασίζεται σε αριθμούς και στοιχεία (δομημένα και αδόμητα)
- Καθοδηγείται από την Τεχνολογία
- Διακατέχεται από σαφήνεια, είναι εύκολο να οριστεί, να εντοπιστεί και διαμοιραστεί

- Βασίζεται σε γεγονότα, στατιστικές και δεδομένα
- Είναι εύκολο να αντιγραφεί και να αναπαραχθεί

Ενώ αντίθετα το Knowledge Management:

- Βασίζεται σε δομημένες πληροφορίες, στην αντίληψη και τη σοφία
- Καθοδηγείται από τους Ανθρώπους, τη διαδικασία και τη Διοίκηση
- Είναι δύσκολο να εκφραστεί, να οριστεί και να διαμοιραστεί
- Βασίζεται σε δράσεις, εμπειρία και καινοτομία
- Είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί και είναι πιο πιθανό να οδηγήσει και καινοτομία

Ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο αναφέρουμε αυτές τις διαφορές είναι διότι η γνώση και οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται ως ταυτόσημες από πολλούς ανθρώπους. Ως εκ τούτου, βρίσκουμε, ακόμη και σήμερα, λύσεις Knowledge Management οι οποίες δεν είναι ουσιαστικά τίποτα περισσότερο από πληροφορίες ή συστήματα διαχείρισης εγγράφων. Συστήματα, δηλαδή, που χειρίζονται δεδομένα, πληροφορίες, ή ίσως ακόμη και ρητή γνώση, αλλά δεν αγγίζουν το πιο σημαντικό μέρος του Knowledge Management, την άρρητη γνώση.

2.8 Ανακεφαλαίωση

Το Innovation Management έχει διαφορετικές μορφές, ανάλογα με το αντικείμενο στο οποίο εισέρχεται η καινοτομία. Επειδή η καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί μια πολύ ευρεία έννοια έγινε η προσπάθεια να αποτιμηθεί σε μετρίσιμα μεγέθη, βάσει των αποτελεσμάτων που προκαλεί. Οι Τεχνικές Διαχείρισης Καινοτομίας (IMTs) θεσπίζονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση με σκοπό να είναι πιο εύκολος ο έλεγχος της καινοτομικής δραστηριότητας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Το κενό της πληροφορίας είναι που δημιουργείται σε διάφορους οργανισμούς είναι προϊόν του συνδυασμού υψηλής διαθεσιμότητας της πληροφορίας και του χαμηλού ποσού απορρόφησης αυτής. Η γεφύρωση αυτού του πληροφοριακού χάσματος επιτυγχάνεται με τη βοήθεια των IMTs και πιο συγκεκριμένα με το Knowledge Sharing.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΤΕΧΝΙΚΩΝ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Από τα προηγούμενα κεφάλαια (1 και 2) καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι εφόσον στο Project Management οι πληροφορίες και οι γνώσεις είναι ζωτικής σημασίας, χρειάζεται να υπάρχει ένας αποτελεσματικός τρόπος Διαχείρισης τους. Ο λόγος που προτείνουμε τις IMTs για αυτόν το σκοπό, έγκειται στο ότι έχουν πιστοποιηθεί ότι λειτουργούν επιτυχώς στο ευαίσθητο κομμάτι της Διαχείρισης της Καινοτομίας.

Γνωρίζουμε ότι σε αρκετές περιπτώσεις στο παρελθόν πολλά μοντέλα, ενώ φάνηκαν πολλά υποσχόμενα στη θεωρία, στην πράξη δε λειτούργησαν όπως αναμενόταν και τελικώς απορρίφθηκαν από την ίδια την αγορά. Για να διαπιστώσουμε λοιπόν εάν η δική μας θεωρία δουλεύει, αλλά και για να δώσουμε παραπάνω κύρος στην παρούσα μελέτη, πραγματοποιήσαμε έρευνα αγοράς.

Πρόκειται για μια έρευνα-πιλότο 20 ερωτηματολογίων, με ξεκάθαρο στόχο να πάρουμε τη γνώμη εταιριών και οργανισμών που καινοτομούν και παράγουν έργα, για το υπό εξέταση θέμα.

3.2 Ερευνητικό μέρος

Έχοντας ως σκοπό να παρουσιάσουμε μια εικόνα της αγοράς σε ότι αφορά τη χρήση και την εφαρμογή των IMTs, τρέξαμε μια πιλοτική έρευνα σε 20 εταιρίες και οργανισμούς. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε τόσο κλειστές όσο και ανοιχτές ερωτήσεις, με τη χρήση των οποίων έγινε η προσπάθεια να ερευνηθεί το εάν οι οργανισμοί αυτοί γνώριζαν τις IMTs, εάν και ποιες από αυτές εφαρμόζαν κατά τη λειτουργία τους και τέλος, πώς και εάν έχουν ευεργετηθεί από τη χρήση τους.

Στόχος της προσπάθειας αυτής ήταν να λάβουμε τη γνώμη όσο γινόταν ποιο διαφορετικών μεταξύ τους οργανισμών και εταιριών, για να εξάγουμε διαφοροποιημένα συμπεράσματα. Η επιλογή του δείγματος αυτού έγινε με προσοχή και σημασία στο καινοτομικό προφίλ που επιδεικνύουν και στο ότι παράγουν έργα, άρα η δραστηριότητα τους διέπεται από την εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης έργων.

