



ΤΕΙ ΗΠΕΙΡΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*«ΠΩΣ ΒΟΗΘΑΕΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ»*

ΡΟΜΠΟΡΑ ΟΥΡΑΝΙΑ-ΠΑΝΑΓΙΩΤΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ: ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΖΩΗ

ΠΡΕΒΕΖΑ 2005

Εγκρίθηκε από την τριμελή εξεταστική επιτροπή

Τόπος, Ημερομηνία

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή
2. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή
3. Ονοματεπώνυμο, Υπογραφή

Ο Προϊστάμενος του Τμήματος

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κανείς δε χρειάζεται να πει στον αναγνώστη ότι ο κόσμος αλλάζει. Αυτό είναι ολοφάνερο. Το αμετάβλητο και το μόνιμο είναι στοιχεία που απέχουν πολύ από το σύγχρονο τρόπο σκέψης, σε οποιοδήποτε τομέα κι αν αυτή αναφέρεται – ιατρική, οικονομία, πολιτική, θρησκεία. Βέβαια, η αλλαγή πάντα συμβάδιζε με τα ανθρώπινα βήματα, αλλά τα τελευταία χρόνια ο ρυθμός της επιταχύνεται ραγδαία. Ειδικά στον επιχειρησιακό χώρο, η αλλαγή αυτή είναι τόσο δυνατή, ώστε να γεννάει αρχές και νέα επαγγέλματα, μέσα από μία διαδικασία η οποία πλέον θεωρείται "κλειδί" στο χώρο της: την καινοτομία. Η καινοτομία για μία επιχείρηση είναι ότι η τροφή για έναν άνθρωπο. Από τη στιγμή που θα γεννηθεί ο άνθρωπος, θα αρχίσει να αναπτύσσεται. Όμως έτσι και σταματήσει τη συνεχή αυτή ανανέωση με φαγητό θα αρχίσει να αρρωσταίνει, να χάνει δυνάμεις και στο τέλος θα πεθάνει. Κάπως έτσι έχουν τα πράγματα και με την επιχείρηση, μόνο που ενώ στην πρώτη περίπτωση ο εφοδιασμός με τροφή γίνεται σχεδόν αυτόματα, στην περίπτωση της επιχείρησης χρειάζεται να συνειδητοποιήσουν τα στελέχη τη σημασία της και να θέσουν σε λειτουργία την εμπειρία και τη δημιουργικότητά τους για να συνεχίσει η επιχείρηση να αναπτύσσεται.

Πέρα από τα παραπάνω αυτό που με ώθησε να ασχοληθώ με το θέμα ήταν η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας να αλλάξει η πορεία του κύκλου ζωής ενός προϊόντος. Ως γνωστό, ο κύκλος αυτός αποτελείται από τρεις φάσεις: την ανάπτυξη, τον κορεσμό και την πτώση.

Αφιερώνω τούτο το πόνημα στην οικογένεια μου που με στήριξε ηθικά και υλικά να το φέρω εις πέρας. Θέλω επίσης να ευχαριστήσω τους ακαδημαϊκούς μου δασκάλους, που μου έδωσαν την απαραίτητη γνώση ώστε να ανταποκριθώ επαρκώς στις προκλήσεις της έρευνας αλλά και της επαγγελματικής μου σταδιοδρομίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΣΜΟΣ – ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΤΑ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΤΗΣ	7
4.1 ΠΡΩΤΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΤΟ ΑΠΡΟΣΜΕΝΟ	8
4.1.1 Η ΑΠΡΟΣΜΕΝΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ	8
4.1.2 ΑΠΡΟΣΜΕΝΗ ΑΠΟΤΥΧΙΑ	9
4.1.3 ΤΟ ΑΠΡΟΣΜΕΝΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΓΕΓΟΝΟΣ	9
4.2 ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΕΣ	10
4.2.1 ΟΙ ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΕΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ	11
4.2.2 Η ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΡΥΘΜΟ Ή ΣΤΗ ΛΟΓΙΚΗ ΜΙΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ	11
4.3 ΤΡΙΤΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ	11
4.4 ΤΕΤΑΡΤΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ	12
4.5 ΠΕΜΠΤΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	12
4.6 ΕΚΤΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ	13
4.7 ΕΒΔΟΜΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΝΕΑ ΓΝΩΣΗ	14
4.7.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ	14
4.7.2 ΤΙ ΑΠΑΙΤΕΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	17
5.1 ΔΡΑΣΤΙΚΕΣ – ΗΠΙΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ	17
5.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ – ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ	18
5.2.1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ – ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ	19

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</u>	<u>22</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</u>	<u>26</u>
7.1 ΣΤΑΔΙΟ 1 ^ο : Η ΣΥΛΛΗΨΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ	26
7.2 ΣΤΑΔΙΟ 2 ^ο : ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΙΔΕΑΣ	27
7.3 ΣΤΑΔΙΟ 3 ^ο : ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ "ΚΑΤΟΡΘΩΤΟΥ" (FEASIBILITY MODEL)	27
7.4 ΣΤΑΔΙΟ 4 ^ο : ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ (FUNCTIONAL MODEL) – ΠΑΡΑΓΩΓΗ	28
7.5 ΣΤΑΔΙΟ 5 ^ο : ΕΙΣΑΓΩΓΗ	29
7.6 ΣΤΑΔΙΟ 6 ^ο : ΑΝΑΠΤΥΞΗ	30
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</u>	<u>31</u>
8.1 ΕΝΝΟΙΕΣ	31
8.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	31
8.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ	32
8.3.1 BRAINSTORMING (ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ)	33
8.3.2 BRAINWRITING (ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ)	33
8.3.3 ΣΥΝΕΚΤΙΚΗ	34
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</u>	<u>35</u>
9.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	35
9.2 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	37
9.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ	39
9.3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS M.I.S.)	39
9.3.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ (RISK MANAGEMENT)	40
9.3.3 Η ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ Η ΝΕΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (R & D)	42
9.3.4 RE-ENGINEERING (ΑΝΑΔΙΑΡΘΩΣΗ)	43

<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΤΑ MANAGEMENT BY' S)</u>	45
10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	45
10.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ CHANGE MANAGEMENT	45
10.3 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)	48
10.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT BY GROUP DYNAMICS	51
10.5 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT BY LEADERSHIP	53
10.6 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT BY SOCIAL RESPONSIBILITY	55
10.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT BY COMMUNICATION	57
10.8 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ CONFLICT MANAGEMENT	58
10.9 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ CHAOS MANAGEMENT	59
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</u>	61
11.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	61
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΕΣ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ</u>	65
12.1 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	65
12.1.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ IBM	67
12.2 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	69
12.3 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	70
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</u>	74
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</u>	80
14.1 'ΤΑ ΠΡΕΠΕΙ'	80
14.2 'ΤΑ ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ'	82

14.3 ΤΡΕΙΣ ΟΡΟΙ	83
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ</u>	<u>85</u>
15.1 ΓΕΝΙΚΑ	85
15.1.1 ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΗΓΩΝ	86
15.1.2 ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ	86
15.1.3 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ	87
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16: ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</u>	<u>89</u>
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17: ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ MANAGER</u>	<u>91</u>
17.1 MANAGERS / ΗΓΕΤΕΣ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	91
17.2 ΥΠΕΡΜΑΧΟΙ ΜΙΑΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΙΔΕΑΣ / CHAMPIONS	93
17.3 BREAKTHROUGHS	94
17.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ : ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ	95
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18: Ο ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ</u>	<u>97</u>
18.1 Η ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	98
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ</u>	<u>100</u>

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως αντικείμενο εργασίας την καινοτομία. Σκοπός της, όμως, δεν είναι απλά να αναφέρει και να περιγράψει το φαινόμενο, αλλά να προσπαθήσει να αναδείξει μέσα από κάθε ενότητα τη σημασία που έχει η καινοτομία για την αποτελεσματική διοίκηση. Έτσι, στέκεται απέναντι στη σύγχρονη πραγματικότητα κριτικά και προσπαθεί να την παρακολουθεί και να συμβαδίζει με τους ρυθμούς της. Ειδικά στον επιχειρησιακό χώρο, η απαίτηση αυτή είναι ακόμα πιο επιτακτική, γιατί ένα βήμα πίσω δε μεταφράζεται απλά σε μία καθυστέρηση, αλλά σε μεγάλη ζημιά σε ανταγωνιστικότητα, κέρδη, φήμη, μερίδιο αγοράς – με λίγα λόγια, σε ότι κάνει μια επιχείρηση να αναδεικνύεται.

Προκειμένου να ανταποκριθώ στους αρχικούς μου στόχους, προσπάθησα να κάνω τη μελέτη αυτή όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένη. Έτσι, πριν αρχίσει η κυρίως έρευνα για το ρόλο της καινοτομίας στην αποτελεσματική διοίκηση, θεώρησα σκόπιμο να προσεγγίσω την έννοια της καινοτομίας απ' όλες τις πλευρές της, ώστε ο αναγνώστης να έχει μία ολική άποψη της έννοιας. Ξεκινώντας, προσδιορίζεται το αντικείμενο της έρευνας μου, ενώ, παράλληλα, ανατρέχω στο παρελθόν για να παρατηρήσω την πορεία του μέσα στο χρόνο. Τα συμπεράσματα μου από αυτό το ταξίδι είναι η διαχρονικότητα και η μακρά ιστορία της καινοτομίας.

Στη συνέχεια, ερευνώνται οι πηγές προέλευσης των καινοτομιών με την προοπτική να έχουμε πάντα υπόψη μας πως να "προετοιμάσουμε το έδαφος" για να αναπτυχθεί μια καινοτομία. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι υπάρχουν πάρα πολλοί τομείς στους οποίους εφαρμόζεται η καινοτομία, έκρινα σκόπιμο να διαχωρίσω τα διάφορα είδη της και μάλιστα να αναφερθώ στην τεχνολογική καινοτομία σε ειδικό κεφάλαιο, λόγω του ιδιαίτερου ρόλου που παίζει στις μέρες μας. Έπειτα, μελετώ ένα-ένα τα στάδια της καινοτομικής διαδικασίας, ώστε να ολοκληρώσω την εικόνα γύρω από τη φύση της καινοτομίας και να δημιουργήσω ένα κατάλληλο υπόβαθρο για την κατανόηση του κύριου μέρους της μελέτης μου.

Για να γίνω, όμως, πιο κατανοητή, σκέφτηκα πως ένας επιχειρησιακός όρος θα μπορούσε να γίνει καλύτερα αντιληπτός μέσα από έναν καθημερινό όρο. Σε ειδικό, λοιπόν, κεφάλαιο μελετώ τη σχέση δημιουργικότητας-καινοτομίας και στη συνέχεια περνάω στο βάθος της έννοιας.

Ακολουθούν δύο κεφάλαια που περιγράφουν διεξοδικά και με επιστημονικό τρόπο συγκεκριμένες στρατηγικές καινοτομίας, καθώς και σύγχρονες μεθόδους που εφαρμόζονται στον τομέα της διοίκησης. Εκεί, συναντάμε αναλυτικά τους όρους M.I.S., Risk Management, Re-engineering, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και τα ευρέως διαδεδομένα πλέον στο χώρο Management by's.

Όλη αυτή η ανάλυση που προηγείται έχει στην ουσία ένα σκοπό: να αποδείξει πόσο αποτελεσματική μπορεί να είναι η καινοτομία στο χώρο των επιχειρήσεων. Πως μπορεί να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη βελτίωση της ποιότητας, αλλά και πολλών ακόμα τομέων της επιχείρησης. Πως μπορεί, σε τελική ανάλυση, να καλυτερεύσει την εικόνα της επιχείρησης προς τα μέσα, καθώς και προς τα έξω. Και όλες αυτές οι διαπιστώσεις τεκμηριώνονται και εμπειρικά μέσα από την ξεχωριστή μελέτη ελληνικών, ευρωπαϊκών αλλά και αμερικάνικων επιχειρήσεων. Για να επιτευχθούν, όμως, όσα προαναφέρθηκαν, πρέπει να τηρηθούν κάποιες βασικές προϋποθέσεις και να ληφθούν υπόψη οι αρχές που διέπουν τη σωστή καινοτομία. Ειδάλλως, υπάρχει μεγάλος κίνδυνος μια καινοτομία να οδηγήσει σε αποτυχία. Όλα αυτά, καθώς και οι παράγοντες που μπορεί να οδηγήσουν στην αποτυχία της καινοτομικής προσπάθειας αναλύονται σε ξεχωριστά κεφάλαια.

Τέλος, διαγράφονται οι στόχοι στους οποίους αποβλέπει μια καινοτομική προσπάθεια, περιγράφεται ο ιδανικός τύπος του καινοτόμου manager, που θα είναι ικανός να προωθήσει αποτελεσματικά καινοτομικές ιδέες και γίνεται μια προσπάθεια να ατενίσουμε το μελλοντικό ρόλο της καινοτομίας στην επιχειρηματική πραγματικότητα.

Ελπίζω η εργασία αυτή να εκπληρώσει το βασικό της στόχο: να καλύψει όσο το δυνατόν καλύτερα και όσες το δυνατόν περισσότερες πτυχές της σύγχρονης πραγματικότητας, που πραγματικά καλεί για καινοτομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΟΡΙΣΜΟΣ – ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Ο όρος καινοτομία, σε οποιοδήποτε τομέα κι αν αυτή αναφέρεται, υποδεικνύει οτιδήποτε δεν υπήρχε πριν αλλά κάνει για πρώτη φορά αισθητή την ύπαρξή του. Μεταφέροντας τον όρο αυτό στην επιχειρηματική ζωή, μπορούμε αναλογικά να πούμε ότι *η καινοτομία στη διοίκηση αφορά νέες ιδέες και σκέψεις, οι οποίες όταν εφαρμοστούν, αλλάζουν ένα ή περισσότερα πράγματα στην παραγωγική διαδικασία*. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Drucker, *"καινοτομία είναι η συντονισμένη και διοικούμενη προσπάθεια ενός οργανισμού να αναπτύξει νέα προϊόντα και υπηρεσίες ή νέες χρήσεις για υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες"*. Η καινοτομία, όπως άλλωστε και η τεχνολογία, είναι ένα είδος ελέγχου που επιτρέπει στην κάθε επιχείρηση να είναι μπροστά από τους ανταγωνιστές της. Πρόκειται, στην ουσία, για μία δυναμική ανταπόκριση στα νέα προβλήματα και τις νέες προκλήσεις και τελικά αντιπροσωπεύει μια θετική προσέγγιση στην αναζήτηση νέων ευκαιριών.

Αν και η έννοια της καινοτομίας φαίνεται αρκετά ευρεία, στην πραγματικότητα πρόκειται για μία διαδικασία που αποτελείται από διάφορα στάδια, η επιτυχής εκτέλεση καθενός εκ των οποίων διασφαλίζει τη λειτουργικότητα και αποδοτικότητα της αρχικής καινοτομικής ιδέας. Η διαδικασία αυτή ξεκινάει από μια κοιτίδα πληροφοριών μέσα από την οποία αρχίζει η ανακάλυψη νέων γνώσεων. Αυτή η "δεξαμενή" πληροφοριών, στην πραγματικότητα, ποτέ δεν αδειάζει, όμως γερνάει και πρέπει να ανανεώνεται.¹

Η όλη διαδικασία συλλογής και σωστής εκμετάλλευσης πληροφοριών φέρνει σίγουρα στο νου κάτι από "ανακάλυψη". Οι όροι αυτοί δεν είναι βέβαια ασύνδετοι μεταξύ τους, εφόσον η ανακάλυψη εξορισμού εμπεριέχει κάτι νέο. Για να καταλάβουμε πάντως τη διαφορά μεταξύ ανακάλυψης και καινοτομίας θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε το διαχωρισμό του οικονομολόγου Jacob Schmookler, ο οποίος είπε για την πρώτη ανακάλυψη: *"Κάθε ανακάλυψη είναι (α) ένας νέος συνδυασμός από (β) προϋπάρχουσες γνώσεις οι οποίες (γ) ικανοποιούν μια ανάγκη"*. Όμως, την έννοια της καινοτομίας την προσδιόρισε ως εξής: *"Όταν μια επιχείρηση παράγει ένα αγαθό ή μία υπηρεσία ή χρησιμοποιεί μία μέθοδο που είναι καινούρια γι' αυτό, τότε κάνει μια τεχνική αλλαγή. Η πρώτη επιχείρηση που θα κάνει τη δεδομένη τεχνική αλλαγή είναι καινοτόμος. Η πράξη της είναι η καινοτομία"*. Άρα η

¹ Gee and Tyler, 'Managing Innovation', Austin, 1976, σελ. 3-4

² Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991, σελ. 50

καινοτομία μπορεί να θεωρηθεί η μονάδα τεχνολογικής αλλαγής και η ανακάλυψη ως μέρος της διαδικασίας της καινοτομίας. Είναι, συνεπώς, φανερό ότι η καινοτομία δεν είναι κάποια επιστήμη ή μια νέα τεχνολογία, αλλά πρόκειται για "αξία". Είναι στην ουσία η αξία της δημιουργικότητας που υλοποιείται και φέρνει νέα αποτελέσματα στο χώρο της διοίκησης. Έτσι, μία καινοτομία μπορεί να μην είναι ένα υλικό προϊόν, άμεσα αντιληπτό από τον καθένα, αλλά μια στοιχειώδης μεθοδολογική αλλαγή η οποία δίνει εντελώς διαφορετικό νόημα σε ήδη καθιερωμένες διαδικασίες.

Επιπλέον, η καινοτομία είναι πράξη που προικίζει τους πόρους με μία νέα ικανότητα δημιουργίας πλούτου. Με λίγα λόγια, η καινοτομία δημιουργεί οικονομικούς πόρους. Δεν υπάρχουν "οικονομικοί πόροι" μέχρι τη στιγμή που ο άνθρωπος θα βρει μία χρήση για κάτι μέσα στη φύση, προσδίδοντας με αυτόν τον τρόπο οικονομική αξία σε αυτό το κάτι. Μέχρι τότε, κάθε φυτό δεν είναι παρά ένα κοινό αγριόχορτο και κάθε ορυκτό άλλη μία πέτρα.

Όχι πολύ πριν από έναν αιώνα, ούτε ένα ορυκτό πετρέλαιο που ανάβλυζε από το έδαφος, ούτε ο βωξίτης - η ορυκτή πρώτη ύλη του αλουμινίου- ήταν οικονομικοί πόροι. Ήταν μπελάδες (!) και τα δύο, καθιστούσαν το έδαφος άγονο. Η μούχλα της πενικιλίνης ήταν επίσης μπελάς, κι όχι οικονομικός πόρος. Οι βακτηριολόγοι έκαναν τα αδύνατα δυνατά για να προστατέψουν τις βακτηριακές τους καλλιέργειες απ' αυτή. Στη δεκαετία του '20 ο Αλέξανδρος Φλέμινγκ διαπίστωσε ότι αυτός ο "μπελάς" ήταν ακριβώς ο φονεύς των βακτηριδίων. Και τότε η μούχλα της πενικιλίνης μετατράπηκε σ' έναν πολύτιμο οικονομικό πόρο.³

Ως συμπέρασμα, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε χαρακτηριστικά ότι η καινοτομία είναι αυτό ακριβώς που υποδηλώνει η ίδια η λέξη: μία τομή, η οποία από οπουδήποτε κι αν προέρχεται, δίνει μία νέα (=καινή) μορφή σε οτιδήποτε είναι αυτό που ... τέμνει.

Πέρα, βέβαια, από τη θεωρητική προσέγγιση της έννοιας της καινοτομίας, θα βοηθούσε σημαντικά και μια αναδρομή στο παρελθόν, έτσι ώστε να διαπιστώσουμε και εμπειρικά πως ξεκίνησε η καινοτομία, γιατί και πως εξελίχθηκε με την πρόοδο της επιστήμης της Διοίκησης των Επιχειρήσεων.

³ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991, σελ.45-46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Προσπαθώντας να προσεγγίσουμε την έννοια της καινοτομίας ιστορικά, θα την εντοπίζαμε ήδη στα προϊστορικά χρόνια, όταν ο άνθρωπος αναζητούσε διαρκώς νέες, έξυπνες λύσεις για να κάνει τη ζωή του πιο εύκολη. Η διαχρονική αξία της καινοτομίας μπορεί να φανεί και από τις συνέπειες που προκάλεσε ιστορικά η απουσία της. Συγκεκριμένα, πρόκειται για ότι ακριβώς συνέβη στην Αίγυπτο, την Περσία, την Ελλάδα και τη Ρώμη: μία κοινή παρακμή που προκλήθηκε από την ικανοποίηση της επιτυχίας και την επιθυμία να διατηρήσουν το status quo παρά τις απαιτούμενες αλλαγές των καιρών.

Περνώντας στον αιώνα μας, διαπιστώνουμε –κυρίως μέσα από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο- πόσο απήχηση έχει η έρευνα. Τεράστια ποσά ξοδεύονται γι' αυτή. Όμως, για τις περισσότερες επιχειρήσεις το αποτέλεσμα της έρευνας ήταν μάλλον βελτίωση παρά καινοτομία. Κι αυτό είναι φυσιολογικό, αν λάβει κανείς υπόψη του ότι όταν η διοίκηση άρχισε να απασχολεί τους ανθρώπους ως επιστήμη, αυτό που χρειαζόταν να μάθουν πρώτα ήταν πώς να οργανώσουν και να δομούν έναν τόσο δυναμικό ανθρώπινο οργανισμό. Η καινοτομία θεωρούνταν ως μία ξεχωριστή εργασία που θα γινόταν από κάποιον ειδικευμένο, τον καινοτόμο, ή ως μία τεχνική εργασία στα πλαίσια της έρευνας. Επιπλέον, στα χρόνια μεταξύ 1920 και 1950, τα περιθώρια από άποψη στόχων και δυνατοτήτων για καινοτομία ήταν πολύ περιορισμένα, καθώς μάλιστα τότε θέτονταν τα θεμέλια στον τομέα της διοίκησης. Αντίθετα απ' ότι συνήθως πιστεύεται, εκείνα δεν ήταν χρόνια ταχύρυθμων αλλαγών, ούτε στην τεχνολογία ούτε στην κοινωνία. Στην πραγματικότητα υπήρχαν ανακατατάξεις κατά περιόδους, είτε στο χώρο της πολιτικής, είτε σε αυτόν της τεχνολογίας.

Ανατρέχοντας λίγο πιο πίσω, διαπιστώνουμε ότι η περίοδος που μπορεί πράγματι να θεωρηθεί περίοδος αλλαγών είναι αυτή που καλύπτει τις τελευταίες δεκαετίες του 19^{ου} αιώνα. Αυτή η περίοδος άρχισε το 1850, τη χρονιά που είδαμε και την ηλεκτροκίνητη μηχανή και τη συνθετική βαφή. Τελείωσε με τη μοντέρνα ηλεκτρονική σήραγγα το 1911. Στο διάστημα αυτό εμφανίστηκαν η γραφομηχανή και το αυτοκίνητο, ο ηλεκτρικός λαμπτήρας, οι χειροποίητες κλωστές, τα ναρκωτικά, το τηλέφωνο, το ραδιόφωνο, το αεροπλάνο. Με λίγα λόγια, τότε εμφανίστηκε ο σύγχρονος κόσμος.

Ειδικότερα, η ιστορική περίοδος των μεγάλων αλλαγών ήταν μεταξύ 1870 και 1914, κατά την οποία ξεχώρισαν και οι μεγάλες δυνάμεις: οι ΗΠΑ και η Γερμανία ανάμεσα στο 1860 και 1870, η δυτική Ρωσία και η Ιαπωνία κατά την διάρκεια των είκοσι επόμενων ετών, η Κεντρική Ευρώπη από το 1900. Από τον πρώτο ως το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο,

πάντως, καμία άλλη βιομηχανική περιοχή δεν εισήχθη στο "βιομηχανικό club". Αντίθετα, στις μέρες μας, υπάρχουν σημάδια γρήγορων αλλαγών. Καθώς συνάγεται από τα παραπάνω, η καινοτομία σε όλους τους τομείς, πόσο μάλλον στην επιχείρηση, είναι συνυφασμένη με την εξελικτική πορεία της ανθρώπινης φύσης και αποτελεί παράγοντα ανέλιξης της. Άλλοτε λιγότερο, άλλοτε περισσότερο οι άνθρωποι καινοτομούσαν. Όποτε δεν το έκαναν ή δεν ήθελαν να το κάνουν, το κενό στην ιστορία ήταν ολοφάνερο.

Η θέση, εν τούτοις, ότι η καινοτομία είναι αποτελεσματική και συντελεί στην επιχειρησιακή πρόοδο, δεν μπορεί να βασίζεται μόνο σε ιστορικές τεκμηριώσεις και εμπειρικές παρατηρήσεις. Χρειάζεται να γίνει μια βαθύτερη ανάλυση του όρου καινοτομία, απ' τα αρχικά στάδια της γέννησής της, ως τους τελικούς στόχους στους οποίους αποβλέπει. Όλες αυτές οι πτυχές της καινοτομίας ερευνώνται στα κεφάλαια που ακολουθούν, αρχής γενομένης από τις πηγές της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΟΙ ΕΠΤΑ ΠΗΓΕΣ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ ΤΗΣ

Η καινοτομία έτσι όπως νωρίτερα ορίστηκε, και ειδικότερα η συστηματική καινοτομία, που συνίσταται στην οργανωμένη και με συγκεκριμένο στόχο αναζήτηση αλλαγών, σημαίνει επίσης και παρακολούθηση των επτά πηγών προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών.

Οι πρώτες τέσσερις πηγές βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση – είτε πρόκειται για κερδοσκοπική επιχείρηση, είτε για δημόσια επιχείρηση – ή μέσα σε ένα βιομηχανικό κλάδο ή τομέα υπηρεσιών κοινής ωφέλειας και γίνονται ορατές πρώτα από τους ανθρώπους που ανήκουν σε κάποιον από τους παρακάτω χώρους. Βασικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι πρόκειται περί συμπτωμάτων, τα οποία όμως αποτελούν ιδιαίτερα αξιόπιστες ενδείξεις αλλαγών, που έχουν ήδη συμβεί ή θα συμβούν με λίγη προσπάθεια. Αναλυτικότερα οι τέσσερις πρώτες πηγές προέλευσης είναι:

- Το απρόσμενο, δηλαδή η απρόσμενη επιτυχία, αποτυχία και το απρόσμενο εξωτερικό γεγονός.
- Η δυσαρμονία και ειδικότερα εκείνη ανάμεσα στην αντικειμενική πραγματικότητα και στην υποτιθέμενη πραγματικότητα ή στην πραγματικότητα όπως "θα έπρεπε να είναι".
- Η λειτουργική ανάγκη
- Αλλαγές στη δομή του κλάδου της οικονομίας ή στη δομή της αγοράς, οι οποίες συχνά βρίσκουν τους πάντες απληροφόρητους.

Αντίθετα, η δεύτερη ομάδα προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών περιλαμβάνει τις αλλαγές που γίνονται έξω από την επιχείρηση και είναι η ακόλουθη:

- Δημογραφικά στοιχεία (πληθυσμιακές αλλαγές)
- Αλλαγές στις αντιλήψεις, στις διαθέσεις και στο νόημα
- Νέα γνώση, επιστημονική και μη επιστημονική

Κάθε μια από τις επτά παραπάνω πηγές έχει τα δικά της μοναδικά χαρακτηριστικά. Γι' αυτό και απαιτούν ξεχωριστή ανάλυση. Πάντως, θα πρέπει να αναφερθεί πως καμιά από αυτές δεν είναι εγγενώς πιο σημαντική ή πιο παραγωγική από κάποια άλλη. Παρόλα αυτά η

σειρά με την οποία θα εξεταστούν οι επτά πηγές προέλευσης δεν είναι αυθαίρετη, διότι ιεραρχούνται ανάλογα με την αξιοπιστία και την προβλεψιμότητά τους.

4.1 ΠΡΩΤΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΤΟ ΑΠΡΟΣΜΕΝΟ

4.1.1 Η ΑΠΡΟΣΜΕΝΗ ΕΠΙΤΥΧΙΑ

Ο χώρος όπου δημιουργείται η απρόσμενη επιτυχία προσφέρει όσο κανένας άλλος τις μεγαλύτερες ευκαιρίες για επιτυχημένη καινοτομία. Σε κανένα άλλο περιβάλλον οι καινοτομικές ευκαιρίες δεν είναι λιγότερο ριψοκίνδυνες ή η αναζήτηση τους λιγότερο κοπιώδης. Παρόλα αυτά η απρόσμενη επιτυχία σχεδόν πάντα παραβλέπεται, αγνοείται, γεγονός που οφείλεται σε διάφορους λόγους. Υπάρχουν φορές που η επιτυχία αυτή μπορεί να είναι ενοχλητική. Για παράδειγμα, αν μια εταιρία κάνει απρόθυμα μια τελείως άσκοπη μετατροπή ενός απαρχαιωμένου και χαμηλής ποιότητας προϊόντος για χάρη ενός καλού πελάτη και τελικά το προϊόν αυτό ξεπεράσει τις προβλέψεις για τις πωλήσεις που υπόσχονταν το κύριο προϊόν της εταιρίας, τότε για πολλούς που είχαν δώσει όλη τους την ενεργητικότητα για το προϊόν "ποιότητας" η επιτυχία αυτή είναι "ανεπιθύμητη".

Από την άλλη, η απρόσμενη επιτυχία αποτελεί μία πρόκληση για τις κριτικές ικανότητες της διεύθυνσης. Οι διευθυντές οφείλουν να συνειδητοποιήσουν και να παραδέχονται ότι έχουν σφάλει, ιδίως όταν η παραδοχή των σφαλμάτων τους δίνει τη δυνατότητα εκμετάλλευσης κάποιας ευκαιρίας. Αυτό βέβαια δε συμβαίνει συχνά διότι τις περισσότερες φορές αρνούνται πεισματικά να αποδεχτούν κάτι που είναι σωστό – κάποια καινοτομία ίσως – για τον απλούστατο λόγο ότι δεν το ανακάλυψαν οι ίδιοι.

Σε ορισμένες άλλες περιπτώσεις, η απρόσμενη επιτυχία δε γίνεται καν αντιληπτή. Κανένας δεν της δίνει σημασία και δεν την εκμεταλλεύεται, με αναπόφευκτο αποτέλεσμα να την εκμεταλλεύεται συνήθως ο ανταγωνιστής και να εισπράττει αυτός τα κέρδη.

Εκτός αυτού, όμως, πρέπει να έχουμε υπόψη μας πως η εκμετάλλευση της ευκαιρίας για καινοτομία που προσφέρει η απρόσμενη επιτυχία απαιτεί ανάλυση. Η απρόσμενη επιτυχία είναι ένα σύμπτωμα. Το φαινόμενο που κρύβεται πίσω του ενδέχεται να είναι μια σπουδαία ευκαιρία για καινοτομία που όμως απαιτεί ανάλυση του συμπτώματος για να εξακριβώσει αν τα πράγματα είναι όπως νομίζουμε, κάτι λιγότερο ή κάτι περισσότερο.

Όπως αποδεικνύουν παραδείγματα μερικών από τις μεγαλύτερες εταιρίες του κόσμου, όπως ο Ντυπόν – η μεγαλύτερη χημική εταιρία – και η IBM – ο γίγαντας της βιομηχανίας ηλεκτρονικών υπολογιστών – που οφείλουν την υπεροχή τους στην προθυμία τους να εκμεταλλευτούν την απρόσμενη επιτυχία, η τελευταία δεν είναι απλώς μια ευκαιρία για καινοτομία. Απαιτεί καινοτομία.⁴ Μας αναγκάζει να ρωτήσουμε: "Ποιες βασικές αλλαγές είναι γι' αυτή την επιχείρηση-οργανισμό σύμφωνα με τον τρόπο που αυτός καθορίζει το αντικείμενο των εργασιών του, την τεχνολογία του, τις αγορές του;" Αν απαντηθούν οι παραπάνω ερωτήσεις, τότε είναι πολύ πιθανό ότι η απρόσμενη επιτυχία θα ανοίξει για τον οργανισμό τις πιο επιβραβευτικές και τις λιγότερο ριψοκίνδυνες καινοτομικές ευκαιρίες.

4.1.2 ΑΠΡΟΣΜΕΝΗ ΑΠΟΤΥΧΙΑ

Οι αποτυχίες, σε αντίθεση με τις επιτυχίες, δε μπορούν να απορριφθούν και σπανίως περνούν απαρατήρητες, ενώ επίσης πολύ σπάνια αξιολογούνται και ως συμπτώματα ευκαιρίας. Πολλές από τις αποτυχίες αυτές οφείλονται φυσικά σε λάθη, όπως απερίσκεπτη ακολούθηση κάποιου ρεύματος ή σε ανικανότητα στο σχεδιασμό ή στην εκτέλεση. Υπάρχουν, όμως και προσπάθειες που παρά το γεγονός ότι έχουν σχεδιαστεί και προγραμματιστεί προσεκτικά, καθώς και έχουν εκτελεστεί ευσυνείδητα, αποτυγχάνουν. Σε αυτές τις περιπτώσεις η αποτυχία υποδηλώνει συχνά κάποια μη ορατή ακόμη αλλαγή και μαζί της την "ευκαιρία".

Αυτό που χρειάζεται δεν είναι περισσότερη μελέτη και ανάλυση, όπως απαιτούν τα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων ιδίως οργανισμών, αλλά μεγαλύτερη προσοχή στα μηνύματα που λαμβάνουν από τις εργασίες των προμηθευτών και των πελατών, καθώς επίσης και από αυτές των ανταγωνιστών. Από τα παραπάνω απορρέει το συμπέρασμα πως είναι απαραίτητο η επιχείρηση α) να ξέρει τι συμβαίνει γύρω της, β) να επεξεργάζεται τα μηνύματα που παίρνει και γ) να αντιδρά κάθε φορά ανάλογα.

4.1.3 ΤΟ ΑΠΡΟΣΜΕΝΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΓΕΓΟΝΟΣ

Τα απρόσμενα εξωτερικά γεγονότα, δηλαδή αυτά που δεν αναφέρονται στις πληροφορίες και στα νούμερα που χρησιμοποιεί μια διευθυντική ομάδα στην προσπάθειά της να διευθύνει έναν οργανισμό, είναι εξίσου σημαντικά με τις επιτυχίες και αποτυχίες. Ίσως μάλιστα ορισμένες φορές να έχουν και μεγαλύτερη σημασία απ' αυτές.

⁴ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991, σελ. 53

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό που συνέβη στις Ηνωμένες Πολιτείες στις αρχές της δεκαετίας του '50. εκείνη την περίοδο εμφανίστηκε η τηλεόραση, που κέρδιζε συνεχώς όλο και περισσότερους φίλους. Επόμενο ήταν, λοιπόν, πως οι εκδότες των βιβλίων περίμεναν ότι οι πωλήσεις των βιβλίων θα μειώνονταν σημαντικά. Το περίεργο, όμως, είναι πως αντίθετα με τις προβλέψεις όλων, οι πωλήσεις βιβλίων έφτασαν στα ύψη. Κανένας δε γνωρίζει γιατί συνέβη αυτό. Το απρόσμενο αυτό γεγονός το εκμεταλλεύτηκαν λίγοι μεγάλοι λιανοπωλητές, όπως στη Μινεάπολη και στο Λος Άντζελες, που δημιούργησαν αλυσίδες βιβλιοπωλείων, που δεν είχαν καμιά σχέση με αυτά που υπήρχαν ως τότε.⁵

Απαραίτητη, λοιπόν, προϋπόθεση για επιτυχημένη εκμετάλλευση του απρόσμενου εξωτερικού γεγονότος είναι η γνώση και η πείρα πάνω σε ένα συγκεκριμένο κλάδο. Το απρόσμενο εξωτερικό γεγονός πρέπει να αποτελεί πάνω απ' όλα μία ευκαιρία εφαρμογής της ήδη υπάρχουσας πείρας σε μία νέα κατάσταση, που δεν θα αλλάξει τη φύση των εργασιών, με τις οποίες ήδη ασχολούμαστε. Πρέπει να εντάσσεται σε μια επέκταση των εργασιών και όχι σε μια διαφοροποίηση. Απαιτεί, ακόμα, καινοτομία στο προϊόν και συχνά στον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών και εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά.

Γενικότερα, είναι δυνατό να ειπωθεί πως θα μπορούσε κάλλιστα το απροσδόκητο εξωτερικό γεγονός να είναι αυτό καθ' αυτό το καινοτομικό πεδίο που προσφέρει στην επιχείρηση τη μεγαλύτερη δυνατή ευκαιρία, σε συνδυασμό με το μικρότερο δυνατό ρίσκο.

4.2 ΔΕΥΤΕΡΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΕΣ

Δυσαρμονία είναι η αντίφαση, μια ακολουθία ανάμεσα σε αυτό που είναι και σε αυτό που θα έπρεπε να είναι, ή ανάμεσα σε αυτό που είναι και σε αυτό που υποθέτουν όλοι ότι είναι. Ενδέχεται πολλές φορές να μην καταλαβαίνουμε την αιτία της και να μην μπορούμε να την κατανοήσουμε. Παρόλα αυτά μια δυσαρμονία αποτελεί συχνά σύμπτωμα κάποιας ευκαιρίας για καινοτομία. Θα λέγαμε χαρακτηριστικά πως υποδηλώνει ένα υπόγειο "ρήγμα", χρησιμοποιώντας την ορολογία των γεωλόγων. Ένα τέτοιο ρήγμα αποτελεί πρόκληση για καινοτομία, διότι δημιουργεί μια αστάθεια κατά την οποία πολύ μικρές προσπάθειες μπορούν να μετακινήσουν μεγάλες μάζες και να επιφέρουν μια αναδόμηση των οικονομικών ή κοινωνικών μετασχηματισμών.

⁵ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991, σελ. 72

4.2.1 ΟΙ ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΕΣ ΑΝΑΜΕΣΑ ΣΤΙΣ ΥΠΟΤΙΘΕΜΕΝΕΣ ΚΑΙ ΣΤΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΞΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ

Ένα είδος δυσαρμονίας είναι και αυτό ανάμεσα στις υποτιθέμενες αξίες που τα διευθυντικά στελέχη θεωρούν ως δεδομένες και με βάση αυτές κάνουν τις προβλέψεις τους για μια υπηρεσία ή ένα προϊόν που θέλουν να προωθήσουν στην αγορά, και στις πραγματικές αξίες και προσδοκίες που έχουν οι πελάτες και που συνήθως ανατρέπουν και διαψεύδουν τις προβλέψεις των υπευθύνων. Σ' αυτές τις περιπτώσεις, υπάρχει μια βάση για να αναζητήσει κανείς μια ευκαιρία για καινοτομία που θα είναι ιδιαίτερα συγκεκριμένη και θα έχει μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας.