Οι εταιρίες που ανταποκρίθηκαν είναι οι εξής (με αλφαβητική σειρά):

- Amway Hellas ΕΠΕ
- Chill-out Magazine
- Future Leaders ΑΜΚΕ
- ING Ασφαλιστική
- Intelen
- Laiki Factors & Forfaiters
- Mythos Ζυθοποιία
- SciCo ΑΜΚΕ
- Technava Ναυτιλιακή ΑΕ
- Δρόμοι Ζωής ΑΜΚΕ
- Ελληνικά Παιδικά χωριά SOS
- Μπριγιάν ΑΕ
- Τράπεζα Πειραιώς

Ενώ οι υπόλοιπες δε θέλησαν να αναφερθεί το όνομά τους στη μελέτη.

3.3 Στοιχεία συμμετεχόντων στην έρευνα

Σε αυτή την ενότητα περιγράφουμε τους συμμετέχοντες της έρευνας με σκοπό να δώσουμε πληροφορίες για αυτούς και να δείξουμε τη διαφορετικότητα της φύσης και του αντικειμένου, έτσι ώστε να αποδείξουμε ότι οι IMTs μπορούν να εφαρμοστούν σε οποιονδήποτε οργανισμό.

Amway Hellas: Η Amway Hellas ιδρύθηκε το 1996 και είναι μία από τις θυγατρικές εταιρίες της Amway, σε όλο τον κόσμο. Η Amway Hellas διαθέτει περισσότερα από 450 προϊόντα και προσθέτει συνεχώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες στην αγορά. Τα προϊόντα είναι πρωτοποριακά και η φήμη της εταιρείας προϋποθέτει ότι είναι πάντα προϊόντα υψηλών ποιοτικών προδιαγραφών. Είναι η πρώτη εταιρία απευθείας πωλήσεων στον κόσμο βάσει τζίρου.

Chill-out: Νεανικό περιοδικό ποικίλης ύλης που διανέμεται δωρεάν (free press) και απευθύνεται στους φοιτητές στην Ελλάδα. Έχει ή κλείσει 4 χρόνια κυκλοφορίας και αριθμεί πάνω από 25 τεύχη.

Future Leaders: Η Future Leaders είναι αστική μη κερδοσκοπική εταιρεία (ΑΜΚΕ) που ιδρύθηκε το 2011. Στόχος της είναι να βοηθήσει τους νέους απόφοιτους και μεταπτυχιακούς φοιτητές ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να γίνουν οι ηγέτες του μέλλοντος, μέσα από μία ξεχωριστή επιμορφωτική εμπειρία και με την καθοδήγηση έμπειρων στελεχών.

ING Ασφαλιστική: Στην Ελλάδα, η ING δραστηριοποιείται από το 1980 και σήμερα συγκαταλέγεται ανάμεσα στους πιο ισχυρούς χρηματοοικονομικούς οργανισμούς στη χώρα. Στόχος της ING, είναι να βοηθήσει τους πελάτες της να εξασφαλίσουν το οικονομικό τους μέλλον, μέσω των συνταξιοδοτικών, ασφαλιστικών, επενδυτικών και τραπεζοασφαλιστικών προϊόντων που παρέχει.

Intelen: Η Intelen είναι μια εταιρία λογισμικού στον τομέα CleanTech / Ενεργειακής Τεχνολογίας Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ICT). Σκοπός της εταιρίας είναι να καταστεί ηγέτης της αγοράς στον τομέα της ενεργειακής απόδοσης στον τομέα του λογισμικού αιχμής (ενέργεια analytics), συνδυάζοντας γνώσεις πληροφορικής και την καινοτομία. που παράγει λογισμικά.

Laiki Factors & Forfaiters: Συστάθηκε το Μάιο του 2007 & είναι η νομική συνέχεια της προϋπάρχουσας εταιρίας Λαϊκή Factoring που ανήκε στην Popular Bank της Κύπρου, μετά την συγχώνευση της με το Marfin Financial Group. Πλέον ανήκει στον όμιλο Πειραιώς.

Mythos Ζυθοποιία: Η Μύθος Ζυθοποιία είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ζυθοποιία στην Ελλάδα και μέλος του Ομίλου Carlsberg. Παράγει, μεταξύ άλλων, την μύρα Mythos, την πιο διάσημη Ελληνική μύρα στον κόσμο. Η εταιρία αναπτύσσει έντονη εξαγωγική δραστηριότητα, καθώς το συγκεκριμένο προϊόν αποτελεί τη μοναδική ελληνική μάρκα μύρας που εξάγεται σε περίπου 40 χώρες.

SciCo AMKE: Ο Μη Κερδοσκοπικός Οργανισμός “SciCo” (από το Science Communication) έχει στόχο την επικοινωνία επιστημονικών θεμάτων στο ευρύ κοινό μέσω καινοτόμων, διαδραστικών και ψυχαγωγικών μεθόδων. Η SciCo ιδρύθηκε με την υποστήριξη του Βρετανικού Συμβουλίου το 2008 και στελεχώνεται από επιστήμονες, ακαδημαϊκούς, εκπαιδευτικούς, καλλιτέχνες και ανθρώπους που ενδιαφέρονται για την επιστήμη πίσω από την καθημερινότητά μας. Η SciCo λειτουργεί ως εταιρεία κοινωνικής επιχειρηματικότητας, αναλαμβάνοντας πρωτοβουλίες εταιρικής κοινωνικής ευθύνης για πολυεθνικές εταιρίες.

Technava: Η Technava ιδρύθηκε το 1968 με σκοπό την παροχή εξοπλισμού πλοίων και τεχνικής υποστήριξης για την ελληνική ναυτιλία. Σήμερα, είναι μία από τις κορυφαίες εταιρίες στον τομέα της προμήθειας, εγκατάστασης και συντήρησης εξοπλισμού επί του σκάφους, για όλους τους τύπους πλοίων. Το πεδίο Technava περιλαμβάνει επίσης τις υπηρεσίες και τον εξοπλισμό για τον βιομηχανικό τομέα και ειδικότερα για σταθμούς παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας και της βιομηχανίας κοιτασμάτων πετρελαίου.

Δρόμοι Ζωής AMKE: Οι Δρόμοι Ζωής υποστηρίζουν κοινωνικά αποκλεισμένα παιδιά και οικογένειες, ενώ επικεντρώνονται στη στήριξη παιδιών, εφήβων και ενηλίκων μέσα από την προσωπική συμπαράσταση των εθελοντών, ώστε να έχουν την δυνατότητα να εκφράσουν και ν' αναπτύξουν τις ιδιαίτερες ικανότητες τους με σκοπό την ενίσχυση της αυτοεκτίμησης τους.

Ελληνικά Παιδικά χωριά SOS: Δημιουργούν οικογένειες για παιδιά που βρίσκονται σε ανάγκη, τα βοηθούν να διαμορφώσουν το δικό τους μέλλον και συμμετέχουν στην ανάπτυξη των κοινοτήτων που ανήκουν.

Μπριγιάν ΑΕ: Η Κλωστοβιομηχανία Μπριγιάν ιδρύθηκε το 1954 και από την αρχή της λειτουργίας της ασχολήθηκε με την παραγωγή κλωστών. Το 1992 μετατράπηκε σε Ανώνυμη Εταιρεία και το 1995 απέκτησε νέα ισχυρή μετοχική σύνθεση και διοίκηση. Στόχος της επιχείρησης είναι να εξελιχθεί σε μία από τις σημαντικότερες Ευρωπαϊκές εταιρίες παραγωγής κλωστών ραφής υψηλής αντοχής.

Τράπεζα Πειραιώς: Με έδρα στην Αθήνα, παρουσία σε 10 χώρες και περίπου 22 χιλιάδες εργαζόμενους, ο Όμιλος της Τράπεζας Πειραιώς παρέχει ένα ευρύ φάσμα χρηματοοικονομικών προϊόντων και υπηρεσιών σε περίπου 7 εκατομμύρια πελάτες.

3.4 Ανάλυση απαντήσεων

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου έγινε η προσπάθεια κατανόησης του βαθμού εξοικείωσης των εταιριών με τις IMTs και ποια από αυτά τα εργαλεία χρησιμοποιούνται σε τακτική βάση.

Στο δεύτερο μέρος, ζητήσαμε από τις εταιρίες αυτές να μοιραστούν μαζί μας τα αποτελέσματα, μετρήσιμα ή μη (ποιοτικά), που βοηθούν τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξή τους (υλικά ή άυλα). Είναι πολύ σημαντικό να παρατηρήσουμε τις εξωτερικότητες (externalities) πέρα από την οικονομική ανάπτυξη, που αναπτύσσονται εξαιτίας της χρήσης των IMTs, οι οποίες μπορεί να δώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε αυτούς που τις αξιοποιούν καλύτερα.

Συγκρίνοντας τις εικόνες που έχουμε από αυτήν την μικρή ομάδα της αγοράς μπορούμε να εξάγουμε πολύ σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με το πώς το κενό της πληροφόρησης (IG) αντιμετωπίζεται στην πραγματική ζωή, σε καθημερινή βάση, συγκρίνοντας την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας με την καθημερινότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