4.2.2 Η ΔΥΣΑΡΜΟΝΙΑ ΜΕΣΑ ΣΤΟ ΡΥΘΜΟ Ή ΣΤΗ ΛΟΓΙΚΗ ΜΙΑΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ

Η δυσαρμονία μέσα στη διαδικασία, στο ρυθμό της ή στη λογική της, δεν είναι κάτι που περνά απαρατήρητο. Οι άνθρωποι που απασχολούνται τη γνωρίζουν πάντοτε. Αυτό όμως που χρειάζεται είναι κάποιος διατεθειμένος να ακούσει και να πάρει στα σοβαρά αυτό που όλοι διακηρύσσουν: *"Σκοπός ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας είναι να ικανοποιεί τον πελάτη"*. Αν αυτό το αξίωμα είναι αποδεκτό και εφαρμόζεται, η χρησιμοποίηση της δυσαρμονίας ως ευκαιρίας για καινοτομία γίνεται εύκολα και είναι εξαιρετικά αποτελεσματική.

4.3 ΤΡΙΤΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΑΝΑΓΚΗ

Η λειτουργική ανάγκη, σε αντίθεση με τις άλλες πηγές προέλευσης καινοτομιών, δε ξεκινάει από κάποιο γεγονός στο περιβάλλον, είτε στο εξωτερικό είτε στο εσωτερικό, αλλά από την εργασία που πρέπει να γίνει. Επικεντρώνεται περισσότερο στο σκοπό και λιγότερο στην κατάσταση. Τελειοποιεί θα λέγαμε μια ήδη υπάρχουσα διαδικασία ή επανασχεδιάζει μια υπάρχουσα παλιά διαδικασία έχοντας σαν βάση τις πρόσφατα αποκτημένες γνώσεις. Μερικές φορές, μάλιστα, καθιστά δυνατή μια διαδικασία προσφέροντας τον "κρίκο που λείπει". Στις καινοτομίες που στηρίζονται στη λειτουργική ανάγκη, όλοι πιστεύουν ότι η ανάγκη αυτή υφίσταται. Παρόλα αυτά, συνήθως κανείς δεν κάνει τίποτα γι' αυτή. Όταν, όμως, τελικά εμφανίζεται η καινοτομία, γίνεται αμέσως αποδεκτή ως "προφανής" και σύντομα αποτελεί "καθιερωμένη" κατάσταση.

4.4 ΤΕΤΑΡΤΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΔΟΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Οι δομές της αγοράς και των βιομηχανικών κλάδων εμφανίζονται τόσο σταθερές, ώστε οι άνθρωποι που ανήκουν σε αυτούς τους χώρους να έχουν την τάση να τις θεωρούν προκαθορισμένες, τμήμα της φυσικής τάξης των πραγμάτων και δεδομένες. Πιστεύουν, δηλαδή, ότι θα αντέξουν παντοτινά. Στην πραγματικότητα, όμως, οι δομές της αγοράς και των βιομηχανικών κλάδων είναι αρκετά εύθραυστες. Ένα μικρό ταρακούνημα συχνά αρκεί για να καταρρεύσουν. Οποιαδήποτε αλλαγή στη δομή ενός κλάδου προσφέρει εξαιρετικές ευκαιρίες, οι οποίες είναι ιδιαίτερα ορατές και προβλέψιμες σε όσους βρίσκονται έξω απ' αυτόν. Αντίθετα, εκείνοι που βρίσκονται μέσα στο χώρο που υφίστανται τις αλλαγές τις θεωρούν ως απειλές. Οι ξένοι λοιπόν ως προς τον κλάδο που θα τολμήσουν να εισέλθουν σε μια καινοτομία μπορεί να καταφέρουν να γίνουν ένας σημαντικός παράγοντας του κλάδου αυτού πολύ γρήγορα και με σχετικά μικρό ρίσκο.

4.5 ΠΕΜΠΤΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Απ' όλες τις εξωτερικές αλλαγές, οι δημογραφικές – που ορίζονται ως αλλαγές στον πληθυσμό, στο μέγεθός του, στην ηλικία του, στη δομή του, στη σύνθεσή του, στην εργασία του, στο εκπαιδευτικό του επίπεδο και τέλος στο εισόδημά του – είναι οι πιο ξεκάθαρες, διότι δεν επιδέχονται καμιά αμφισβήτηση και έχουν τις πιο προβλέψιμες συνέπειες.

Γι' αυτό το λόγο, δεν είναι συνετό να αδιαφορεί κανείς για τα δημογραφικά στοιχεία. Στην εποχή μας πρέπει να θεωρείται δεδομένο πως οι πληθυσμοί είναι εγγενώς ασταθείς και υπόκεινται σε ξαφνικές αλλαγές. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι οι δημογραφικές αλλαγές είναι ο πρώτος περιβαλλοντικός παράγοντας που πρέπει να αναλύει και να εξετάζει σε βάθος κάθε λήπτης αποφάσεων, όπως ο επιχειρηματίας. Αυτό που καθιστά τα δημογραφικά στοιχεία μια πολύ αξιόλογη καινοτομική ευκαιρία για τον επιχειρηματία είναι το γεγονός ότι τα αγνοούν αυτοί που λαμβάνουν τις αποφάσεις. Κατά κανόνα οι ανταγωνιστές θα αποδεχτούν τη δημογραφική πραγματικότητα μόνο όταν θα είναι ήδη έτοιμη να αντικατασταθεί από μια νέα δημογραφική αλλαγή και μια καινούργια δημογραφική πραγματικότητα.

Η απροθυμία ή ανικανότητα κάποιων ειδικών να αποδεχτούν τις δημογραφικές πραγματικότητες που δεν ταιριάζουν με τα δικά τους δεδομένα προσφέρει στον επιχειρηματία την "ευκαιρία" του.

4.6 ΕΚΤΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΑΛΛΑΓΕΣ ΣΤΙΣ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ

Οι αλλαγές στις αντιλήψεις συνεπάγονται συνήθως την ύπαρξη καινοτομικών ευκαιριών που αν ο επιχειρηματίας τις εκμεταλλευτεί κατάλληλα μπορεί να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα για την επιχείρηση.

Χαρακτηριστικό είναι το ακόλουθο παράδειγμα:

Γύρω στα 1950, ο αμερικάνικος πληθυσμός άρχισε στη συντριπτική του πλειοψηφία να αυτοπροσδιορίζεται ως "αστική τάξη". Τις περισσότερες φορές, μάλιστα, άσχετα από το εισόδημα ή το επάγγελμά του. Ήταν σαφές ότι οι Αμερικάνοι είχαν αλλάξει την αντίληψη που είχαν για την κοινωνική τους θέση. Τι σήμαινε όμως πραγματικά αυτή η αλλαγή; Ένα ανώτερο στέλεχος διαφημιστικής εταιρίας, ο Ουίλιαμ Μπέντον, βγήκε στους δρόμους και άρχισε να ρωτάει τους ανθρώπους τι σήμαιναν για 'αυτούς οι λέξεις "αστική τάξη". Η απάντηση ήταν ξεκάθαρη: "Αστική τάξη" σε αντίθεση με την "εργατική τάξη" σημαίνει να πιστεύεις στη δυνατότητα των παιδιών του να αναδειχθούν μέσω των επιδόσεών τους στο σχολείο'. Ο Μπέντον αγόρασε λοιπόν αμέσως την ευκαιρία Encyclopaedia Britannica και άρχισε να πουλάει την εγκυκλοπαίδεια κυρίως μέσω καθηγητών του γυμνασίου. "Αν θέλετε να ανήκετε στην "αστική τάξη", τους έλεγε ο πλασιέ, "το παιδί σας πρέπει να έχει την εγκυκλοπαίδεια Britannica για να πηγαίνει καλά στο σχολείο". Μέσα σε τρία χρόνια ο Μπέντον είχε αναστήσει μια εταιρία που αργοπέθαινε. Δέκα χρόνια αργότερα, η εταιρία άρχισε να εφαρμόζει την ίδια ακριβώς στρατηγική στην Ιαπωνία, για τους ίδιους λόγους και με την ίδια επιτυχία.⁶

Από την άλλη πλευρά, βέβαια, εκείνο που πρέπει να προσεχτεί ιδιαίτερα είναι να μην πέσουμε στην παγίδα της πρόωρης εκμετάλλευσης μιας αλλαγής στις αντιλήψεις, διότι πάρα πολλές απ' αυτές που μοιάζουν με αλλαγές στις αντιλήψεις αποδεικνύονται βραχυχρόνιες μόδες. Τις περισσότερες φορές, εξαφανίζονται μέσα σε ένα ή δύο χρόνια και δεν είναι βέβαια πάντα προφανές τι είναι περαστική μόδα και τι αυθεντική αλλαγή. Τα παιδιά που έπαιζαν

⁶ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991,

σελ. 127-130

computer games αποδείχθηκαν μια περαστική μόδα και εταιρίες όπως η Ατάρι, που νόμιζαν ότι είδαν μια αλλαγή στις αντιλήψεις κράτησαν ένα ή δύο χρόνια και στη συνέχεια πτώχευσαν. Οι γονείς όμως των παιδιών οι οποίοι άρχισαν να θέλουν τους δικούς τους προσωπικούς υπολογιστές αντιπροσώπευαν μια αυθεντική αλλαγή. Επιπλέον, πρέπει να αναφερθεί πως είναι σχεδόν αδύνατο να προβλεφθούν ποιες θα είναι οι συνέπειες μιας αλλαγής στις αντιλήψεις. Συμπερασματικά, είναι σκόπιμο να ειπωθεί πως ακριβώς επειδή είναι πολύ αβέβαιο το αν μια αλλαγή στις αντιλήψεις είναι μια περαστική μόδα ή κάτι μονιμότερο – όπως επίσης αβέβαιες είναι και οι πραγματικές συνέπειες- η καινοτομία που στηρίζεται στις αντιλήψεις του κόσμου πρέπει να ξεκινάει με μικρά βήματα και να είναι πολύ συγκεκριμένη.

4.7 ΕΒΔΟΜΗ ΠΗΓΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗΣ: ΝΕΑ ΓΝΩΣΗ

Η καινοτομία που στηρίζεται στη νέα γνώση είναι αυτή που έχει τις περισσότερες φορές τα μεγαλύτερα αποτελέσματα. Η νέα γνώση είναι αυτό που εννοούν οι άνθρωποι όταν μιλούν για καινοτομία. Φυσικά όλες οι καινοτομίες αυτού του είδους δεν είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Μερικές απ' αυτές είναι πραγματικά ασήμαντες, αλλά ανάμεσα στις καινοτομίες που έγραψαν ιστορία, αυτές που βασίζονταν στη γνώση βρίσκονταν ψηλά.

4.7.1 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ

Η καινοτομία που στηρίζεται στη γνώση έχει τα μεγαλύτερα χρονικά περιθώρια για την πραγματοποίησή της. Πρώτα απ' όλα, υπάρχει ένα μεγάλο χρονικό διάστημα ανάμεσα στην εμφάνιση της νέας γνώσης και στην πρακτική εφαρμογή της στην τεχνολογία. Στη συνέχεια μεσολαβεί μια άλλη μακροχρόνια περίοδος μέχρι να μετατραπεί η νέα τεχνολογία σε προϊόντα, διαδικασίες ή υπηρεσίες στην αγορά.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό των καινοτομιών που στηρίζονται στη γνώση – το οποίο είναι πραγματικά μοναδικό – είναι ότι δε στηρίζονται ποτέ μόνο σε ένα είδος αλλά στη σύγκλιση αρκετών διαφορετικών ειδών γνώσης, που δεν είναι όλες τους απαραίτητα επιστημονικές ή τεχνολογικές. Το αεροπλάνο των αδερφών Ράιτ για παράδειγμα έχει δύο πηγές γνώσης. Η μια ήταν ο βενζινοκινητήρας που σχεδιάστηκε στα μέσα της δεκαετίας του 1880 για να κινήσει τα πρώτα αυτοκίνητα που κατασκεύασαν οι Κάρλ Μπένζ και Γκότφριντ Νταίμλερ αντίστοιχα. Η άλλη πηγή ήταν μαθηματική: η αεροδυναμική που αναπτύχθηκε

κυρίως με πειράματα με ανεμοπλάνα. Τα δύο σκέλη εξελίχθηκαν αρκετά ανεξάρτητα μεταξύ τους, μόνο όμως όταν συνδυάστηκαν έγινε δυνατή η κατασκευή του αεροπλάνου.⁷

4.7.2 ΤΙ ΑΠΑΙΤΕΙ Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΠΟΥ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΣΤΗ ΓΝΩΣΗ

1. Πρώτα απ' όλα, η καινοτομία που στηρίζεται στη γνώση απαιτεί προσεκτική ανάλυση όλων των απαραίτητων παραγόντων, είτε της ίδιας της γνώσης, είτε των κοινωνικών, οικονομικών ή περιβαλλοντικών παραγόντων. Η ανάλυση πρέπει να προσδιορίζει ποιοι απ' αυτούς δεν είναι ακόμα διαθέσιμοι, έτσι ώστε ο επιχειρηματίας να μπορεί να αποφασίσει αν οι παράγοντες που λείπουν μπορούν να δημιουργηθούν – όπως αποφάσισαν οι αδερφοί Ράιτ όσον αφορά τα μαθηματικά που τους έλειπαν – ή αν θα ήταν καλύτερα η καινοτομία να αναβληθεί ως μη εφικτή ακόμη.

2. Η δεύτερη προδιαγραφή για τις καινοτομίες που στηρίζονται στη γνώση είναι η δημιουργία μιας ξεκάθαρης εισαγωγής του προϊόντος στην αγορά. Το γεγονός ότι η εισαγωγή της καινοτομίας κεντρίζει το ενδιαφέρον όλων και προσελκύει μια πληθώρα ανταγωνιστών σημαίνει ότι ο καινοτόμος δεν πρέπει να κάνει κανένα λάθος την πρώτη φορά. Είναι μάλλον πολύ απίθανο να του δοθεί μια δεύτερη ευκαιρία. Σε όλες τις άλλες καινοτομίες που εξετάστηκαν μέχρι στιγμής ο καινοτόμος απ' τη στιγμή που θα πετύχει με την καινοτομία του μπορεί να είναι σίγουρος πως θα μείνει ανενόχλητος για ένα αρκετό μεγάλο διάστημα. Αυτό όμως δεν ισχύει για την καινοτομία που στηρίζεται στη γνώση. Εδώ οι καινοτόμοι αποκτούν αμέσως πολύ μεγαλύτερη "παρέα" απ' ότι θα ήθελαν και έτσι δε χρειάζεται παρά να κάνουν λάθος μια μόνο φορά για να ξεπεραστούν απ' τους άλλους. Οι στρατηγικές που υπάρχουν όσον αφορά τις καινοτομίες που στηρίζονται στη γνώση είναι τρεις:⁸

α. Η ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου συστήματος, που θα κυριαρχήσει στη συνέχεια στην αγορά.

β. Η στρατηγική της αγοράς που στοχεύει στη δημιουργία μιας νέας αγοράς.

⁷ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991, σελ. 136

⁸ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991, σελ. 142-143

γ. Η κατάκτηση μιας στρατηγικής θέσης με εξειδίκευση σε κάποια λειτουργία-κλειδί.

3. Τέλος, ο καινοτόμος που στηρίζεται στη γνώση – και ιδιαίτερα εκείνος του οποίου η καινοτομία στηρίζεται σε επιστημονική ή τεχνολογική γνώση – πρέπει να μάθει και να εφαρμόζει επιχειρηματικό μάνατζμεντ. Στην πραγματικότητα, αυτού του είδους το μάνατζμεντ είναι πολύ πιο σημαντικό για την καινοτομία που προέρχεται απ' τη γνώση απ' ότι για κάποια απ' τις υπόλοιπες. Οι κίνδυνοι βέβαια που εμπεριέχει είναι μεγάλοι και γι' αυτό γίνεται ακόμη πιο απαραίτητη η πρόβλεψη και η σχολαστική εξέταση της αγοράς.

Φθάνοντας στο τέλος της ενότητας αυτής είναι δυνατό να διαπιστώσει κανείς πως τα όρια ανάμεσα στις επτά πηγές προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών είναι ασαφή και ότι μεταξύ τους υπάρχει μια σημαντικού βαθμού αλληλοεπικάλυψη. Οι πηγές προέλευσης μπορούν να παρομοιαστούν με επτά παράθυρα, το καθένα από τα οποία βρίσκεται σε διαφορετική πλευρά του ίδιου κτιρίου. Απ' το κάθε παράθυρο μπορείς να δεις πράγματα που φαίνονται και απ' τα παράθυρα που βρίσκονται εκατέρωθεν του. Όμως, η θέα απ' το κέντρο του καθενός απ' αυτά είναι μοναδική και διαφορετική.

Κάτι ανάλογο μπορούμε βέβαια να πούμε ότι συμβαίνει και με τα είδη της καινοτομίας τα οποία αναλύονται στο ακόλουθο κεφάλαιο. Όλα αφορούν τρόπους καινοτομικών εφαρμογών, αλλά το καθένα αναφέρεται και σε κάποιο διαφορετικό χώρο της επιχείρησης και έχει τη δική του δομή και τους δικούς τους στόχους να εκπληρώσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΙΔΗ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Σ' αυτό το κεφάλαιο εξετάζονται τα διάφορα είδη καινοτομίας. Το κάθε είδος διαφέρει από τα υπόλοιπα ενώ υπάρχει επίσης μια πολύ σημαντική διάφορα ανάμεσα σε δύο απ' αυτά, είδη στα οποία και θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή. Αυτά είναι οι διοικητικές καινοτομίες και οι διαδικαστικές που θα αναλυθούν παρακάτω.

Οι διάφορες καινοτομίες μπορεί να είναι δραστικές ή πιο ήπιες, τεχνικές ή διοικητικές, προϊόντα ή διαδικασίες.

5.1 ΔΡΑΣΤΙΚΕΣ – ΗΠΙΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

Οι ονομαζόμενες δραστικές καινοτομίες είναι νέα προϊόντα που αντικαθιστούν πλήρως τα υπάρχοντα στην αγορά και νέες υπηρεσίες και επίσης τεχνολογίες που αντικαθιστούν εξ' ολοκλήρου τις υπάρχουσες. Παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις που προβαίνουν σε τέτοιου είδους καινοτομίες και μεταβάλλουν το επίπεδο του ανταγωνισμού και φυσικά τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφέρουμε μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα που συμβαίνουν στην εποχή μας.

Τα CD που αντικαθιστούν με γρήγορη ανάπτυξη και εξέλιξή τους, κλασικούς δίσκους βινυλίου είναι ένα απ' τα πιο βασικά παραδείγματα. Ένα άλλο παράδειγμα που μπορεί να σημειωθεί επίσης είναι οι υπολογιστές (computer) αντικατέστησαν τις γραφομηχανές και όχι μόνο. Έτσι λοιπόν, παρατηρούμε ότι οι δραστικές καινοτομίες εντοπίζονται πιο έντονα απ' ότι οι ήπιες.

Επίσης σ' αυτό το σημείο θα παρατηρήσουμε, μια διαφορά ως προς τον τρόπο αντικατάστασης ανάμεσα στις δραστικές και στις πιο ήπιες καινοτομίες. Οι ήπιες καινοτομίες είναι νέα προϊόντα που τροποποιούν απλώς τα υπάρχοντα καθώς και υπηρεσίες και τεχνολογίες που τροποποιούν τις υπάρχουσες. Αλλάζουν τις ανταγωνιστικές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των επιχειρήσεων, αλλά όχι δραστικά.⁹

Άρα διαπιστώνουμε ότι στις δραστικές καινοτομίες έχουμε πλήρης αντικατάσταση ενώ αντίθετα στις ήπιες μόνον τροποποίηση της υπάρχουσας κατάστασης. Η επιχειρηματική

⁹ Griffin, 'Management', σελ. 335

πραγματικότητα αποδεικνύει ότι ένας μεγάλος βαθμός δραστικών καινοτομιών παρουσιάζεται πιο έντονα στις επιχειρήσεις απ' ότι οι ήπιες, οι οποίες είναι πολυάριθμες.

Αν εξετάσουμε από οικονομικής άποψης τις επιχειρήσεις μεγαλύτερη πιθανότητα για να αποδώσουν οικονομικά έχουν οι δραστικές καινοτομίες, απ' ότι οι ήπιες. Μια εταιρία η οποία καταφέρνει να εισάγει με πλήρη επιτυχία μια δραστική καινοτομία θα αποκτήσει ένα πολύ σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, το μεγαλύτερο ενδεχόμενο επιτυχίας μιας δραστικής καινοτομίας συνδέεται και με μεγαλύτερο κίνδυνο, ρίσκο και αβεβαιότητα από μέρους της επιχείρησης που εισάγει την καινοτομία.

Κάθε απόφαση σχετική με καινοτομία είναι πιθανόν να έχει διαφορετικά αποτελέσματα, το καθένα από τα οποία έχει τη δική του πιθανότητα να συμβεί. Αυτό εννοούμε όταν μιλάμε για ρίσκο. Βέβαια, υπάρχει και οικονομική αβεβαιότητα όταν μια απόφαση έχει διαφορετικά πιθανά αποτελέσματα, η πιθανότητα όμως του καθενός να συμβεί είναι άγνωστη, ενώ αντίθετα με το ρίσκο είναι γνωστή.¹⁰

Συμπερασματικά οι δραστικές καινοτομίες παρουσιάζουν μεγαλύτερο κίνδυνο να μην ανταποκριθούν στις προσδοκίες απ' ότι οι ήπιες. Σε γενικές γραμμές μπορούμε να αναφέρουμε ότι όσο πιο μεγάλο ρίσκο παρουσιάζει μια καινοτομία και όσο πιο αβέβαιη είναι, τόσο πιο μεγάλο πρέπει να είναι το πιθανό οικονομικό αποτέλεσμά της, ώστε να είναι πρόθυμη η επιχείρηση να την αναλάβει και εισάγει στην αγορά.

5.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ – ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

Οι διοικητικές καινοτομίες, μπορούμε να πούμε ότι είναι αλλαγές στις διοικητικές διαδικασίες σύλληψης, δημιουργίας και παράδοσης του προϊόντος ή της υπηρεσίας στους καταναλωτές. Οι καινοτομίες αυτού του είδους δεν είναι απαραίτητο να επηρεάζουν την φυσική εμφάνιση και την απόδοση ενός προϊόντος. Ωστόσο, μπορούν να το κάνουν.

Υπάρχουν αρκετές επιχειρήσεις στην Ιαπωνία οι οποίες έχουν χρησιμοποιήσει και εφαρμόσει διοικητικές καινοτομίες για να καταφέρουν την βελτίωση ποιότητας των προϊόντων της. Μπορεί να σημειωθεί ότι μια τέτοια καινοτομία αποτελούν και οι κύκλοι ποιότητας – quality circles – οι οποίοι είναι μικρές ομάδες εργαζομένων που κάνουν διάφορες συζητήσεις με ενδιαφέρον σχετικά με το πώς θα πετύχουν καλύτερα και αποτελεσματικά το

¹⁰ Griffin, 'Management', σελ. 336

κάθε προϊόν να είναι πιο καλό στην ποιότητά του και πως θα εφαρμόσουν τη διοίκηση ολικής ποιότητας – total quality management.¹¹

Μιλώντας για τεχνικές καινοτομίες, εννοούμε αλλαγές στην εμφάνιση, την απόδοση ή την παραγωγική διαδικασία ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Τα τελευταία πενήντα (50) χρόνια υπήρξαν πολλές σπουδαίες τεχνικές καινοτομίες. Όπως, για παράδειγμα, μπορούμε να παρουσιάσουμε την αντικατάσταση του τρανζίστορ απ' το ολοκληρωμένο κύκλωμα και φυσικά του τελευταίου απ' το μικροσίπ που είναι μία από τις σημαντικές τεχνικές καινοτομίας.

5.2.1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ – ΠΡΟΪΟΝΤΑ – ΔΙΑΔΙΚΑΣΤΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

Υπάρχουν δύο βασικοί τύποι τεχνικών καινοτομιών οι οποίοι είναι τα προϊόντα και οι διαδικασίες.

1) Οι καινοτομίες-προϊόντα που αφορούν τη δημιουργία νέων εντελώς προϊόντων και υπηρεσιών ή αλλαγές στην εμφάνιση και την απόδοση αυτών που υπάρχουν ήδη.

Θα πρέπει να σημειωθούν τα εξής σχετικά με τον πρώτο τύπο τεχνικών καινοτομιών, τα προϊόντα. Στις επιχειρήσεις, η διοικητική ικανότητα να προωθηθεί ένα καινούργιο προϊόν στην αγορά απαιτεί τη διατήρηση της ταχύτητας για να χρονολογήσει τη σειρά των προϊόντων ενός εμπορικού οίκου. Αυτός δεν είναι ο μόνος παράγοντας που βοηθά στην ανάπτυξη, μολονότι παίρνει συνήθως μια ή περισσότερες απ' τις μορφές που ακολουθούν.

Οι μορφές είναι:

- α)** Υπάρχοντα προϊόντα σε υπάρχουσες αγορές,
- β)** Υπάρχοντα προϊόντα σε νέες αγορές,
- γ)** Νέα προϊόντα σε υπάρχουσες αγορές και
- δ)** Νέα προϊόντα σε νέες αγορές.

Επινοώντας ή εφευρίσκοντας ένα νέο προϊόν δεν σημαίνει απαραίτητα ότι αυτό θα έχει επιτυχημένη προώθηση. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί καλύτερα με ένα παράδειγμα. Ας υποθέσουμε μια αρχική αντοχή ή σκεπτικισμό στο εκτελεστικό επίπεδο. Τα παλιά προϊόντα μερικές φορές πεθαίνουν σκληρά και νέες ιδέες αποσπούν την προσοχή με δυσκολία. Ο

¹¹ Griffin, 'Management', σελ. 337

"κύκλος ζωής προϊόντος" (product-life-circle), ο οποίος σημαίνει ότι σύντομα αφού έχει ένα προϊόν επιτυχημένη προώθηση, αρχίζει ήδη να γίνεται απαρχαιωμένο, χαρακτηρίζεται από ελλιπή κατανόηση.¹²

Δυστυχώς υπάρχουν προϊόντα τα οποία αφού έχουν προωθηθεί στην αγορά, κρίνεται σκόπιμο να αποσυρθούν απ' την αγορά, όπως αποδεικνύουν οι έρευνες αγοράς ή απλά η εμπειρία – πιθανότατα η κουραστική εμπειρία – σε ορισμένες καταστάσεις.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι για να πετύχει ένα προϊόν θα πρέπει να έχει καλή μάρκα, ποιότητα και χρησιμότητα, ενώ παράλληλα η τιμή θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μπορούν οι καταναλωτές να το αγοράσουν.

2) Οι διαδικαστικές καινοτομίες αποτελούν αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο τα προϊόντα και οι υπηρεσίες δημιουργούνται, παράγονται και κατανέμονται. Για παράδειγμα, η εφαρμογή της ρομποτικής είναι μια διαδικαστική καινοτομία.

Η επίδραση των καινοτομιών προϊόντος και των διαδικαστικών καινοτομιών στο οικονομικό αποτέλεσμα εξαρτάται από το στάδιο της καινοτομικής διαδικασίας. Κατά τη διάρκεια των σταδίων της εξέλιξης και της εισαγωγής, οι καινοτομίες προϊόντα είναι πολύ σημαντικές για τα φυσικά χαρακτηριστικά και οι δυνατότητες της καινοτομίας επηρεάζουν πάρα πολύ την απόδοση της επιχείρησης.¹³

Αργότερα, όμως καθώς μπαίνει η καινοτομία στα στάδια της ανάπτυξης, της ωριμότητας και της πτώσης, πιο σημαντική είναι η ικανότητα της επιχείρησης να αναπτύσσει διαδικαστικές καινοτομίες όπως η καλύτερη ποιότητα και καλύτερη διανομή του προϊόντος.

Η συγκέντρωση, λοιπόν, και επιμονή από μέρους των επιχειρήσεων στις διαδικαστικές καινοτομίες μπορεί με τον καιρό να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ακόμα κι αν οι επιχειρήσεις αυτές δεν είχαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν έγινε η εισαγωγή του προϊόντος.

¹² Spencer, W.R., 'Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices, and Products', Chapman & Hall, Oxford, 1994, σελ. 179

¹³ Griffin, 'Management', σελ. 339

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να αναφέρουμε πως όλα τα παραπάνω είδη των καινοτομιών επηρεάζονται και επηρεάζουν σημαντικά την τεχνολογία. Η σχέση αυτή αναλύεται στο ακόλουθο κεφάλαιο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Είναι αλήθεια το γεγονός ότι καθώς προοδεύει η επιστήμη, εξελίσσεται περισσότερο η τεχνολογία. Πριν πολλά χρόνια, οι άνθρωποι ένιωθαν περήφανοι που έκαναν όλες τις προσωπικές τους δουλειές με τα χέρια τους. Ήταν τα δικά τους αριστουργήματα, κατορθώματα. Αντίθετα, στις μέρες μας, η τεχνολογία που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις έχει αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό τους ανθρώπους με την ανακάλυψη νέων μηχανημάτων παραγωγής.

Είναι γνωστό πως έχουν γίνει σημαντικές ανακαλύψεις χάρη στην τεχνολογία, όπως τηλεοράσεις, ραδιόφωνα, ηλεκτρικές κουζίνες και πολλά μηχανήματα, τα οποία χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για να πραγματοποιήσουν ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής. Οι ανάγκες των ανθρώπων έχουν φτάσει σε τέτοιο σημείο, ώστε πολλαπλασιάζονται συνεχώς τα προϊόντα προκειμένου να επιτύχει η ικανοποίηση όλων των μελών της κοινωνίας.

Η ίδια η οικονομική ανάπτυξη μιας χώρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την τεχνολογική εξέλιξη και τις προτάσεις καινοτομίας που αυτή καθιστά υλοποιήσιμες. Αν απουσιάζουν ριζικές καινοτομίες, καθώς ανοίγονται μεγάλες αγορές και ευκαιρίες, μια καινοτομία μπορεί να γίνει αδρανής. Μερικοί επιστήμονες προβλέπουν καινοτομίες που υπόσχονται πλήθος εφευρέσεων μηχανημάτων. Άλλοι επιστήμονες προβλέπουν νέες μεγάλες καινοτομίες στον ορίζοντα, όπως για παράδειγμα ηλεκτρικά αυτοκίνητα, μικρά ιπτάμενα αυτοκίνητα, κανονικές πτήσεις στο φεγγάρι.

Όμως, προς το παρόν είναι σίγουρο ότι υπάρχουν μικρές καινοτομίες που συμπληρώνουν τα χάσματα. Οι περισσότερες επιχειρήσεις βρίσκονται στο στάδιο της έρευνας για καινοτομίες. Έχουν καταφέρει να ιδρύσουν συγκεκριμένα τμήματα μέσα στην επιχείρηση, όπως το R&D, τα οποία αναζητούν νέα χαρακτηριστικά, υλικά και διάφορα στυλ, με σκοπό να επιτευχθεί η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων που παράγουν.

Στις επιχειρήσεις, η τεχνολογία είναι μια κατηγορία πάνω στην οποία οι managers εξασκούν έλεγχο και χρησιμοποιείται για την μετατροπή των εισροών σε εκροές. Είναι γνωστό ότι η επιστημονική διοίκηση επιδιώκει να εφαρμόσει αλλαγές που θα έχουν τη δυνατότητα να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της παραγωγής, βασισμένες σε μελέτες χρόνου και κίνησης. Έτσι λοιπόν, **σήμερα οι μεγάλες τεχνολογικές αλλαγές συνήθως**

περιλαμβάνουν την εισαγωγή νέου εξοπλισμού, εργαλείων, μεθόδων αυτοματισμού ή υπολογιστικών συστημάτων.

Ανταγωνιστικοί παράγοντες ή νέες καινοτομίες σε έναν κλάδο συχνά απαιτούν από τη διοίκηση να εισάγει νέους εξοπλισμούς, εργαλεία ή λειτουργικές μεθόδους. Ας αναφέρουμε ένα παράδειγμα για να γίνει πιο σαφές: Πολλές εταιρίες αλουμινίου των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής εκσυγχρονίστηκαν πρόσφατα σημαντικά, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τον ανταγωνισμό ο οποίος προερχόταν από τις ξένες εταιρίες. Έτσι, κρίθηκε απολύτως απαραίτητη η εγκατάσταση νέου εξοπλισμού για να επιτευχθεί η μείωση του κόστους παραγωγής ενός τόνου αλουμινίου.

Μία από τις μορφές της εφαρμογής της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις είναι ο αυτοματισμός, η τεχνολογική αλλαγή που αντικαθιστά ανθρώπους με μηχανές. Εμφανίστηκε από την Βιομηχανική Επανάσταση και συνεχίστηκε ως μια διοικητική επιλογή μέχρι σήμερα. Πιθανότατα η πιο εμφανής τεχνολογική αλλαγή πρόσφατα επήλθε δια μέσου των προσπαθειών της διοίκησης για εξάπλωση της αυτοματοποίησης με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστικών συστημάτων. Πολλοί οργανισμοί σήμερα διαθέτουν εξελιγμένα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης.

Γίνεται εύκολα κατανοητό για ποιο λόγο η τεχνολογία εφαρμόζεται τόσο από τις επιχειρήσεις. Όχι μόνο γλιτώνει τον άνθρωπο από την κούραση που απαιτείται για να παραχθεί ένα προϊόν, αλλά παράλληλα βοηθά στην αποτελεσματικότητα της παραγωγής.

Η πλειοψηφία των επιστημονικών μεθόδων είναι εφαρμόσιμη και στη βιομηχανία και στις υπηρεσίες. Μπορεί να γίνει χρήση της τόσο από ένα manager όσο κι από έναν μηχανικό παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτές, εκ του ότι παρέχουν μια γλώσσα κοινή για ολόκληρη την επιχείρηση, βοηθούν και στον καταμερισμό των ευθυνών. Καθορίζονται τα ακριβή όρια που διαχωρίζουν τα καθήκοντα του καθενός και τις υπηρεσίες όσον αφορά την ποιότητα του προϊόντος, έτσι που να απομακρύνεται ο φαύλος κύκλος των κατηγοριών, των άδικων αντεγκλήσεων και της απάθειας.

Υπάρχει για όλους ένα εργαλείο ποιότητας, κάτι που αναπόφευκτα καθιστά ξεπερασμένες τις τρέχουσες πρακτικές του τμήματος ποιοτικού ελέγχου. Και θα πρέπει να εφαρμόζεται ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου ακόμα χρησιμοποιούνται ξεπερασμένες μέθοδοι μαζικής επιθεώρησης. Γιατί, όσο μεγάλη κι αν είναι η επιθεώρηση του τελικού προϊόντος δεν μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα ή να αποζημιώσει για τη χαμηλή ποιότητα. Αυτό που

χρειάζεται είναι να δοθεί έμφαση στη συνεχή βελτίωση της διαδικασίας που παράγει το προϊόν, από το στάδιο του σχεδιασμού του.

Ο στόχος των επιχειρήσεων είναι να παράγουν όσο πιο πολλά προϊόντα μπορούν για να αποκομίζουν κέρδη από τις πωλήσεις. Στην παραγωγή προϊόντων συμβάλλει σημαντικά η τεχνολογία. Όπως προαναφέρθηκε, πρέπει να γίνεται συνεχής βελτίωση της διαδικασίας, κάτι για το οποίο ο καθένας θα μπορούσε να είναι υπεύθυνος, δεδομένων των κατάλληλων συνθηκών. Αυτό γιατί όλοι, με τον έναν ή με τον άλλον τρόπο, εμπλέκονται σε κάποιο μέρος της διαδικασίας παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας.

Όταν κάποιος έχει τα απαραίτητα επιστημονικά εργαλεία, μπορεί να επισημάνει την αιτία μιας δυσλειτουργίας και να φροντίσει το ζήτημα το ταχύτερο δυνατόν προλαμβάνοντας έτσι ένα μεγάλο πρόβλημα. Επομένως, η αξία της πρόληψης έχει μεγάλη σημασία, γιατί μπορούν να αποφευχθούν μεγαλύτερα λάθη κι έτσι να μειωθούν οι παρεμβάσεις πυροσβεστικού τύπου και οι περιττές δαπάνες. Μάλιστα, μπορεί πράγματι να συνεισφέρει πολύ περισσότερο στα κέρδη της επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, η πρόληψη κι όχι η θεραπεία είναι η βάση της φιλοσοφίας μιας εταιρίας που μάχεται για 100% αποδοτικότητα.¹⁴

Η πρόληψη, ωστόσο, απαιτεί προβλεψιμότητα, την οποία μπορούν να προσφέρουν οι στατιστικές τεχνικές. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να καθορίσουν την τρέχουσα παραγωγική διαδικασία και έτσι ώστε να τεθούν λογικοί στόχοι που να αφορούν την ποιότητα. Υπάρχουν τεχνικές για τη διατήρηση υπό τον έλεγχο της ποιότητας που έχει επιτευχθεί και άλλες για την επίτευξη περαιτέρω σημαντικής βελτίωσης.

Φυσικά, η καινοτομία είναι το επόμενο στάδιο και νέες διαδικασίες παραγωγής μπορούν να αναπτυχθούν ευκολότερα για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις των πελατών. Άρα, η επιστημονική γνώση βοηθά στη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών, έτσι ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να μπορούν να είναι υπεύθυνοι για την ποιότητα των δικών τους προϊόντων. Έτσι, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα των εργαζομένων γίνεται τρόπος ζωής.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η τεχνολογία έχει πολύ μεγάλη σημασία στις επιχειρήσεις και βοηθά στην αποτελεσματικότητα της παραγωγής και στην ανεύρεση νέων καινοτομιών. Αυτό σημαίνει πως αξίζει να γίνονται συνεχώς προσπάθειες για εφαρμογή καινοτομιών και όχι βέβαια μόνο στον τομέα της τεχνολογίας.