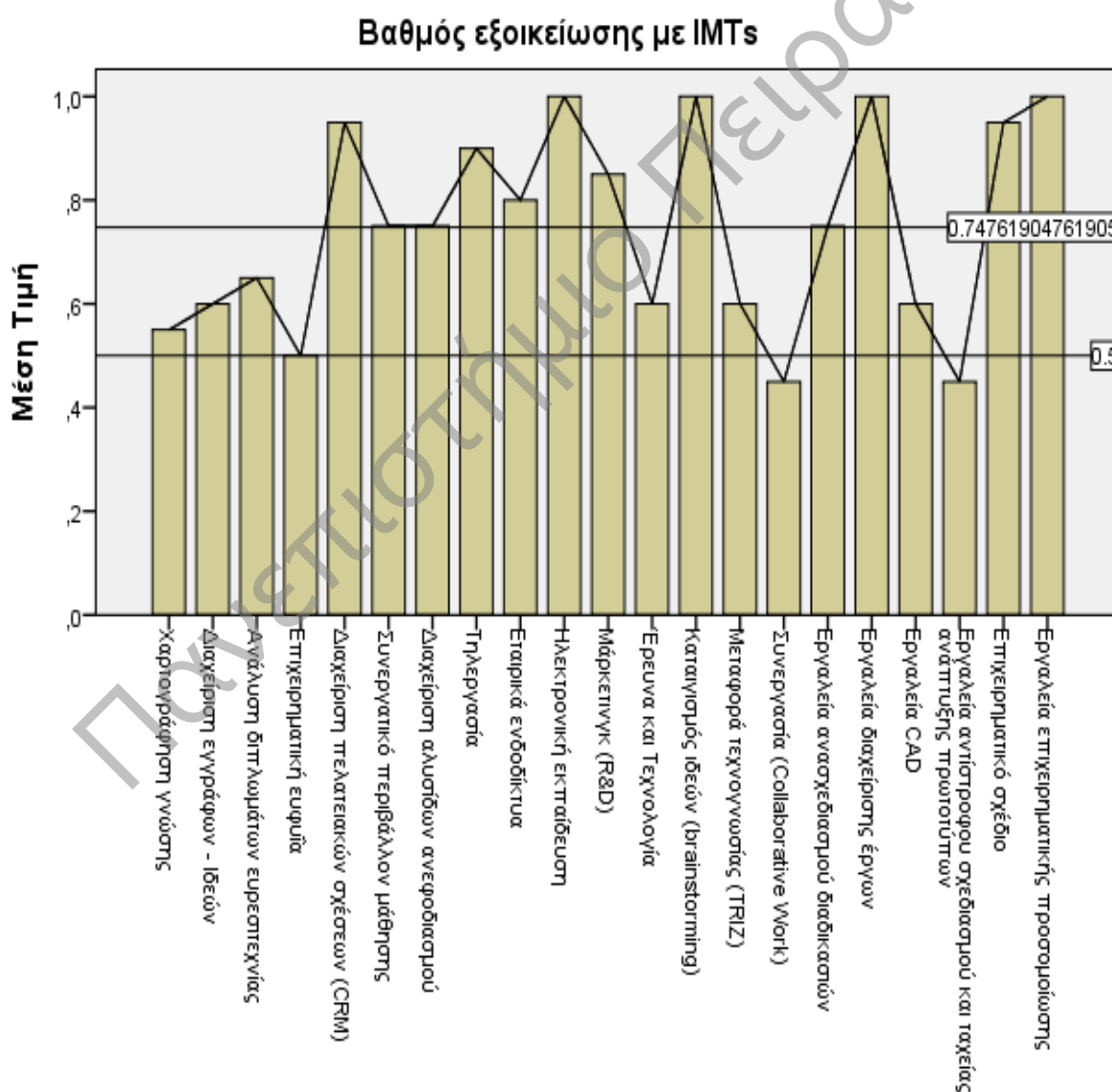
Οι εμπειρίες και τα παραδείγματα που ζητούσαμε, μας βοήθησαν να εξάγουμε μια τεκμηριωμένη άποψη από πραγματικούς χρήστες των IMTs, που είναι καινοτόμοι ή που θέλουν να καινοτομήσουν σε κάθε διαδικασία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι καινοτόμοι, οι οποίοι λειτουργούν αυτές τις μεθόδους, οραματίζονται το μέλλον.

Πίνακας 3.1: Περιγραφικά στοιχεία

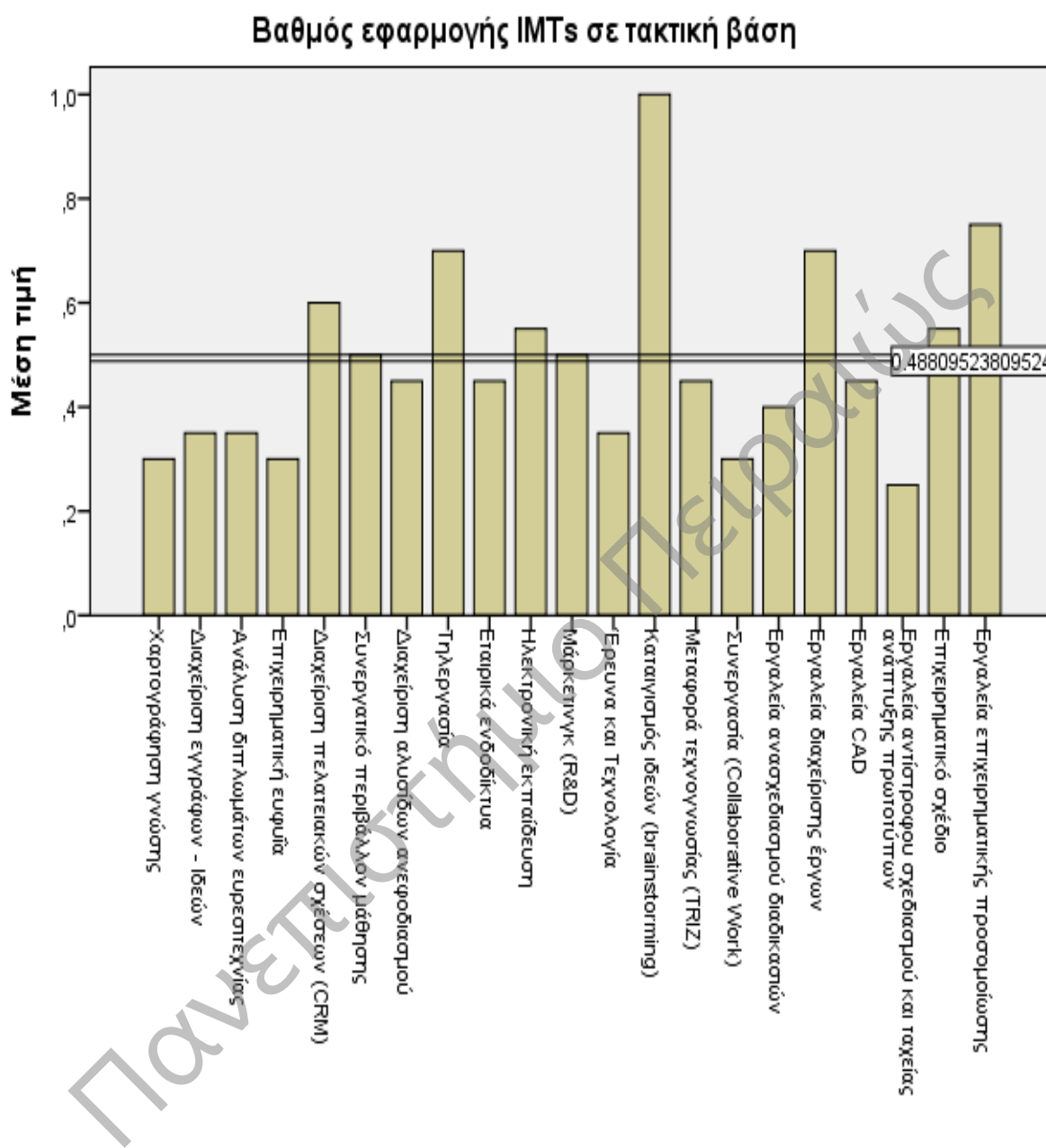
	Περιγραφικά Αναγνώρισης IMTs			Περιγραφικά Εφαρμογής IMTs		
	N	Sum	Mean	N	Sum	Mean
Χαρτογράφηση γνώσης	20	11	0,55	20	11	0,55
Διαχείριση εγγράφων - Ιδεών	20	12	0,6	20	12	0,6
Ανάλυση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας	20	13	0,65	20	13	0,65
Επιχειρηματική ευφυΐα	20	10	0,5	20	10	0,5
Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM)	20	19	0,95	20	19	0,95
Συνεργατικό περιβάλλον μάθησης	20	15	0,75	20	15	0,75
Διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού	20	15	0,75	20	15	0,75
Τηλεργασία	20	18	0,9	20	18	0,9
Εταιρικά ενδοδίκτυα	20	16	0,8	20	16	0,8
Ηλεκτρονική εκπαίδευση	20	20	1	20	20	1
Μάρκετινγκ (R&D)	20	17	0,85	20	17	0,85
Έρευνα και Τεχνολογία	20	12	0,6	20	12	0,6
Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)	20	20	1	20	20	1
Μεταφορά τεχνογνωσίας (TRIZ)	20	12	0,6	20	12	0,6
Συνεργασία (Collaborative Work)	20	9	0,45	20	9	0,45
Εργαλεία ανασχεδιασμού διαδικασιών	20	15	0,75	20	15	0,75
Εργαλεία διαχείρισης έργων	20	20	1	20	20	1
Εργαλεία CAD	20	12	0,6	20	12	0,6
Εργαλεία αντίστροφου σχεδιασμού και ταχείας ανάπτυξης πρωτοτύπων	20	9	0,45	20	9	0,45
Επιχειρηματικό σχέδιο	20	19	0,95	20	19	0,95
Εργαλεία επιχειρηματικής προσομοίωσης	20	20	1	20	20	1

Από το σύνολο των 21 προαναφερθέντων IMTs, το 75% αυτών ήταν οικείες σε αυτούς που απάντησαν, οι οποίοι να σημειωθεί ότι κατείχαν διοικητική ηγετική θέση, αλλά μόνο το 50% των καινοτομικών τεχνικών αξιοποιούνται, κατά μέσο όρο, από τους οργανισμούς για να αναπτύξουν την αποτελεσματικότητά τους. Σύμφωνα με τους managers η χρήση των IMTs εξαρτάται κυρίως από τη φύση και το αντικείμενο της επιχείρησης.

Διάγραμμα 3.1



Διάγραμμα: 3.2



Ένα επίσης σημαντικό στοιχείο που έδειξε η έρευνα, στην ερώτηση: «Αν χρησιμοποιείτε κάποιες από τις παραπάνω τεχνικές, κατά πόσο πιστεύετε ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας; (Ακόμα και αν αυτό δεν μεταφράζεται άμεσα σε

παραπάνω έσοδα)», οι απαντήσεις κυμαίνονταν μεταξύ του «Πολύ» και του «Πάρα πολύ», με μέση τιμή απαντήσεων 4,6 (Likert 5).

Πίνακας 3.2

Statistics

Κατά πόσο πιστεύετε ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας;

N	Valid	20
	Missing	0
Mean		4,60
Range		1

Πίνακας 3.3

Κατά πόσο πιστεύετε ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της εταιρίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	8	40,0	40,0	40,0
	5	12	60,0	60,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Η τρίτη ερώτηση αφορούσε το κενό της πληροφορίας που δημιουργείται εξαιτίας των χωριστών τμημάτων και πώς αυτό αντιμετωπίζεται: «Η εταιρία σας έχει σαφώς διαχωρισμένα τμήματα (πωλήσεις, λογιστήριο κ.λ.π.) όπου πληροφορίες που συγκεντρώνονται σε ένα τμήμα είναι απαραίτητες για την λειτουργία του άλλου;». Οι απαντήσεις εδώ ήταν στην μεγάλη πλειοψηφία τους θετικές και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι περισσότεροι από αυτούς τους οργανισμούς χρησιμοποιούν ενδοδίκτυο, τηλεδιασκέψεις και διατμηματικές συναντήσεις.

Στην ερώτηση: «Χρησιμοποιείτε κάποια από τις προαναφερθείσες τεχνικές για την διάχυση της πληροφορίας μέσα στην επιχείρηση και την ενημέρωση των τμημάτων μεταξύ τους;», απάντησαν όλοι θετικά, τονίζοντας το σημαντικό ρόλο που παίζουν, αυτές οι τεχνικές, στην αποτελεσματικότητά τους.