¹⁴ Λογοθέτης Ν., 'Management Ολικής Ποιότητας', Prentice-Hall International, Great Britain,

1992, σελ. 24

Η καινοτομία, όμως, δεν είναι απλά μια "φαινή" ιδέα που θα υλοποιηθεί αμέσως και θα φέρει την αλλαγή και την αποτελεσματικότητα. Χρειάζεται να περάσει στα πλαίσια μιας ορισμένης διαδικασίας, έτσι ώστε, μέσα από μελετημένα και οργανωμένα στάδια, να της δοθούν οι δυνατότητες για επιτυχία. Όλη αυτή η διαδικασία αναφέρεται αναλυτικά στο κεφάλαιο που ακολουθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η καινοτομία δεν εφαρμόζεται απλώς με στόχο να αλλάξει κάτι, αλλά με στόχο να αλλάξει κάτι επιτυχημένα. Για να γίνει κάτι τέτοιο, χρειάζεται οργάνωση, μελέτη και πάνω απ' όλα προσεκτικά βήματα. *Πρόκειται, δηλαδή, για μια οργανωμένη διαδικασία, που είναι σειρά από ανεξάρτητα βήματα, τα οποία προωθούνται απ' την έρευνα και την ανακάλυψη.* Η ξαφνική κραυγή "Εύρηκα" αυτού που ανακαλύπτει είναι αναμφισβήτητα ένα σημαντικό και το πρώτο, μάλιστα, μέρος της διαδικασίας. Αλλά αυτό που συμβαίνει μετά το "Εύρηκα" είναι που καθορίζει τελικά αν η αρχική αυτή ανακάλυψη θα φέρει την ποθούμενη αποτελεσματικότητα.¹⁵

7.1 ΣΤΑΔΙΟ 1^ο: Η ΣΥΛΛΗΨΗ ΤΗΣ ΙΔΕΑΣ

Χωρίς την ύπαρξη μιας νέας ιδέας, μιας νέας σύλληψης, δεν μπορεί να εννοηθεί και να τεθεί σε λειτουργία η καινοτομική διαδικασία. Πηγή αυτής της ιδέας μπορεί να είναι τόσο ο manager, όσο και κάθε άλλος φορέας της επιχείρησης – ανεξάρτητα από το πόσο ψηλά ή χαμηλά τοποθετείται στη διοικητική ιεραρχία. Συχνά, η ιδέα δεν εμφανίζεται αυθόρμητα, αλλά ένα ειδικό τμήμα της επιχείρησης είναι υπεύθυνο για τις καινοτομίες και είναι αυτό που πρωταρχικά τις επιδιώκει.

Το ερέθισμα, ωστόσο, δεν προέρχεται μόνο από το εσωτερικό της επιχείρησης, αλλά και από το εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο με πολλούς και πολύπλοκους μηχανισμούς επηρεάζει και πιέζει την επιχείρηση. Με αυτή την έννοια, ως πηγές καινοτομιών μπορούν να θεωρηθούν οι συνθήκες της αγοράς, οι προτιμήσεις των καταναλωτών ή ο ανταγωνισμός.

Η δυσκολία, λοιπόν, δεν έγκειται στην εύρεση ιδεών, γιατί αυτές, όπως είδαμε, είναι πολλές αλλά στη χρησιμοποίηση και προώθησή τους. Είναι σκόπιμο να γίνει ταξινόμηση τους, έτσι ώστε να ξεχωρίσουν αυτές που στη συγκεκριμένη περίοδο εξυπηρετούν καλύτερα τα συμφέροντα της επιχείρησης. Οι υπόλοιπες ιδέες δεν απορρίπτονται εντελώς. Απλώς καταγράφονται και επανεξετάζονται υπό άλλες συνθήκες.

¹⁵ Gee and Tyler, 'Managing Innovation', Austin, 1976, σελ. 11

7.2 ΣΤΑΔΙΟ 2^ο: ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΙΔΕΑΣ

Στο στάδιο αυτό επιχειρείται μια πρώτη εφαρμογή των όσων μελετήθηκαν και σχεδιάστηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Η εφαρμογή αυτή δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες ούτε απαιτεί υπερβολικά έξοδα, γιατί δεν γίνεται με τη μορφή της τελικής – οριστικής εφαρμογής, αλλά με τη μορφή ενός πειράματος. Στόχος του είναι να αποδείξει ότι η καινοτομία που πρόκειται να εισαχθεί στον επιχειρησιακό χώρο θα μπορούσε να πετύχει βασιζόμενο όμως σε κάποια – έστω όχι οριστικά – στοιχεία. Τις περισσότερες φορές το πείραμα αυτό έχει θετικά αποτελέσματα και κατά κάποιο τρόπο ενθαρρύνει τον καινοτόμο να συνεχίσει προχωρώντας στα επόμενα στάδια. Η παρουσίαση των πιθανοτήτων επιτυχίας γίνεται μέσα σε περιορισμένα πλαίσια με απλουστευμένα δεδομένα και παραμέτρους. Βέβαια η επιτυχία που σημειώνεται δεν συνεπάγεται οπωσδήποτε και την τελική επιτυχία του προϊόντος στο ευρύ πεδίο της οικονομίας. Επίσης με τη βοήθεια της θετικής αυτής παρουσίασης μπορεί η επιχείρηση να πετύχει τη χρηματοδότηση της καινοτομικής προσπάθειας ή την οποιαδήποτε άλλης μορφής υποστήριξη χρειάζεται.

7.3 ΣΤΑΔΙΟ 3^ο: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ "ΚΑΤΟΡΘΩΤΟΥ" (FEASIBILITY MODEL)

Η διαφορά αυτού του σταδίου με το προηγούμενο είναι ότι αυτό δεν έχει σαν στόχο μόνο να αποδείξει ότι η συγκεκριμένη καινοτομία θεωρητικά μπορεί να έχει εφαρμογή και επιτυχία, αλλά πιο συγκεκριμένα θέλει να εφαρμόσει πρακτικά την καινοτομία.

Εδώ γίνονται πλέον οι τελικοί υπολογισμοί και μελέτες με την βοήθεια της αναφοράς που συντάχτηκε ήδη στο 2^ο στάδιο, αλλά και με νέες διορθώσεις και βελτιώσεις. Το τελικό προϊόν (μοντέλο) δεν είναι δυνατόν να παραχθεί με μια και μόνη προσπάθεια. Μεσολαβούν πολλά ενδιάμεσα στάδια (Μοντέλο-1, Μοντέλο-2..., Μοντέλο-ν), ώσπου να φτάσουμε στο επιθυμητό, ακριβώς γιατί δεν είναι εύκολο να ικανοποιηθούν όλες οι απαιτήσεις και οι στόχοι που έχουν τεθεί στο 2^ο στάδιο. Επίσης, εδώ αναγκάζομαστε απ' τα γεγονότα να εγκαταλείψουμε ορισμένους στόχους και να ακολουθήσουμε τα όσα μας υποδεικνύει η πράξη.

Σ' αυτό το στάδιο γίνεται με τον καλύτερο τρόπο φανερός ο πολυδιάστατος χαρακτήρας της καινοτομικής διαδικασίας. Ο καινοτόμος, ο δημιουργός της ιδέας παύει πια να παίζει τον πρωταγωνιστικό ρόλο. Έχει ήδη προσφέρει όσα θα μπορούσε. Τώρα παίρνουν

τη θέση του άλλοι φορείς της επιχείρησης που απασχολούνται διεξοδικά με την τεχνολογική εφαρμογή, την παραγωγή, το σχεδιασμό.

7.4 ΣΤΑΔΙΟ 4^ο: ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΜΟΝΤΕΛΟΥ (FUNCTIONAL MODEL) – ΠΑΡΑΓΩΓΗ

Στο στάδιο αυτό η υπάρχουσα ιδέα τροποποιείται σύμφωνα με τις δυνατότητες της επιχείρησης και βελτιώνεται. Στόχος του σταδίου αυτού είναι η δημιουργία ενός προσχεδίου, (Innovation Concept Report), σύμφωνα, με το οποίο θα συνεχιστεί η διαδικασία της καινοτομίας. Με την έννοια του προσχεδίου, εννοούμε μια πρώτη ολοκληρωμένη μελέτη πάνω στο νέο προϊόν ή μέθοδο διοίκησης με προβλέψεις σχετικά με το πώς θα ενσωματωθεί στα πλαίσια της αγοράς και της οικονομίας. Εδώ τοποθετούνται τα βασικά όρια μέσα στα οποία θα μπορέσει να αναπτυχθεί η καινοτομία λαμβάνοντας υπόψη τις πραγματικές δυνατότητες της επιχείρησης. Μήπως όμως το να θέτουμε απ' την αρχή περιορισμούς είναι σαν να "καταπνίγουμε", κατά κάποιο τρόπο, τη νέα ιδέα; Και ναι και όχι.¹⁶ Αντιμετωπίζοντας την ερώτηση αυτή ο καινοτόμος μπορεί να δράσει σύμφωνα με δύο θεωρίες. Σύμφωνα με τη μια θα πρέπει αρχικά να σκέφτεται χωρίς περιορισμούς, αφήνοντας ελεύθερη τη δημιουργικότητά του και να περιμένει σιγά-σιγά στα διάφορα στάδια της προεργασίας και της προετοιμασίας την πραγματικότητα να τον καθοδηγεί. Σύμφωνα όμως με την άλλη θεωρία, προβάλλεται, ότι πιο ορθό είναι να γνωρίζει ο καινοτόμος τις παραμέτρους απ' την αρχή και έτσι να θέσει τα όρια μέσα στα οποία θα περιορίσει τις σκέψεις του.

Στην πράξη όποια απ' τις δύο κατευθύνσεις κι αν διαλέξει θα πρέπει με την ίδια προσοχή και λεπτομέρεια να εξετάζει κάθε του βήμα. Πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα ότι η διαδικασία αυτή της επεξεργασίας διακρίνεται από έντονη δυναμικότητα. Το Innovation Concept Report επαναπροσδιορίζεται με τα νέα δεδομένα που εμφανίζονται και συχνά οι δυσκολίες που προβάλλονται αναγκάζουν τον καινοτόμο να αναθεωρήσει τις απόψεις του.

Το στάδιο αυτό είναι αυτονόητα ένα από τα πιο σημαντικά της καινοτομικής διαδικασίας. Προστατεύει τον καινοτόμο από μια λανθασμένη ή συχνά επιπόλαιη και επιφανειακή προσέγγιση του νέου προϊόντος ή μεθόδου, αφού τον αναγκάζει απ' την αρχή να συντάξει μια λεπτομερειακή αναφορά σχετικά με τους νέους τρόπους παραγωγής και προώθησης. Σ' αυτή μελετά τις αλλαγές της τεχνολογίας και των μεθόδων παραγωγής που

¹⁶ Freedman George, 'The pursuit of Innovation', Amacon, New York, U.S.A., 1988, σελ. 79

απαιτούνται. Εξετάζει το προδιαγραφόμενο μέγεθος ή υλικό ανάλογα με το κόστος και τη δυνατότητα παραγωγής ή τις αναμενόμενες προτιμήσεις των καταναλωτών.

Πολύ σημαντικό στάδιο είναι και ο σχεδιασμός του προϊόντος. Συχνά στην πράξη έχουν αποτύχει προϊόντα ακριβώς επειδή η εμφάνισή τους απωθεί ή τουλάχιστον δεν δελεάζει τον καταναλωτή. Σχεδιαστές, καλλιτέχνες, ακόμη και ψυχολόγοι συμβάλλουν στη δημιουργία της επιθυμητής εμφάνισης.

Τελειώνοντας την παραγωγή, μελετάται ο μηχανισμός της προώθησης τόσο στους αγοραστές όσο και στους μεσολαβητές πωλητές.

Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι η ομαδική εργασία και η συλλογικότητα δίνουν τη δυνατότητα στην καινοτομική διαδικασία να προχωρά με μεγαλύτερη ταχύτητα και σταθερότητα. Αν υποθέσουμε ότι ο καινοτόμος παρέμενε ο μοναδικός πρωταγωνιστής σε όλα τα στάδια, τότε αμφίβολο είναι αν η καινοτομία του θα "επιζούσε" ως το τέλος της διαδικασίας.

7.5 ΣΤΑΔΙΟ 5ο: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο στάδιο αυτό, πραγματοποιείται η εισαγωγή του νέου προϊόντος στην αγορά και παρατηρούνται οι αντιδράσεις όλων των ομάδων που δρουν στα πλαίσια της οικονομίας, είτε απ' την πλευρά της προσφοράς (χονδρική-λιανική πώληση), είτε της ζήτησης (κατανάλωση). Πάρα πολύ συχνά, οι αντιδράσεις είναι θετικές και δεν αποκλίνουν από τις προβλέψεις του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Οι διεργασίες που έχουν προηγηθεί στα προηγούμενα στάδια δίνουν τη σιγουριά ότι το παραγόμενο προϊόν καλύπτει μια νέα ανάγκη και αποδεικνύεται στην πράξη ότι η στροφή προς αυτό και η υιοθέτησή του από τους καταναλωτές δεν συναντά δυσκολίες.

Ωστόσο, η επιτυχία αυτού του σταδίου δεν θεωρείται πάντα δεδομένη. Η επιχειρησιακή εμπειρία έχει υποδείξει πολλά παραδείγματα, κατά τα οποία μια καινοτομία έχει αποτύχει ακριβώς σ' αυτό το στάδιο, εξαιτίας λανθασμένων υπολογισμών που έχουν σημειωθεί κυρίως στο στάδιο προσδιορισμού λειτουργικών μοντέλων. Δεν είναι δύσκολο να καταλάβουμε ότι μια τέτοια αποτυχία συνεπάγεται τεράστιο κόστος για την επιχείρηση, τόσο σε χρήμα όσο και σε δυνάμεις και χρόνο. Αναγκάζεται είτε να εγκαταλείψει εντελώς την καινοτομική προσπάθεια, είτε να ξαναγυρίσει σε προηγούμενα στάδια, με σκοπό την επισήμανση των λαθών και τον επαναπροσδιορισμό των στόχων. Θεωρώντας, ωστόσο, ότι η καινοτομική προσπάθεια απέφερε το επιθυμητό αποτέλεσμα, προχωράμε στο τελικό στάδιο.

7.6 ΣΤΑΔΙΟ 6^ο: ΑΝΑΠΤΥΞΗ

Για τα όσα λαμβάνουν χώρα στο στάδιο αυτό θα μπορούσαμε να πούμε ότι δεν είναι υπεύθυνη αποκλειστικά και μόνο η επιχείρηση. Με την έννοια της ανάπτυξης υπονοείται ευρεία εξάπλωση του προϊόντος στην αγορά, η αύξηση της ζήτησης και των πωλήσεων, η επίτευξη της ισορροπίας ξανά στην αγορά ύστερα από την "ανακατάταξη" που ίσως είχε δημιουργηθεί κατά το στάδιο της εισαγωγής. Σ' αυτά μπορούμε να συμπεριλάβουμε και τις προσπάθειες των ανταγωνιστών να μιμηθούν το προϊόν ή τη νέα μέθοδο παραγωγής. Φανερό γίνεται, λοιπόν, ότι όλες αυτές οι διαδικασίες υποκινούν δυνάμεις τις οποίες δεν μπορεί πλήρως να ελέγξει η επιχείρηση-καινοτόμος.

Η καινοτομία είναι σίγουρα κάθε φορά διαφορετική και κάθε καινοτομία θεωρείται εξ' ορισμού πρωτοποριακή. Παρ' όλες, όμως τις αλλαγές στο περιεχόμενο της καθεμιάς, η διαδικασία που ακολουθείται, ώστε αυτή να υλοποιηθεί και να έχει αποτελεσματική εφαρμογή στην επιχείρηση, είναι ως ένα σημείο ορισμένη και τα στάδια της σχεδόν προκαθορισμένα.

Πολλοί, όμως, συνηθίζουν να αναφέρουν τον όρο καινοτομική διαδικασία εναλλακτικά με τον όρο δημιουργική διαδικασία. Χωρίς να αποσυνδέσουμε την έννοια της δημιουργικότητας από τη καινοτομία, στο επόμενο κεφάλαιο θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τη μεταξύ τους σχέση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Στο επιχειρησιακό περιβάλλον και στην καθημερινή επιχειρησιακή ζωή γίνεται συχνά μια ταύτιση ανάμεσα στη δημιουργική και στην καινοτομική διαδικασία. Οι έννοιες της δημιουργικότητας και της καινοτομίας πράγματι συνυπάρχουν και αλληλοσυμπληρώνονται, αλλά σε καμιά περίπτωση δεν ταυτίζονται. Η δημιουργικότητα προηγείται της καινοτομίας και οι δυο μαζί συντελούν στο να συλληφθεί, να συγκεκριμενοποιηθεί και να υλοποιηθεί κάθε τι το νέο προς όφελος της επιχείρησης.

8.1 ΕΝΝΟΙΕΣ

Δημιουργικότητα διακρίνει έναν άνθρωπο, όταν έχει την ικανότητα να δημιουργεί μια νέα ιδέα ή να αντιλαμβάνεται τις ήδη υπάρχουσες και να εκμεταλλεύεται δημιουργικά τα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον.

Καινοτομία είναι η διαδικασία μετατροπής αυτών των ειδών σε νέα προϊόντα ή μεθόδους παραγωγής και διοίκησης.

Θα μπορούσε κάλλιστα να γίνει μια αντιστοιχία της δημιουργικότητας με τη θεωρία και της καινοτομίας με την πράξη. Σύμφωνα με τα λόγια του Lawrence B. Mohr *η δημιουργικότητα υποδηλώνει την εμφάνιση στο προσκήνιο κάτι νέου, ενώ η καινοτομία υποδηλώνει την υλοποίηση αυτού του νέου στην πράξη.*¹⁷

8.2 ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΟΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

Η επιχείρηση, για να μπορέσει να αξιοποιήσει με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο τις νέες ιδέες, χρειάζεται ταυτόχρονα δημιουργικό και καινοτομικό προσωπικό. Η δημιουργικότητα από μόνη της δεν έχει καμία χρησιμότητα εάν δεν μπορεί στα πλαίσια της επιχείρησης να αποκτήσει υλική υπόσταση, να εφαρμοστεί πρακτικά. Θα πρέπει με τέτοιο τρόπο να εξετάζεται και να αξιοποιείται ώστε να μην παραμείνει απλώς θεωρητική, αλλά να μετατρέπεται σε καινοτομία με όλη τη δυναμική διαδικασία την οποία η έννοια αυτή συνεπάγεται.

¹⁷ Stoner and Wankel, 'Management', Third Edition, σελ. 37

Σημαντικό είναι, λοιπόν, να γίνεται αρχικά μια ορθολογική αξιολόγηση των δημιουργικών ιδεών, με στόχο την τελική απόφαση για το ποιες από αυτές είναι δυνατόν στα πλαίσια της οικονομίας και της επιχείρησης να οδηγήσουν σε καινοτομία και να αποφέρουν χρηματικά κέρδη ή άλλης μορφής οφέλη. Χαρακτηριστικό προς αυτή τη σκέψη είναι το παρακάτω παράδειγμα που δημοσιεύτηκε σε αμερικάνικη εφημερίδα. Μια απλή ράβδος σιδήρου κοστίζει 5 δολάρια. Αν πάρει κανείς αυτή τη ράβδο και τη μετατρέψει σε πέταλα αλόγων, τότε η αξία αυξάνεται σε 10,5 δολάρια. Αν απ' αυτή παραχθούν βελόνες ραψίματος, η αξία φτάνει τα 3.285 δολάρια. Τέλος, αν η ράβδος χρησιμοποιηθεί για τη παραγωγή ελατηρίων για ρολόγια, η αξία τους αγγίζει τα 250.000 δολάρια. Η διαφορά των κερδών ανάμεσα στα 5 και στα 250.000 δολάρια είναι αποτέλεσμα της δημιουργικότητας.

Ακούγεται λογικό. Κι όμως με μια πιο προσεκτική εξέταση καταλήγουμε σε άλλο συμπέρασμα. Ένα σιδερένιο πέταλο θα φθειρόταν σε 2 βδομάδες. Γι' αυτό, τα πέταλα, καθώς και οι βελόνες κατασκευάζονται από ατσάλι. Και βέβαια κανείς δεν μετατρέπει μια ράβδο σιδήρου σε ελατήρια.

Από το παραπάνω παράδειγμα γίνεται φανερό ότι όλα τα πράγματα δεν είναι στην πράξη όπως φαίνονται στην αρχή. Ο ορθολογισμός και η κοινή λογική θα πρέπει πάντα να αποτελούν τη βάση κάθε δημιουργικής ιδέας και καινοτομίας.

8.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στην προσπάθεια ορθής αξιοποίησης των ιδεών και εφαρμογής τους σε καινοτομικά προϊόντα ή μεθόδους, οι επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει ορισμένες μεθόδους υποκίνησης και "εξάσκησης" των φορέων τους στη δημιουργική σκέψη, σε ατομικό, αλλά κυρίως σε συλλογικό επίπεδο. Γιατί βέβαια για την κάθε επιχείρηση είναι σημαντικό να επανδρώνεται με δημιουργικά άτομα, που υποστηρίζουν με πάθος τις ιδέες τους και κάνουν αισθητή την παρουσία τους. Ωστόσο, θα πρέπει παράλληλα να παροτρύνει τα άτομα να εργάζονται σε ομάδες, αφού μέσα σ' αυτές προτείνονται ιδέες, οι οποίες είναι αποτέλεσμα τελικής συμφωνίας και αλληλεπίδρασης πολλών φορέων και όχι μεμονωμένων. Μ' αυτό τον τρόπο, μειώνεται η πιθανότητα αρνητικών αντιδράσεων ή προστριβών που εμφανίζονται όταν οι ιδέες συμμερίζονται λίγοι. Ειδικότερα, οι μέθοδοι προώθησης της καινοτομίας που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις είναι οι εξής:

8.3.1 BRAINSTORMING (ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ)

Την τεχνική αυτή ανέπτυξε πρώτος ο Alex E. Osborn και βρήκε ευρεία εφαρμογή στο χώρο της διαφήμισης, της ανάπτυξης νέων προϊόντων ή γενικά της ανεύρεσης πιθανών λύσεων σε πολύπλοκα προβλήματα που απασχολούν μια επιχείρηση. Με την έννοια του καταιγισμού ιδεών εννοείται μια ελεύθερη ροή, χωρίς κριτική και περιορισμούς. *Τα μέλη της ομάδας συγκεντρώνονται και μέσα σε περιορισμένο χρόνο καλούνται να σκεφτούν όσο το δυνατόν περισσότερες λύσεις, χωρίς να απαιτείται να τις επεξεργαστούν προηγουμένως.* Δίνεται περισσότερο βάρος στην ποσότητα παρά στην ποιότητα.

Με τη μέθοδο αυτή τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν πιο πολύ μεταξύ τους και αλληλοϋποκινούνται στην παραγωγή όλο και περισσότερων ιδεών, στων οποίων μάλιστα την εφαρμογή δείχνουν ομαδική αφοσίωση.

8.3.2 BRAINWRITING (ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΑΤΟΜΙΚΩΝ ΙΔΕΩΝ)

Οι D. Taylor, Paul Berry και Clifford Block έκαναν μια έρευνα σχετικά με την αποτελεσματικότητα της εργασίας σε ατομικό και σε συλλογικό επίπεδο.¹⁸ Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα άτομα παράγουν περισσότερες ιδέες και πιο δημιουργικές όταν δουλεύουν μόνα τους, παρά ως μέλη μιας οργανωμένης ομάδας. Παρόλο που η ομάδα δίνει την αίσθηση της ελεύθερης και ανεμπόδιστης δημιουργίας, στην πραγματικότητα συχνά η ύπαρξη πολλών μελών περιορίζει την ελευθερία και τον αυθορμητισμό.

Σύμφωνα με αυτή την άποψη, και σαν επέκταση ή τροποποίηση της μεθόδου του Brainstorming, εφαρμόστηκε η μέθοδος του Brainwritting, της καταγραφής δηλαδή των ιδεών από το κάθε άτομο χωριστά.

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, *τα άτομα δουλεύουν μόνα τους, αλλά βρίσκονται όλα στον ίδιο χώρο και στη συνέχεια το καθένα διαβάζει τις ιδέες του, ώστε να τις ακούσουν και οι υπόλοιποι.* Παρατηρείται προτίμηση προς αυτή τη μέθοδο, γιατί διατηρεί τα πλεονεκτήματα του Brainstorming και ταυτόχρονα δίνει καλύτερα αποτελέσματα.

¹⁸ Stoner and Wankel, 'Management', Third Edition, σελ. 40-41

8.3.3 ΣΥΝΕΚΤΙΚΗ

Η διαφορά της μεθόδου αυτής με τις δύο προηγούμενες είναι ότι αυτή δεν έχει ως στόχο τη δημιουργία όσο το δυνατών περισσότερων ιδεών, αλλά την ανάπτυξη και ολοκλήρωση μιας μόνο ιδέας σαν λύση σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα. Ο συντονιστής της ομάδας είναι ο μόνος ο οποίος έχει μελετήσει τη φύση του προβλήματος και με προσεκτική καθοδήγηση προσπαθεί να επικεντρώσει τη συζήτηση και τη σκέψη των μελών γύρω απ' αυτό. Μια μικρή παραλλαγή της συνεκτικής μεθόδου είναι η "Εξαναγκαστική Σύνδεση", αν θα μπορούσαμε να την ονομάσουμε έτσι (Forced Connections). Σύμφωνα με αυτή, ο συντονιστής πιέζει την ομάδα στη δημιουργία νέων ιδεών με το να της επιβάλλει να συνδέσει δύο φαινομενικά άσχετα μεταξύ τους στοιχεία.

Μπορούμε, συνεπώς, να πούμε ότι η δημιουργικότητα είναι η βάση για το ξεκίνημα οποιασδήποτε καινοτομικής προσπάθειας. Αναφέρθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια ότι η δημιουργικότητα αποτελεί μέρος της διαδικασίας της καινοτομίας, η οποία για όλες τις περιπτώσεις περιλαμβάνει τα ίδια περίπου στάδια – σύλληψη, επεξεργασία της ιδέας, παρουσίαση "κατορθωτού", προσδιορισμό λειτουργικού μοντέλου, εισαγωγή και ανάπτυξη. Κάθε καινοτομία, όμως, δε σημαίνει ότι είναι ίδια με κάποια άλλη μεθοδολογικά, από άποψη περιεχομένου και στόχων. Απ' τη στιγμή που εξετάσαμε ποια είναι τα στάδια της καινοτομίας κατά τη διάρκεια του κύκλου ζωής της, θα ήταν σκόπιμο να εξετάσουμε και τι τρόποι υπάρχουν για να προωθηθούν, πως ακριβώς λειτουργούν στην πράξη πλέον, και πως συνδέονται άμεσα με τις ανάγκες κάθε επιχείρησης. Το κεφάλαιο που ακολουθεί αναφέρεται στις στρατηγικές της καινοτομίας και σε αυτό γίνεται προσπάθεια να εξετάσουμε πιο επισταμένα ορισμένες από τις πιο γνωστές και αποτελεσματικές καινοτομικές μεθόδους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

9.1 ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Προτού ξεκινήσουμε να αναφέρουμε στρατηγικές καινοτομίας, θα ήταν σκόπιμο να προσεγγίσουμε την έννοια της στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Κατά τον Robert Burgelman, *"στρατηγική είναι μια θεωρία που αφορά τους λόγους που οδήγησαν σε οποιαδήποτε παλιά ή παρούσα επιτυχία της επιχείρησης"*. Αυτή, βέβαια, η προσέγγιση διαφέρει κατά πολύ από τον κλασικό προσδιορισμό της στρατηγικής του Chandler, σύμφωνα με τον οποίο, *"η στρατηγική αναφέρεται στον καθορισμό των βασικών μακροπρόθεσμων στόχων μιας επιχείρησης, στην υιοθέτηση μεθόδων δράσης και στην χρησιμοποίηση των απαραίτητων πηγών για την επίτευξη των στόχων"*.

Θα μπορούσαμε όμως να δείξουμε τι είναι στρατηγική περιγράφοντας ένα περιστατικό που συνέβη κατά τη διάρκεια στρατηγικών κινήσεων στην Ελβετία. Ο νεαρός υπολοχαγός ενός μικρού αποσπάσματος Ούγγρων στις Άλπεις έστειλε μια μονάδα αναγνώρισης στις παγωμένες πλαγιές. Αρχίζει να χιονίζει ασταμάτητα για δύο μέρες και η μονάδα δεν επέστρεψε. Ο υπολοχαγός υπέφερε, φοβούμενος ότι είχε οδηγήσει τους ανθρώπους του στο θάνατο. Αλλά την τρίτη μέρα η μονάδα γύρισε πάλι πίσω. Που ήταν; Πως βρήκαν το δρόμο της επιστροφής; "Ναι", είπαν, "Θεωρούσαμε τους εαυτούς μας χαμένους και περιμέναμε το τέλος μας. Και τότε ένας από εμάς βρήκε έναν χάρτη στην τσέπη του. Αυτό μας καθυσάχασε όλους. Στήσαμε σκηνή, παραβλέψαμε τη χιονοθύελλα και ανακαλύψαμε που βρισκόμασταν. Και να' μαστε". Ο υπολοχαγός δανείστηκε τον αξιοσημείωτο εκείνο χάρτη και του' ριξε μια ματιά. Για μεγάλη του έκπληξη διαπίστωσε ότι δεν ήταν χάρτης των Άλπεων, αλλά ένας χάρτης των Πυρηναίων!

Αυτό το επεισόδιο προβάλλει την απίστευτη πιθανότητα ότι όταν είσαι χαμένος, οποιοσδήποτε παλιός χάρτης φαίνεται χρήσιμος. Κι αν το επεκτείνουμε στο θέμα της στρατηγικής, ίσως όταν τα πράγματα είναι πολύπλοκα, οποιοδήποτε παλιό στρατηγικό σχέδιο θα βοηθήσει. Βέβαια, στην περίπτωση της παρούσας μελέτης, αναλύονται οι στρατηγικές της καινοτομίας, που όμως δεν παύουν να είναι στρατηγικές. Ξεκινάνε, δηλαδή, ως επιχειρηματικές στρατηγικές που κάθε επιχείρηση την εφαρμόζει ως καινοτομία, ανάλογα με τις δικές της ανάγκες.

Όπως όλες οι επιχειρηματικές στρατηγικές, έτσι και η καινοτομική στρατηγική ξεκινάει με την εξής ερώτηση: "Πως είναι η επιχείρηση και πως θα έπρεπε να είναι;" Αλλά οι αξιώσεις σε ότι αφορά το μέλλον είναι διαφορετική από εκείνες των ήδη υπάρχουσων

επιχειρήσεων. Στην περίπτωση αυτή, ισχυριζόμαστε ότι οι παρούσες διαδικασίες και υπηρεσίες και οι παρούσες τεχνολογίες θα συνεχιστούν. Έτσι, ο πρώτος στόχος μιας στρατηγικής για θεμελιωμένες επιχειρήσεις είναι η καλύτερη δυνατή εκμετάλλευση των πλεονεκτημάτων που ήδη υπάρχουν ή που έχουν καθιερωθεί.

Ο κανόνας-αξίωση μιας στρατηγικής καινοτομίας είναι ότι **"οτιδήποτε υπάρχει γεννάει"**. Αυτό σημαίνει ότι οι υπάρχουσες διαδικασίες παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών, οι υπάρχουσες αγορές και δίκτυα διανομής, καθώς και οι υπάρχουσες τεχνολογίες αργά ή γρήγορα –και συνήθως γρήγορα- παρακμάζουν.

Το κυβερνητικό πρόγραμμα μιας στρατηγικής θα μπορούσε να είναι: **"Περισσότερο και καλύτερο"**. Για τη στρατηγική της καινοτομίας, το πρόγραμμα πρέπει να είναι: "Καινούργιο και διαφορετικό".

Η εγκαθίδρυση της καινοτομικής στρατηγικής είναι η σχεδιασμένη και συστηματική περικοπή του παλιού, του πεπερασμένου, του απαρχαιωμένου. Οι καινοτομικοί οργανισμοί δεν δαπανούν ούτε χρόνο, ούτε πηγές στην υπεράσπιση του χθες. Μόνο η συστηματική εγκατάλειψη του χθες μπορεί να απελευθερώσει τις πηγές και ειδικά τις πιο σπάνιες απ' αυτές – τους ικανούς ανθρώπους, έτσι ώστε να δουλέψουν πλέον πάνω "στο καινούργιο".

Η απροθυμία για κάτι τέτοιο θα μπορούσε να ήταν το μεγαλύτερο εμπόδιο για την καινοτομία στις υπάρχουσες μεγάλες επιχειρήσεις. Το καινούργιο και ειδικότερα ως τώρα αγέννητο –δηλαδή η μελλοντική καινοτομία- μοιάζει πάντα ασήμαντη, σε σύγκριση με το μεγάλο όγκο, τα μεγάλα έσοδα και τα πολλά προβλήματα των εξελιγμένων επιχειρήσεων.

Δεύτερο στοιχείο σε μια στρατηγική καινοτομίας είναι η πλήρης αναγνώριση ότι οι καινοτομικές προσπάθειες πρέπει να στοχεύουν ψηλά. Είναι στην πραγματικότητα τόσο δύσκολο να κάνει κανείς μια ελάχιστη καινοτομία σε ένα υπάρχον προϊόν, όσο είναι να καινοτομήσει με κάτι νέο. Ο λόγος της θέσπισης υψηλών στόχων είναι το ποσοστό επιτυχίας των καινοτομικών προσπαθειών. Η επιτυχία είναι ένας μάχιμος μέσος όρος που μεταφράζεται σε ένα προς δέκα. Ο νικητής πρέπει να καλύψει τους υπολοίπους εννιά χαμένους και επιπλέον να παράγει και να παρουσιάσει τα δικά του αποτελέσματα.

Μια καινοτομία δεν αποδίδει πάντα με ωραίους και προοδευτικούς ρυθμούς. Για ένα αρκετά μεγάλο διάστημα, πολλές φορές και για χρόνια, υπάρχει μόνο προσπάθεια και κανένα αποτέλεσμα. Τα πρώτα αποτελέσματα είναι συνήθως πενιχρά. Στην πραγματικότητα, τα πρώτα προϊόντα σπάνια είναι αυτά που θα αγοράσουν οι καταναλωτές. Οι πρώτες αγορές

σπάνια είναι οι βασικές αγορές και τελικά οι πρώτες εφαρμογές σπάνια είναι εκείνες που θα καταλήξουν να είναι πράγματι πολύ σημαντικές.

9.2 ΠΑΡΑΜΕΤΡΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Μια σημαντική παράμετρος που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σε κάθε καινοτομική προσπάθεια είναι ο προϋπολογισμός της. Αυτός διαφέρει και θα έπρεπε ως διαφορετικός να αντιμετωπίζεται για τις προχωρημένες και τις ανερχόμενες επιχειρήσεις. Έτσι, η ερώτηση που τίθεται πάντα είναι: "Είναι απαραίτητη η προσπάθεια ή μπορούμε να κάνουμε και χωρίς αυτή;". Κι αν η απάντηση είναι: "Την χρειαζόμαστε", η επόμενη ερώτηση είναι: "Ποιο είναι το ελάχιστο επίπεδο υποστήριξης που απαιτείται;".

Η παραπάνω είναι μια αντίδραση σχεδόν σε κάθε απόφαση για προσπάθεια. Ειδικά όμως στην περίπτωση της καινοτομικής προσπάθειας, η πρώτη και η πιο σημαντική ερώτηση που προκύπτει είναι: "Είναι κατάλληλη η ευκαιρία;". Και αν η απάντηση είναι θετική, η επόμενη ερώτηση είναι: "Ποιο είναι το μέγιστο των σωστών ανθρώπων και των πηγών-κλειδιών που μπορούν να τεθούν σε παραγωγική διαδικασία, σ' αυτό το στάδιο;".

Σε μια καινοτομική στρατηγική τέσσερις παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο : η τελική ευκαιρία, ο κίνδυνος της αποτυχίας, οι απαιτούμενες προσπάθειες και οι δαπάνες. Αλλιώς, οι προσπάθειες μπορεί να συνεχίζονται, ακόμα και να αυξάνουν, ενώ οι ευκαιρίες είναι αρκετά περιορισμένες και οι κίνδυνοι για μη επιτυχία μεγάλος.

Πολλά αντιβιοτικά ευρείας δράσεως παρήχθησαν στα τέλη της δεκαετίας του 1960, υψηλής επιστημονικής γνησιότητας, από φαρμακοβιομηχανίες. Αλλά από τότε οι πιθανότητες σύνθεσης ενός νέου αντιβιοτικού ευρείας δράσεως, με καλύτερες προδιαγραφές από εκείνες που υπήρχαν ήδη στην αγορά ολοένα και λιγότευαν. Με άλλα λόγια, ο κίνδυνος μιας αποτυχίας ήταν πολύ υψηλός. Ταυτόχρονα, οι εταιρίες είχαν περιοριστεί πολύ περισσότερο απ' ότι δέκα χρόνια πριν. Ακόμα κι αν ένα αντιβιοτικό με σημαντικά καλύτερα αποτελέσματα από αυτά των ήδη υπαρχόντων θα έπρεπε να ανταγωνιστεί πάρα πολύ καλά προϊόντα, με τα οποία επιπλέον οι γιατροί είχαν εξοικειωθεί και τα οποία είχαν μάθει να χρησιμοποιούν. Ακόμα κι ένα πραγματικό "ξέσπασμα" θα κατέληγε, στην ουσία, σε ένα παρόμοιο προϊόν. Ταυτόχρονα, οι δαπάνες και οι προσπάθειες που θα απαιτούνταν για να βρεθεί κάτι πραγματικά καινούργιο, σ' έναν τομέα ο οποίος είχε ήδη δουλευτεί πολύ, αυξάνονταν ραγδαία. Η παραδοσιακή νοοτροπία της αγοράς, δηλαδή η νοοτροπία που προσέχει το μέγεθος της αγοράς και συμπεραίνει από αυτό μεγάλη επιτυχία για ένα καινούργιο προϊόν

που είναι καλύτερο, θα οδηγούσε σε εντελώς λάθος δρόμο. Και πράγματι παρέσυρε πολλές εταιρίες.

Τίποτα δεν είναι περισσότερο ασυμβίβαστο με την επιτυχημένη καινοτομία απ' ότι ο στόχος του "5 τοις εκατό ετήσια αύξηση στα κέρδη". Οι καινοτομίες στα πρώτα τρία ή πέντε χρόνια –ορισμένες και για περισσότερο- δε δείχνουν κανένα απολύτως κέρδος. Και στη συνέχεια, για τα επόμενα πέντε έως δέκα χρόνια, ο ρυθμός αύξησης του κέρδους θα πλησιάζει περισσότερο το 40 τοις εκατό, παρά το 5 τοις εκατό ετησίως. Το μικρό ποσοστό ετήσιας αύξησης δεν αναμένεται παρά αφού φτάσει σε ένα σχετικό στάδιο ωριμότητας, οπότε πλέον δε θεωρείται καν καινοτομία.

Η στρατηγική της καινοτομίας, συνεπώς, απαιτεί αυστηρή πειθαρχία απ' την πλευρά των καινοτομιών. Θα πρέπει να λειτουργούν χωρίς τα δεκανίκια των συμβατικών υπολογισμών και των έγκυρων πληροφοριών, των οποίων ο καρπός είναι γρήγορα αποτελέσματα στις προσπάθειες και τις επενδύσεις. Ο πειρασμός είναι να διατηρεί κανείς τη διοχέτευση ανθρώπων και χρημάτων σε καινοτομικές προσπάθειες χωρίς κανένα αποτέλεσμα. Ωστε, είναι σημαντικό στη διοικητική καινοτομία να εξετάζεται το **τι** περιμένει κανείς και **πότε**. Αναμφισβήτητα, αυτές οι προσδοκίες αλλάζουν από τα γεγονότα. Αλλά όσο δεν εμφανίζονται ενδιάμεσα αποτελέσματα ή κάποια συγκεκριμένη πρόοδος, η καινοτομία δεν διοικείται.

Όταν ο DuPont ξεκίνησε, στα τέλη της δεκαετίας του 1920, την έρευνα για το πολυμέριο, το οποίο τελικά οδήγησε στο ναύλο πάνω από δέκα χρόνια αργότερα, κανείς δεν μπορούσε να προβλέψει αν η πολυμερική τεχνολογία θα οδηγούσε στο συνθετικό λάστιχο, στις υφασμάτινες ίνες, στα συνθετικά δέρματα ή σε νέα λιπαντικά μηχανής. Στο τέλος οδήγησε σε όλα αυτά. Δεν ήταν παρά στο τέλος της εργασίας που έγινε φανερό ότι οι συνθετικές ίνες θα αποτελούσαν το πρώτο βασικό αγοραστικό προϊόν. Αλλά από την αρχή ο DuPont, μαζί με τους ειδικούς συνεργάτες του, σχεδίαζαν συστηματικά έναν χάρτη-οδηγό που αφορούσε τα είδη των ευρημάτων και των αποτελεσμάτων που ήταν δυνατόν να αναμένονταν, καθώς και χρονική προσέγγισή τους. Αυτός ο χάρτης αναθεωρούνταν κάθε δύο ή τρία χρόνια ανάλογα με τα επερχόμενα αποτελέσματα. Αλλά και πάλι ξανασχεδιαζόταν για τα επόμενα στάδια κατά τη διάρκεια της πορείας. Και μόνο όταν η έρευνα κατέληξε στις πολυμερικές ίνες, που επέφεραν τη μεγαλύτερη δυνατή ανάπτυξη, έκανε ο DuPont μαζική

επένδυση. Μέχρι τότε, το συνολικό κόστος ήταν βασικά το κόστος υποστήριξης των συνεργατών του.¹⁹

Πέρα, όμως, απ' τις γενικές αυτές αρχές που χαρακτηρίζουν μια σωστή στρατηγική καινοτομίας, θα ήταν σκόπιμο να τις προσεγγίσουμε καλύτερα αναλύοντας κάποιες συγκεκριμένες κατά τρόπο διεξοδικό. Ποιες είναι όμως αυτές οι αντιπροσωπευτικές στρατηγικές και τι αποτελέσματα φέρνουν; Όλα αυτά εξετάζονται αμέσως παρακάτω.

9.3 ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ

Κατά καιρούς, οι επιχειρήσεις –κυρίως οι μεγάλες- επινοούν και εφαρμόζουν καινοτομικές στρατηγικές, οι οποίες αποδεικνύονται επιτυχημένες. Οι στρατηγικές αυτές γίνονται ευρέως γνωστές και καθιερώνονται στο χώρο. Τέτοιες είναι, για παράδειγμα, η Διοίκηση Πληροφορικών Συστημάτων, η Στρατηγική του Ρίσκου, η Συγχώνευση της Τεχνολογίας, το Reengineering, οι οποίες και αναλύονται στην παρούσα μελέτη.

9.3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS M.I.S.)

Στη σύγχρονη εποχή, όπου τα πάντα διακινούνται και εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς, η πληροφόρηση είναι ότι πιο απαραίτητο για μια επιχείρηση προκειμένου να έχει πλήρη έλεγχο, να οργανώνεται σωστά και να είναι ανταγωνιστική. Στα πλαίσια αυτά, ξεκίνησε η ανάπτυξη μιας στρατηγικής με βασικό αντικείμενο την Οργάνωση των Συστημάτων Πληροφορικής. Ένα πληροφοριακό σύστημα είναι ένας συνδυασμός πρακτικών εργασίας, πληροφοριών, ανθρώπων και πληροφοριακών τεχνολογιών, που οργανώνονται με προορισμό να επιτύχουν στόχους μιας επιχείρησης.

Αυτός που προώθησε ιδιαίτερα το σχεδιασμό του MIS ήταν ο Danill, στα μέσα της δεκαετίας του '60, και αργότερα ο Rockart, οι οποίοι διαπιστώνοντας ότι η Ανώτατη Διοίκηση σπάνια χρησιμοποιούσε τα συστήματα πληροφόρησης, αποφάνθηκαν ότι τέτοια συστήματα θα έπρεπε να προσαρμοστούν στις πληροφοριακές ανάγκες των επιχειρηματιών. Συγκεκριμένα, η στρατηγική για την μείωση του λειτουργικού κόστους, καθώς και οι ευρέου φάσματος συναλλαγές (αγορές – πωλήσεις – παραγγελίες) με εσωτερικό και εξωτερικό,

¹⁹ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991,

σελ. 512-514

έχουν επιβάλλει πλέον τη χρησιμοποίηση κατάλληλων συστημάτων. Η εγκατάσταση τέτοιων συστημάτων γίνεται ανάμεσα στη μητρική και τις θυγατρικές όσο και ανάμεσα στις θυγατρικές και τους προμηθευτές.

Έχοντας αυτά υπόψη, οι Rockart και Bullen αναζήτησαν τους παράγοντες-κλειδιά για την επιτυχία της νέας στρατηγικής που αφορά τη Διοίκηση Συστημάτων Πληροφορικής και τους εντόπισαν στον "περιορισμένο αριθμό περιοχών στις οποίες τα ικανοποιητικά αποτελέσματα θα επιβεβαιώσουν την επιτυχημένη ανταγωνιστική απόδοση του ατόμου, του τμήματος ή του οργανισμού. Είναι οι περιοχές όπου "τα πράγματα πρέπει να δουλέψουν σωστά, ώστε η επιχείρηση να ανθίσει και να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι". Η διατύπωση των παραγόντων επιτυχίας βασίζεται στο καλύτερο δυνατό ταίριασμα των περιβαλλοντικών παραγόντων με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης. Ο περιβάλλον χώρος θεωρείται να κατέχει βασικά αιτήματα και όρια, κινδύνους και ευκαιρίες, βάσει των οποίων οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν τη στρατηγική τους, τις ικανότητες και τις πηγές τους, έτσι ώστε να αγγίξουν τη επιτυχία. Κανένας οργανισμός, κατά τον Rockart, δεν είναι σε θέση να αναπτύξει μια στρατηγική αν δεν καταφέρνει να δίνει προσοχή σε βασικούς παράγοντες που υποστηρίζουν την επιτυχία σε μια βιομηχανία. Αυτό αποτελεί μια λογική ώστε να δομήσουν οι παράγοντες αυτοί τη βάση για μια στρατηγική, μια καινοτομία που έχει ήδη καθιερωθεί και αντέξει: τη Διοίκηση Πληροφοριακών Συστημάτων.

9.3.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΟΥ ΡΙΣΚΟΥ (RISK MANAGEMENT)

Τα τελευταία χρόνια, οι επιχειρηματίες άρχισαν να συνειδητοποιούν το πώς μπορεί οι επιχειρήσεις τους να προσβληθούν από κινδύνους που ήταν εκτός του ελέγχου τους. Οι οικονομικές διακυμάνσεις είχαν συχνά απρόβλεπτες συνέπειες στις συνεργατικές στρατηγικές και στην εκτέλεση. Γι' αυτό, πολλές επιχειρήσεις κατέφυγαν στο risk management, χωρίς όμως να έχουν ξεκάθαρους στόχους που να υπογραμμίζουν τα προγράμματα αμύνης τους. Χρειάζονται, συνεπώς, ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για το πώς οι επιχειρήσεις θα προσεγγίσουν τα θέματα του risk management. Βασικές προτάσεις θα μπορούσαν να αποτελέσουν οι ακόλουθες:

- Εταιρίες που ανήκουν στον ίδιο βιομηχανικό τομέα δε θα έπρεπε απαραίτητα να υιοθετήσουν τις ίδιες αντισταθμιστικές στρατηγικές. Αυτό σημαίνει ότι για να αναπτυχθεί μια σαφής στρατηγική risk management, οι εταιρίες θα πρέπει να προσδιορίσουν προσεχτικά τη φύση τόσο των χρηματικών τους ρευστών όσο και των επενδυτικών τους ευκαιριών. Όταν θα το 'χουν κάνει, οι προσπάθειές τους να

σταθμίσουν την προσφορά κεφαλαίου με τη ζήτηση για κεφάλαια θα δημιουργήσουν τις σωστές στρατηγικές για το χειρισμό του ρίσκου.

➤ Οι εταιρίες μπορούν να επωφεληθούν από το risk management ακόμα κι αν δεν έχουν μεγάλες επενδύσεις σε κεφάλαιο και εξοπλισμό. Εδώ, η επένδυση ορίζεται πιο πλατιά και δεν περιλαμβάνει μόνο συμβατικές επενδύσεις, όπως είναι οι κεφαλαιουχικές δαπάνες, αλλά και επενδύσεις σε όχι τόσο από τα αντικείμενα, όσο στο εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, στην επώνυμη αναγνώριση και στο μερίδιο αγοράς. Στην πραγματικότητα, επιχειρήσεις που κάνουν αυτού του είδους τις επενδύσεις μπορούν να ρισκάρουν πιο πολύ.

➤ Ακόμα και εταιρίες με συντηρητικές κεφαλαιουχικές δομές – όχι χρέη, πολλά μετρητά – μπορούν να επωφεληθούν απ' την ανακατάταξη. Με μια πρώτη ματιά, μπορεί να φαινόταν ότι μια εταιρία με πολύ συντηρητική κεφαλαιακή δομή θα ενδιαφερόταν πολύ λιγότερο για το risk management. Αλλά στην περίπτωση αυτή, οι επιχειρηματίες θα πρέπει να αναρωτηθούν γιατί έχουν διαλέξει αυτή τη συντηρητική δομή κεφαλαίου. Αν η απάντηση είναι: *"Ο κόσμος είναι όλο ρίσκο και κανείς δεν ξέρει τι μπορεί να συμβεί στις αξίες των συναλλαγών και των επενδύσεων"*, τότε θα πρέπει να σκεφτούν λίγο περισσότερο. Θα μπορούσαν κάλλιστα να αναλάβουν μεγαλύτερα χρέη και να αμυνθούν αυτών των κινδύνων κατευθείαν στις παραγωγούς αγορές. Και αυτό δεν έχει καθόλου ρίσκο στα πλαίσια της ικανότητας για καλές επενδύσεις, απ' ότι η στρατηγική χαμηλού χρέους / έλλειψη-άμυνας.

➤ Οι πολυεθνικές εταιρίες πρέπει να αναγνωρίσουν ότι ο κίνδυνος εξωτερικών συναλλαγών επηρεάζει όχι μόνο τα ρευστά αλλά και τις επενδυτικές ευκαιρίες. Στην περίπτωση αυτή, έχουμε να κάνουμε με τις ισοτιμίες των νομισμάτων των διαφόρων χωρών, που είναι συχνά απρόβλεπτες τις οποίες όμως οι πολυεθνικές εταιρίες θα πρέπει να έχουν πάντα υπόψη τους για το σωστό καθορισμό του μεριδίου της αγοράς.

➤ Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν ιδιαίτερη προσοχή στις αμυντικές στρατηγικές των ανταγωνιστών τους. Είναι πειρασμός για τους επιχειρηματίες να σκέφτονται ότι αν ο ανταγωνισμός δεν αμύνεται, δεν χρειάζεται να αμυνθεί και η επιχείρησή τους. Εντούτοις, υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες μια εταιρία έχει ακόμα σοβαρότερο λόγο να αντισταθεί αν οι ανταγωνιστές της δεν το κάνουν. Ο προσδιορισμός της φύσης των επενδυτικών ευκαιριών μπορεί να ενισχύσει τη στρατηγική του risk management μιας επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση, οι

επενδυτικές ευκαιρίες εξαρτώνται απ' την ολοκληρωμένη δομή της βιομηχανίας και από τη χρηματική δύναμη των ανταγωνιστών της. Έτσι, στοιχεία που διαμορφώνουν μια στρατηγική ανταγωνισμού μπορούν επίσης να διαμορφώσουν μια στρατηγική ρίσκου.

Γίνεται, συνεπώς, φανερό πως το πρώτο βήμα – ίσως το δυσκολότερο που πρέπει να κάνουν οι επιχειρηματίες είναι να συνειδητοποιήσουν πως δεν μπορούν να αγνοήσουν το risk management. Αντιθέτως, θα πρέπει να σκεφτούν σοβαρά για την ανάπτυξη μιας στρατηγικής ρίσκου που θα είναι βασισμένη σε σωστές επενδύσεις και θα συμβαδίζει με τους ευρύτερους επιχειρησιακούς στόχους.

9.3.3 Η ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ ΚΑΙ Η ΝΕΑ ΔΙΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (R & D)

Από τη διαστημική ως το software ο ρυθμός τεχνολογικής καινοτομίας συνεχώς επιταχύνεται. Οι εταιρίες δε διανοούνται πλέον να χάσουν μια γενιά τεχνολογίας και να περιμένουν να είναι ανταγωνιστικές. Σε αυτή την πίεση μπορεί να προστεθεί και το γεγονός ότι οι καινοτόμοι έχουν πλέον την τάση να ξεπερνούν τα σύνορα των διάφορων βιομηχανιών. Μερικές εταιρίες ειδικεύονται στην χρησιμοποίηση μιας ποικιλίας τεχνολογιών για τη δημιουργία νέων προϊόντων που θα τροποποιήσουν τα δεδομένα της αγοράς. Αλλά πολλές άλλες αγωνίζονται ανεπιτυχώς επειδή βασίζονται απλά σε μια στρατηγική τεχνολογίας που δεν μπορεί πλέον να αποδώσει σε ένα τόσο γρήγορα εναλλασσόμενο περιβάλλον. Η διαφορά ανάμεσα στην επιτυχία και την αποτυχία δεν έγκειται στο πόσα η επιχείρηση δαπανά για έρευνα και ανάπτυξη, αλλά στο πως τις ορίζει.

Υπάρχουν δύο πιθανές προσεγγίσεις: Η εταιρία είτε θα επενδύσει σε R&D που αντικαθιστά μια παλιότερη τεχνολογική γενιά, είτε θα εστιάσει το ενδιαφέρον της στο συνδυασμό των υπάρχων τεχνολογιών δημιουργώντας υβριδικές τεχνολογίες. Η στρατηγική αυτή της "συγχώνευσης της τεχνολογίας", συγχωνεύει αξιοσημείωτες τεχνικές βελτιώσεις από διάφορους ξεχωριστούς τομείς της τεχνολογίας για να δημιουργήσουν προϊόντα που θα φέρουν επανάσταση στις αγορές. Για παράδειγμα, το πάντρεμα οπτικών και ηλεκτρονικών δημιούργησε τα οπτικοηλεκτρονικά, που οδήγησαν στα συστήματα επικοινωνιών με οπτικές ίνες.

Σ' ένα κόσμο όπου η παλιά ρήση "μια τεχνολογία-μια βιομηχανία" δεν ανταποκρίνεται πλέον στην εξέλιξη, μια μόνο στρατηγική ανανέωσης (breakthrough) είναι

ανεπαρκής. Οι εταιρίες χρειάζεται να περιλαμβάνουν τις προσεγγίσεις τόσο του breakthrough όσο και της συγχώνευσης στις τεχνολογικές τους στρατηγικές. Τα αποτελέσματα των προσπαθειών των επιχειρήσεων που ανέλαβαν να το εφαρμόσουν δηλώνει φανερά την αποτελεσματικότητά της. Τέτοιες επιχειρήσεις συναντάμε κυρίως στην Ιαπωνία, όπως οι Fanuc, Nissan, NEC, Sharp, Joray. Στις περιπτώσεις αυτές, οι εταιρίες πρόσθεσαν τη μια τεχνολογία στην άλλη και το αποτέλεσμα ήταν πολύ μεγαλύτερο απ' το άθροισμα.

9.3.4 RE-ENGINEERING (ΑΝΑΔΙΑΡΘΩΣΗ)

Ο όρος re-engineering έχει πλέον καθιερωθεί στο διεθνή επιχειρηματικό χώρο, και η λέξη που θα μπορούσε καλύτερα να τον αποδώσει είναι "*αναδιάρθρωση*". Και πραγματικά, όταν μια επιχείρηση αποφασίζει να κάνει re-engineering, σημαίνει πως θέλει να περάσει από το μικροσκόπιο όλες τις δραστηριότητες και λειτουργίες της, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα τους, με μια λέξη τη διάρθρωση της και σκεπτόμενη ορθολογικά να πράξει ανάλογα. Να κάνει δηλαδή, διαχωρισμό των μονάδων της σε κερδοφόρες και μη, και στη συνέχεια να αναπτύξει τις πρώτες και να περικόψει τις δεύτερες.

Τέτοια παραδείγματα ανασχεδιασμού έχουν να μας δώσουν μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η Philips και η General Electric. Η πρώτη τόλμησε να σταματήσει τμήμα παραγωγής προϊόντων, τις οικιακές συσκευές και να αφοσιωθεί με επιτυχία στους υπόλοιπους πιο κερδοφόρους τομείς. Η δεύτερη έκανε τη σχετική αναμόρφωση στο χώρο της οργάνωσης, περικόποντας μονάδες από την πολυσχιδή συγκρότησή της που διαφαινόταν μη επωφελείς.

Το re-engineering, συνεπώς, είναι μια σημαντική καινοτομική στρατηγική. Όμως, για να είναι και αποτελεσματική θα πρέπει να ακολουθεί τις εξής αρχές:

- α) Θέσπιση ενός δυναμικού στόχου αναδιάρθρωσης
- β) Συμμετοχή του ίδιου του επιχειρηματία στη διαδικασία αυτή με 20% έως 50% του χρόνου του
- γ) Διεξαγωγή μιας γενικής έρευνας για τις ανάγκες των πελατών, τις οικονομικές παραμέτρους και τις τάσεις στην αγορά
- δ) Τοποθέτηση ενός ειδικού ανώτατου στελέχους για την εξέταση και την προώθηση του νέου σταδίου

Οι στρατηγικές αυτές που αναφέρθηκαν δεν είναι φυσικά οι μόνες. Είναι όμως, απ' τις πιο γνωστές, τις πιο αποτελεσματικές και τις πιο πολύ εφαρμόσιμες.

Πέρα, λοιπόν, από τούτες τις στρατηγικές, υπάρχει και μια άλλη βασική ομάδα μεθόδων καινοτομίας, μερικές από τις οποίες έχουν επικρατήσει να αναφέρονται ως management. Πρόκειται για μεθόδους που εφαρμόζουν καινοτομίες σε συγκεκριμένα συστήματα οργάνωσης. Αποτελούν καινοτομικές μεθόδους διοίκησης επιχειρήσεων και αναλύονται διεξοδικά στην επόμενη ενότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΓΧΡΟΝΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΤΑ MANAGEMENT BY' S)

10.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιστήμη της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι μια συνεχώς εξελισσόμενη επιστήμη. Η εξέλιξή της είναι συνυφασμένη με την επιχειρηματική πραγματικότητα, από την οποία και τροφοδοτείται. Μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο κοινωνικό, πολιτικό και επιχειρηματικό περιβάλλον των τελευταίων 50 ετών, δηλαδή μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, οι επιχειρήσεις όσο πετυχημένες και αν ήταν, αναγκάστηκαν εκ των πραγμάτων να αναθεωρήσουν πολλές φορές τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησης.

Οι καινοτομικές μέθοδοι διοίκησης αναπτύχθηκαν κυρίως στην Αμερική και την Ιαπωνία μέσα στις μεγάλες βιομηχανίες παγκόσμιας εμβέλειας (πολυεθνικές) όπως η General Electric, η General Motors, η Dow Chemical, η Dupont και άλλες. Μετά την επιτυχημένη εφαρμογή και ανάπτυξή τους σε σύνολο κανόνων από τις πολυεθνικές επιχειρήσεις, εφαρμόστηκαν, σε όλο τον κόσμο, από μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Οι πλέον καινοτομικές μέθοδοι διοίκησης που αναπτύχθηκαν την τελευταία 25ετία είναι:

- Management by Change
- Total Quality Management
- Management by Group Dynamics
- Management by Leadership
- Management by Social Responsibility
- Management by Communication
- Management by Conflict
- Chaos Management

τα οποία και αναλύονται στη συνέχεια.

10.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ CHANGE MANAGEMENT

Η αλλαγή είναι νόμος της ζωής, από τον οποίο δε θα μπορούσαν να εξαιρεθούν οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις σήμερα είναι υποχρεωμένες να διατηρούν υψηλό βαθμό ευελιξίας προκειμένου να είναι σε θέση να πραγματοποιούν ουσιαστικές μεταβολές στον

τρόπο με τον οποίο λειτουργούν ώστε να προσαρμόζονται εύκολα στις συνθήκες ενός ταχύτατα μεταβαλλόμενου οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος. Εξάλλου, η ευελιξία και η ανανέωση, η διαδοχή του παλιού από του καινούργιου, αποτελούν το μοναδικό έλεγχο της δυναμικότητας, αν όχι της επιβίωσης, μιας επιχείρησης.

Με τον όρο αλλαγή, εννοούμε τη μετάβαση από μία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, ή διαφορετικά, τη μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα άλλο. Η καινοτομία στην αποτελεσματική διοίκηση συνδέεται συχνά με το management της αλλαγής δεδομένου ότι η αλλαγή εμπεριέχεται στην καινοτομία.

Η αλλαγή συνεπάγεται μια διαδικασία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούργιο περιβάλλον όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά. Για να επιτευχθεί αυτή η προσαρμογή, χρειάζεται αναθεώρηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς, καθώς και λήψη αποφάσεων για υιοθέτηση νέας συμπεριφοράς και στάσεων management.²⁰ Με λίγα λόγια, υπάρχει ανάγκη υιοθέτησης ενός καινοτομικού πνεύματος, το οποίο θα εξασφαλίσει καλύτερες δυνατότητες επίτευξης προσωπικών και ομαδικών στόχων, μέσα από τις πιέσεις που ασκούνται από τα συμβαίνοντα στον κοινωνικό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον.

Για πολύ καιρό η αντίληψη μας για την αλλαγή σήμαινε το προϊόν της σκέψης ενός manager, ή την ιδέα ενός εφευρέτη ή το εύρημα ενός επιστήμονα. Η αλλαγή όμως είναι κάτι περισσότερο από μια ατομική σκέψη, μια ιδέα ή ένα εύρημα. *Είναι το σύνολο των επιχειρηματικών αποφάσεων που θα λάβει η επιχείρηση στο επόμενο στάδιο, πως δηλαδή θα διαχειριστεί και θα αξιοποιήσει την ιδέα, τη σκέψη ή το εύρημα.* Επομένως, "η αλλαγή" δεν είναι υπόθεση ενός ατόμου ή ακόμη και μεμονωμένων ατόμων και ομάδων μέσα στην επιχείρηση. Είναι ολόκληρος ο μηχανισμός της επιχείρησης που πρέπει να συμμετάσχει σε αυτή.

Εδώ ταιριάζει η απάντηση-παρατήρηση του προέδρου Kennedy, ο οποίος απαντώντας σε συμβούλους του σχετικά με μια πρόταση για κάποια αλλαγή είπε: "Εγώ συμφωνώ. Εσύ συμφωνείς. Η κυβέρνηση όμως θα συμφωνήσει;". Κατά παρόμοιο τρόπο ο manager πρέπει να ρωτάει πάντα: "Η εταιρία θα συμφωνήσει;". Και με βάση την απάντηση να παίρνει μέτρα ώστε να εξασφαλιστεί η θετική τοποθέτηση των μηχανισμών της επιχείρησης στην πρόταση.

²⁰ Κωστούλας Γ., ' Το μανάτζμεντ: Η τεχνολογία της συμπεριφοράς και της απόφασης',

Αθήνα, 1984, Ελληνική Ευρωεκδοτική, σελ. 85

Κάτω, λοιπόν, από αυτές τις προϋποθέσεις, μόνο ένα ανοικτό αλληλοστηριζόμενο, συμμετοχικό περιβάλλον και management μπορεί να δραστηριοποιηθεί και να ενθαρρύνει τις καινοτομίες και τις προσπάθειες για πραγματική και ουσιαστική αλλαγή. Ένα περιβάλλον που θα ενθαρρύνει το διάλογο και τη συμμετοχή όσο το δυνατό μεγαλύτερου αριθμού συνεργατών σε μια θετική διατύπωση και ανταλλαγή ιδεών.²¹

Οι επιχειρούμενες αλλαγές έχουν ως επιμέρους στόχους την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, την αύξηση του μεριδίου της αγοράς, την παραγωγή και διάθεση ενός νέου επιτυχημένου προϊόντος στην αγορά, την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση των αποχωρήσεων των εργαζομένων, την αύξηση του βαθμού υποκίνησης, την επίτευξη κοινωνικής αποδοχής της επιχείρησης.

Για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων η επιχείρηση πρέπει να αντιδράσει κατάλληλα – έγκαιρα και αποτελεσματικά – στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος και να πετύχει ανάλογη αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να έχουν αρνητική στάση απέναντι στην αλλαγή. Γενικά, η αντίσταση στην αλλαγή είναι συνηθισμένο φαινόμενο στον επιχειρησιακό κόσμο. Σημασία έχει το πως θα χειριστεί η διοίκηση το θέμα ώστε να πείσει τους εργαζομένους ότι η αλλαγή θα έχει θετικά αποτελέσματα και θα είναι προς το συμφέρον όλων να την αποδεχτούν.

Σύμφωνα με τη Διοίκηση των Αλλαγών, σε κάθε προγραμματισμένη αλλαγή ακολουθούνται τέσσερα στάδια:

1. **Το Διαγνωστικό στάδιο:** Στο στάδιο αυτό γίνεται αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή, διάγνωση των οργανωσιακών προβλημάτων για την εισαγωγή της αλλαγής καθώς και ξεπέραςμα των αρνητικών αντιδράσεων στην αλλαγή.
2. **Το στάδιο του Προγραμματισμού:** Το στάδιο αυτό περιλαμβάνει τον λεπτομερή προγραμματισμό της πορείας προς την αλλαγή και τα επιμέρους στάδια για τη μετάβαση από την μια κατάσταση στην άλλη. Τα επιμέρους αυτά στάδια αφορούν στους στόχους, την επιλογή των κατάλληλων ατόμων, το μέγεθος και την περιοχή της αλλαγής. Επιπλέον, στο στάδιο του

²¹ Κωστούλας Γ., ‘ Το μανάτζμεντ: Η τεχνολογία της συμπεριφοράς και της απόφασης’,

Αθήνα, 1984, Ελληνική Ευρωεκδοτική, σελ. 91-93

Προγραμματισμού συμπεριλαμβάνεται η έρευνα των κατάλληλων στρατηγικών και η επιλογή της πλέον εφικτής.

3. **Το στάδιο της Υλοποίησης:** Κατά το στάδιο αυτό γίνεται η μετάβαση πλέον στη νέα κατάσταση, τίθεται δηλαδή σε εφαρμογή ο Προγραμματισμός. Κατά τη διάρκεια της αλλαγής πρέπει να υπάρχει παρακολούθηση και υποστήριξη από τη διοίκηση.
4. **Το στάδιο της Αξιολόγησης:** Στο στάδιο αυτό γίνεται αξιολόγηση της πραγματοποιηθείσας αλλαγής, γίνεται απολογισμός των αποτελεσμάτων της και κρίνεται κατά πόσο βοήθησε στην πρόοδο της επιχείρησης.²²

Γενικά, για τις καινοτομικές επιχειρήσεις, η αλλαγή είναι ο κανόνας παρά η εξαίρεση. Γι' αυτές η αλλαγή αντιμετωπίζεται ως ευκαιρία και όχι ως απειλή. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί ότι η καινοτομία στην αποτελεσματική διοίκηση συνδέεται στενά με το management της αλλαγής, δεδομένου ότι η αλλαγή εμπεριέχεται στην καινοτομία.

10.3 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM)

Ολοένα και περισσότερο γίνεται πλέον αποδεκτό ότι η υψηλή ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών και η σύνδεσή τους με την ικανοποίηση του πελάτη είναι το κλειδί για την επιβίωση των επιχειρήσεων.

Η φύση όμως του σημερινού παγκόσμιου ανταγωνισμού απαιτεί γενικά από κάθε εταιρία τέσσερις κατηγορίες χαρακτηριστικών που αφορούν στις εξής ικανότητες:

- Κατανόηση δηλαδή το τι επιθυμεί ο πελάτης και παροχή του αντίστοιχου προϊόντος ή της υπηρεσίας αμέσως μόλις ζητηθεί, με το χαμηλότερο κόστος.
- Συνεπής παροχή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και πιστότητας.
- Προσαρμογή στο ρυθμό των αλλαγών, όταν αυτές συμβαίνουν σε τεχνολογικό καθώς σε πολιτικό και κοινωνικό επίπεδο.
- Πρόβλεψη μελλοντικών, τεχνολογικών και κοινωνικών αλλαγών.²³

²² Κανελλόπουλος Χ. και Παπαλεξανδρή Ν., 'Διοίκηση Προσωπικού', Αθήνα, 1990, σελ. 374

²³ Λογοθέτης Ν., 'Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας', 1992, σελ. 15-16

Φυσικά, όπως λέει ο Deming, "Δεν είναι κανείς αναγκασμένος να κάνει κάτι τέτοιο, η επιβίωση δεν είναι υποχρεωτική!". Η απόκτηση, όμως, αυτών των ικανοτήτων απαιτεί μια οργανωμένη προσέγγιση όπου η διοικητική διαδικασία στοχεύει στην ολική ποιότητα, στην προσέγγιση του TQM. Ο καινοτομικός αυτός τρόπος προσέγγισης απαιτεί συνολικό μετασχηματισμό της επιχειρηματικής κουλτούρας που αφορά στο management. Για να ριζώσει και να επιτύχει μια επανάσταση της ποιότητας, απαιτείται μια εντελώς νέα κουλτούρα. Η κουλτούρα αυτή είναι το TQM, μια κουλτούρα υπέρμαχη μιας πλήρους δέσμευσης απέναντι στην ικανοποίηση του πελάτη, μέσα από τη συνεχή βελτίωση και την καινοτομία σε όλες τις πλευρές της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Λέγοντας πελάτη στην κουλτούρα του TQM δεν εννοούμε μόνο τον τελικό αποδέκτη του ολοκληρωμένου προϊόντος ή της υπηρεσίας μιας εταιρίας. Η έννοια "πελάτης" περικλείει επίσης κάθε άτομο ή τμήμα μέσα στην επιχείρηση – εσωτερικός πελάτης – η οποία θεωρείται πλέον μια αλυσίδα από την οποία μόνο ο τελευταίος κρίκος αποτελεί τον εξωτερικό πελάτη.

Η Ολική ποιότητα στοχεύει:

- Στη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της επιχείρησης
- Στην εισαγωγή καινοτομιών
- Στην υψηλή παραγωγικότητα
- Στον υψηλό βαθμό ικανοποίησης του πελάτη / χρήστη του προϊόντος

Στο τελευταίο, που είναι και το σημαντικότερο ουσιαστικό στοιχείο πάνω στο οποίο ενσωματώνονται τα υπόλοιπα, συγκεντρώνονται οι προσπάθειες όλων των επιχειρήσεων προκειμένου να αντιμετωπίσουν τον διαρκώς αυξανόμενο ανταγωνισμό και τις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος, τεχνολογικές και οικονομικές. Τα κύρια στοιχεία της ικανοποίησης των αναγκών του πελάτη περιλαμβάνουν:

- Αξιοπιστία στη χρήση
- Αντοχή στη διάρκεια ζωής του προϊόντος
- Ευκολία χειρισμού / συντήρησης
- Κατάλληλο για χρήση σχεδιασμό
- Συμμόρφωση με τη νομοθεσία και τους κανονισμούς
- Έγκαιρη παράδοση

➤ Προδιαγραφές οι οποίες μόνο με συνεχή αναζήτηση της καινοτομίας μπορούν να επιτευχθούν

Θα πρέπει, όμως, να τονιστεί ότι η εξάλειψη των περιττών δαπανών, η μείωση του κόστους, η καλή φήμη και το αυξημένο μερίδιο αγοράς δεν αποτελούν αντικειμενικούς στόχους της επιχείρησης, είναι απλά οι φυσικές συνέπειες της εφαρμογής του TQM. Αντικειμενικοί στόχοι της επιχείρησης στα πλαίσια του TQM είναι:

- α) η συνεχής βελτίωση και
- β) η καινοτομία.

Αποτελούν ένα σκοπό χωρίς χρονικό περιορισμό όσον αφορά την ολοκλήρωσή του κι αυτό γιατί δεν μπορεί να υπάρξει ποτέ κάτι που να μην επιδέχεται περαιτέρω βελτίωση.²⁴

Η πρόοδος και η σημαντική βελτίωση πάντοτε οφείλονται σε εκείνους τους υποστηρικτές της αλλαγής, οι οποίοι δεν θέλησαν να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά και τις πράξεις τους στο περιβάλλον τους, σε εκείνους που αναζητούσαν πάντα την καινοτομία.

Το TQM προσφέρει ένα περιβάλλον όπου ο φόβος απομακρύνεται, όλοι οι εργαζόμενοι είναι περήφανοι για τη δουλειά τους, νιώθουν πως τους σέβονται και τους αποδέχονται, αισθάνονται μέλη της ίδιας ομάδας και αγωνίζονται όχι μόνο για τα δικά τους ατομικά συμφέροντα αλλά και για τα συμφέροντα ολόκληρης της επιχείρησης.²⁵

Όσο ουτοπικό κι αν ακούγεται αυτό, δεν είναι όμως αδύνατο να πραγματοποιηθεί. Χρειάζεται μόνο να αναπτυχθούν τρία θεμελιώδη χαρακτηριστικά σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης:

1. Δέσμευση για την ατέρμονη βελτίωση και την καινοτομία
2. Επιστημονική γνώση των κατάλληλων εργαλείων και των τεχνικών για τις τεχνικές αλλαγές
3. Ανεπιφύλακτη συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα.

²⁴ Λογοθέτης Ν., 'Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας', 1992, σελ. 17

²⁵ Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, 'Μάρκετινγκ-Μάνατζμεντ, Η Ελληνική Προσέγγιση', Rosili, 1996, 1η έκδοση, σελ. 57-61

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι τόσο σημαντικά ώστε μπορούν να θεωρηθούν ως τα αξιώματα της κουλτούρας του TQM. Τα αξιώματα αυτά είναι ισοδύναμης σημασίας, κάτι που μπορεί να παρασταθεί αν τα τοποθετήσουμε στις γωνίες ενός ισοσκελούς τριγώνου.²⁶

Είναι, επομένως, σαφές ότι οποιαδήποτε επένδυση στην ποιότητα, τελικά θα αποδώσει. Το αποτέλεσμα αυτής της επένδυσης θα είναι και η επιτυχία της επιχείρησης. Γιατί ποιότητα δεν είναι μόνο αυτό που μένει όταν εξαλειφθούν τα ελαττώματα έπειτα από τον τελικό έλεγχο της παραγωγής ή όταν καθιερωθεί ένα σύστημα διασφάλισης της ποιότητας. Η ποιότητα είναι η προστιθέμενη αξία που συνυπάρχει στο προϊόν ως αποτέλεσμα της συνεισφοράς κάθε εργαζομένου, από τον Πρόεδρο μέχρι τον τελευταίο εργάτη ή υπάλληλο ο οποίος έχει ανάγκη υποστήριξης, παρακίνησης και οδηγιών από τη Διοίκηση. Η επιτυχία της επιχείρησης δεν κρίνεται μόνο από την ικανοποίηση του πελάτη, τα κέρδη και το μερίδιο αγοράς, αλλά και από το υψηλότερο ηθικό των εργαζομένων, την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών, την καινοτομία, που είναι απαραίτητη για την μελλοντική επιβίωση, την ομαδική δουλειά, την αμφίδρομη επικοινωνία, το σεβασμό. Γενικά, η επένδυση σε συστήματα και μεθόδους συνεχούς βελτίωσης της ποιότητας εγγυάται επιβίωση και ευημερία της επιχείρησης, προστασία της αρχικής επένδυσης, μελλοντικά μερίσματα και περισσότερες θέσεις εργασίας.

10.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT BY GROUP DYNAMICS

Η δημιουργία ομάδων στο χώρο της επιχείρησης αποτελεί από τη μία πλευρά βασική επιδίωξη και στόχο, και από την άλλη, μέσο και διαδικασία για τη σωστή προώθηση της καινοτομίας. Η φύση της οργανωμένης συλλογικής δράσης συνεπάγεται τη δημιουργία και τη λειτουργία πολυάριθμων ομάδων μέσω των οποίων επιτυγχάνονται αποτελέσματα.

Σαν *ομάδα*, θα μπορούσε να οριστεί *ένας αριθμός ατόμων που αναπτύσσονται σχέσεις μεταξύ τους, επιδιώκουν κοινούς σκοπούς και θεωρούν τους εαυτούς τους ως μέλη ομάδας*. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, ένα σημαντικό έργο της επιχείρησης εκτελείται μέσω των ομάδων. Η αναγκαιότητα και η σπουδαιότητα των ομάδων στον επιχειρησιακό χώρο προκύπτει από το γεγονός ότι έχουν τη δυνατότητα να επιτυγχάνουν μεγαλύτερο

²⁶ Λογοθέτης Ν., 'Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας', 1992, σελ. 19

αποτέλεσμα απ' ότι το άθροισμα των αποτελεσμάτων των ατόμων που τις εκτελούν αν το καθένα λειτουργούσε ξεχωριστά.

Η αποτελεσματικότητα προσδιορίζεται τόσο από τους στόχους όσο και από τα καθήκοντά της. Οι στόχοι της ομάδας πρέπει να είναι συγκεκριμένοι ποσοτικά και χρονικά προσδιορισμένοι, αισιόδοξοι και αποδεκτοί από τα μέλη της. Η κάθε ομάδα έχει να επιτύχει τρεις κατηγορίες στόχων-αναγκών:

- Τους στόχους ή τις ανάγκες του έργου
- Τους στόχους ή τις ανάγκες της ομάδας (π.χ. συνοχή)
- Τους στόχους ή τις ανάγκες κάθε ατόμου που συμμετέχει στην ομάδα.

Μια μορφή ομάδων εργασίας είναι οι κύκλοι ποιότητας οι οποίοι σχετίζονται άμεσα με τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και την καινοτομία. Είναι μια μέθοδος συμμετοχής των εργαζομένων στις αποφάσεις που αφορούν άμεσα την εργασία τους και ιδιαίτερα την ποιότητα του προϊόντος ή της υπηρεσίας που προσφέρουν. Οι Κύκλοι Ποιότητας αναπτύχθηκαν στην Ιαπωνία μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο ως μία προσπάθεια βελτίωσης των ιαπωνικών προϊόντων.