Ερωτηθείς εάν το IG μεταξύ των τμημάτων της εταιρίας έχει προκαλέσει ποτέ προβλήματα στους οργανισμούς, οι managers απάντησαν είτε ναι είτε πολύ πιθανό να συμβεί. Αυτό είναι ένας εφιάλης για τους εργαζομένους υψηλής διοικητικής θέσης, διότι θα μπορούσε να καταστρέψει μια μεγάλη προσπάθεια, χρόνο και χρήμα, καθώς επίσης και να προκαλέσει διευθυντικές συγκρούσεις, προβλήματα σχέσεων και δυσλειτουργίες στο κομμάτι της λήψης ευθυνών.

Όσον αφορά την τελευταία ερώτηση για το εάν η χρήση των IMTs έχει ευεργετήσει τους οργανισμούς, πέραν του οικονομικού (externalities), πήραμε πολύ ενδιαφέρουσες απαντήσεις, όπως: τη δικτύωση, την αξιοποίηση των ενσωματωμένων δυνατοτήτων των πόρων, τις επιχειρηματικές δραστηριότητες συνεργασίας και της ανάπτυξης των ανθρώπινων σχέσεων. Πιστεύουν ότι αυτό είναι το πιο σημαντικό μέρος κατά τον έλεγχο της αλληλεπίδρασης και δημιουργίας νέων ιδεών για την ανάπτυξη της εταιρίας.

3.5 Ανακεφαλαίωση

Προκειμένου να αποτυπώσουμε την εικόνα της αγοράς σε ότι αφορά την κατανόηση και τη χρήση IMTs, διεξαγάγαμε μια έρευνα αγοράς – πιλότο. Διαλέξαμε 20 διαφορετικές εταιρίες και οργανισμούς, που όμως διαχειρίζονται projects και έχουν δομή με τμήματα. Κάποιες από αυτές έχουν και τη φήμη ότι αξιοποιούν καινοτομίες.

Η έρευνα έδειξε ότι η πλειοψηφία γνώριζε τις περισσότερες από τις IMTs, ωστόσο δεν τις εφαρμόζε όλες, λόγω φύσης εταιρίας ή αντικειμένου εργασίας. Όλοι πιστεύουν ότι οι τεχνικές αυτές προάγουν την καλή λειτουργία των τμημάτων και καλύπτουν σημαντικά τα κενά πληροφορίας που προκύπτουν.

Τέλος, ήταν θετικοί στην άποψη ότι οι χρήση των IMTs προσδίδει αξία παραπάνω της οικονομικής και βοηθά τις ανθρώπινες σχέσεις και κατά συνέπεια βελτιώνεται και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Εισαγωγή

Βασικός σκοπός της μελέτης ήταν μέσα από τη σύγχρονη βιβλιογραφία αλλά και από τη γνώμη της αγοράς να εντοπιστεί η σχέση που μπορεί να έχουν οι τεχνικές Διοίκησης Καινοτομίας (Innovation Management Techniques) στη Διοίκηση Έργου (Project Management). Πιο συγκεκριμένα, γίνεται η προσπάθεια να ερευνηθεί το εάν και κατά πόσο οι Innovation Management Techniques (IMTs) μπορούν να υποστηρίξουν τη Διαχείριση της Πληροφορίας (Information Management) και της Γνώσης (Knowledge Management) στη Διοίκηση Έργου. Επίσης, επιδιώκεται ο εντοπισμός της καλύτερης χρήσης των IMTs προκειμένου να διευκολύνουν και να καλύψουν τα κενά πληροφορίας (IG) που δυνητικά δημιουργούνται στη Διοίκηση έργου, με σκοπό να αποτελέσουν ένα πολύ ισχυρό εργαλείο στα χέρια του Project Manager.

Στην παρούσα μελέτη αναφερθήκαμε σε ορισμούς των πολύ βασικών εννοιών όπως: τι είναι το Project Management, το Innovation Management και το Knowledge Management και πώς αυτά αλληλεπιδρούν κατά την εφαρμογή τους. Παρουσιάστηκε επίσης ένα ερωτηματολόγιο με το οποίο έγινε η προσπάθεια να αποτυπωθεί η εικόνα καινοτόμων εταιριών που ασχολούνται με παραγωγή έργου, το οποίο θα μπορούσε επίσης να λειτουργήσει και σαν ένα εργαλείο αυτό-αξιολόγησης και ανάπτυξης μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού γενικότερα, στην κατεύθυνση της Διαχείρισης Γνώσης και Πληροφορίας (Information & Knowledge Management).

4.2 Συμπεράσματα

Το βασικό συμπέρασμα της μελέτης που προκύπτει είναι ότι οι IMTs μπορούν να βοηθήσουν στο κομμάτι της βελτίωσης της επικοινωνίας και της κάλυψης των κενών πληροφορίας που προκύπτουν εξαιτίας των διαφορετικών ομάδων και αντικειμένων στο Project Management.

Το Project Management δημιουργεί Έργα. Κατά τη διαδικασία αυτή έχουμε την είσοδο των πληροφοριών από τα εμπλεκόμενα μέλη για την «παραγγελία» του, όπου αξιοποιείται το Information Management, την αξιοποίηση της προηγούμενης εμπειρίας από την εκτελεστική ομάδα καθώς και τη γνώση από διαθέσιμα ιστορικά δεδομένα, όπου αξιοποιείται το Knowledge Management και τελικά την εφαρμογή του Project.

Μπορούμε να διακρίνουμε ότι σε κάθε κομμάτι τη διαδικασίας αυτή γεννιέται πληροφορία, που με τη σειρά της γεννάει γνώση, που κι αυτή με τη σειρά της γεννάει πληροφορία και δημιουργείται ένας κύκλος που συνεχίζεται μέχρι το τέλος του Έργου. Οι IMTs περιλαμβάνουν εργαλεία τα οποία διαχειρίζονται και δίνουν λύσεις εξίσου καλά και στο Knowledge και στο Information Management, πράγμα που διευκολύνει το σύνολο της διαδικασίας.