Ως Κύκλος Ποιότητας ορίζεται μια μικρή ομάδα ανθρώπων (συνήθως μεταξύ 3 και 12) που εργάζονται μαζί και συναντιούνται συχνά, στις ώρες εργασίας, κάτω από την ηγεσία του εργοδότη ή του επόπτη για:

- Να αναγνωρίσουν, αναλύσουν και, όπου είναι δυνατό, να λύσουν μερικά από τα προβλήματα της εργασίας τους
- Να κάνουν προτάσεις βελτίωσης ή καινοτομίας στη διοίκηση και, όπου είναι εφικτό, να εφαρμόσουν τις λύσεις τους²⁷

Οι Κύκλοι Ποιότητας όχι μόνο ευνοούν αλλά και προωθούν την καινοτομία. Μέσω αυτών, οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται στην ανάπτυξη ιδεών και νέων μεθόδων που στοχεύουν τόσο στη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων και υπηρεσιών όσο και στην καλύτερη δυνατή απόδοση ολόκληρης της επιχείρησης. Με την εφαρμογή των Κύκλων Ποιότητας, οι ιδέες των υπαλλήλων σχετικά με την ανάπτυξη ενός νέου προϊόντος ή με την εφαρμογή νέων τρόπων διάθεσης και διανομής των προϊόντων ή εξυπηρέτησης των πελατών,

²⁷ Κανελλόπουλος Χ. και Παπαλεξανδρή Ν., 'Διοίκηση Προσωπικού', Αθήνα, 1990, σελ. 530

είναι δυνατό να υλοποιηθούν και να συντελέσουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

Με τον τρόπο αυτό, οι υπάλληλοι ασχολούνται όχι μόνο με την προσωπική τους εργασία αλλά τους δίνεται η ευκαιρία να αντιμετωπίσουν την επιχείρηση ως μια ολότητα της οποίας αποτελούν ενεργά και χρήσιμα μέλη. Τα ποιοτικά αποτελέσματα που προέρχονται μ' αυτόν τον τρόπο διοίκησης είναι:

- Υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης των πελατών
- Πολλές καινούργιες ιδέες για βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών
- Προσωπική αφοσίωση και δέσμευση των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης, έναν από τους οποίους αποτελεί η συστηματική αναζήτηση της καινοτομίας
- Πολύ υψηλό ηθικό του προσωπικού.

10.5 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT BY LEADERSHIP

Σύμφωνα με έναν πολύ γνωστό Έλληνα manager, το Γιώργο Κωστούλα, "ηγεσία σημαίνει να κατευθύνουμε την προοπτική και τα οράματα των ανθρώπων σε υψηλότερες σφαίρες, να βελτιώσουμε τις αποδόσεις και την αποτελεσματικότητα των συνεργατών μας σε υψηλά επίπεδα και να χτίζουμε προσωπικότητες απαλλαγμένες από συνηθισμένες ανεπαρκείς και πέρα από μέτριες επιδόσεις".²⁸

Ηγέτης, επομένως, είναι ένα πρόσωπο του οποίου οι αντιλήψεις, οι γενικές γνώσεις και η δυνατότητα κατανόησης του συνόλου των προβλημάτων μιας επιχείρησης του επιτρέπουν να προσαρμόζει τις εξειδικευμένες γνώσεις των συνεργατών του στα πρότυπα και την κατεύθυνση που εκείνος έχει οραματιστεί. Εκείνο το οποίο ξεχωρίζει έναν ηγέτη από έναν απλό manager είναι η χαρισματική ενόραση, με την οποία κατά κανόνα είναι προικισμένοι οι ηγέτες. Είναι αυτή η ενόραση που καθιστά εφικτό αυτό που στα μάτια των πολλών φαίνεται ανέφικτο.

Ο χαρισματικός ηγέτης είναι "ανοικτός" και προσιτός, ενδιαφέρεται άμεσα για τα επιτεύγματα των ανθρώπων του, ενθαρρύνει την καινοτομία, αναλαμβάνει ρίσκο, έχει

²⁸ Κωστούλας Γ., 'Το μάνατζμεντ: Η τεχνολογία της συμπεριφοράς και της απόφασης', Αθήνα,

1984, Ελληνική Ευρωεκδοτική, σελ. 23

ευελιξία. Κυρίως όμως έχει άμεση επικοινωνία με το προσωπικό, γνωρίζει τα προβλήματά του, το υποκινεί και το κατευθύνει ανάλογα.

Στις καινοτομικές επιχειρήσεις η ηγεσία θεωρεί ως υποχρέωση της να ακούει τις ιδέες και τις προτάσεις του προσωπικού με σοβαρότητα και καλοπροαίρετη διάθεση. Το top management μιας επιχείρησης που αναζητά συνεχώς την καινοτομία όχι μόνο ενθαρρύνει την ανάπτυξη νέων ιδεών, αλλά και ρωτά συνεχώς: "Πως πρέπει να υλοποιηθεί αυτή η ιδέα για να είναι πρακτική, ρεαλιστική, αποτελεσματική;" Εξάλλου, στις καινοτομικές επιχειρήσεις, οι ηγέτες θεωρούν και τυπικά ως μέρος της δουλειάς τους να συναντηθούν με τους νεότερους, σε προγραμματισμένες περιόδους, στις οποίες δεν υπάρχει συγκεκριμένο θέμα ομιλίας, παρά μόνο γίνεται μια ανταλλαγή απόψεων και ιδεών σε θέματα που αφορούν ολόκληρη την επιχείρηση γενικά. Οι ηγέτες κάθονται μαζί με τους νεότερους και τους ρωτούν: "Τι ευκαιρίες βλέπεις εσύ;"

Φυσικά, ο κύριος οδηγός της καινοτομίας είναι η ηγεσία. Αυτή χρησιμοποιεί τις ιδέες των μελών της επιχείρησης για να ενεργοποιήσει τα δικά της οράματα. Και μετά εργάζεται για να κάνει τις ιδέες αυτές αντικείμενο ενδιαφέροντος ολόκληρης της επιχείρησης. Η παρουσία, η κατανόηση και η ενθάρρυνση από την πλευρά του ηγέτη, είναι κρίσιμη σε όλα τα στάδια δραστηριοποίησης της επιχείρησης, από την παραγωγή μέχρι την τελική πώληση του προϊόντος.²⁹

Με την επιρροή που ασκούν οι ηγέτες σε όλους τους τομείς της ανθρώπινης παρουσίας και δραστηριότητας, επεμβαίνουν στις αντιλήψεις και διαθέσεις του μέσου ανθρώπου, προκαλούν τη φαντασία και τις προσδοκίες του και αφυπνίζουν ορισμένες επιθυμίες που μπορεί να είναι καθοριστικές για την πορεία της επιχείρησης. Η εμπνευσμένη ηγεσία επομένως είναι εκείνη που θα οδηγήσει το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας σε αναζήτηση και εφαρμογή της καινοτομίας. Το ηγετικό management είναι επιθυμητό για την αποτελεσματική διοίκηση σε καινοτομικές επιχειρήσεις γιατί μπορεί να αποτελέσει την καινούρια δύναμη που θα ενεργοποιήσει την επιχείρηση.

²⁹ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991,

σελ. 515-516

10.6 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT BY SOCIAL RESPONSIBILITY

Η επιχείρηση, όπως και κάθε πολίτης, αποτελεί ενεργό μέλος της κοινωνίας, επηρεάζει το περιβάλλον της και επηρεάζεται από αυτό. Υπάρχει, δηλαδή, μια δυναμική σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ επιχείρησης και περιβάλλοντος-κοινωνίας. Ως μέλος της κοινωνίας επομένως, έχει μια κοινωνική ευθύνη (social responsibility).

Άραγε μια επιχείρηση που έχει εξαιρετική επίδοση στην κατανόηση, εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της εξυπηρετεί επίσης κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο και τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των καταναλωτών και της κοινωνίας; Για πολλά χρόνια, αυτό θεωρείτο αυτονόητο, αλλά κατά βάση υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ της ικανοποίησης της ατομικής ανάγκης και του μακροπρόθεσμου δημοσίου συμφέροντος.

Σαν συγκεκριμένο παράδειγμα θα μπορούσε κανείς να αναφέρει την αλυσίδα φαγητού Mc Donald's. Η Mc Donald's εξυπηρετεί κατά τον καλύτερο και πλέον αποτελεσματικό τρόπο την ανάγκη των Αμερικανών για γρήγορο, φθινό και γευστικό φαγητό σε συμπαθητικό περιβάλλον. Εξυπηρετεί όμως στην πραγματικότητα και τα μακροπρόθεσμα συμφέροντα των πελατών;

Η Mc Donald's επικρίνεται από τους καταναλωτές και τις οικολογικές οργανώσεις για δύο θέματα:

1. Το προσφερόμενο φαγητό είναι μεν γευστικό, όχι όμως και απαραίτητα υγιεινό.
2. Χρησιμοποιούνται τεράστιες ποσότητες προϊόντων χάρτου για τη συσκευασία του φαγητού της. Τα χάμπουργκερ τυλίγονται πρώτα σε λεπτή λαδόκολλα και μετά συσκευάζονται σε κουτί από χαρτόνι για να διατηρούνται ζεστά. Αυτό όμως σημαίνει μεγάλη σπατάλη χάρτου και επιπλέον κόστος για τον καταναλωτή.

Άλλα συναφή παραδείγματα είναι η βιομηχανία αναψυκτικών και η βιομηχανία απορρυπαντικών. Η βιομηχανία αναψυκτικών εξυπηρετεί την ανάγκη των καταναλωτών για ευκολία χρησιμοποιώντας πλαστική συσκευασία μιας χρήσης. Η πλαστική μπουκάλια μιας χρήσης όμως, είναι μεγάλη σπατάλη πρώτων υλών και ενέργειας, διότι η γυάλινη μπουκάλια θα είχε χρησιμοποιηθεί τουλάχιστον 17 φορές πριν να αποσυρθεί. Επιπλέον, το πλαστικό δεν είναι βιοαποσπώμενο και δημιουργεί ογκώδη απορρίμματα.

Η συνειδητοποίηση των ανωτέρω, οδήγησε τις επιχειρήσεις, στις δύο τελευταίες δεκαετίες κυρίως, να αναθεωρήσουν ή να αντικαταστήσουν τους στόχους τους, και να οδηγηθούν στη σημερινή αντίληψη των επιχειρήσεων για την κοινωνική ευθύνη τη διοίκησή τους.

Η διοίκηση με κοινωνική ευθύνη (management by social responsibility) θα μπορούσε να οριστεί ως ***προσανατολισμός της διοίκησης που έχει σκοπό την ικανοποίηση των πελατών, των μακροπρόθεσμων συμφερόντων των καταναλωτών και του δημοσίου συμφέροντος, ως μέσο για την ικανοποίηση των οργανωτικών της στόχων και ευθυνών.***

Οι βάσεις πάνω στις οποίες στηρίζεται ο ανωτέρω ορισμός και οι οποίες αποτελούν καινοτομίες, με την έννοια ότι πολύ πρόσφατα άρχισαν να τίθενται σε εφαρμογή είναι οι εξής:

1. Ο κύριος προορισμός της επιχείρησης είναι να δημιουργεί ικανοποιημένους και υγιείς πελάτες και να συνεισφέρει στην ποιότητα της ζωής τους
2. Η επιχείρηση συνεχώς αναζητά καλύτερα προϊόντα για τον πελάτη. Είναι έτοιμη να προωθήσει χαρακτηριστικά προϊόντος που είναι προς το συμφέρον του καταναλωτή, ακόμη και αν αυτός δεν τα έχει συνειδητοποιήσει
3. Η επιχείρηση απορρίπτει τα προϊόντα εκείνα που δεν είναι προς το ευρύτερο συμφέρον του καταναλωτή
4. Οι καταναλωτές θα αναζητηθούν και θα γίνουν πελάτες των επιχειρήσεων εκείνων που επιδεικνύουν εμπράγματα το ενδιαφέρον τους για την ικανοποίηση των αναγκών του δημόσιου συμφέροντος.

Σαν επιτυχημένο παράδειγμα εταιρίας με κοινωνική ευθύνη μπορούμε να αναφέρουμε την Ελληνική Βιομηχανία Χλωροφθοριανθράκων (CFC). Σύμφωνα με τη συνθήκη του Montreal τα συνυπογράφοντα μέλη αποδέχτηκαν τη σταδιακή μείωση της παραγωγής Χλωροφθοριανθράκων μέχρι της τέλειας παύσης της, αφού είναι γνωστό ότι οι ουσίες αυτές καταστρέφουν το όζον.

Επομένως, το management by social responsibility είναι ένας τρόπος σύνδεσης της οικονομικής αποτελεσματικότητας της επιχείρησης και της διατήρησης του μεριδίου της αγοράς με την ικανοποίηση των αναγκών του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Οι στόχοι

δηλαδή της επιχείρησης εξαρτώνται άμεσα από την κοινωνική και περιβαλλοντική της ευαισθησία.

10.7 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ MANAGEMENT BY COMMUNICATION

Η αποτελεσματική επικοινωνία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα τόσο για τη διάδοση μιας νέας ιδέας ή μιας εφεύρεσης όσο και για την εφαρμογή και τη μετατροπή αυτής σε καινοτομία της επιχείρησης.

Αναμφισβήτητα, η επικοινωνία υπάρχει μέσα σε κάθε διαδικασία της οργάνωσης. Η δημιουργία κλίματος καλής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της επιχείρησης αποτελεί πρώτιστο καθήκον των managers.

Επικοινωνία είναι, όπως τονίζει ο Κώστας Γκόμπλιας στο βιβλίο του Γ. Κωστούλα "Το μάνατζμεντ", "μια αμφίδρομη ροή πληροφοριών που διεξάγεται με δεδομένη διαδικασία και αποσκοπεί στην καλλιέργεια και τη βελτίωση της επαφής δύο τουλάχιστον μηχανισμών με τελικό σκοπό την αποκατάσταση ή τη βελτίωση μιας ήδη δημιουργούμενης σχέσης".³⁰

Η επικοινωνία μέσα στην επιχείρηση θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα δίκτυο που συνδέει όλα τα μέλη και τις δραστηριότητες τους. Μέσα από τη συνεχή μετάδοση το προσωπικό και οι δραστηριότητές του μπορούν να συντονιστούν με στόχο την εκπλήρωση των ατομικών και οργανωσιακών σκοπών.

Το επικοινωνιακό management, βασικοί στόχοι του οποίου είναι η κατανόηση κανόνων και διαδικασιών και η επακόλουθη συναίνεση στην εφαρμογή τους, είναι μια μέθοδος διοίκησης που σκοπεύει στην πρόληψη και αποφυγή των ενδοεπιχειρησιακών συγκρούσεων. Οι καινοτομίες που εισήγαγε το επικοινωνιακό management (π.χ. open door management, two-way communication) συνέβαλαν σημαντικά στην αποτελεσματική διοίκηση κατά τα μέσα της δεκαετίας του '70 κυρίως σε μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως η Dow Chemical, 3M κλπ. Στις επιχειρήσεις αυτές το επικοινωνιακό management διαδέχτηκε το management by leadership και θεωρήθηκε μεγάλη καινοτομία στη διοικητική πρακτική. Το επικοινωνιακό management μετά τη δεκαετή και πλέον εφαρμογή του αποτέλεσε τη βάση του συμμετοχικού management που αναπτύχθηκε κατά το δεύτερο ήμισυ της δεκαετίας του '80.

³⁰ Κωστούλας Γ., 'Το μάνατζμεντ: Η τεχνολογία της συμπεριφοράς και της απόφασης', Αθήνα,

1984, σελ. 200

Γενικά, η καινοτομία είναι επιτυχημένη μόνο όταν υποστηρίζεται με αποτελεσματική επικοινωνία από τα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα κατώτερα και με συνεχές *feed-back*. Θα πρέπει επομένως πριν από την εισαγωγή και εφαρμογή μιας συγκεκριμένης καινοτομίας στην επιχείρηση να προηγηθούν γραπτές και προφορικές ανακοινώσεις σχετικά με το περιεχόμενο της πραγματοποιούμενης καινοτομίας, τις μεθόδους που πρόκειται να ακολουθηθούν για την εισαγωγή της καθώς και τον χρόνο και τον τόπο που αφορούν.

Απ' όλα τα παραπάνω συνεπάγεται το συμπέρασμα ότι η σωστή επικοινωνία αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή επιχείρηση. Αυτό εξάλλου είναι και το καθήκον του *management by communication*.

10.8 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ CONFLICT MANAGEMENT

Οι αντιπαράθεσεις και οι συγκρούσεις είναι σύνηθες φαινόμενο μέσα στην επιχείρηση και προέρχονται από διάφορα αίτια. Η αντιπαράθεση, ή η σύγκρουση ορίζεται ως μία μορφή σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων ατόμων, τα οποία πιστεύουν ότι έχουν ασυμβίβαστους σκοπούς. Η σύγκρουση γίνεται αισθητή όταν η ενέργεια ενός ατόμου ή μιας ομάδας βλάπτει ή περιορίζει την επιθυμητή ενέργεια άλλου ατόμου ή ομάδας.

Παρ' ότι αρχικά πιστευόταν ότι η αντίθεση ήταν μια καταστρεπτική δύναμη, σήμερα αναγνωρίζεται ότι η αντίθεση μέσα στην επιχείρηση μπορεί να λειτουργήσει και δημιουργικά. Η σύγκρουση είναι η δύναμη που ωθεί την επιχείρηση στην πορεία της εξέλιξης και της συνεχούς βελτίωσης, είναι αυτή που της δίνει δυναμικότητα και την οδηγεί σε ευελιξία. Μέσα από τη σύγκρουση είναι δυνατό να δημιουργηθεί κάτι άλλο, κάτι καινούργιο, άγνωστο για τα μέχρι τώρα δεδομένα.

Η σύγκρουση και η αντιπαράθεση ως ένα βαθμό, είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Κάθε άνθρωπος, είναι μια ξεχωριστή οντότητα, με τις δικές του αντιλήψεις, αξίες και ιδανικά και είναι λογικό να μην ταυτίζεται απόλυτα με τους άλλους. Εξάλλου, εάν στον επιχειρησιακό χώρο, όλα τα άτομα σκέπτονταν και ενεργούσαν κατά τον ίδιο τρόπο δε θα υπήρχε κανένα ενδιαφέρον αφού όλα θα ήταν ίδια και στατικά. Αυτή η διαφοροποίηση των ατόμων μεταξύ τους είναι η κινητήριος δύναμη κάθε δημιουργικής προσπάθειας.

Η ενσωμάτωση της καινοτομίας στην παραγωγική διαδικασία συνοδεύεται συχνά, όπως φαίνεται, από ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις, τις οποίες καλείται η διοίκηση να χειριστεί με θετικό τρόπο για την επίλυσή τους. Επομένως, το *management* των

συγκρούσεων, management by conflict, είναι η μέθοδος εκείνη που προσφέρει στα διοικητικά στελέχη τα εργαλεία για αποτελεσματική διοίκηση σε περίοδο συγκρούσεων.

10.9 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ CHAOS MANAGEMENT

Είναι δυνατό να δημιουργηθεί "χάος" στην επιχείρηση, όταν ένα γεγονός, απρόσμενο ή και αναμενόμενο, ανατρέψει τη συνήθη πορεία των πραγμάτων και δημιουργήσει κατ' αυτόν τον τρόπο σύγχυση και αβεβαιότητα.

Επειδή ο σύγχρονος επιχειρηματικός τρόπος υπόκειται σε συνεχείς και πολλαπλές μεταβολές, με ταχύτατους ρυθμούς, παρουσιάζεται επιτακτική η ανάγκη αναπροσαρμογής και ευελιξίας των επιχειρήσεων ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Μέσο για την επίτευξη των παραπάνω αποτελεί η συνεχής καινοτομία.

Μια επιχείρηση για να επιβιώσει και να εξέλθει από την κατάσταση του χάους πρέπει να καινοτομήσει, να αναζητήσει νέες μεθόδους management, νέες τακτικές, νέες ιδέες και να τις υλοποιήσει. Η σωστή αντιμετώπιση χάους προϋποθέτει:

- ψυχραιμία
- προσδοκία
- ενότητα
- αφοσίωση
- υψηλό ηθικό εργαζομένων

Στην περίπτωση αυτή, ο ηγέτης καλείται να παίξει ένα πολύ σημαντικό ρόλο αυτός αποτελεί το παράδειγμα προς μίμηση των εργαζομένων. Πρέπει, με σωστή υποκίνηση να τους ενθαρρύνει και να τους εμπνεύσει.

Στην περίπτωση του χάους, όπου ανασφάλεια και αβεβαιότητα επικρατούν και η επιχείρηση μοιάζει ακυβέρνητο καράβι, η καινοτομία στη διοίκηση παρουσιάζεται ως η μόνη διέξοδος, αρκεί ο ηγέτης να ενθαρρύνει αποτελεσματικά το προσωπικό.

Έτσι θα μπορούσε κανείς να προτείνει τα εξής:

α. Δημιουργία αυτόνομων ομάδων μέσα στην επιχείρηση, ώστε να συσφιχτούν οι δεσμοί μεταξύ των ατόμων, να ενισχυθεί η δυναμικότητα και το συλλογικό πνεύμα. Μέσα από τις ομάδες αυτές θα πρέπει να υπάρξει κατάλληλη υποκίνηση για νέες ιδέες.

β. Ενεργός συμμετοχή εργαζομένων, πράγμα το οποίο θα επιτευχθεί μόνο εάν δοθούν τα κατάλληλα κίνητρα και η αναγκαία ενθάρρυνση.

γ. Ενθάρρυνση ανταγωνιστικότητας, η οποία θα στοχεύει σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

δ. Αίσθηση του κοινού σκοπού, πράγμα πολύ σημαντικό για τη σωστή και απρόσκοπτη λειτουργία των ομάδων.

Όλες αυτές οι μέθοδοι είναι καινοτομικές, λίγο ή πολύ δοκιμασμένες και κυρίως επιτυχημένες. Η αποτελεσματικότητά τους είναι άλλωστε ο κύριος παράγοντας που τις έφερε στο προσκήνιο.

Αφού εξετάσαμε στα δύο αυτά κεφάλαια τις στρατηγικές και τις μεθόδους καινοτομίας είναι εξίσου σημαντικό και απαραίτητο να εξετάσουμε το πως η εφαρμογή τους συμβάλλει στην αποτελεσματική διοίκηση. Το κεφάλαιο που έπεται μας δίνει μια πλήρη εικόνα της σημερινής επιχειρησιακής πραγματικότητας, των αναγκών των επιχειρήσεων για την καινοτομία και φυσικά των αποτελεσμάτων που η όλη διαδικασία επιφέρει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

11.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Αναμφισβήτητα, οι αλλαγές που συντελούνται σήμερα, τόσο στον κοινωνικό όσο και στον οικονομικό και τεχνολογικό τομέα, είναι τρομακτικές. Ζούμε σε μια εποχή όπου τα πάντα αλλάζουν με ταχύτατους ρυθμούς, όπου οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες απαιτούν άμεση και ταχεία αντίδραση και προσαρμογή σε αυτές. Η σταθερότητα των διαφόρων παραγόντων της οικονομικής δράσης που υπήρχε παλαιότερα, έχει δώσει πλέον τη θέση της στη συνεχή αλλαγή. Για να συλλάβει κανείς το μέγεθος της αλλαγής αυτής αρκεί να σκεφτεί ότι τα προϊόντα που προσφέρει η μικροτεχνολογία σήμερα, ύστερα από τέσσερα ή πέντε χρόνια θεωρούνται πεπαλαιωμένα.

Σ' αυτό το συνεχώς μεταλλασόμενο περιβάλλον, όπου τίποτα δε μένει σταθερό, και που οι διάφορες μεταβλητές που το συνθέτουν είναι απρόβλεπτες, οι επιχειρήσεις καλούνται όχι μόνο να δράσουν, αλλά να επιβιώσουν. Παρουσιάζεται επομένως επιτακτική η ανάγκη για προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, γεγονός που θα επιτευχθεί όχι μόνο με την αναζήτηση νέων προϊόντων που θα καλύψουν νέες ανάγκες, αλλά και με την αναζήτηση νέων διαδικασιών και νέων τρόπων διοίκησης που θα επιτρέψουν στην επιχείρηση να αποκτήσει την απαιτούμενη προσαρμοστικότητα και ευελιξία.

Θα πρέπει δηλαδή να αναζητηθούν νέες μέθοδοι οργάνωσης και διοίκησης που θα ανταποκρίνονται στις εναλλασσόμενες συνθήκες της αγοράς, λαμβάνοντας πάντα υπόψη ότι:

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ = ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ ΤΗΣ

δηλαδή οι υπάλληλοι, οι μέτοχοι, οι προμηθευτές και οι πελάτες. Για να μπορέσει να αντεπεξέλθει η επιχείρηση στις αλλαγές αυτές, θα πρέπει οι εργαζόμενοι σ' αυτήν :

- 1. Να πιστεύουν σε αυτό που κάνουν**
- 2. Να θέλουν οι ίδιοι να κάνουν τη δουλειά τους σωστά μέχρι και τον τελευταίο εργάτη**

Δηλαδή, ο κάθε εργαζόμενος σε μια καινοτομική επιχείρηση είναι αποφασισμένος να δέχεται και να αναζητά την αλλαγή, γνωρίζοντας ότι κάθε τι το στάσιμο είναι αποτελεσματικό. Στην περίπτωση αυτή, η αλλαγή γίνεται ουσιαστικά δεύτερη φύση των εργαζομένων.

Θα πρέπει όμως να τονιστεί ότι μια καινοτομική επιχείρηση, δε περιμένει πρώτα να συμβεί η αλλαγή και μετά να αντιδράσει, αλλά βρίσκεται ένα βήμα μπροστά, προσπαθώντας συνεχώς να προβλέψει τις μελλοντικές αλλαγές. Έχει επομένως μια μακροπρόθεσμη προοπτική, μια ενόραση. Αφουγκράζεται τι συμβαίνει στο ευρύτερο περιβάλλον στο οποίο ανήκει και το μεταφράζει σε δράση. Προσπαθεί να μαντέψει κατά κάποιο τρόπο τις μελλοντικές ανάγκες των καταναλωτών και ανάλογα να ενεργήσει. Η προσπάθεια αυτή αναζήτησης του μέλλοντος είναι ατέρμονη στην καινοτομική επιχείρηση. Η δυνατότητα βέβαια προσαρμογής, προϋποθέτει ότι η επιχείρηση γνωρίζει το τι συμβαίνει όχι μόνο στο περιβάλλον στο οποίο ανήκει, αλλά και σε ολόκληρο τον κόσμο, έχει επομένως εξωτερικό προσανατολισμό – external orientation. Τα παραπάνω εκφράζουν την κοινωνική ευθύνη – social responsibility – της επιχείρησης στην οποία θα αναφερθούμε λεπτομερέστερα σε επόμενο κεφάλαιο.

Απ' όλα τα παραπάνω συνεπάγεται το συμπέρασμα ότι η καινοτομία της επιχείρησης για να καινοτομεί εξαρτάται περισσότερο από το management παρά από τη βιομηχανία, το μέγεθος ή την ηλικία της εταιρίας. Το management είναι εκείνο που δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις (π.χ. σωστή υποκίνηση προσωπικού, σχεδιασμός στρατηγικών, κατάλληλος προσανατολισμός κλπ.) ώστε η καινοτομία να χαρακτηρίζει την επιχείρηση σε όλο της το φάσμα. Ως παράδειγμα καινοτομικών εταιριών θα μπορούσε κανείς να αναφέρει τη Renault, τη Fiat, τη Marks and Spencer, τη Sony, την 3M, τα Bell Laboratories, τη Citibank, καθώς και πολλές ακόμη.³¹

Αυτές οι εταιρίες προφανώς δεν έχουν καμία δυσκολία στο να αναπτύξουν καινοτομία ή να αποδεχτούν την αλλαγή στην οργάνωσή τους. Η διοίκησή τους θα έπρεπε να αναρωτηθεί: "Πως θα διατηρήσουμε την εταιρία μας ευέλικτη και πρόθυμη να δεχτεί το καινούργιο;". Αυτές οι διοικήσεις είναι πολύ απασχολημένες στο να βρίσκουν το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό και τα χρήματα για τις απαιτούμενες καινοτομίες.

Ένα άλλο σημείο στο οποίο θα έπρεπε να επικεντρώσει την προσοχή της η καινοτομική επιχείρηση είναι η ποιότητα. Η ποιότητα και μάλιστα η βελτίωσή της, αποτελεί από τα βασικότερα στοιχεία αξιολόγησης μιας αποτελεσματικής διοίκησης. Θα πρέπει στο σημείο αυτό να τονιστεί ότι η ποιότητα αναφέρεται σε ολόκληρο το φάσμα των

³¹ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991,

δραστηριοτήτων της επιχείρησης και όχι μόνο στο τελικό αποτέλεσμα, δηλαδή το προϊόν. Στόχος, επομένως, και καθήκον της διοίκησης είναι η ποιότητα και η αναζήτηση αυτής αποτελεί διαδικασία για την επιχείρηση που θέλει να πετύχει.

Όσον αφορά σε μερικούς οικονομικούς παράγοντες, όπως τα κέρδη, το κόστος καθώς και το μερίδιο της αγοράς που αντιστοιχεί σε μία επιχείρηση, η καινοτομία μπορεί να παίξει εξίσου καταλυτικό ρόλο. Η βελτίωση των κερδών, η μείωση του κόστους, η αύξηση του μεριδίου της αγοράς μπορούν να θεωρηθούν ως φυσικά επακόλουθα της εφαρμογής της καινοτομίας, δηλαδή ως συνέπειες της αύξησης της παραγωγικότητας, της βελτίωσης του ομαδικού πνεύματος, της βελτίωσης της ποιότητας και τέλος της προσαρμοστικότητας.

Βελτίωση των κερδών είναι δυνατόν να επέλθει παραδείγματος χάριν με την εισαγωγή νέων προϊόντων, με τη διακοπή της παραγωγής εκείνων των παλαιών, πρώην επιτυχημένων προϊόντων, με την αναδιάρθρωση της διάθεσης, και τέλος, με τον προσανατολισμό της επιχείρησης στην επίτευξη αποτελέσματος. Σ' όλα τα παραπάνω, όπως είναι φυσικό, η καινοτομία κατέχει εξέχουσα θέση.

Με την παραγωγή νέων καινοτομικών προϊόντων και την κατάλληλη και ορθολογική διαφήμισή τους είναι δυνατό να επέλθει αύξηση των κερδών. Πολύ σημαντικός παράγοντας εδώ είναι το σωστό timing, δηλαδή η εισαγωγή των νέων προϊόντων στην αγορά στον κατάλληλο χρόνο. Στο σημείο αυτό, θα μπορούσαμε να αναφερθούμε στη Fiat και τη Renault, οι οποίες δεν ξεχωρίζουν για την έρευνά τους. "Εκείνο που τις κάνει καινοτόμες είναι η ικανότητά τους να προμηθεύουν την αγορά γρήγορα με νέα σχέδια και νέα μοντέλα". Μπορεί το προϊόν να είναι πάρα πολύ καλό και να καλύπτει όλες τις απαιτούμενες προδιαγραφές. Εάν όμως προβληθεί σε ακατάλληλο χρόνο, είναι πολύ πιθανό να αποτύχει. Απρόβλεπτοι παράγοντες όπως κοινωνικοί, οικονομικοί, πολιτικοί, πολιτιστικοί, τεχνολογικοί και άλλοι, είναι δυνατό να επηρεάσουν τις πωλήσεις ενός προϊόντος και είτε να αποβούν θετικοί στην εισαγωγή του στην αγορά και να το προωθήσουν είτε να αποβούν αρνητικοί και να το ωθήσουν στην αποτυχία.

Επίσης, σημαντικό παράγοντα στη βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης αποτελεί και η καινοτομική αναδιάρθρωση της διάθεσης, δηλαδή η αναζήτηση νέων καναλιών διανομής με περισσότερους χονδρέμπορους και ορθολογικότερο εφοδιασμό. Όλα τα παραπάνω είναι δυνατό να συνδεθούν με τους Κύκλους Ποιότητας και να ανατεθούν ως θέμα έρευνας σε ομάδες εργασίας. Το κόστος της επιχείρησης μπορεί να μειωθεί με διάφορους τρόπους: αύξηση παραγωγικότητας, ανεύρεση νέων πρώτων υλών, που είναι

περισσότερο κατάλληλες για την παραγωγή του προϊόντος, καλύτερη αξιοποίηση των πόρων, περικοπή δαπανών. Όλα τα παραπάνω, συνεπώς, αποτελούν τομείς όπου, αν εφαρμοστεί η καινοτομία, προσφέρονται στην επιχείρηση σημαντικές ευκαιρίες για βελτίωση της αποδοτικότητάς της.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η καινοτομική επιχείρηση "χτίζει" κατά κάποιο τρόπο ένα νεωτεριστικό πνεύμα και αντιμετωπίζει την καινοτομία ως συνήθεια. Στη βάση κάθε καινοτομίας μπορεί να υπάρχει βέβαια κάποιος καινοτόμος που κατάφερε να μετατρέψει τις ιδέες και τις εφευρέσεις του σε επιχείρηση, όπως ο Edwin H. Land της Polaroid. "Η καινοτομία όμως δε σταματάει εκεί. Η επιχείρηση πρέπει να αναζητά συνεχώς την καινοτομία και να την εφαρμόζει στην πράξη".³²

Γίνεται ολοφάνερο από όλα αυτά πως η εφαρμογή σωστών καινοτομιών σε μια επιχείρηση μπορεί να τη σώσει, αν δεν πάει καλά ή να την εκτοξεύσει στα ύψη, αν δεν είναι βιώσιμη. Η καινοτομία, επομένως, αποτελεί θέμα επιβίωσης για τις επιχειρήσεις. Αυτό δεν απορρέει μόνο θεωρητικά, αλλά μπορεί να αποδειχτεί και εμπειρικά. Η καινοτομία έχει προωθήσει πολλές επιχειρήσεις, ανεξαρτήτως μεγέθους και εθνικότητας. Είτε πρόκειται για μικρές είτε για μεσαίες, είτε για πολυεθνικές, η καινοτομία αποτελεί βασικό παράγοντα ομαλής και επιτυχούς λειτουργίας της επιχείρησης. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων, ελληνικών και ξένων, δίνονται στην ενότητα που ακολουθεί.

³² Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991,

σελ. 504-505

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12: Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΕΣ, ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η ανάγκη να ανταποκριθεί κανείς στις διάφορες προκλήσεις που αφορούν στον επαγγελματικό τομέα, να εφαρμόσει δηλαδή καινοτομικές μεθόδους, είναι τόσο ζωτική για τις Αμερικάνικες και Ευρωπαϊκές βιομηχανίες-επιχειρήσεις όσο είναι και για την ιστορία – ανάπτυξη των εθνών. Συγκεκριμένα, η οικονομία των Ηνωμένων Πολιτειών, μια γοργά αναπτυσσόμενη οικονομία κατά τα μεταπολεμικά χρόνια, επέλεξε το μονοπάτι της καινοτομίας για να ικανοποιήσει τις ολοένα αυξανόμενες απαιτήσεις της αγοράς των καιρών εκείνων. Εμφανίστηκαν πολλές τεχνολογικές και διοικητικές καινοτομίες καθώς επίσης και νέα προϊόντα, κάτι που οδήγησε σε άμεσα κέρδη και στιγμιαία αναγνώριση, με αποτέλεσμα τα φαινομενικά μικρά οφέλη της βαθμιαίας βελτίωσης να μην αναγνωρίζονται ως σημαντικά. Η έμφαση που δόθηκε στα βραχυπρόθεσμα κέρδη οδήγησε σε ένα δυσμενές κλίμα απέναντι στην ιδέα μιας αργής και υπομονετικής προσπάθειας για την μακροπρόθεσμη επίτευξη της ποιότητας. Εξάλλου, η συνεχιζόμενη δυσαρέσκεια των ανθρώπων με το status quo (υπάρχουσα κατάσταση) ανάγκασε τις αμερικάνικες επιχειρήσεις να ανταποκρίνονται ακατάπαυστα στις αλλεπάλληλες καινοτομικές προκλήσεις που δέχονταν, τόσο για να ευχαριστήσουν τη μεγάλη μάζα του δυσαρεστημένου λαού, όσο και για να μπορέσουν να ορθοποδήσουν και να αναπτυχθούν.³³ Παράλληλα, η οικονομία των Ευρωπαϊκών χωρών επέλεξε το μονοπάτι της καινοτομίας για να ανανεώσει τη διάρθρωση των επιχειρηματικών μονάδων, εφαρμόζοντας κατά κάποιον τρόπο μια πρωτότυπη στρατηγική, υπό την έννοια ότι παρότρυνε τις επιχειρήσεις να δημιουργήσουν ένα μικρό ξεκίνημα και να αποκτήσουν εμπειρία κατά την ανοδική τους πορεία, έχοντας πάντα υπόψη τους ότι απώτερος στόχος τους είναι η επίτευξη επιτυχίας.

12.1 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΑΜΕΡΙΚΑΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Κατά την εξέλιξη της αμερικάνικης βιομηχανίας, έλαβαν χώρα ποικίλες ριζικές καινοτομίες. Η Αμερική ήταν η πρώτη χώρα στον κόσμο που παρουσίασε σε μεγάλη κλίμακα τη χρήση των ανταλλάξιμων εξαρτημάτων που επέκτεινε τον καταμερισμό της εργασίας οπουδήποτε ήταν δυνατό και που ήταν ανυπόμονη στην αναζήτησή της να εξασφαλίσει υψηλότερη παραγωγικότητα, αναγνωρίζοντας ότι η αυξημένη παραγωγικότητα είναι απολύτως αναγκαία για την οικονομική ανάπτυξη και πρόοδο. Επιπλέον, οι αμερικάνικες

³³ Λογοθέτης Ν., ‘Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας’, Great Britain, 1992, σελ. 135

επιχειρήσεις συνεχώς έψαχναν να ανακαλύψουν μεθόδους για να διευρύνουν την αγορά, να δημιουργήσουν νέα και καλύτερα αγαθά και να μειώσουν το κόστος παραγωγής.

Και ενώ πολλοί είναι οι παράγοντες που ευθύνονται για την πρόοδο των αμερικάνικων επιχειρήσεων, ένας από τους καλύτερους είναι η προθυμία και ακόμα περισσότερο ο ζήλος και ο ενθουσιασμός αυτών να υιοθετήσουν, όπου είναι δυνατό, τις πιο πρόσφατες επιστημονικές ανακαλύψεις στο χώρο της παραγωγής και διανομής των αγαθών και υπηρεσιών. Εν μέρει, αυτό μπορεί να δειχτεί από το γεγονός ότι ο μέσος όρος ηλικίας του εξοπλισμού των αμερικανικών βιομηχανιών είναι μόνο εννέα χρονών, ενώ σύμφωνα με πρόχειρους υπολογισμούς το 37% των κεφαλαιουχικών αγαθών έχει μέση ηλικία πέντε χρονών ή λιγότερο. Το γεγονός αυτό δεν είναι κάτι που συνέβη συμπτωματικά ή τυχαία, ούτε μπορεί να χαρακτηριστεί σαν κάτι το αφύσικο ή το υπερβολικό. Αντίθετα το γεγονός αυτό αντιπροσωπεύει οξυδέρκεια, διορατικότητα, κουράγιο και όχι δειλία και πάνω από όλα προσεχτικό και ώριμο προγραμματισμό, με μια λέξη καινοτομία.

Τα αποτελέσματα των προσπαθειών των αμερικάνικων επιχειρήσεων είναι αρκετά γνωστά. Εάν η αμερικάνικη βιομηχανία δεν είχε καινοτομήσει επιτυχώς:

- Δεν θα είχε ποτέ μεταβληθεί από μια οικονομία χειρωνακτικής υφής στη μεγαλύτερη βιομηχανική χώρα του κόσμου και μάλιστα σε ταχύτητα ρεκόρ.
- Ακόμα θα ήταν μια χώρα αποτελούμενη αποκλειστικά από αγρότες, περιορισμένη από τη σπανιότητα των ευκαιριών, με περισσότερο κεφάλαιο και με μεγάλα αποθέματα αναξιοποίητων πόρων.
- Δε θα είχε ποτέ επιτύχει μαζική παραγωγή, ικανή να προμηθεύσει την εσωτερική και εγχώρια αγορά.
- Θα ήταν ανίκανη να επιτύχει μια συνεχή αύξηση στην παραγωγικότητα, ύψους μεγαλύτερου του 2% κάθε χρόνο, καθώς επίσης να καρπωθεί όλα τα οφέλη που προέκυψαν από αυτήν την αύξηση όπως υψηλότεροι πραγματικοί μισθοί, λιγότερες ώρες εργασίας, μεγαλύτερη πιθανή διάρκεια ζωής και μεγαλύτερα επιδόματα αποχωρήσεως εκ της υπηρεσίας.
- Δε θα είχε ποτέ πραγματοποιήσει το "θαύμα της παραγωγής" κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου – μια περίοδο κατά την οποία μέσα σε ένα ελάχιστο χρονικό διάστημα οι αμερικάνικες βιομηχανικές μονάδες επέτυχαν την τεράστια μετατροπή αυτών από την παραγωγή αγαθών για ειρηνική χρήση στην παραγωγή αγαθών αναγκαίων για πολεμική χρήση ούτε επίσης θα μπορούσε να

μετατραπεί ξανά τόσο γρήγορα μετά το τέλος του πολέμου, αλλά και ούτε θα μπορούσε να διατηρεί, όπως κάνει σήμερα μια δίμορφη οικονομία ειρήνης και άμυνας.

➤ Δε θα είχε τέλος, ποτέ τη δυνατότητα, όπως έχει σήμερα, να απασχολεί περισσότερα άτομα στην εμπορία και διακίνηση των αγαθών και υπηρεσιών από όσα απασχολούνται στην ουσιαστική (πραγματική) παραγωγή αυτών. Για παράδειγμα, περισσότερα άτομα απασχολούνται στην οικονομική διεύθυνση, στη επικοινωνία, στη χονδρική και λιανική πώληση, στην ακίνητη περιουσία, στην ασφάλεια και στις διάφορες υπηρεσίες από όσα απασχολούνται στον τομέα της φυσικής παραγωγής των αγαθών στις διάφορες βιομηχανίες γεωργικών προϊόντων, εξόρυξης μετάλλων, βιομηχανικών προϊόντων και κατασκευής δημοσίων έργων.

Χωρίς αυτή την ακλόνητη προσπάθεια να καινοτομήσει όπου ήταν δυνατό, η Αμερική δε θα είχε καταστεί δυνατή να εισάγει στην οικονομία της καινούργιες βιομηχανίες, βιομηχανίες οι οποίες είχαν, και ακόμα έχουν, μια πολύ βαθιά επίδραση στην ευημερία αυτής.

12.1.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ IBM

Κατά τη διάρκεια των τριάντα πρώτων χρόνων της ανάπτυξής της η IBM αντιμετώπισε τα παραδοσιακά προβλήματα που συνοδεύουν μια πρώιμη επιχείρηση σε μια πρώιμη βιομηχανία όπως: η ανάγκη για ασφάλεια του κεφαλαίου, τα προβλήματα παρουσίασης και εισαγωγής ενός καινούργιου και ξεχωριστού προϊόντος στην αμερικάνικη αγορά, τα προβλήματα συγκέντρωσης καλού προσωπικού, τα προβλήματα κατασκευής εργοστασίων και δημιουργίας τμήματος πωλήσεων και υπηρεσιών, καθώς επίσης και όλα τα φυσιολογικά εσωτερικά διοικητικά προβλήματα μιας επιχείρησης.

Συγχρόνως, όμως, το μικρό μέγεθος της τη διευκολύνει να απολάβει ορισμένα πλεονεκτήματα όπως: το πλεονέκτημα της συμπεριφοράς, από μέρους των υπαλλήλων, ότι ανήκουν σε μια μικρή επιχείρηση, ένα αληθινό αίσθημα συμμετοχής σε ότι συνέβαινε, ένα συναίσθημα προσωπικής συνεισφοράς, τόσο οικονομικής όσο και πνευματικής, στην πρόοδο που διαδραματιζόταν και ένα αποδοτικό σύστημα επικοινωνιών σε όλα τα επίπεδα της εταιρίας.

Κατά το τέλος του Δεύτερου Παγκοσμίου Πολέμου, ωστόσο, η υφή των παρουσιαζόμενων προβλημάτων είχε αλλάξει σημαντικά. Ο ρυθμός αύξησης της εταιρίας είχε αποδειχτεί εξαιρετικός. Τα έσοδα είχαν σταθερά αυξηθεί από \$19.000.000 το 1930 σε \$45.000.000 το 1940 και μέχρι το 1946 είχαν ανέλθει περίπου σε \$115.000.000.

Το 1946 ήταν πια προφανές από εσωτερικές προβλέψεις ότι θα ήταν δυνατό να γίνει μια επιχείρηση με αποδοχές άνω του δισεκατομμυρίου πριν την έλευση της επόμενης δεκαετίας, υπό τον όρο ότι δεν θα δημιουργούνταν προβλήματα από κάποιες ανεπάρκειες, ότι θα ήταν προσεχτική να μην επαναπαυτεί στο δεδομένο βαθμό επιτυχίας, ότι θα συνέχιζε να αυξάνει την παραγωγικότητά της και έτσι επιτυχώς να αντιμετωπίζει τις πιέσεις του αυξανόμενου ανταγωνισμού, τόσο του εσωτερικού όσο και του παγκόσμιου, καθώς επίσης και ότι θα χρησιμοποιούσε τη σωστή πρωτοβουλία και δημιουργικότητα στην εκμετάλλευση μερικών τεχνολογικών καινοτομιών που είχαν εισηγηθεί κατά τη διάρκεια του πολέμου.

Συνεπώς το 1946 ήταν καθαρά αναγνωρισμένο ότι τα επόμενα δέκα χρόνια θα ήταν αρκετά κρίσιμα χρόνια, χρόνια λήψης αληθινών αποφάσεων. Είχε σθεναρά αποφασιστεί ότι ο μελλοντικός προγραμματισμός ήταν απόλυτα αναγκαίος, αν η επιχείρηση ήθελε όντως να ανταποκριθεί έγκαιρα στις νέες προκλήσεις των καιρών. Εξάλλου είχε αναγνωριστεί ότι ήταν αναγκαίο να συνεχίσει να βελτιώνει και να επεκτείνει τη γραμμή παραγωγής της και να προάγει τις προσπάθειες έρευνας και ανάπτυξης. Είχε επίσης αναγνωριστεί ότι η καινοτομία σε όλους τους τομείς, και ιδιαίτερα στη διοίκηση, ήταν απόλυτα αναγκαία, καθώς επίσης και ότι η βασική ανάγκη για την επιβίωση και τη συνεχή ανάπτυξη της επιχείρησης ήταν να τονίσει το ρόλο της δημιουργικότητας ανάμεσα στους εργαζομένους της, να αναζητήσει καινούργιες προσεγγίσεις και λύσεις υπό το φως νέων γνώσεων, να επανεκτιμήσει ότι είχε ήδη γίνει, να αποβάλλει όλα εκείνα τα ταμπού τα οποία στην πραγματικότητα είχαν περιπέσει σε αχρηστία, να επανεξετάσει το ρόλο των μελών εντός της επιχείρησης και το ρόλο της επιχείρησης μέσα στην κοινωνία, καθώς επίσης να ενσταλάξει μια προσπάθεια κριτικής των τρέχουσων μεθόδων. Αυτή βέβαια ήταν φανερά μια αρκετά φιλόδοξη σειρά αντικειμενικών στόχων.

Ένα άμεσο εμπόδιο που έπρεπε να ξεπεραστεί για να πραγματοποιηθούν αυτοί οι αντικειμενικοί στόχοι εστιαζόταν γύρω από το γεγονός ότι μια επιχείρηση που έχει σημειώσει μεγάλη επιτυχία και που έχει φτάσει ένα ορισμένο βαθμό ωριμότητας, το βρίσκει αρκετά δύσκολο να αναδιοργανωθεί, να καινοτομήσει και να αλλάξει συμπεριφορά, ακόμα και εάν έτσι έχει αναγνωριστεί ότι πρέπει.

Είναι πολύ δύσκολο να πούμε ότι η εταιρία δημιουργούσε κέρδη για είκοσι ή τριάντα χρόνια και συγχρόνως να υποστηρίξουμε ότι πρέπει να αλλάξει πολλές από τις μεθόδους οι οποίες ήταν σωστές κατά το παρελθόν. Ακόμα είναι αρκετά δύσκολο να εμπνεύσουμε δημιουργικότητα και καινοτομική διάθεση σε μια επιτυχημένη παλιά επιχείρηση παρά σε μια καινούργια. Αυτό οφείλεται, εν μέρει, στην ηλικία των μελών της διοίκησης, στο σεβασμό των παραδόσεων και στην αντίληψη από μέρους κάποιων ανώτερων διευθυντών ότι πλησιάζουν το τέλος της επαγγελματικής τους καριέρας και δεν επιθυμούν να διακινδυνεύσουν μια λαμπρή καριέρα για χάρη μερικών νέων ιδεών. Όλοι αυτοί οι παράγοντες συντείνουν στο να κάνουν μια αλλαγή στον τρόπο διοίκησης αρκετά δύσκολη.

12.2 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης παρατηρείται μια καινούργια τάση σχετικά με την καινοτομική δραστηριότητα στις εγχώριες βιομηχανίες που στοχεύει στο να συνδέσει τον τεχνολογικό με τον διοικητικό πυρήνα των διάφορων οργανισμών. Έχει αποδειχτεί ότι μισές από τις επιχειρήσεις που εγκαθιστούν παραγωγικά, μηχανήματα προηγμένης τεχνολογίας, υιοθετούν παράλληλα και διοικητικές καινοτομίες για να διευκολύνουν την εφαρμογή. Ως επί το πλείστον, η αποτυχία να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα καινοτομικής ή άλλης υφής, καθώς επίσης και η μη συμμετοχή σε αυτή τη τάση δεν είναι πιθανώς αποδεκτή για τις πιο πολλές εγχώριες βιομηχανίες. Αυτές οι τάσεις έχουν επίδραση και σε άλλους τομείς της οικονομίας. Ο οξύς ανταγωνισμός των ιαπωνικών επιχειρήσεων ωθεί προφανώς ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να σκεφτούν σοβαρά την εισαγωγή διοικητικών και τεχνολογικών καινοτομιών.

Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτού του φαινομένου έχουν εμφανιστεί σε διάφορες εκδόσεις σχετικά με το εμπόριο τόσο στον επαγγελματικό όσο και στον δημοφιλή τύπο. Για παράδειγμα, η Nestle παράλληλα με τις διάφορες καινοτομίες που εφαρμόζει προσπαθεί, και μέχρι στιγμής έχει σημειώσει αρκετή επιτυχία, να αναθεωρήσει την οργανωτική διάρθρωση των κεντρικών γραφείων της, που απασχολούν 1600 άτομα, καθώς και τις μεθόδους μέσω των οποίων ελέγχουν την τεράστια αυτοκρατορία της πάνω από 100 χώρες του κόσμου. Εξάλλου, οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις εφαρμόζουν με ιδιαίτερη αποτελεσματικότητα ανακαλύψεις ή εξελίξεις που αποβλέπουν στην παραγωγή αγαθών υψηλής απόδοσης προοριζόμενων για πρωτοεμφανιζόμενες ή και παλαιότερες, αλλά κατακερματισμένες αγορές. Σχετικά παραδείγματα αφορούν σε περιπτώσεις υγειονομικού εξοπλισμού (λείζερ), τηλεπικοινωνιών (οπτικές ίνες), συσκευών ασφαλείας, ανάλυσης ή ανίχνευσης (Software).

12.3 Η ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΣΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Στα πλαίσια της ελληνικής οικονομίας θα ήταν δυνατό να ειπωθεί πως οι ελληνικές επιχειρήσεις ανήκουν σε έναν από τους δυο βασικούς τομείς που υπάρχουν στο χώρο. Από τη μια πλευρά είναι οι βιοτεχνικές και βιομηχανικές μονάδες που λειτουργούν σε ικανοποιητικά επίπεδα δημιουργικότητας και δυναμικότητας έχοντας ορισμένους κλάδους π.χ. κλάδος πλεκτών ειδών, κοσμημάτων κ.τ.λ. που παρουσιάζουν μεγάλη ανταγωνιστικότητα και από την άλλη υπάρχει ένας περιορισμένος αριθμός υπερμοντέρνων επιχειρήσεων, πολλές από τις οποίες βρίσκονται υπό τη διεύθυνση ξένων δυνάμεων, οι οποίες ασχολούνται κυρίως με την παραγωγή χημικών και πλαστικών ειδών καθώς επίσης και υφασμάτων. Είναι όμως απαραίτητο να τονιστεί ότι μεταξύ αυτών των μεγάλων τομέων υπάρχει ένα αρκετά μεγάλο κενό που απορρέει απ' το γεγονός πως η βιομηχανία ηλεκτρικών και μηχανικών ειδών, δεν είναι πολύ αναπτυγμένη.

Για την κάλυψη όμως αυτού του κενού σε πολλές περιπτώσεις είναι αναγκαία η μεταφορά ξένης τεχνολογίας, που μπορεί να επιτευχθεί κυρίως με την καταβολή ενός αρκετά σοβαρού ποσού σε συνάλλαγμα για δικαιώματα ευρεσιτεχνιών, καθώς επίσης και πληρωμής πλουσιοπάροχων αμοιβών σε τεχνικούς ξένων επιχειρήσεων που κατέχουν το know-how στους ανάλογους τομείς των βιομηχανιών. Επιπλέον πρέπει να σημειωθεί πως οι ελληνικές βιομηχανίες πρέπει να φροντίζουν να προσαρμόζονται χωρίς καθυστέρηση στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες λόγω της εισβολής νέων τεχνολογιών, της επικράτησης νέου τρόπου ζωής κ.τ.λ.

Η προσαρμογή αυτή των επιχειρήσεων έχει ως άμεση επίπτωση στη διοίκησή τους μια αλλαγή, έναν εκσυγχρονισμό του περιεχομένου του παραγωγικού τους προγράμματος, ώστε στη θέση των καθιερωμένων να παράγονται νέα προϊόντα που στην οικονομική των επιχειρήσεων είναι γνωστά ως καινοτομίες. Παρόλα αυτά, οι ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες στην προσπάθεια προσαρμογής τους στα νέα δεδομένα και υλοποίησης των καινοτομικών μεθόδων. Στη χώρα μας το περιβάλλον για τον Έλληνα καινοτόμο είναι εχθρικό. Ορισμένες καινούργιες ιδέες που έχουν βρει το δρόμο της εφαρμογής, επιτυχίας οφείλονται κατά κύριο λόγο στο μεράκι, την επιμονή ή και την "τρέλα" των εφευρετών.

Το εχθρικό αυτό περιβάλλον συνίσταται κυρίως στο πρόβλημα πληροφόρησης και πιο συγκεκριμένα πρόβλημα πρόσβασης στην τεχνολογική γνώση, όπως αυτή παράγεται στα κέντρα θεωρητικής και εφαρμοσμένης έρευνας του εξωτερικού. Όσον αφορά το εσωτερικό η

οργανωμένη έρευνα σε ερευνητικά κέντρα και βιομηχανίες είναι σχεδόν ανύπαρκτη. Επιπλέον, υπάρχει και ένας αριθμός εγχώριων εφευρέσεων για τις οποίες βιομηχανία και βιοτεχνία παραμένουν απληροφόρητες.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει πρόβλημα χρηματοδότησης. Η στενότητα κεφαλαίων κινήσεως, οι υψηλές απαιτήσεις των τραπεζών σε ότι αφορά τη δανειοληπτική ικανότητα και αξιοπιστία των ελληνικών επιχειρήσεων, η πλειοψηφία των οποίων είναι μικρομεσαίες, καθώς και η ύφεση που επικρατεί στην αγορά δεν αφήνει περιθώρια στις επιχειρήσεις για να ρισκάρουν κεφάλαια για έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων των οποίων το μέλλον είναι αβέβαιο καθώς επίσης και για παραγωγή και λανσάρισμα των νέων προϊόντων στην αγορά. Δεν είναι λοιπόν καθόλου περίεργο ότι στην περίπτωση αυτή η επιχειρηματική πράξη αποκλίνει σαφώς υπέρ της λύσης που συναντά τη λιγότερη αντίσταση, αβεβαιότητα, καθώς και τον μικρότερο οικονομικό κίνδυνο, δηλαδή υπέρ της παραγωγής συνηθισμένων προϊόντων που ωστόσο προσφέρονται και από σειρά άλλων ανταγωνιστών στην αγορά.

Τέλος, υπάρχει και πρόβλημα μάνατζμεντ. Ως γνωστό το 70% περίπου των ελληνικών επιχειρήσεων ανήκουν στην κατηγορία των μικρομεσαίων με μέση απασχόληση κάτω των 50 ατόμων ανά μονάδα. Λόγω του μικρού τους μεγέθους, οι μονάδες αυτές δεν έχουν τη δυνατότητα χρησιμοποίησης εξειδικευμένων στελεχών ή διατήρησης ιδιαίτερου τμήματος για έρευνα και ανάπτυξη προϊόντων. Αποτέλεσμα της αδυναμίας αυτής είναι να επωμίζεται ο ήδη βαρυφορτωμένος με τις καθημερινές τρέχουσες ασχολίες και έγνοιες Έλληνας επιχειρηματίας με τα πρόσθετα καθήκοντα της παρακολούθησης των επιστημονικών εξελίξεων στον τομέα του, της έρευνας και αξιολόγησης ευρεσιτεχνιών, της διεξαγωγής ερευνών της αγοράς και μελετών σκοπιμότητας. Αν, εκτός από αυτά, ληφθεί ακόμη υπόψη ότι ο ίδιος ο επιχειρηματίας είναι τις πιο πολλές φορές, συγχρόνως και ιδιοκτήτης τότε δε πρέπει να εκπλήσσει καθόλου το γεγονός ότι τις περισσότερες φορές ο φόρτος των πολλών και ποικιλόμορφων καθηκόντων του τον παρασύρει σε μια μακάρια ρουτίνα, που πουθενά δεν τον αφήνει να ρίξει το βάρος των προσπαθειών του και τον αποξενώνει τελικά απ' την πραγματική φύση της δουλειάς του.

Παρόλα αυτά όμως, ακόμα και στην τεχνολογικά τόσο υποβαθμισμένη χώρα μας δε λείπουν μερικές επιχειρήσεις που βέβαια δε παύουν να αποτελούν ως τώρα τις εξαιρέσεις που επιβεβαιώνουν τον κανόνα, οι οποίες κατέχουν πατέντες νέων προϊόντων διεθνώς κατοχυρωμένες, τις οποίες εκμεταλλεύονται με μεγάλη επιτυχία εδώ και στο εξωτερικό. Χαρακτηριστικά παραδείγματα επιχειρήσεων αποτελούν οι γνωστές σε όλους βιομηχανίες ΔΕΛΤΑ και ΦΑΓΕ. Οι καινοτομικές κινήσεις τους στη σκακιέρα της δύναμης προκαλούν

κραδασμούς αισθητούς σε πολλά επίπεδα, ακόμα και πέρα απ' τα ελληνικά σύνορα. Υιοθετούν προσωπικές στρατηγικές, που έχουν ένα μοναδικό στόχο: την κορυφή.

Η ΔΕΛΤΑ στην προσπάθειά της να καινοτομήσει σχεδίασε και πραγματοποίησε τη μεγαλύτερη βιομηχανική επένδυση (16 δισ. δρχ στο εργοστάσιο παρασκευής γιαουρτιού του Αγίου Στεφάνου) που συνέβη στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια, ενώ η μονάδα γιαουρτιού, η επέκταση των παραγωγικών μονάδων του Ταύρου και οι βιομηχανικές επενδύσεις στο εξωτερικό δίνουν το στίγμα και τους ορίζοντες των ανθρώπων της επιχείρησης. Με μια πλειάδα από δραστηριότητες – που ξεκινούν απ' τη διάθεση φρέσκου γάλακτος, την παραγωγή ποικιλίας γαλακτοκομικών (πρόσφατα και "ζωντανού" γιαουρτιού) και φθάνουν στην παραγωγή φυσικών χυμών – η εταιρία βρίσκεται στις πρώτες θέσεις στον κατάλογο των επιχειρήσεων που εφαρμόζουν καινοτομικές μεθόδους παραγωγής. Ήταν η ΔΕΛΤΑ εκείνη που πρώτη εισήγαγε την ομογενοποίηση και τη συσκευασία "fresh box" στο γάλα και επέκτεινε τη γκάμα των γαλακτοκομικών με προϊόντα όπως το φρέσκο σοκολατούχο, το γάλα με μηδέν λιπαρά και το γάλα με καφέ. Αναμφισβήτητα λοιπόν η ΔΕΛΤΑ είναι αυτή που έμαθε στον Έλληνα να πίνει φρέσκο γάλα, τη στιγμή που στα μέσα της δεκαετίας του '80 οι τάσεις οδηγούσαν στην κατανάλωση του εβαπορέ και δημιούργησε άλλες συνήθειες στη διατροφή του Έλληνα καταναλωτή.³⁴

Από την άλλη πλευρά, η ΦΑΓΕ καινοτομεί συνεχώς είτε στο παραγωγικό επίπεδο είτε στο επίπεδο διοίκησης, προσφέροντας στον καταναλωτή πρωτοποριακά προϊόντα ευρωπαϊκών προδιαγραφών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα των καινοτομιών της συγκεκριμένης βιομηχανίας είναι το γεγονός ότι σε αυτή οφείλεται σε σημαντικό βαθμό η προώθηση του τυποποιημένου γιαουρτιού, διαδικασία εξαιρετικά δύσκολη, ιδιαίτερα σε μια περίοδο που ο καταναλωτής είχε τη συνηθίσει το παραδοσιακό γιαούρτι. Επιπλέον το πιο πρόσφατο παράδειγμα της καινοτομικής λογικής του προέδρου της επιχείρησης Ιωάννη Φιλίππου, είναι η ίδρυση του αγροκτήματος του Αγίου Ιωάννη. Και όπως χαρακτηριστικά λέει ο ίδιος: "Οι ευκαιρίες περνούν σαν τα τραμ. Αν είναι έτοιμος την ώρα που περνάει να ανέβεις, τότε θα προχωρήσεις μπροστά. Αν όχι, μένεις πίσω". Και απ' ότι φαίνεται η ΦΑΓΕ έχει μέχρι στιγμής προλάβει όλα τα τραμ.

Μέσα λοιπόν από χειροπιαστά παραδείγματα γίνεται ακόμα πιο φανερό ότι η καινοτομία πρέπει να είναι επιδιώξιμη από μια επιχείρηση γιατί θα έχει μεγάλες πιθανότητες να ωφεληθεί από την εφαρμογή της. Για να αυξηθούν όμως αυτές οι πιθανότητες και να

³⁴ Κεφάλαιο, Νο 66, Μάρτιος 1995, σελ. 66-68

επιφέρει πράγματι θετικά αποτελέσματα η υιοθέτηση μιας καινοτομίας θα πρέπει να ακολουθείται από μια αποτελεσματική προώθηση. Χρειάζεται λοιπόν να τηρηθούν κάποιες προϋποθέσεις για να μπορέσουμε να είμαστε πιο ασφαλείς με το αποτέλεσμα. Με τις προϋποθέσεις αυτές ασχολείται η ακόλουθη ενότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13: ΟΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η συνεχής καινοτομία είναι μια από τις δύο προϋποθέσεις για την επίτευξη και διατήρηση μιας ανώτερης απόδοσης μιας εταιρίας. Η δεύτερη προϋπόθεση είναι: εξαιρετική φροντίδα για τον πελάτη, μέσω υπηρεσιών ανωτέρου επιπέδου και επίτευξης της ποιότητας για τον εξωτερικό πελάτη, καθώς και μέσω της κατάλληλης καθοδήγησης για τον εσωτερικό πελάτη.³⁵ Ο αντικειμενικός στόχος της διοίκησης θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη του κατάλληλου κλίματος, έτσι ώστε να μπορέσουν να φέρουν αποτελέσματα τα πειράματα για καινοτομία. Τα συστατικά της καινοτομίας είναι προφανή: επιμονή, πάθος, προσπάθεια, δημιουργικότητα, μικρές ερευνητικές μονάδες. Η αποτυχία θα μπορούσε επίσης να είναι ένα συστατικό αυτό όμως είναι αναμενόμενο. Μαθαίνει κανείς από την αποτυχία. "Μηδέν αποτυχία" σημαίνει μηδέν προσπάθειες για καινοτομία, μηδέν πειραματισμός στους νέους τομείς. Εξάλλου, ο διευθυντής της επιχείρησης, ή οποιοδήποτε άλλο στέλεχος αυτής δύναται να εφαρμόσει καινοτομικές μεθόδους, θα πρέπει να διατηρεί όραμα, ενθουσιασμό, αγάπη, εμπιστοσύνη, συνέπεια, προσοχή, φροντίδα, έμμεση και άμεση χρήση συμβόλων, δημιουργία ηρώων σε όλα τα επίπεδα, διαμόρφωση αξιών, εκπαιδευτικές ικανότητες, πάθος για την τελειότητα, αποτελεσματική περιήγηση. Με άλλα λόγια, να βρίσκεται παρών σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού. Κάθε καινοτομική προσπάθεια για να μπορέσει να αποδώσει και να πραγματοποιήσει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα θα πρέπει να ακολουθεί ορισμένες βασικές προϋποθέσεις, οι οποίες έχουν ως εξής:

1. Η επιχείρηση δε θα πρέπει να προσφέρει ένα υπερβολικά διαφοροποιημένο προϊόν ή υπηρεσία που η αγορά δεν επιθυμεί.

2. Η επιχείρηση δεν θα πρέπει να αφήσει μια πρόωπη εφαρμογή μιας εξωτερικής τεχνολογίας να την οδηγήσει σε λανθασμένες ενέργειες. Κάποιοι παραγωγοί εξαιρετικά διαφοροποιημένων προϊόντων αποτυγχάνουν σαν αποτέλεσμα του ότι είναι αρκετά προοδευτικοί για τον καιρό τους. Εξάλλου, τα πρώτα teller machines στις Ηνωμένες Πολιτείες απέτυχαν. Πέρασε μια δεκαετία ή και περισσότερο πριν τα teller machines να γίνουν δημοφιλή.

³⁵ Λογοθέτης Ν., 'Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας', Great Britain, 1992, σελ. 136

3. Η επιχείρηση δεν θα πρέπει να ξεχνά ότι το προϊόν δεν είναι διαφοροποιημένο, αν ο πελάτης δεν καταλαβαίνει τη διαφορά. Μερικές φορές, μια νέα ιδέα βρίσκεται ανάμεσα στους άμεσους στόχους της επιχείρησης, αλλά ακόμα δεν "πουλάει", δηλαδή δε μεταδίδεται αποδοτικά στο κοινό. Ουσιαστικά αυτό που ισχύει είναι πως οτιδήποτε δεν καταλαβαίνουν οι άνθρωποι, ουσιαστικά δεν υπάρχει.³⁶

4. Ο καταναλωτής δε θα πρέπει να θεωρείται απλώς ως μία στιγμιαία πώληση που θα ξεχαστεί αμέσως μετά. Το σημαντικό είναι η μακροπρόθεσμη συνολική ικανοποίηση του πελάτη και αυτό θα πρέπει να είναι μια προτεραιότητα. Σαφώς η ικανοποίηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με ένα προϊόν ποιότητας που συμμορφώνεται πλήρως με τις προσδοκίες του πελάτη και με μια κατάλληλη υπηρεσία συντήρησης μετά την πώληση. Εξάλλου τα παράπονα των πελατών θα πρέπει να θεωρούνται ως ευκαιρία για βελτίωση και σε καμία περίπτωση δε θα πρέπει να αγνοούνται. Ο πελάτης δεν θα πρέπει να αγνοείται. Το να αγνοεί κανείς τον πελάτη ισοδυναμεί με ελαφρώς συγκαλυμμένη περιφρόνηση, η οποία αποτελεί το μεγαλύτερο εμπόδιο στη βελτίωση και στην οικονομία.

5. Υπάρχει ένας χρυσός κανόνας: ***Φροντίστε για τους πελάτες και τους ανθρώπους σας και οι δυνάμεις της αγοράς θα φροντίσουν για εσάς.*** Σε κάθε καινοτομική προσπάθεια οι εργαζόμενοι θα πρέπει να θεωρούνται συνεργάτες. Και όπως σε κάθε συνεργασία χρειάζεται να μένει κανείς πιστός σε τέσσερις κανόνες: εντιμότητα, ελευθερία, δέσμευση και διακριτικότητα. Το μυστικό της επιτυχίας είναι ομαδική δουλειά και ιδιοκτησία. Φερθείτε στους ανθρώπους σας σαν σε επιχειρηματίες και κάντε τους όλους ιδιοκτήτες. Αφήστε τους να συμμετάσχουν σε σημαντικές αποφάσεις. Πράγματι όταν τα μέλη μιας ομάδας νιώθουν ότι τους ανήκει η δουλειά τους, αποδίδουν πολλές φορές καλύτερα από τους υπολοίπους και αφοσιώνονται στην επιτυχία της επιχείρησης.

6. Η επιχείρηση θα πρέπει να ενθαρρύνει την ανακάλυψη νέων γνώσεων σε όλους τους τομείς, δια μέσου της βοήθειας διαφόρων πανεπιστημίων, ιδρυμάτων ή κυβερνητικών εργαστηρίων. Επειδή η ανακάλυψη νέων γνώσεων είναι μια εξαιρετικά επίπονη και πολυδάπανη διεργασία, η επιχείρηση χρειάζεται να υποστηρίζει και να ενθαρρύνει την ανακάλυψη νέων γνώσεων από τα διάφορα ιδρύματα και πανεπιστήμια. Η έλλειψη προσανατολισμού της αποστολής και εμπορικών αντικειμενικών στόχων, τα μεγάλα χρονικά διαστήματα, η αναγκαιότητα προσωπικής ανεξαρτησίας, όλα αυτά δημιουργούν προβλήματα

³⁶ Peters Tom, 'Thriving on Chaos', Harper Perrenial Editions, California, USA, 1991,

εντός μιας εταιρικής δομής. Ως γνωστόν, υπάρχει ο χώρος των τεχνικών γνώσεων, τον οποίο ο καινοτόμος επηρεάζει. Από τη στιγμή όμως που η βιομηχανία συνεισφέρει ελάχιστα στο χώρο αυτό και από τη στιγμή που εξαιρετικά λίγες επιχειρήσεις συγκεντρώνονται στη δική τους περιοχή ανακάλυψης γνώσεων, η βιομηχανία θα πρέπει εμμέσως ή αμέσως να υποστηρίζει τη διεξαγωγή αυτής της δουλειάς σε διάφορα κολέγια ή πανεπιστήμια. Η δουλειά αυτή δε θα πρέπει να γίνεται περιοδικά, για την εξυπηρέτηση π.χ. των κερδών μιας χρονιάς, αλλά θα πρέπει να γίνεται σε μόνιμη βάση χρόνο με το χρόνο, όπου βασικές γνώσεις για την πρόβλεψη των εθνικών αναγκών μπορούν να αναπτυχθούν.³⁷

7. Η επιχείρηση θα πρέπει να περιορίζει το επίπεδο της καινοτομικής προσπάθειας όταν το διάστημα που απαιτείται για την πραγματοποίηση θετικού αποτελέσματος ξεπερνάει τα πέντε χρόνια. Βρισκόμαστε σε μια περίοδο ταχύτατων εξελίξεων και αλλαγών, αλλαγής των αναγκών, των αγορών, των κοινωνικών ανησυχιών, των κανονισμών. Έτσι πολλές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν να εφαρμόσουν διάφορες καινοτομικές μεθόδους παραγωγής των προϊόντων τους, αλλά ανακαλύπτουν όμως ύστερα ότι η αγορά δεν επιθυμεί αυτά τα προϊόντα της.

8. Καθένας που αναλαμβάνει να φέρει εις πέρας μια καινοτομία θα πρέπει να απαιτεί την προσωπική του ωφέλεια από την επένδυση, η οποία να είναι ανάλογη προς τους αυξανόμενους κινδύνους των καινοτομικών προσπαθειών. Με τον τρόπο αυτό καθένας που επιθυμεί να προκαλέσει κάποια αλλαγή θα έχει το κίνητρο να εργαστεί σκληρά και να αναλάβει τεράστιους κινδύνους, εφόσον θα γνωρίζει ότι αυτές οι προσπάθειές του θα ανταμειφθούν ικανοποιητικά.

9. Η επιχείρηση θα πρέπει να συντηρήσει την κατάσταση των ήδη υπάρχοντων προϊόντων, τα οποία θα είναι εξαιρετικής σημασίας. Καθώς η καινοτομία ακριβαίνει, οι κίνδυνοι αυξάνονται, το κεφάλαιο περιορίζεται σημαντική και η ανάπτυξη επιβραδύνεται, είναι απολύτως αναγκαίο για την επιχείρηση να συντηρήσει την καλή κατάσταση των ήδη υπάρχοντων αγαθών. Αυτό σημαίνει ότι η καινοτομική προσπάθεια θα πρέπει να εφαρμόζεται στα υπάρχοντα προϊόντα, με σκοπό να βελτιώσει την ποιότητα αυτών και να μειώσει το κόστος παραγωγής τους.

10. Η επιχείρηση είναι αναγκαίο να επιθεωρεί την καινοτομική προσπάθεια η οποία κατευθύνεται στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα, υπό το φως νέων τρέχοντων και προβλεπόμενων επιπέδων κερδών. Η κατανομή των διαφόρων πηγών για την παραγωγή των προϊόντων θα

³⁷ Gee and Tyler, 'Managing Innovation', Austin, 1976, σελ. 254

πρέπει να επιθεωρείται συχνά και νέες ισορροπίες θα πρέπει καθημερινά να δημιουργούνται με βάση την αλλαγή των καταστάσεων. Η επιχείρηση χρειάζεται να συγκεντρώνει τις προσπάθειές της όπου το μερίδιο της αγοράς συρρικνώνεται.

11. Η επιχείρηση στην προσπάθειά της να επιφέρει καινοτομίες και να θέσει προτεραιότητες θα πρέπει να έχει πάντοτε υπόψη της τη ροή του χρήματος. Αυτό είναι αναγκαίο να συμβαίνει γιατί αλλιώς είναι ανώφελο να θέσει η επιχείρηση αντικειμενικούς στόχους για καινοτομία, τους οποίους δε θα μπορεί να χρηματοδοτήσει εξαιτίας περιορισμένης ρευστότητας.

12. Η επιχείρηση θα πρέπει να ανταμείβει κάθε εργαζόμενο, ο οποίος προτείνει νέα μέσα βελτίωσης της τωρινής κατάστασης. Εξάλλου κάποιος που προτείνει μια ριζοσπαστική νέα μέθοδο στον τρόπο αποζημίωσης των πελατών ή μια εντελώς νέα σειρά μηχανημάτων ή μια τελείως διαφορετική και επιτυχημένη τακτική κατασκευής των εργοστασίων, θα πρέπει να λαμβάνει μια σημαντική προαγωγή. Επιπλέον, θα πρέπει να δίνεται δημοσιότητα στο γεγονός ότι η προαγωγή οφείλεται βασικά στην αποδεδειγμένη δημιουργικότητά του και στην ικανότητά του να καινοτομεί.

13. Η επιχείρηση θα πρέπει να διατηρεί τις αρχικές παραγωγικές γραμμές απλές. Κατά την αρχική εμπορευματοποίηση μιας νέας επιχείρησης, η επιχείρηση αυτή πρέπει να αντισταθεί στην πίεση και στον πειρασμό να δημιουργήσει μια ευρεία παραγωγική γραμμή και να αφήσει τους καταναλωτές να προσαρμοστούν κάποια βασικά προϊόντα στις ανάγκες τους. Μια πολλαπλότητα προϊόντων αποτελεί μια τεράστια αφαίμαξη των φυσικών πόρων, επαυξάνει τα βιομηχανικά κόστη και καθιστά αδύνατη την εκτίμηση της αξίας εν χρήση.

14. Η επιχείρηση θα πρέπει να παρακολουθεί και να ελέγχει όλους τους κινδύνους κατά τη διάρκεια της καινοτομικής διαδικασίας καθώς επίσης και να αναζητά εναλλακτικές λύσεις σε κάθε καινοτομικό πρόγραμμα ανάλογα με το ύψος των κινδύνων. Η σχεδόν επιθετική καινοτομική ομάδα θα προτείνει μια γραμμή δράσης που μεγιστοποιεί το μέγεθος της αγοράς και τα αθροιστικά κέρδη. Λιγότερο φανερό είναι ότι αυτή η διαδρομή συνήθως μεγιστοποιεί και τους τεχνικούς κινδύνους. Η διοίκηση συνεπώς θα πρέπει να αναζητήσει εναλλακτικά σχέδια, στα οποία τα διάφορα επίπεδα κινδύνου και ανταμοιβής μπορούν να υπολογιστούν.