Επίσης, τα Έργα που δημιουργεί το Project Management οφείλουν να είναι καινοτόμα, εάν πρόκειται να είναι επιτυχημένα. Ο ανταγωνισμός στη σημερινή αγορά σε συνδυασμό με ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας επηρεάζουν σημαντικά αυτόν το σκοπό. Προκειμένου, λοιπόν, να εισαχθεί η καινοτομία μέσα στο Έργο, είναι απαραίτητη η χρήση των IMTs από τις διοικητικές ομάδες. Τα Έργα εμπεριέχουν φυσικό αντικείμενο και εργασία (scope), κόστη, ποιότητα, κινδύνους και συγκεκριμένο χρονικό περιθώριο εκτέλεσης, άρα είναι πολύ σημαντικό όλα αυτά τα στοιχεία να μπορούν να προβλέπονται, να αξιολογούνται και να ελέγχονται με συγκεκριμένες, σχεδόν αυτοματοποιημένες διαδικασίες και τεχνικές.

Έτσι, σε συνδυασμό με την πολύ θετική εικόνα που πήραμε από την πιλοτική μας έρευνα, είμαστε σε θέση να δεχτούμε ότι οι Τεχνικές Διαχείρισης της Καινοτομίας όντως γεφυρώνουν τα κενά της πληροφορίας που μπορεί να εμφανιστούν στο Project Management και διαχειρίζονται με πολύ καλό τρόπο την εσωτερική γνώση, διευκολύνοντας μάλιστα σημαντικά και οποιεσδήποτε άλλες δραστηριότητες ρουτίνας λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό.

4.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Πιο ορθά και πιο χρήσιμα αποτελέσματα θα μπορούσαν να εξαχθούν με τη σύνθεση ενός πληρέστερου ερωτηματολογίου και μιας έρευνας ευρύτερης εμβέλειας. Είναι πολύ πιθανό να καταλήξουμε σε ακόμα καλύτερα συμπεράσματα και να καταστρώσουμε ένα εργαλείο – εγχειρίδιο επαναξιολόγησης και ανάπτυξης επιχειρήσεων στο κομμάτι της Διοίκησης Έργων και γενικότερα του Management.

Ενδιαφέρουσα, επίσης, θα ήταν μία σύγκριση δεικτών, μεταξύ εταιριών και οργανισμών που εφαρμόζουν συστηματικά τις IMTs, με αντίστοιχους που δεν τις έχουν αξιοποιήσει ακόμα.

4.4 Ανακεφαλαίωση

Οι IMTs μπορούν όντως να βοηθήσουν οργανισμούς και επιχειρήσεις να βελτιώσουν σημαντικά το Project Management, τις εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των τμημάτων αλλά και να τις κάνουν ακόμα πιο αποδοτικές, σε ένα όλο και πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ IMTs

Εταιρεία: _____

Ημερομηνία: _____

Όνομα: _____

Θέση: _____

Νομική μορφή: _____

Έτος ίδρυσης: _____

Αριθμός υπαλλήλων: _____

1. Γνωρίζετε ή χρησιμοποιείτε κάποια από τις παρακάτω δραστηριότητες στην εταιρεία σας;

A/A	Τυπολογία	Τεχνικές Διαχείρισης Καινοτομίας	Ναι, τις γνωρίζω	Ναι, τις χρησιμοποιώ
1	Εργαλεία Διαχείρισης Γνώσης	Χαρτογράφηση γνώσης		
		Διαχείριση εγγράφων - Ιδεών		
2	Τεχνικές Ευφυΐας Αγορών	Ανάλυση διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας		
		Διαχείριση πελατειακών σχέσεων (CRM)		
		Επιχειρηματική ευφυΐα		
3	Εργαλεία Συνεργασίας	Διαχείριση αλυσίδων ανεφοδιασμού		
		Συνεργατικού περιβάλλον μάθησης		
4	Τεχνικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Τηλεργασία		
		Εταιρικά ενδοδίκτυα		
		Ηλεκτρονική εκπαίδευση		
5	Τεχνικές Διαχείρισης Διεπαφών με την κοινωνία	Μάρκετινγκ		
		Έρευνα και Τεχνολογία		

6	Εργαλεία	Καταιγισμός ιδεών (brainstorming)		
	Ανάπτυξης	Μεταφορά τεχνογνωσίας (TRIZ)		
	Δημιουργικότητας	Συνεργασία (Collaborative Work)		
7	Τεχνικές Βελτίωσης Διαδικασιών	Εργαλεία ανασχεδιασμού διαδικασιών		
8	Τεχνικές Διαχείρισης Έργων	Εργαλεία διαχείρισης έργων		
9	Σχεδιαστικά Εργαλεία	Εργαλεία CAD		
		Εργαλεία αντίστροφου σχεδιασμού και ταχείας ανάπτυξης πρωτοτύπων		
10	Επιχειρηματικά Εργαλεία	Επιχειρηματικό σχέδιο		
		Εργαλεία επιχειρηματικής προσομοίωσης		

2. Αν χρησιμοποιείτε κάποιες από τις παραπάνω τεχνικές, κατά πόσο πιστεύετε ότι συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας; (Ακόμα και αν αυτό δεν μεταφράζεται άμεσα σε παραπάνω έσοδα)

ΚΑΘΟΛΟΥ	ΛΙΓΟ	ΟΥΔΕΤΕΡΑ	ΠΟΛΥ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ

3. Η εταιρεία σας έχει σαφώς διαχωρισμένα τμήματα (πωλήσεις, λογιστήριο κ.λ.π.) όπου πληροφορίες που συγκεντρώνονται σε ένα τμήμα είναι απαραίτητες για την λειτουργία του άλλου; Μπορείτε να μας δώσετε ένα παράδειγμα μέσα από την εταιρεία σας;

.....