15. Η επιχείρηση θα πρέπει να αποφεύγει να δείχνει αποκλειστική εμπιστοσύνη σε αυτούς που είναι αναμειγμένοι στην εκτίμηση της καινοτομικής διαδικασίας. Τα καινοτομικά προγράμματα έχουν την τάση να απαιτούν μια ορμή που σχετίζεται άμεσα με την ολότητα

των προσωπικών στάσεων των ατόμων που συμμετείχαν. Καθώς η καινοτομική προσπάθεια αυξάνει σε μέγεθος γίνεται αρκετά δύσκολο να λάβει κανείς μια εξισορροπημένη εκτίμηση των θετικών και αρνητικών παραγόντων. Γι' αυτό, λοιπόν, κάποιοι αμερόληπτοι κριτικοί θα πρέπει να είναι ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης της προσπάθειας, οι οποίοι και είναι δυνατό να επιλεγτούν από άλλες επιχειρήσεις ή από κάπου αλλού έξω από την επιχείρηση.³⁸

16. Στην προσπάθειά της να καινοτομήσει σε νέες αγορές, η επιχείρηση θα πρέπει να σκεφτεί σοβαρά κάποιες ιδιαίτερες σχέσεις όπως κοινή πραγματοποίηση κάποιου εγχειρήματος ή αποκλειστικό εφοδιασμό μιας αγοράς. Ένας συνεργάτης με ιδιαίτερη πείρα στον τομέα των πωλήσεων μπορεί να προσφέρει ανεκτίμητη βοήθεια στην προώθηση του νέου προϊόντος της επιχείρησης σε μια άγνωστη αγορά. Μια εγγυημένη αγορά για την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος σε αντάλλαγμα με μια περίοδο περιορισμένης καθοδήγησης μπορεί έντονα να μειώσει τους κινδύνους.

17. Η επιχείρηση εάν είναι εφικτό θα πρέπει να αποφεύγει εξωτερικές δεσμεύσεις οι οποίες περιορίζουν την ελευθερία δράσεως της κατά τα αρχικά στάδια της καινοτομίας. Τα πλεονεκτήματα της πραγματοποίησης κοινών εγχειρημάτων, της συνεργασίας και των ιδιαίτερων σχέσεων προμηθευτή-πελάτη είναι φανερά. Λιγότερο όμως φανερά είναι τα μειονεκτήματα τέτοιων δεσμεύσεων όταν η επιχείρηση επιθυμεί να τροποποιήσει ή ακόμα και να σταματήσει αναπτυξιακά προγράμματα.

18. Η επιχείρηση χρειάζεται να επιμένει στην πρόσληψη ικανών υπαλλήλων κατά προτίμηση αυτών με ένα επιτυχές υπηρεσιακό φάκελο, καθώς αυτό είναι ζωτικής σημασίας.

19. Συνιστάται η επιχείρηση να αναλαμβάνει να εφαρμόζει υψηλή τεχνολογία και υψηλού κινδύνου καινοτομίες με τη βοήθεια της κυβέρνησης. Με την έλλειψη επενδυτικού κεφαλαίου ικανού να χρηματοδοτήσει την αύξηση των υπαρχόντων εταιριών, με τα συνεχώς αυξανόμενα κόστη έρευνας, με την αυξανόμενη αποθάρρυνση εξαιτίας των κυβερνητικών ρυθμίσεων και με τη γρήγορη εξάπλωση της τεχνολογίας – όλα συμβάλλοντας σε μεγαλύτερους κινδύνους και λιγότερες ανταμοιβές – ο προνοητικός διευθυντής θα φροντίσει να μοιράσει τους κινδύνους στα μεγαλύτερα εγχειρήματα, κυρίως για κοινωνικούς σκοπούς.

20. Η προώθηση της καινοτομίας σε μια αυξανόμενη βιομηχανική μονάδα θα πρέπει να γίνεται μέσω των διαφόρων επικοινωνιακών μεθόδων. Σε σχέση με αυτό, ο πρόεδρος της

³⁸ Gee and Tyler, 'Managing Innovation', Austin, 1976, σελ. 258-259

εταιρίας οφείλει να ταξιδεύει αρκετά και να επισκέπτεται συχνά τα γραφεία και τα εργοστάσια δηλώνοντας ξεκάθαρα και δυναμικά τι προσδοκεί. Επίσης, κατά διαστήματα θα πρέπει να αναφέρεται σε παραδείγματα ανθρώπων που είχαν καινοτομήσει και είχαν επιτύχει στην προσπάθειά τους αυτή ή σε παραδείγματα επιχειρήσεων που είχαν αποτύχει να διατηρήσουν την προσέγγισή τους δημιουργική και νέα και που μεταγενέστερα είχαν καταρρεύσει. Ωστόσο είναι απολύτως αναγκαίο να μπορεί ο πρόεδρος να είναι πειστικός στην προσπάθειά του να κάνει κατανοητή τη θεωρία του στους ανθρώπους της επιχείρησης και για να το επιτύχει αυτό θα μπορέσει να πείσει τη διοίκηση ότι οι άνθρωποι που προσπαθούν να είναι δημιουργικοί και που επιθυμούν να καινοτομήσουν, θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αποτύχουν κάποια στιγμή χωρίς να υποστούν σοβαρά πειθαρχικά μέτρα.

21. Η επιχείρηση θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να προτείνουν νέες ιδέες και να εφαρμόζουν καινοτομίες όπου δύναται. Εξάλλου, σε περίπτωση που μια λαμπρή ιδέα ενός εργαζομένου, εξαιτίας της έλλειψης ενδιαφέροντος ή της μνησικακίας του διευθυντή, δε λαμβάνει την κατάλληλη προσοχή και ως αποτέλεσμα αγνοείται εντελώς, ο υπεύθυνος της δημιουργίας αυτής της κατάστασης θα πρέπει να απομακρυνθεί από τη θέση του και μάλιστα με αρκετή δημοσιότητα, έτσι ώστε να γίνει γνωστό στους ανθρώπους κάτωθεν αυτού ότι αυτό που η επιχείρηση πραγματικά χρειάζεται είναι ανθρώπους με προοδευτικό και καινοτομικό μυαλό.

Αυτές όλες οι προϋποθέσεις εάν τηρηθούν σίγουρα θα στηρίξουν και θα προωθήσουν την καινοτομία. Είναι δυνατές να την κάνουν "να σταθεί στα πόδια της". Από εκεί και πέρα όμως, η καινοτομία έχει κάποιες αρχές που πρέπει να τηρηθούν ώστε να αξίζει αληθινά η σημασία που της δίνεται. Αυτές οι αρχές ξεφεύγουν από τα όρια διαδικασιών μεθόδων. Πρόκειται, πιο συγκεκριμένα, για κάποια πράγματα που πάντα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη αυτοί που καινοτομούν ώστε όσα είναι να γίνονται, να γίνονται και όσα είναι να αποφεύγονται, να αποφεύγονται. Στη συνέχεια, θα εξεταστούν όλα όσα θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε μια καινοτομική πορεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14: ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Η καινοτομία που έχει κάποιο στόχο και είναι αποτέλεσμα ανάλυσης καθώς και συστηματικής και σκληρής εργασίας είναι η μόνη που μπορεί να εξεταστεί και να παρουσιαστεί ως η πρακτική της καινοτομίας. Οι αρχές, λοιπόν, της καινοτομίας που αντιπροσωπεύουν την πεμπτούσια της επιστήμης αυτής είναι μια σειρά από "πρέπει", δηλαδή πράγματα που πρέπει να γίνονται, καθώς επίσης και μια σειρά από "δεν πρέπει", πράγματα που θα ήταν καλύτερα να μην γίνονται. Τέλος έρχονται οι "τρεις όροι" που θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη, αν θέλουμε να οδηγηθούμε σε μια επιτυχημένη και αξιόλογη καινοτομία.

14.1 'ΤΑ ΠΡΕΠΕΙ'

1. Η συστηματική καινοτομία με συγκεκριμένο στόχο αρχίζει με την *ανάλυση των ευκαιριών*. Ουσιαστικά αρχίζει με την εξέταση σε βάθος των πηγών προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών. Πρέπει να γνωρίζουμε ότι σε διαφορετικούς κλάδους, διαφορετικές πηγές προέλευσης θα έχουν διαφορετική σημασία, σε διαφορετικές εποχές. Τα δημογραφικά στοιχεία, για παράδειγμα, μπορεί να έχουν πολύ μικρή σημασία για τους καινοτόμους στις βασικές βιομηχανικές διαδικασίες. Αντίστοιχα, και η νέα γνώση ενδέχεται να μην έχει πάρα ελάχιστη σημασία για κάποιον που καινοτομεί σ' έναν κοινωνικό φορέα για να ικανοποιήσει μια ανάγκη δημιουργημένη από δημογραφικές αλλαγές. Όλες, όμως, οι πηγές προέλευσης καινοτομικών ευκαιριών πρέπει να αναλύονται και να μελετούνται συστηματικά, διότι δεν αρκεί το να τις παίρνει κανείς απλά υπόψη του. Η έρευνα πρέπει να είναι οργανωμένη και να γίνεται πάνω σε τακτική και συστηματική βάση.

2. Η καινοτομία αποτελεί προϊόν της σκέψης, αλλά και της αντίληψης. Η δεύτερη επιταγή είναι *η αναζήτηση*, δηλαδή το "το να βγει κάποιος έξω να δει, να ρωτήσει και να ακούσει". Αυτό δε βλάπτει όσες φορές κι αν το επαναλάβουμε. Οι επιτυχημένοι καινοτόμοι χρησιμοποιούν και τη δεξιά και την αριστερή πλευρά του εγκεφάλου τους. Κοιτάζουν τους αριθμούς αλλά και τους ανθρώπους, επεξεργάζονται αναλυτικά το πως πρέπει να είναι η καινοτομία ώστε να ανταποκρίνεται σε μια ευκαιρία. Στη συνέχεια βγαίνουν έξω και παρατηρούν τους πελάτες, τους χρήστες για να δουν ποιες είναι οι προσδοκίες, οι αξίες και οι ανάγκες αυτών των ανθρώπων. Η δεκτικότητα του κοινού μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτή, όπως το ίδιο και οι αξίες.

Έτσι είναι δυνατό να καταλάβει κάποιος ότι αυτή ή η άλλη προσέγγιση δε θα ταιριάζει στις προσδοκίες και στις συνήθειες των ανθρώπων που θα πρέπει να χρησιμοποιήσουν τη συγκεκριμένη καινοτομία.

3. Για να είναι αποτελεσματική μια καινοτομία, πρέπει να είναι *απλή και συγκεκριμένη*. Είναι σκόπιμο να ασχολείται με ένα μόνο πράγμα. Διαφορετικά, προκαλεί σύγχυση. Αν είναι απλή, υπάρχει περίπτωση να μη δουλέψει, γιατί όλα τα καινούργια πράγματα δημιουργούν προβλήματα και όταν είναι πολύπλοκα δε μπορούν εύκολα να επισκευαστούν ή να αναπροσαρμοστούν. Κατά κανόνα, όλες οι αποτελεσματικές καινοτομίες είναι συγκλονιστικά απλές. Ακόμα και η καινοτομία που δημιουργεί νέες χρήσεις και νέες αγορές θα πρέπει να έχει για στόχο της μια συγκεκριμένη ξεκάθαρη εφαρμογή. Είναι απαραίτητο να είναι εστιασμένη πάνω σε μια συγκεκριμένη ανάγκη που να την ικανοποιεί και κατ' επέκταση επάνω σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα που να το παράγει.

4. Επίσης, πρέπει να γνωρίζουμε πως οι αποτελεσματικές καινοτομίες *ξεκινούν μικρές*. Προσπαθούν, όπως άλλωστε αναφέρθηκε και προηγουμένως, να κάνουν ένα μόνο καθορισμένο πράγμα. Για παράδειγμα, αυτό μπορεί να είναι η απόκτηση της δυνατότητας ένα κινούμενο όχημα να παίρνει ηλεκτρικό ρεύμα, ενώ κινείται πάνω σε ράγες, δηλαδή η καινοτομία που κατέστησε εφικτό το ηλεκτρικό τραμ. Μπορεί ακόμη να είναι τόσο στοιχειώδης όσο και η τοποθέτηση του ίδιου αριθμού σπίρτων σ' ένα σπирτόκουτο – η οποία κατέστησε εφικτό το αυτόματο γέμισμα των σπирτόκουτων και έδωσε στους Σουηδούς, δημιουργούς της ιδέας, το παγκόσμιο μονοπώλιο όσον αφορά τα σπίρτα για μισό σχεδόν αιώνα. Απ' την άλλη πλευρά οι μεγαλομανείς ιδέες και τα μεγαλεπήβολα σχέδια που στοχεύουν στο να προκαλέσουν επανάσταση σε κάποιο βιομηχανικό κλάδο είναι μάλλον απίθανο να πετύχουν.³⁹ Πιο συγκεκριμένα, όταν οι καινοτομίες μπορούν να ξεκινούν μικρές είναι καλύτερα, διότι απαιτούν συνήθως λίγα χρήματα, λίγους ανθρώπους, καθώς και μια μικρή και περιορισμένη αγορά. Διαφορετικά δεν υπάρχει αρκετός χρόνος για να γίνουν οι ρυθμίσεις και οι αλλαγές που είναι σχεδόν απαραίτητες για να γίνει μια καινοτομία.

³⁹ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991,

5. Τέλος, αυτό που είναι πιο σημαντικό είναι ότι μια επιτυχημένη επιχείρηση πρέπει να *στοχεύει στην πρωτοκαθεδρία* και όχι απαραίτητα στο να γίνει τελικά μια μεγάλη επιχείρηση. Στην πραγματικότητα, κανένας δε μπορεί να προδικάσει αν μια δεδομένη καινοτομία θα καταλήξει ως μια μεγάλη επιτυχία ή ως ένα μέτριο επίτευγμα. Όμως, όταν μια καινοτομία δεν στοχεύει απ' την αρχή στην πρωτοκαθεδρία είναι απίθανο να είναι αρκετά αποτελεσματική και κατά συνέπεια είναι απίθανο να μπορέσει να καθιερωθεί.

Οι στρατηγικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ποικίλουν σε μεγάλο βαθμό. Ξεκινούν από εκείνες που στοχεύουν στην κυριαρχία ενός βιομηχανικού κλάδου ή μιας αγοράς και φτάνουν μέχρι εκείνες που στοχεύουν στην εφεύρεση και στην απόκτηση κάποιας "προνομιάς θέσης" σε μια διαδικασία ή αγορά. Πρέπει να σημειωθεί ακόμη πως όλες οι επιχειρηματικές στρατηγικές που έχουν σαν στόχο την εκμετάλλευση κάποιας καινοτομίας πρέπει να κατακτούν την πρωτοκαθεδρία μέσα σε κάποιο δεδομένο περιβάλλον, διαφορετικά θα δημιουργήσουν απλά μια ευκαιρία για τους ανταγωνιστές.

14.2 'ΤΑ ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ'

1. Καταρχήν, *δεν πρέπει να προσπαθεί κανείς μέσω κάποιας καινοτομίας να επιδείξει την "οξύτητα του πνεύματός του"*, πέρα από ένα καθορισμένο όριο, διότι οι καινοτομίες πρέπει να χρησιμοποιούνται από απλούς ανθρώπους και αν πρόκειται να πετύχουν κάτι σημαντικό, πρέπει να απευθύνονται ακόμη και σε χαμηλότερου νοητικού επιπέδου ανθρώπους. Έτσι, οτιδήποτε υπερβολικά έξυπνο είτε στο σχεδιασμό του, είτε στη χρήση του είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αποτύχει.

2. Επιπλέον, *δεν είναι καθόλου σκόπιμο να διασπάει κάποιος το στόχο του και να προσπαθεί να κάνει πολλά πράγματα ταυτόχρονα*. Αυτό βέβαια αποτελεί απόρροια του "πρέπει" να είμαστε συγκεκριμένοι. Καινοτομίες που απομακρύνονται από κάποιον πυρήνα έχουν την τάση να διαχέονται και τελικά παραμένουν ιδέες και δεν ολοκληρώνονται. Ειδικότερα, η καινοτομία χρειάζεται τη συγκεντρωμένη ενέργεια μιας ενοποιημένης προσπάθειας για να μπορέσει να πετύχει.

3. Επιπροσθέτως, κάνοντας μια καινοτομία πρέπει να έχουμε στο μυαλό μας πως *δεν προσπαθούμε να καινοτομήσουμε για το μέλλον, αλλά για το*

παρόν. Βέβαια η καινοτομία αυτή ενδέχεται να έχει μακρόχρονη επίδραση και να μην φτάσει στην πλήρη ωριμότητά της παρά είκοσι χρόνια αργότερα. Για παράδειγμα, ο ηλεκτρονικός υπολογιστής άρχισε ουσιαστικά να έχει κάποια σημαντική επίδραση στον τρόπο που γίνονται οι εργασίες λίγο πριν απ' τις αρχές της δεκαετίας του '70, δηλαδή είκοσι πέντε χρόνια αργότερα απ' την εισαγωγή των πρώτων λεπτομερειακών μοντέλων. Απ' την πρώτη μέρα, όμως – και αυτό είναι το σημαντικό – ο ηλεκτρονικός υπολογιστής είχε κάποιες συγκεκριμένες τρέχουσες εφαρμογές, όπως επιστημονικούς υπολογισμούς, μισθοδοτικές καταστάσεις ή και δυνατότητα εκπαίδευσης πιλότων αεροσκαφών.

14.3 ΤΡΕΙΣ ΟΡΟΙ

Υπάρχουν, τέλος, και τρεις όροι, που είναι βέβαια πολύ προφανείς, αλλά συχνά δε λαμβάνονται υπόψη.

1. *Η καινοτομία είναι δουλειά. Απαιτεί γνώσεις και μεγάλη εφευρετικότητα. Σίγουρα υπάρχουν άνθρωποι που είναι πιο ταλαντούχοι καινοτόμοι από άλλους και οι οποίοι σπάνια δουλεύουν σε περισσότερους από έναν τομείς. Για παράδειγμα, παρόλη την τρομερή καινοτομική προσπάθεια και ικανότητά του, ο Έντισον δούλεψε μόνο στον τομέα του ηλεκτρισμού.⁴⁰ Κι ένας καινοτόμος στον οικονομικό τομέα, η Citibank της Νέας Υόρκης, είναι απίθανο να επιχειρήσει καινοτομίες στο λιανικό εμπόριο ή στον τομέα της υγείας. Στην καινοτομία, όπως και σε οποιαδήποτε άλλη δουλειά άλλωστε, χρειάζεται ταλέντο, εφευρετικότητα και ευνοϊκή προδιάθεση. Πέρα όμως απ' αυτά, η καινοτομία θέλει σκληρή, εστιασμένη και με συγκεκριμένο στόχο δουλειά, επιμονή και δέσμευση. Αν απουσιάζουν αυτά, καμία ποσότητα ταλέντου, εφευρετικότητας ή γνώσεων δεν πρόκειται να ωφελήσει.*

2. *Για να πετύχουν οι καινοτόμοι πρέπει να στηρίζονται στα προσόντα τους. Οι επιτυχημένοι καινοτόμοι εξετάζουν ένα πλατύ φάσμα ευκαιριών και*

⁴⁰ Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991,

απ' αυτές θα πρέπει να διαλέξουν εκείνες που νομίζουν ότι ταιριάζουν στους ίδιους, στην εταιρία, και βέβαια αυτές που αξιοποιούν το σημείο, στο οποίο, όπως έχει αποδειχτεί στο παρελθόν, είναι κάποιος καλός και έχει δείξει αξιόλογη ικανότητα εκτέλεσης. Από αυτή την άποψη φυσικά, η καινοτομία δε διαφέρει από τις άλλες εργασίες. Είναι, όμως, πολύ σημαντικό να στηρίζεται σε δεδομένα προσόντα, λόγω των κινδύνων της καινοτομίας και των επακόλουθων απαιτήσεών της για ειδικές γνώσεις και εκτελεστική ικανότητα. Οι επιχειρήσεις δεν πετυχαίνουν σε κάτι το οποίο δε σέβονται. Για παράδειγμα, καμιά φαρμακευτική εταιρία που διευθύνεται όπως πρέπει, από επιστήμονες που θεωρούν τους εαυτούς τους "σοβαρούς" δεν είχε επιτυχία σε οτιδήποτε τόσο "ασήμαντο" όπως τα κραγιόν και τα αρώματα. Η καινοτομία πρέπει να είναι σημαντική και να έχει νόημα γι' αυτούς, διαφορετικά δε θα είναι διατεθειμένοι να προσφέρουν την επίμονη, σκληρή και γεμάτη απογοητεύσεις δουλειά που πάντα απαιτεί μια επιτυχημένη καινοτομία.

3. Τέλος, η καινοτομία είναι μια επίδραση στην οικονομία και στην κοινωνία, είναι μια αλλαγή στη συμπεριφορά των πελατών, των δασκάλων, των ανθρώπων, γενικότερα, ή μια αλλαγή σε κάποια διαδικασία, στον τρόπο δηλαδή με τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται και παράγουν κάτι. Συνεπώς, η καινοτομία πρέπει να βρίσκεται κοντά στην αγορά, να είναι εστιασμένη πάνω της και να την έχει στην ουσία ως στόχο της.

Συμπερασματικά, όλες οι παραπάνω αρχές δεν είναι θεωρητικά υποδείγματα, αντικείμενο απλά επιστημονικής ανάλυσης. Πρέπει πάντα να λαμβάνονται υπόψη, τόσο πριν το ξεκίνημα, όσο και κατά τη διάρκεια της καινοτομικής προσπάθειας.

Αν όμως μια επιχείρηση πάρει την απόφαση να καινοτομήσει και κάτι δε πάει καλά; Ποιος φταίει τότε; Ξεκινώντας απ' αυτό το καυτό ερώτημα είναι σκόπιμο να αναζητηθούν και να εντοπιστούν οι παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν στην αποτυχία της καινοτομικής προσπάθειας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15: ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΥΧΙΑ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ

15.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στα πλαίσια της σύγχρονης οικονομίας, κάθε επιχειρησιακός οργανισμός, προκειμένου να παραμείνει ανταγωνιστικός και να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητά του, πρέπει να λαμβάνει ενεργά μέρος στη δημιουργική καινοτομική διαδικασία. Οποσδήποτε, μια τέτοια τακτική απαιτεί ουσιαστική και βαθιά γνώση των συνθηκών που επικρατούν τόσο στο εξωτερικό, όσο και στο εσωτερικό του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Επίσης, για τη διαδικασία αυτή χρειάζεται χρόνος, αλλά και δαπάνη όχι μόνο σε υλικά αγαθά, αλλά και σε ανθρώπινες δυνάμεις.

Το κύριο χαρακτηριστικό στην ανάπτυξη και εφαρμογή μιας καινοτομίας είναι *η ανάληψη επιχειρησιακού κινδύνου*. Όμως, κάθε επιχειρηματίας γνωρίζει πολύ καλά ότι στο χώρο αυτό δεν τίθεται το ερώτημα αν θα πρέπει να ρισκοκινδυνεύει, γιατί αυτό είναι δεδομένο. Μάλιστα, η ανάληψη κινδύνου, σε μεγαλύτερο ή μικρότερο κάθε φορά βαθμό, δεν συναντάται μόνο στην επιχειρησιακή ζωή, αλλά και σε κάθε έκφανση της ίδιας της κοινωνικής ζωής. Το ενδιαφέρον, λοιπόν, επικεντρώνεται στο ποιου είδους κινδύνους και κάτω από ποιες περιστάσεις πρέπει να αναλαμβάνει. Γιατί, βέβαια, είναι γνωστό ότι οι πιθανότητες για μια πολύ μεγάλη επιτυχία είναι ίσες με τις αντίστοιχες για μια μεγάλη αποτυχία. Πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν το σίγουρο δρόμο, προτιμούν, δηλαδή, να αντιμετωπίζουν όσο το δυνατόν λιγότερους κινδύνους εξασφαλίζοντας μια μεγαλύτερη σταθερότητα και σιγουριά. Δεν περιμένουν να σημειώσουν υπερβολικά κέρδη, αλλά ξέρουν ότι δεν θα κινδυνεύουν από υπερβολικές ζημιές. Σε αυτές τις περιπτώσεις, γίνεται λόγος όχι για αποτυχία στην καινοτομία, αλλά για αδυναμία καινοτομίας και σκόπιμη αποφυγή της.

Η αποτυχία μπορεί να εμφανίσει σε οποιοδήποτε από τα στάδια της καινοτομικής διαδικασίας. Μπορεί ήδη απ' την αρχή η σύλληψη και η τροποποίηση της ιδέας να εμφανίσει προβλήματα. Αλλά και στα πιο προχωρημένα στάδια είναι δυνατόν εξαιτίας διαφόρων παραγόντων να εμποδιστεί η τελική εφαρμογή της καινοτομίας. Γι' αυτό μέσα στα χαρακτηριστικά κάθε επιτυχημένου καινοτόμου manager ή ομάδας δεν συμπεριλαμβάνεται μόνο η ικανότητα υιοθέτησης μιας ιδέας και αξιοποίησής της όταν πρέπει. Εξίσου σημαντική, αν όχι σημαντικότερη, είναι *η ικανότητα λήψης αποφάσεων σχετικά με το αν και πότε πρέπει να εγκαταλειφθεί η καινοτομική προσπάθεια*. Κάθε επιπόλαιη θεώρηση μιας ιδέας

και η συντήρηση των ελπίδων ότι στο μέλλον η προσπάθεια θα στεφθεί με επιτυχία μπορεί να αποβεί καταστροφική για την επιχείρηση, αφού θα σημαίνει σπατάλη σε δυνάμεις, χρήμα και χρόνο. Γιατί συχνά όταν η επιχείρηση έχει εμπλακεί σε μια τέτοια διαδικασία, είναι εύκολο να απεγκλωβιστεί, αν δεν συνειδητοποιήσει έγκαιρα τις πραγματικές διαστάσεις των δεδομένων και των δικών της δυνατοτήτων.

Με μια πιο συγκεκριμένη προσέγγιση της επιχειρησιακής πραγματικότητας και των συνθηκών της αγοράς θα μπορούσαμε να πούμε ότι υπάρχουν τρεις κυρίως λόγοι που εμποδίζουν μια επιχείρηση να εφαρμόσει καινοτομίες, οι οποίοι και αναλύονται στη συνέχεια.

15.1.1 ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΗΓΩΝ

Η ιδέα που έχει προβληθεί μπορεί να είναι πολύ πρωτότυπη και η εφαρμογή της στην πράξη να δώσει λύσεις σε πολλά προβλήματα. Ωστόσο, η υλοποίησή της ενδέχεται να απαιτεί χρόνο και χρήμα, τα οποία η επιχείρηση δε διαθέτει. Συχνά, είναι αδύνατο να βρει χρηματοδότες που θα την στηρίξουν και έτσι αναγκάζεται να εγκαταλείψει κάθε καινοτομική προσπάθεια. Είτε, ακόμα κι αν έχει τη δυνατότητα να δανειστεί από παράγοντες έξω απ' το επιχειρησιακό περιβάλλον, το αποφεύγει, γιατί κάτι τέτοιο θα μείωνε την οικονομική ανεξαρτησία και αυτοτέλεια της επιχείρησης.

15.1.2 ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΩΝ

Είδαμε ότι ουσιαστικό ρόλο δεν παίζει μόνο η ποσότητα των δημιουργικών ιδεών, αλλά και η ικανότητα ορθής ταξινόμησης και εκμετάλλευσης τους προς όφελος της επιχείρησης. Πρέπει, δηλαδή, η επιχείρηση να είναι σε θέση να αναγνωρίζει τις κατάλληλες ευκαιρίες και να παίρνει αποφάσεις στο σωστό χρόνο. Γιατί συχνά μια επιπόλαιη και γρήγορη δράση μπορεί να οδηγήσει σε μια αποτυχία. Αλλά, απ' την άλλη, η σχολαστική επανεξέταση των δεδομένων προκαλεί χάσιμο πολύτιμου χρόνου, τον οποίο μάλιστα μπορούν να εκμεταλλευτούν οι ανταγωνιστές. Έτσι, μια ιδέα την οποία μια επιχείρηση απορρίπτει και δεν την εκμεταλλεύεται μπορεί να γίνει γνωστή σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση. Κι αυτή η δεύτερη υπάρχει περίπτωση να τη βελτιώσει και να την τροποποιήσει προχωρώντας σε μια καινοτομία, όντας πιο ριψοκίνδυνη.

15.1.3 ΑΝΤΙΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Την έννοια της αλλαγής και της καινοτομίας δεν την αντιλαμβάνονται όλοι οι φορείς της επιχείρησης με θετικό περιεχόμενο κι αυτό, γιατί δεν είναι αυτονόητο ότι για όλους τους φορείς τα αποτελέσματα θα είναι θετικά. Σε συνδυασμό με τον κίνδυνο, τον οποίο εξ' ορισμού κλείνει μέσα της η καινοτομία, δημιουργείται έντονος φόβος και αβεβαιότητα στα άτομα. Η εφαρμογή της δημιουργεί νέες καταστάσεις και συνθήκες με τις οποίες είναι συχνά δύσκολο να συμβιβαστούν. Για παράδειγμα, σε περιπτώσεις όπου απαιτείται αλλαγή τεχνολογίας τα άτομα θεωρούν ότι δεν είναι ικανά να συμβαδίσουν με αυτή κι έτσι αναπτύσσουν αρνητική στάση. Επίσης, δεν είναι ευχάριστο να εγκαταλείπουν κάτι στο οποίο έχουν συνηθίσει και το οποίο θεωρούν κεκτημένο. Οι ανακατατάξεις που είναι φυσικό να προκύψουν προκαλούν φόβο σχετικά με το κύρος, τις χρηματικές αποδοχές, της εξουσία ή ακόμη και τις γνωριμίες και τις φιλίες που έχουν δημιουργηθεί στον εργασιακό χώρο. Γι' αυτό και παρατηρείται, ότι τα ηλικιωμένα άτομα αντιστέκονται πιο σθεναρά στην αλλαγή απ' ότι τα νεότερα.

Ένα άλλο σημείο, που επίσης συνδέεται με την ανθρώπινη φύση, είναι γενικά η αρνητική τοποθέτηση του ανθρώπου στις ιδέες που προέρχονται από τρίτους. Οι άνθρωποι γενικά και φυσιολογικά επιθυμούν να βελτιώνονται τα πράγματα και οι καταστάσεις. Με βάση, λοιπόν, αυτό το παράδοξο ότι η αντίσταση στην αλλαγή είναι η απάντηση τους σε ότι κατεξοχήν θα μπορούσε να ικανοποιήσει τις ψυχολογικές τους ανάγκες. Το κλειδί στην εξήγηση αυτού του παράδοξου είναι η εγωιστική φύση του ανθρώπου που θεωρεί την αλλαγή μεγάλη όταν είναι αποτέλεσμα δικής του ιδέας. Αντίθετα, όταν αυτός είναι απλώς ένα από τα αντικείμενα της αλλαγής και οι ιδέες δεν είναι δικές του, δεν την αποδέχεται.⁴¹

Συχνά παρατηρείται αρκετές καινοτομικές προσπάθειες να φθάνουν πολύ κοντά στην επιτυχία, χωρίς όμως να θεωρούμε ότι σημείωσαν πλήρη επιτυχία (near-success). Μια τέτοια κατάληξη μπορεί πολλές φορές να είναι πιο επικίνδυνη και από την αποτυχία. Συντηρείται η ελπίδα ότι το προϊόν θα προκαλέσει επανάσταση στο χώρο της οικονομίας ή ειδικότερα της βιομηχανίας. Στην πραγματικότητα, όμως, το μόνο που καταφέρνει είναι να προσθέσει ένα ακόμη προϊόν στην ήδη υπάρχουσα σειρά προϊόντων. Δεν είναι δηλαδή ούτε τόσο

⁴¹ Κωστούλας Γ., 'Το μάνατζμεντ: Η τεχνολογία της συμπεριφοράς και της απόφασης', Αθήνα,

1984, σελ. 87

αποτυχημένο ώστε να εγκαταλειφτεί ούτε τόσο πετυχημένο ώστε να ξεχωρίσει. Έτσι, οι δαπάνες γι' αυτό το προϊόν είναι δυσανάλογες των αποδοχών της επιχείρησης.⁴²

Οι παράγοντες που αναφέρονται ως υπεύθυνοι για την αποτυχία της καινοτομίας, σ' αυτό το κεφάλαιο, δεν είναι δύσκολο να εντοπιστούν και να αντιμετωπίσουν, όσο μάλιστα η καινοτομική προσπάθεια βρίσκεται στην αρχή. Μέσα απ' αυτές τις δυσκολίες δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να επανεκτιμήσει τις πραγματικές της δυνάμεις, να πάρει τις ανάλογες αποφάσεις και να θέσει τους στόχους της. Γιατί, σε τελική ανάλυση, όλες οι ανθρώπινες δραστηριότητες γίνονται με κάποιο στόχο και αποβλέπουν σε κάποιο σκοπό.

⁴² Drucker, Peter, 'Management: Tasks, Responsibilities, Practices', Great Britain, 1991,

σελ. 514

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16: ΣΤΟΧΟΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Προκειμένου να γίνει συνειδητή πρόκληση οποιαδήποτε επιθυμητή αλλαγή είναι απαραίτητο να υπάρχουν μερικοί τελικοί σκοποί. Αυτοί μπορεί να αναγνωριστούν ως σκοποί ή αλλιώς αντικείμενα. Αυτοί οι δύο όροι, αν και χρησιμοποιούνται καθημερινώς, είναι συχνά ανταλλάξιμοι αλλά υπάρχει μια πολύ σημαντική διαφορά. σε βασικούς όρους:

- *Σκοπός σημαίνει στρατηγική, ενώ*
- *Αντικείμενο απασχολεί τακτικές.*

Είναι χρήσιμο να θεωρήσουμε πως ένας σκοπός αναφέρεται περισσότερο σε μια γενική πολιτική παρά σε ένα καθημερινό κατόρθωμα. Με άλλα λόγια, αποτελεί περισσότερο στρατηγική παρά τακτική.

Για να γίνει πιο σαφές αυτό, αξίζει να σημειώσουμε ένα-δύο παραδείγματα, όπως: "ο βασικός ρυθμός του εισοδήματος θα μειωθεί κατά 20% τον επόμενο Απρίλη" ή "ένα κοινοτικό κέντρο θα χτιστεί σε δύο χρόνια". Γενικά, όλα τα αντικείμενα, χωρίς εξαίρεση, είναι ορισμένα ως κατορθωτά και διατηρητά. Πράγματι, υπάρχουν συχνά οι μιλιοδείκτες που δείχνουν πόση πρόοδος έχει σημειωθεί μέχρι τώρα στον τελικό σκοπό. Μερικές φορές, ο όρος τελικός σκοπός χρησιμοποιείται για να δείξει κάτι λιγότερο αόριστο από έναν σκοπό, αλλά όχι ένα καλά ορισμένο αντικείμενο. Σε γενικές γραμμές, υπάρχει μια περιπλοκή μιας δίκαιας, ευθείας και έντιμης διάκρισης ανάμεσα σε αυτά.⁴³

Υπάρχουν κάποιοι τρόποι ενέργειας ή δράσης που προμηθεύουν τις κατάλληλες οδηγίες οι οποίες μπορούν να συνοψισουν ως ακολούθως:

- Ξέροντας ότι ένας ορισμένος τελικός σκοπός πράγματι υπάρχει
- Μπορώντας να οριστεί καθαρά και με λεπτομέρεια τι ακριβώς είναι
- Αναγνωρίζοντας τι βήματα θα χρειαστούν για να επιτευχθεί
- Επιβεβαιώνοντας ότι είναι δυνατόν να γίνουν εκείνα τα βήματα από αυτούς που πρόκειται να συμμετάσχουν στην προσπάθεια
- Η σημασία της προσπάθειας να αναγνωριστεί απ' όλους τους συμμετέχοντες, έτσι ώστε να αξίζει πραγματικά!

⁴³ Spencer, W.R., 'Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices, and Products', Chapman & Hall, Oxford, 1994, σελ. 120

Οδηγίες σαν αυτές ελαττώνουν το ρίσκο της αποτυχίας για να πετύχουν ορισμένοι τελικοί σκοπό. Αποτυχία, όταν αυτή προκύπτει τείνει να συμβεί εξαιτίας μιας από τις παρακάτω κοινές ανθρώπινες ελλείψεις:

1. Αδυναμία κατανόησης – αυτό είναι μια ανικανότητα να δει κανείς πως κάτι μπορεί πραγματικά να επιτευχθεί.

2. Αποτυχία χτισίματος εμπιστοσύνης, βασιζόμενη σε μια έλλειψη πραγματικής υπόσχεσης. Σ' αυτήν την περίπτωση υπάρχει ένας άδικος ή απρεπής δισταγμός γιατί, ενώ ο στόχος μπορεί να γίνει δεκτός, μπορεί να υπάρξει ένα προαίσθημα ότι δεν θα πετύχει.⁴⁴

Οι σκοποί δεν χρειάζονται απαραίτητα να βρίσκονται σε μεγάλη κλίμακα. Ένας σκοπός και ένα αντικείμενο μπορούν να διαφέρουν ποιοτικά, ενώ εμφανίζονται σχεδόν απαράλλακτα.

Η αλλαγή, συνοψίζοντας, είναι σίγουρα αναπόφευκτη, αλλά μπορεί να μην είναι πάντα το είδος που είναι επιθυμητό. Κάθε αλλαγή διαταράσσεται γιατί υπάρχουν συνέπειες που δεν είναι ελεγχμένες. Πολλοί άνθρωποι είναι ευχαριστημένοι όταν τα πράγματα δεν υπάρχουν κι αυτό γιατί έχουν λιγότερες διευθετήσεις να αναλάβουν. Η επιθυμητή αλλαγή μπορεί να είναι σχεδιασμένη ώστε να συμβεί. Αυτό απαιτεί την αναγνώριση των σκοπών ή των τελικών σκοπών και την τοποθέτηση των αντικειμένων.

Για να πετύχουν βέβαια οι στόχοι της καινοτομίας που προαναφέρθηκαν χρειάζεται και η ανάλογη στάση από τον manager. Αυτός θα πρέπει να διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες, αλλά και την εμπειρία για να ανταποκριθεί σωστά στο ρόλο του ως καινοτόμος. Είναι συνεπώς απαραίτητο η παρούσα μελέτη να συμπληρωθεί από μια αναφορά στα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού manager καινοτόμου.

⁴⁴ Spencer, W.R., 'Innovation: The Communication of Change in Ideas, Practices, and Products', Chapman & Hall, Oxford, 1994, σελ. 21

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17: ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΑΙΝΟΤΟΜΟΥ MANAGER

Πριν προχωρήσω στην ανάλυση του κεφαλαίου, αξίζει να γίνει στο σημείο αυτό ένας διαχωρισμός ανάμεσα στους κατεξοχήν καινοτόμους και στους manager καινοτόμους. Οι πρώτοι αποτελούν μια ξεχωριστή, αυτόνομη ομάδα και, παρά τη ιδιαίτερη θέση τους στην επιχείρηση, δεν αποτελούν απαραίτητα τμήμα της διοίκησης. Από την άλλη, οι managers καινοτόμοι – με τους οποίους και θα ασχοληθώ σε αυτό το κεφάλαιο – αποτελούν ένα ιδεώδη τύπο ηγέτη, ο οποίος, εκτός από την ικανότητα να φροντίζει και να διατηρεί την επιτυχή διαβίωση της επιχείρησης της οποίας ηγείται, παράλληλα είναι προικισμένος με τις ικανότητες να προβλέπει τις εξελίξεις που αφορούν τον τομέα της επιχείρησης και να τις εκμεταλλεύεται κατάλληλα.

17.1 MANAGERS / ΗΓΕΤΕΣ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Κάθε καινοτομική ομάδα χρειάζεται έναν ηγέτη. Μόνο έναν. Κι επειδή οι περισσότερες εταιρείες δεν έχουν πολλές καινοτομικές ομάδες (αν όχι καμία), οι ηγέτες αυτών συναποτελούν μια κάπως ιδιαίτερη αδελφότητα. Οι καλοί ηγέτες καινοτομικών οργανισμών πρέπει να κατέχουν κάποια πολύ ιδιαίτερα προσόντα.

Για να είναι κανείς αποτελεσματικός ηγέτης ενός καινοτομικού οργανισμού, θα πρέπει να κατέχει το είδος της εξουσίας που ξεπερνά τα όρια του να είναι απλά «επικεφαλής». Κάτι τέτοιο πηγάζει από την προσωπική επιτυχή επίτευξη καινοτομικών προσπαθειών του ηγέτη, με όποιο τρόπο και αν αυτές έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν. Μ' αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται αξιοπιστία όσον αφορά την κρίση, αλλά και τις αποφάσεις του ηγέτη. Μια αξιοπιστία που δρα προς όλες τις κατευθύνσεις, από το επίπεδο των ανωτέρων στελεχών μιας επιχείρησης έως το επίπεδο των πιο χαμηλόβαθμων υπαλλήλων.⁴⁵

Αξίζει να σημειωθεί – όσο παράξενο και αν ακούγεται – ότι όσο σημαντικές κι αν θεωρούνται η θεωρητική κατάρτιση και οι γνώσεις που μπορεί να έχει ένας ηγέτης, ωστόσο δεν αποτελούν το κατεξοχήν συστατικό για την επιτυχή πορεία του. Για να διοικήσει κανείς καινοτομικά δεν χρειάζεται να είναι τεχνολόγος. Είναι πράγματι σπάνιο, ακόμα και για πρώτης τάξεως τεχνολόγους να καταφέρνουν να διοικούν καινοτομικά κι αυτό γιατί οι ίδιοι

⁴⁵ Freedman George, 'The Pursuit of Innovation', USA, 1988, σελ. 27

είναι τόσο βαθιά απασχολημένοι και προσκολλημένοι στην ειδικότητά τους, ώστε είναι αρκετά δύσκολο γι' αυτούς να διαβλέψουν την εξέλιξη ξεχωριστά κι έξω από αυτήν. Με το ίδιο σκεπτικό, ένας καινοτόμος manager δεν χρειάζεται να είναι και οικονομολόγος. Οι οικονομολόγοι με τη σειρά τους απασχολούνται με τους αντίκτυπους που δημιουργεί η καινοτομία μόνο αφού αυτή έχει γίνει μαζική. ***Ένας καινοτόμος manager χρειάζεται να βρίσκεται σε ετοιμότητα τόσο για δυσκολίες όσο και για ευκαιρίες.*** Γι' αυτό το λόγο και οφείλει να μελετά την καινοτομία και να ενημερώνεται για την δυναμική της πορεία, τα μονοπάτια που αυτή χαράζει, αλλά και την προβλεψιμότητά της.

Είναι αξιοσημείωτο πόσο εύκολο είναι για τους top managers να πέσουν στην παγίδα της ανάθεσης της ηγεσίας ενός καινοτομικού οργανισμού σε έναν “καλό manager” παρά σε έναν καλό ηγέτη. Αυτό πρέπει να οφείλεται στο ένστικτό τους, που ευνοεί περισσότερο οποιονδήποτε απορρέει πειθαρχία και τάξη (χωρίς αυτό να σημαίνει απαραίτητα ότι οι καλοί ηγέτες στερούνται των παραπάνω χαρακτηριστικών). Ωστόσο κατά την καθοδήγηση της πορείας της καινοτομίας η προτίμηση θα έπρεπε να τοποθετεί το όραμα πάνω από οικονομικά ζητήματα, την έμπνευση πάνω από την πειθαρχία. Είναι προτιμότερο να διαπραχθεί κάποιο διοικητικό λάθος παρά να μην αναδειχτεί μια κυρίαρχη – βιομηχανική καινοτομία. Αυτό σημαίνει ότι είναι προτιμότερο να στρατολογηθεί ένας καλός ηγέτης παρά ένας καλός manager. Καλοί manager υπάρχουν παντού κι εύκολα τους βρίσκει κανείς στην πηγή. Καλοί ηγέτες είναι ένα σπανιότερο είδος, πολύ πιο δυσεύρετο.

Ένα άλλο προσόν είναι η αισιοδοξία. Οι ηγέτες καινοτομικών ομάδων χαρακτηρίζονται σχεδόν πάντα από μια άκρατη αισιοδοξία η οποία διαπερνά και διασκορπίζεται σε όλους και όλα. Καμιά φορά εμφανίζεται τόσο γελοία, ώστε κάποιοι την αποκαλούν “ανόητη αισιοδοξία”. Αυτό όμως δεν πειράζει. Καλύτερα αυτό παρά να μην υπάρχει καθόλου αισιοδοξία. Αποδεικνύεται απαραίτητο συστατικό αν αναλογιστεί κανείς ότι μια ιδέα συχνά γίνεται πραγματικότητα αν ο ηγέτης έχει πίστη σ' αυτήν. Χρειάζεται πίστη αν είναι να πραγματοποιήσει κανείς μια πράξη δημιουργίας.

Στο βαθμό που ένας ηγέτης καινοτομικής ομάδας διακατέχεται από αμφιβολίες σχετικά με το τι καινοτομείται αποτελεί μάλλον χάσιμο χρόνου και χρήματος κι επομένως οφείλει να αντικατασταθεί. Από την άλλη μεριά, δε θα πρέπει να συγχέουμε την απαισιοδοξία με τον σκεπτικισμό. Η αισιοδοξία των καλών ηγετών προδιαγράφεται από τις ικανότητές τους στο χώρο της δουλειάς τους. Η αισιοδοξία θα πρέπει πάντα να δεσμεύεται από τη γνώση των περιορισμών που ανακύπτουν από τους νόμους της φύσης, και σίγουρα ένας καλός ηγέτης το γνωρίζει αυτό πολύ καλά.

Ένα άλλο προσόν είναι η ικανότητα της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Φυσικά αυτό ισχύει για όλους τους ηγέτες, αλλά ιδίως αυτοί που ηγούνται καινοτόμων οφείλουν να επιδεικνύουν μια ιδιαίτερη ευαισθησία. Ένας ηγέτης καινοτόμος πρέπει να είναι ικανός να ξεπερνά τα όρια της απλής συναναστροφής με τους άλλους καινοτόμους που τον πλαισιώνουν. Πρέπει να είναι σε θέση ενίοτε ακόμα και να τους εμπνέει.

Στην πραγματικότητα, οι καινοτόμοι ηγέτες δεν αντιμετωπίζουν σοβαρά προβλήματα όσον αφορά τον τομέα αυτό, κι αυτό επειδή και οι ίδιοι χαρακτηρίζονται από πλούσια φαντασία. Και είναι αυτή η ικανότητα τους που τους οπλίζει να εισχωρούν στη σκέψη των άλλων. Σε συνδυασμό με την ικανότητα να αντιδρούν σε κάθε περίπτωση με τον κατά το δυνατό ανάλογο τρόπο, οδηγούμαστε στον καθορισμό εκείνου του χαρακτηριστικού που κατεξοχήν εκφράζει την εν λόγω ευαισθησία – ο δημιουργικός προϊστάμενος πρέπει να είναι καταδεχτικός και ανοιχτός σε κάθε δημιουργική εισφορά όλων των υφισταμένων του.

Δεν έχει καμιά σημασία από που προέρχονται οι δημιουργικές αναλαμπές. Ένας καλός ηγέτης πρέπει να είναι το ίδιο ενθουσιώδης με τις ιδέες των άλλων όπως είναι και με τις δικές του. Για την ακρίβεια ένας ηγέτης που αγαπά μόνο τις δικές του ιδέες είναι ένας πολύ πιθανός υποψήφιος για επαναπροσδιορισμό θέσης εργασίας. Οι λέξεις-κλειδιά για κάποιον που αναλαμβάνει την ηγεσία καινοτομικών προγραμμάτων είναι η δεκτικότητα σε νέες ιδέες και ευελιξία. Χωρίς αυτές τις παραμέτρους ο κάθε ηγέτης θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει σοβαρότατα προβλήματα.⁴⁶

17.2 ΥΠΕΡΜΑΧΟΙ ΜΙΑΣ ΜΕΓΑΛΗΣ ΙΔΕΑΣ / CHAMPIONS

Σ' αυτό το σημείο αναφοράς μας στους ηγέτες του σήμερα, αλλά και του αύριο, σκόπιμη κρίνεται και μια αναφορά και σε μια άλλη μερίδα ανθρώπων που έθεσαν στο παρελθόν και θέτουν καθημερινά τις βάσεις για την πορεία ολόκληρου του πολιτισμού μας. Πρόκειται για αυτούς που ορίζονται στη διεθνή βιβλιογραφία ως champions. Αν χρειαζόταν να δώσουμε μια ελεύθερη μετάφραση του όρου, αυτή θα ήταν εκείνη του "υπέρμαχου". ***Υπέρμαχος είναι αυτός που μάχεται, υπερασπίζεται ή υποστηρίζει έναν σκοπό, μια ιδέα ή κάποιο άλλο πρόσωπο.*** Ωστόσο, όσον αφορά στην καινοτομία στις επιχειρήσεις, θα μπορούσε να προσθέσει κανείς ότι οι υπέρμαχοι είναι κι εκείνοι οι εργαζόμενοι που εμφυτεύουν συναίσθημα και εμμονή σε ένα πρόγραμμα ή ένα οργανισμό.

⁴⁶ Freedman George, 'The pursuit of Innovation', U.S.A., 1988, σελ. 28-29

Ένας αποτελεσματικός ηγέτης ενός καινοτομικού οργανισμού οφείλει να είναι – τουλάχιστον ένας – από τους υπέρμαχους των στόχων της ομάδας της οποίας ηγείται. Είναι συχνό φαινόμενο διοικητικά στελέχη να είναι υπέρμαχοι. Μάλιστα αυτοί, λόγω της θέσης που κατέχουν μέσα στην επιχείρηση και λόγω της εξουσίας που απορρέει από αυτή, αποδεικνύονται ενίοτε κατά πολύ πιο αποτελεσματικοί.⁴⁷

17.3 BREAKTHROUGHS

Σε κάποιο συνέδριο η επιτροπή των συμμετεχόντων υπευθύνων Έρευνας και Ανάπτυξης διατύπωσαν την παρακάτω άποψη: "Κατά κάποια έννοια, η συμπεριφορά ενός υπέρμαχου μιας επιχειρησιακής ή παραγωγικής ιδέας, αντιπροσωπεύει μια κίνηση απομάκρυνσης από την παραδοσιακή οικονομική λογική που κυβερνά τις περισσότερες σύγχρονες γραφειοκρατίες". Και συνέχισαν σχολιάζοντας ότι: "Οι υπέρμαχοι πολλές φορές δεν αναγνωρίζουν την αντιξοότητα των τρόπων που ακολουθούν οι ίδιοι. Πολύ πιθανότερο είναι δε ότι υποκινούνται από υποσυνείδητες παρορμήσεις που σε αυτούς φαίνονται απόλυτα λογικές". Η επιτροπή κατέληξε στο συμπέρασμα ότι χωρίς αυτές τις ενστικτώδεις και υποσυνείδητες προσεγγίσεις, ίσως μεγάλες ευκαιρίες να είχαν χαθεί.

Κάποιοι καινοτόμοι ξεχωρίζουν κατά πολύ από όλους τους άλλους. Αυτοί είναι η "ελίτ", οι άνθρωποι που "τα κατάφεραν όλα". Αυτός ο τύπος ανθρώπου είναι συχνά και ταυτόχρονα ο δημιουργός της ιδέας, ο εμπνευστής του τρόπου με τον οποίο αυτή θα πραγματοποιηθεί, αυτός που θα πραγματώσει την καινοτομική διαδικασία, ο χορηγός, ο υπέρμαχος, ο διευθυντής των διαδικασιών, της επιχείρησης ή και περισσότερο, όπως ο βιομηχανικός κυρίαρχος ενός έθνους. Φυσικά, οι παραπάνω αποτελούν τις σπάνιες εξαιρέσεις οι οποίες κατά την πορεία της ιστορίας πολλάκις αποτέλεσαν σημείο αναφοράς.

Ο Έντισον (Tomas Eddison) ήταν ένα τέτοιο αξιοθαύμαστο πρόσωπο, όπως επίσης ο Εντουίν Λαντ (Edwin Land), που ανακάλυψε τη φωτογραφική μηχανή στιγμής, ίδρυσε και διηύθυνε τη δική του πολυ-δισεκατομμυριακή επιχείρηση, την Polaroid ενώ ακόμη δούλευε εκεί. Σ' αυτή τη λίστα ανήκει και ο Πέρσυ Σπένσερ (Percy Spencer), ο οποίος πραγματοποίησε πάνω από 100 εφευρέσεις ανάμεσα στις οποίες κι αυτή του φούρνου μικροκυμάτων, και ο οποίος τελείωσε την καριέρα του ως αντιπρόεδρος της Raytheon Company. Ο Στίβεν Βόσνιακ (Steven Wosniak) των υπολογιστών Apple ήταν ακόμη ένας.

⁴⁷ Freedman George, 'The pursuit of Innovation', U.S.A., 1988, σελ. 149-151

Αν όλοι αυτοί οι παραπάνω έχουν ένα προσόν που ξεχωρίζει από τα μεγαλειώδη υπόλοιπα προσόντα τους, αυτό είναι του ειλικρινούς και ενθουσιώδους υπέρμαχου τόσο του εαυτού τους όσο και των ιδεών τους. Τις περισσότερες φορές άτομα τέτοιας επιχειρηματικής μοναδικότητας καταλήγουν στις ανώτερες θέσεις της διοικητικής πυραμίδα, πράγμα απόλυτα αναμενόμενο μετά από όσα αναφέραμε.

17.4 ΑΠΟΣΤΟΛΗ : ΤΟ ΟΡΑΜΑ ΚΑΙ Η ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ

Οι managers πρέπει να δημιουργούν καινούργιους κόσμους. Έπειτα να τους καταστρέφουν και μετά εκ νέου να τους επανασυνθέτουν. Τέτοιες γενναίες πράξεις δημιουργίας πρέπει να ξεκινούν με ένα όραμα το οποίο όχι μόνο εμπνέει, εξευγενίζει, ενδυναμώνει και προκαλεί, αλλά συγχρόνως εγείρει τόση πεποίθηση στους ανθρώπους ώστε μέσα στη δίνη ενός ατέρμονου ανταγωνισμού να ενθαρρύνονται να παίρνουν καθημερινά ρίσκα που με τη σειρά τους θα συμβάλλουν στη δοκιμασία, την προσαρμογή αλλά και την προαγωγή του ίδιου του οράματος.⁴⁸

Οι ηγέτες πρέπει να έχουν όραμα. Ακόμα περισσότερο – ενίοτε όταν οι περιστάσεις το καλούν – πρέπει να έχουν οράματα. Ένα όραμα σημαίνει πολλά περισσότερα από απλώς μια μεγαλειώδη ιδέα συνδυασμένη με μια μεγαλεπήβολη αντίληψη σχετικά με την πραγματοποίηση. Περιλαμβάνει επίσης τη συνειδητοποίηση των συνεπειών της αξιοποίησης μιας αποτυχημένης καινοτομίας, όχι μόνο για την επιχείρηση που τη χρηματοδοτεί, αλλά για ολόκληρη τη βιομηχανία, τη χώρα, τον κόσμο. Έπεται λοιπόν ότι το όραμα εξυπνοεί συναισθηματική δέσμευση. Πράγματι ταιριάζει με τον τίτλο του τμήματος αυτού: "Αποστολή". Οι άνθρωποι με όραμα είναι καλοί πωλητές, στο βαθμό να παρομοιάζουν με ευαγγελιστές. Όχι μόνο μπορούν να συγκεντρώνουν πιστούς, αλλά μπορούν να πραγματοποιήσουν καταστάσεις. Καταστάσεις που μερικές φορές φαίνονται σαν θαύματα.

Σκοπίμως η περιγραφή των χαρακτηριστικών και προσόντων καθώς και της αποστολής ενός καινοτομικού ηγέτη δόθηκε κάπως μεγαλόσχημα σ' αυτό το κεφάλαιο. Κι αυτό γιατί κανένα μέλος μιας επιχείρησης δεν είναι πιο σημαντικό από τον ηγέτη. Αν ο ηγέτης είναι ο κατάλληλος, τότε όλες οι απαιτήσεις που συνοδεύουν τα άλλα μέλη μιας

⁴⁸ Peters Tom, 'Thriving on Chaos', Harper Perrenial Editions, California, USA, 1991, σελ. 145

επιχείρησης κρίνονται δευτερεύουσες. Οι εξαιρετικοί ηγέτες έχουν το δικό τους τρόπο να διαχέουν τις ικανότητές τους. Αν λοιπόν μια καινοτομική επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει στο έργο της τότε οφείλει να δώσει τη μεγαλύτερη βαρύτητα στον τρόπο επιλογής του ηγέτη της.

Κλείνοντας το μέρος αυτό, δεν θα πρέπει να παραλείψω να αναφερθώ στο γεγονός ότι στο εξής η ικανή και αποτελεσματική καινοτομική διοίκηση αποτελεί μια ακατάπαυστη αναγκαιότητα. Ο ρόλος του καινοτόμου manager βαρύνεται με σημαντικότερες ευθύνες και υποχρεώσεις καθώς το μέλλον της καινοτομίας προδιαγράφεται ιδιαίτερα πολύμορφο και απρόβλεπτο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18: Ο ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Ενώ το κλίμα για καινοτομία έχει χειροτερέψει, αδιαμφισβήτητο γεγονός αποτελεί η ανάγκη για περαιτέρω καινοτομία. Ανεξάρτητα από αυξανόμενα προβλήματα, πέρα από αυξανόμενα ρίσκα και κινδύνους, η διαδικασία της καινοτομίας εξακολουθεί να είναι η μόνη γνωστή βιώσιμη πορεία για βελτίωση της ποιότητας ζωής. Ξεκινώντας από την ανακάλυψη της λειτουργικότητας της φωτιάς, του μοχλού, του τροχού και συνεχίζοντας με τις ανακαλύψεις της πενικιλίνης, του τρανζίστορ, του νάλου η ανθρωπότητα συστηματικά βελτιώθηκε στην ολότητα της μέσω της καινοτομίας, ενώ παράλληλα δημιούργησε περισσότερους και καλύτερους τρόπους να πολεμήσει την ανθρώπινη ρουτίνα και ανία.

Σήμερα, *η καινοτομία είναι απαραίτητη όχι μόνο για μελλοντική βελτίωση της ανθρωπότητας, αλλά και για τη διατήρηση υπαρχόντων ζωτικών δεδομένων.* Δεν θα πρέπει να λησμονούμε ότι τα σημερινά παγκόσμια και διαρκώς διογκωμένα προβλήματα του πληθυσμού, της μόλυνσης, της πείνας, της στέγασης, της ένδυσης, της υγείας και της ενέργειας είναι πέρα για πέρα υπαρκτά και αληθινά. Σε όλα αυτά τα προβλήματα μόνο μέσω της καινοτομίας είναι δυνατόν να δοθούν κοινωνικά αποδεκτές λύσεις.

Χρειάζεται: Να δημιουργηθούν αποτελεσματικότερες μέθοδοι ελέγχου των γεννήσεων, τέτοιες ώστε να είναι κοινωνικά και οικονομικά αποδεκτές από τις υποανάπτυκτες χώρες. Να καθιερωθούν λιγότερο προβληματικές διαδικασίες που είναι δικαιολογήσιμες στα πλαίσια της οικονομικής βάσης. Να δημιουργηθούν συνθετικές πρωτεΐνες ώστε να συμπληρώσουμε τα αποθέματα σε τρόφιμα. Να κατασκευαστεί χαμηλού κόστους στέγαση για τους άπορους. Να βελτιωθούν τα συστήματα υγείας και ιατρικής περίθαλψης. Να διαμορφωθούν ολοκληρωμένες τεχνικές για την ανακύκλωση και διατήρηση των πηγών ενέργειας πριν ακόμα η επιβίωση του τρόπου ζωής μας τεθεί υπό αμφισβήτηση.

Κάθε χώρα διατηρεί ένα σημαντικό χάσμα ανάμεσα στην επιστημονική και τεχνολογική ικανότητα και στην δυνατότητα που έχει να εφαρμόσει αυτή τη γνώση με οικονομικά κριτήρια στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών. Το χάσμα αυτό οφείλεται όχι μόνο σε άγνοια αλλά και σε αντικειμενικά εμπόδια. Εμπόδια που δημιουργούν οι κυβερνήσεις, οι επιχειρήσεις, η ίδια η κοινωνία. Δεν έχει σημασία αν αυτά τα εμπόδια δημιουργούνται ένεκα επιθυμητών στόχων από καλοπροαίρετα άτομα ή για προσωπικά οφέλη. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι αποτελούν ένα καθαρό έξοδο για την κοινωνία. Ο βαθμός στον οποίο μια επιχείρηση ή χώρα μπορεί να απομακρύνει τα εμπόδια αυτά και να

ελαττώσει την άγνοιά της όσον αφορά τη διαδικασία της καινοτομίας, θα καθορίσει σε μεγάλο βαθμό τη δυνατότητά της να ανταγωνιστεί.

Ζούμε σε μια κοινωνία όπου ο κυρίαρχος ρόλος της επιχείρησης είναι η αποτελεσματικότερη παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών υπό το δέλεαρ του κέρδους. Το εργαλείο που χρησιμοποιεί η επιχείρηση είναι η καινοτομία. Πρόκειται για τη διαδικασία μέσω της οποίας επιτυγχάνουμε προσωπικούς, εθνικούς και διεθνείς στόχους. Είναι ο μόνος τρόπος για να ξεπεράσουμε τα προβλήματα του σήμερα και του αύριο. Στην αναζήτησή μας για κοινωνική πρόοδο τείνουμε να ξεχνούμε τα επιτεύγματα του χτες, τα οποία υλοποιήθηκαν μέσω της καινοτομίας. Οι κοινωνικές απαιτήσεις δικαίως μεγαλώνουν μέσα από κάθε επίπεδο κοινωνικής προόδου, όμως δεν θα πρέπει να ξεχνούμε την πηγή της παρελθούσας προόδου. Η επιδίωξη της προόδου αποτελεί μια σωστή και ισχυρή επιρροή, τα μέλη της όμως πάντα θα απαιτούν την ολοένα αποτελεσματικότερη χρήση της καινοτομίας.

Θα πρέπει, τέλος, να θυμόμαστε ότι η τεχνολογία και η τεχνολογική καινοτομία δεν παρέχουν όλες τις απαντήσεις. Επιπλέον, αξίζει να αναφέρουμε ότι, ενώ η καθ' αυτό τεχνολογία δεν μπορεί να προξενήσει κανένα κακό, η χρήση της από την ανθρωπότητα δεν ήταν πάντα εποικοδομητική.⁴⁹

18.1 Η ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Πέρα από την ανάγκη για καινοτομία, είναι ξεκάθαρο ότι βρισκόμαστε σε μια νέα σφαίρα, όπου κυριαρχούν, υψηλότερο κόστος, μεγαλύτερα ρίσκα και ραγδαία αλλαγή των κανόνων. Έτσι, το μήνυμα προς τον καινοτόμο είναι επίσης ξεκάθαρο: Αν η καινοτομική διαδικασία δεν διεκπεραιωθεί με περισσότερες δεξιότητες και υψηλότερη αποδοτικότητα από ποτέ άλλοτε, αυτός ή αυτή ίσως και να μην επιβιώσει, αλλά, ακόμα κι αν επιβιώσει, οι ανταμοιβές θα είναι πιο περιορισμένες.

Ας ρίξουμε όμως μια ματιά στο μέλλον της διοίκησης της καινοτομίας. Η καλή διοίκηση ξεκινά με την καθιέρωση στόχων. Αυτοί αφορούν είτε την επιχείρηση ή τον ατομικό επιχειρηματία, ενώ θα καταστούν αναγκαίες και επιπλέον συνεχείς αλλαγές σχετικά με τη διαδικασία επιλογής των στόχων αυτών. ***Στον ταχύτατα μεταβαλλόμενο κόσμο του αύριο, στόχοι με μακροχρόνιο χάσμα ανάμεσα στη σύλληψή τους και την πραγματοποίησή***

⁴⁹ Gee and Tyler, 'Managing Innovation', Austin, 1976, σελ. 237-238

τους θα συνδέονται με μεγάλο ρίσκο. Ξεκάθαροι στόχοι που αντιπροσωπεύουν οτιδήποτε διαφέρει από κάθε τι δόκιμο μέσα από την υπάρχουσα εμπειρία, επίσης θα συνοδεύονται από μεγάλο ρίσκο. Αλλά το μεγαλύτερο θα συνοδεύει στόχους που, παρότι είναι ξεκάθαροι, εντούτοις θα απαιτούν πολύ μεγάλο κόστος υλοποίησης.

Έχει ειπωθεί ότι αν ένας σοφός άνθρωπος είχε ένα δολάριο να ξοδέψει στην καινοτομία, θα το ξόδευε για να βελτιώσει την παραγωγή του προϊόντος ή τις υπηρεσίες που ήδη παρήγαγε. Αν είχε ακόμα ένα δολάριο, θα το χρησιμοποιούσε για να βελτιώσει την ποιότητα του προϊόντος, ενώ αν είχε κι ένα τρίτο δολάριο, θα κατευθυνόταν αμέσως ή στη διαμόρφωση ενός συγγενούς προϊόντος για την ήδη υπάρχουσα αγορά του ή στην προώθηση του ήδη υπάρχοντος προϊόντος του σε μια νέα αγορά. Αν είχε κι ένα τέταρτο δολάριο, τότε ίσως και να σκεφτόταν να το ξοδέψει για τη δημιουργία ενός ολοκληρωτικά καινούργιου και διαφορετικού προϊόντος, αλλά μια τέτοια σκέψη θα του έφευγε μετά από λίγο από το μυαλό του. Έτσι, το πιθανότερο είναι ότι θα αποφάσιζε να ξοδέψει και το τέταρτο δολάριο όπως τα προηγούμενα τρία.

Κάτι τέτοιο δεν θα ήταν κακή συμβουλή. Στο μέλλον θα πρέπει να αφιερωθούν οι τεχνικοί και οικονομικοί πόροι πρωτίστως για την επιβίωση των υπάρχουσών επιχειρήσεων, πριν επωμιστούμε τον υψηλό κίνδυνο που σχετίζεται με νέα ανοίγματα.

Η γνώση μας για το αύριο είναι στην καλύτερη περίπτωση συγκεχυμένη, ωστόσο κάποιες γενικές τάσεις είναι ήδη ξεκάθαρες. Το ελάχιστο που πρέπει να γίνει είναι να ληφθούν υπόψη κατά τη διαδικασία καθιέρωσης αντικειμενικών στόχων για το μέλλον. Οι επιχειρηματίες γνωρίζουν πολύ καλά τις τάσεις αυτές, αλλά κατά πόσο τις συμπεριλαμβάνουν στο μελλοντικό τους σχεδιασμό της καινοτομίας; Η ενέργεια δεν πρόκειται ποτέ πια στο εξής να είναι φθηνή. Οι σχέσεις κόστους που δεν συνδέουν κάποιες πρώτες ύλες θα είναι κατά πολύ διαφορετικές, ενώ αμφίβολη είναι και η ύπαρξη κάποιων από αυτές. Ο περιβαλλοντικός έλεγχος θα αποτελέσει ένα πρωτεύον και υψηλού κόστους ζήτημα. Παρά το γεγονός ότι η παραπάνω άποψη δεν θα έπρεπε να γίνει αδόκιμα, ωστόσο θα μπορούσε έναυσμα για προβληματισμό και για μια προσωπική αναζήτηση και τοποθέτηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΜΕΛΕΤΗΣ

Η μελέτη οποιουδήποτε φαινομένου δεν έχει ως μοναδικό στόχο να βοηθήσει το συγγραφέα να εισχωρήσει στο βάθος του ή να μεταδώσει στους αναγνώστες μια καινούργια γνώση. Έτσι λοιπόν, και η παρούσα εργασία έχει διπλό σκοπό: Πρώτον, να βοηθήσει εμένα, μέσα από την αναζήτηση στοιχείων, να κατανοήσω καλά πλέον τι θα πει καινοτομία στον επιχειρησιακό χώρο και δεύτερον, θα ήθελα η μελέτη αυτή να εκπληρώσει και έναν άλλο πολύ βασικό στόχο. Τα πορίσματά της να γίνουν ευρέως αποδεκτά και να βρουν πρακτική εφαρμογή στον επιχειρησιακό χώρο.

Η τελευταία αυτή επιθυμία-στόχος ίσως να φαίνεται λίγο υπερβολική, αφού στην ουσία, δεν υπάρχει μια νέα πρόταση, ένα πρωτοεμφανιζόμενο συμπέρασμα που θα μπορούσε να τραβήξει την προσοχή των επιχειρηματιών και να γίνουν προσπάθειες για την υιοθέτησή του. Στην πραγματικότητα, όμως, η βλέψη μου αυτή δεν είναι τόσο εξωπραγματική. Αυτό που προσπαθώ να πετύχω είναι να κάνω όλους – και ειδικά τους επιχειρηματίες – να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη ότι οι διαπιστώσεις αυτές δεν αρκεί μόνο να γίνουν αποδεκτές, αλλά πρέπει να μουν στην προτεραιότητα για εφαρμογή και να γίνουν πλέον βίωμα από όλους τους managers που θέλουν να θεωρούνται πρωτοποριακοί.

Τα συμπεράσματά μου απ' αυτή την έρευνα θα μπορούσαν να συνοψιστούν στα παρακάτω.

Η εποχή μας είναι γρήγορα εναλλασσόμενη και σε όλα εξελισσιμη. Αν τον προηγούμενο αιώνα δεν μπορούσε κανείς να φανταστεί τι θα συνέβαινε τον αιώνα που ζούμε τώρα, σήμερα δεν μπορεί καν να διανοηθεί αυτό που θα γίνει σε δέκα χρόνια. Το μόνο πράγμα που μπορεί να προβλεφθεί είναι ότι θα υπάρξουν μεγάλες αλλαγές. Με την προοπτική αυτή, ο σύγχρονος άνθρωπος έχει δύο εναλλακτικές λύσεις: η μια είναι να ανοίξει τα μάτια του και να παρακολουθηθεί έκπληκτος τις συνεχείς μεταβολές και η άλλη είναι να φανεί ανοιχτός στο μυαλό και να προσπαθεί να συμβαδίζει με την εξέλιξη, παρά να τρέχει λαχανιασμένος πίσω απ' αυτή.

Η πραγματικότητα αυτή ισχύει σε όλους τους τομείς, είτε πρόκειται για νεοεμφανιζόμενες επιστήμες (π.χ. ρομποτική), είτε ακόμα και για καθιερωμένες αξίες (π.χ. θρησκεία). Αυτό που διαφέρει είναι ο βαθμός έντασης. Μπορούμε, δηλαδή, να διακρίνουμε πως η ανάγκη για συμπόρευση με την εξέλιξη είναι πιο έντονη σε χώρους ανταγωνιστικούς, όπως ο τεχνολογικός και ο επιχειρηματικός. Στις περιπτώσεις αυτές, είναι απαραίτητη η

μεθόδευση μιας στρατηγικής που θα έχει τη δύναμη όχι μόνο να συγκρατεί την επιχείρηση στην ίδια ευθεία, αλλά και να την ωθεί πάντα ένα βήμα εμπρός. Μέσα απ' τη μελέτη αυτή βγαίνει αβίαστα το συμπέρασμα πως η δυνατότητα αυτή μπορεί με σιγουριά να την κατέχει η στρατηγική για την καινοτομία.

Αυτό αποδεικνύεται ολοφάνερα, πρώτα μέσα απ' την ίδια την ιστορία. Οποιοδήποτε υψηλό άλμα κι να γινόταν απ' την ανθρωπότητα είχε στη βάση του μια καινοτομία. Έπειτα, διαπιστώνεται και μέσα από τη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα ότι οποιοδήποτε μεγάλο βήμα μπροστά κι αν γίνεται από οποιαδήποτε επιχείρηση ωθείται στο ξεκίνημά του από μια καινοτομία.

Η καινοτομία έχει πολλές δυνατότητες. Η πιο βασική είναι ότι **αυξάνει την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης στο χώρο**. Αν σε ένα τομέα υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις των οποίων τα προϊόντα εξυπηρετούν τις ίδιες ανάγκες, η ποιότητά τους ακολουθεί ένα δεδομένο standard και οι τιμές τους κυμαίνονται στα ίδια επίπεδα, αυτό που θα καταφέρει να σπρώξει την επιχείρηση μπροστά απ' τις άλλες είναι το διαφορετικό, το νέο, το πρωτοποριακό.

Επιπλέον, μια καινοτομία **μπορεί να μειώσει τα λειτουργικά κόστη**. Ένας νεωτερισμός προερχόμενος από τη Διοίκηση και έχοντας εφαρμογή στην οργάνωση της επιχείρησης θα μπορούσε να αντικαταστήσει πολλές λειτουργικές διαδικασίες από νέες, λιγότερο δαπανηρές ή ακόμα και να βρει τρόπο να τις καταργήσει. Μια τέτοια καινοτομία αποτελεί, για παράδειγμα, το σύστημα της αυτόματης εξυπηρέτησης συναλλαγών, που καθιέρωσε το λεγόμενο "Electronic Banking" στον τραπεζικό χώρο και απελευθέρωσε σε μεγάλο βαθμό τους ταμίες, οι οποίοι μπορούν να απασχολούνται πλέον και σε πιο παραγωγικές εργασίες.

Η καινοτομία, συνεπώς, παίζει ένα σημαντικό ρόλο σε μια επιχείρηση, παράλληλα όμως **έχει και μακροεπιχειρησιακό αντίκτυπο**. Αυτό, πιο αναλυτικά, σημαίνει ότι η θετική στάση όλων των επιχειρήσεων απέναντι στην καινοτομία προωθεί και την οικονομική ανάπτυξη σε εθνικό επίπεδο. Διότι οι επιχειρήσεις, προσπαθώντας η μια να υπερτερήσει της άλλης "τραβούν", κατά κάποιον τρόπο, όλο το επίπεδο προς τα πάνω και σε τελική ανάλυση συντελούν και στην άνθιση της ευρύτερης οικονομίας.

Απ' την άλλη μεριά, όμως, οι διαπιστώσεις αυτές δεν γίνονται εύκολα κατανοητές από τους επιχειρηματίες. Για πολλούς, τα άμεσα και ορατά αποτελέσματα είναι που μετράνε και όχι τα σταδιακά ή πολύ περισσότερο τα μακροπρόθεσμα. Για κάποιον που βασίζει την

επιτυχία του στο παρόν και όχι στο μέλλον, η καινοτομία φαντάζει ανούσια και περιττή. Επιπλέον, η σιγουριά της σταθερότητας δεν αφήνει περιθώρια να δοκιμαστεί το καινούργιο. Συχνά η πεπατημένη προτιμάται πολύ περισσότερο από το ρίσκο, ακόμα κι αν αυτό φαίνεται να έχει προοπτικές.

Η νοοτροπία αυτή όμως, που υπάρχει ακόμα, πρέπει να αλλάξει γιατί δε συμβαδίζει ούτε με την εποχή μας, ούτε με το ανήσυχο ανθρώπινο πνεύμα. Ότι έγινε και άνοιξε μεγάλους δρόμους στην πορεία της ανθρωπότητας δεν είχε κανένα στοιχείο σιγουριάς στο σχεδιασμό του. Παρόλα αυτά οι άνθρωποι που το τόλμησαν τελικά έμειναν στην ιστορία. Πριν όμως διακριθούν οι ίδιοι ήξεραν καλά πως η πιθανότητα να αποτύχει η ιδέα τους ήταν ίση με την πιθανότητα για επιτυχία. Τόλμησαν να ρισκάρουν αυτό το ποσοστό του 50% και να βγουν νικητές.

Φαίνεται, συνεπώς, πως αξίζει η προσπάθεια για οποιαδήποτε αλλαγή και καινοτομία, παρόλο που, όπως είπε και ο Μακιαβέλλι: ***"Δεν υπάρχει πιο δύσκολο πράγμα να αναλάβει κανείς, πιο επικίνδυνο για να το διευθύνει και πιο αβέβαιο για να επιτύχει, από το να αναλάβει την ηγεσία στην εισαγωγή μιας νέας τάξης πραγμάτων"***.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

- ✓ Λογοθέτης Ν., «Management Ολικής Ποιότητας», Prentice – Hall International, United Kingdom 1992
- ✓ Κωστούλας Γ. , «Το Μάνατζμεντ : Η τεχνολογία της συμπεριφοράς και της απόφασης», Ελληνική Ευρωεκδοτική, Αθήνα 1984
- ✓ Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν., «Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα 1990
- ✓ Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, «Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ, Η ελληνική προσέγγιση», Rosili , 1996, 1η Έκδοση

Ξενόγλωσση:

- ✓ Gee and Tyler, “Managing Innovation”, Austin , 1976
- ✓ Drucker Peter , “Management : Tasks, Responsibilities, Practices”, Great Britain , 1991
- ✓ Griffin, “Management” , London , 1990
- ✓ Spencer W.R., “Innovation : The Communication of Change in Ideas, Practices and Products”, Chapman & Hall, Oxford, 1994
- ✓ Freedman George, “The pursuit of Innovation”, Amacon, New York, U.S.A., 1988
- ✓ Stoner and Wankel, “Management”, Third Edition
- ✓ Peters Tom , “Thriving on Chaos”, Harper Perrenial Editions, California, U.S.A., 1991

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ, Νο 66, Μάρτιος 1995, σελ. 66-68