4. Χρησιμοποιείτε κάποια από τις προαναφερθείσες τεχνικές για την διάχυση της πληροφορίας μέσα στην επιχείρηση και την ενημέρωση των τμημάτων μεταξύ τους;

(ένα παράδειγμα θα μπορούσε να ήταν ένα μικρό meeting με όλους τους διευθυντές των τμημάτων για την ενημέρωση όπου ο Διευθυντής αποθήκης να ενημερώνει για την αλλαγή του χρόνου παράδοσης των προϊόντων το οποίο επηρεάζει και το λογιστήριο και τις πωλήσεις κ.λ.π.)

.....
.....

5. Το κενό πληροφορίας (information gap) μεταξύ τμημάτων (ή και μέσα στο ίδιο τμήμα) σας έχει δημιουργήσει ποτέ πρόβλημα επιχειρησιακό; (ένα παράδειγμα θα ήταν να μην έχει ενημερώσει η αποθήκη για έλλειψη σε ένα προϊόν το οποίο οι πωλητές εξακολουθούν να πωλούν χωρίς να ενημερώνουν τους πελάτες για τον σωστό χρόνο παράδοσης). Θέλετε να μας πείτε λεπτομέρειες;

.....
.....
.....
.....

6. Έχετε διαπιστώσει εάν η χρήση των τεχνικών διαχείρισης καινοτομίας για την μείωση του κενού πληροφορίας έχει για την εταιρεία σας άλλα οφέλη (όχι αναγκαστικά χρηματικά) όπως για παράδειγμα την καλύτερη επικοινωνία των τμημάτων μεταξύ τους και των συναδέλφων; Δώστε μας ένα παράδειγμα μέσα από την εταιρεία σας.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Εμίρης, Δ. (2006), *Οδηγός βασικών γνώσεων στη διοίκηση έργου*, Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα

Εμίρης, Δ. (2011), Σημειώσεις Μαθήματος Project Management

Κομισόπουλος, Φ.Φ. (2011), *Δημιουργία μοντέλου εκτίμησης και διαχείρισης της δυνατότητας ενός οργανισμού για καινοτομία αξιοποιώντας τις δραστηριότητες διαχείρισης καινοτομία*, Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Ξένα

Alavi, M., & Leidner, D. E. (1999). Knowledge management systems: issues, challenges, and benefits. *Communications of the AIS*, 1(2es), 1.

Argote L., Mc Evily B., Reagans R., “Managing Knowledge in Organizations: An Integrative Framework and Review of Emerging Themes”, *Management Science* Vol 49, 2003

Bozios T. & Komisopoulos F., “Analyzing the Relationships among Innovation Activities and Organization Innovation”, 2nd QMEA, May 2009, TEI of Athens

Brachos, D., “Knowledge sharing within organizational units: The role of knowledge sharing context, process and knowledge sharing effectiveness in unit performance – an empirical study”, Athens University of Economics and Business, April 2007

Edquist, C. (ed): "Systems of Innovation - Technologies, Institutions and Organizations", London, Printer Publisher, 1997

“Innovation Management and the Knowledge – Driven Economy”, European Commission, Directorate-general for Enterprise, Brussels-Luxemburg, 2004

European Commission, “European innovation scoreboard 2004: comparative analysis of innovation performance”, Office for Official Publications of the European Communities, 2005

Karlsberg Robert (2005), Jane Adler, «7 strategies for sustained innovation», 2005 (<http://www.innovationtools.com/Articles/EnterpriseDetails.asp?a=185>)

Komisopoulos F., & Perifanos I. (2013). *Bridging Information Gap using Innovation management techniques*. 3rd QMEAS, May 2013, TEI of Athens

McKinsey Global Survey Results, Assessing innovation metrics, 2008

Morten T. Hansen and Julian Birkinshaw “The Innovation Value Chain”, Harvard Business Review, The magazine, June 2007

Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Harvard business review*,69(6), 96-104.
Shelley Mika, “The four drivers of innovation”, Gallup Management Journal (GMJ), January 2007

Organisation for Economic Co-operation and Development, “OECD Economic Surveys: United Kingdom 2005”, OECD Publishing, 2005

Peter Brooks, “Metrics for IT Service Management”, Van Haren Publishing, 2006, p.25

A Guide to the Project Management Body of Knowledge:(PMBOK Guide). Project Management Institute, Incorporated, 2004.

Tsakanikas, A., “Innovation and High Technology Sectors”, FOUNDATION FOR ECONOMIC & INDUSTRIAL RESEARCH, www.iobe.gr, 2008

Yakov Ben-Haim, “Information Gap Decision Theory: Decisions under Severe Uncertainty”, Academic Press; 1st edition (2001)

Δικτυακοί Τόποι

www.knowledge-management-tools.net

www.intelen.com

www.amway.gr

www.dromoi-zois.gr

www.technava.gr

www.mythosbrewery.gr

www.ing.gr

www.futureleaders.gr

www.sos-villages.gr

www.scico.gr

www.brillant.gr

www.piraeusbank.gr

www.marfinfactors.gr

www.wikipedia.com

www.chill-out.gr

Πανεπιστήμιο Πειραιώς