

Καινοτομία: μέθοδος ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας

Το δεύτερο μέρος του άρθρου που αναπτύσσει στρατηγικές επιτυχούς καινοτομίας στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον όπως διαμορφώθηκαν από τις τεχνολογίες πληροφορικής του 21ου αιώνα.

Η πολυποικιλότητα της καινοτομίας, συχνά δημιουργεί σύγχυση και αποπροσανατολισμό. Καινοτομία, αλλά σε τι; Νέα υλικά; Νέα προϊόντα; Νέες μέθοδοι παραγωγής; Μήπως όλα αυτά είναι δύσκολα για μια μικρή επιχείρηση; Ερωτήσεις που έχουν απαντήσεις, αλλά συχνά δεν είμαστε έτοιμοι να τις δεχτούμε.

Σήμερα, καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα μπορούν να αναπτυχθούν από εταιρείες του κλάδου ξύλου - επίπλου, που θα υιοθετήσουν με τον καλύτερο τρόπο τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής. Ξεφεύγοντας από τις συνήθειες και γνωστές πλέον χρήσεις του Η/Υ και τις προφανείς ευκολίες του Internet, προτείνονται στρατηγικές γύρω από την αξιοποίηση των τεχνικών καινοτομίας μέσα από τη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking), όπως η αντικατάσταση αποθέματος με πληροφορίες, η ανάπτυξη στρατηγικών συμμαχιών και συνεταιρισμών και η επιθετική δόμηση της πελατειακής πίστης. Πρόκειται για κατευθυντήριες γραμμές για να κάνει κανείς "τα πράγματα σωστά", σε μια εποχή, όπου προμηθευτές, παραγωγοί, διανομείς και πελάτες επίπλωσης έχουν τη δυνατότητα να στέλνουν και να λαμβάνουν "πλούσια" πληροφόρηση άμεσα, παγκόσμια και με πολύ χαμηλό κόστος. Η αναλυτική αυτή πληροφόρηση, λαμβανόμενη σε "πραγματικό" χρόνο, μπορεί να αποθηκευθεί, ε-



πεξεργασθεί και χρησιμοποιηθεί στρατηγικά από τους παραγωγούς επίπλων, πωλητές και αγοραστές σε συνεχή βάση.

Στο πρώτο μέρος αναπτύχθηκε ήδη η δυνατότητα αντικατάστασης του αποθέματος με πληροφορίες. Οι τεχνικές της "απέριττης" παραγωγής με χρήση μεθόδων JIT (Just - In -Time, δηλαδή πρώτες και βοηθητικές ύλες τη στιγμή που τις χρειαζόμαστε) και διαδικασιών συνεχούς ροής είναι ευρέως διαδομένες στο εξωτερικό. Παρέχουν συνεχή πληροφόρηση σε πραγματικό χρόνο σε εσωτερικούς κι εξωτερικούς προμηθευτές, ελαττώνοντας έτσι τα ενδιάμεσα και τελικά αποθέματα. Το παρόν, δεύτερο μέρος, συνεχίζει με την ανάλυση ακόμη δύο πεδίων χρήσης του

πολυτιμώτατου μέσου, που λέγεται τεχνολογία της πληροφορίας, τα οποία όμως και δεν εξαντλούν τα οφέλη και τις δυνατότητές του.

Πεδία χρήσης τεχνολογίας της πληροφορίας

- Ανάπτυξη συμμαχιών και συνεταιρισμών.

Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη αγορά οι στρατηγικές "συμμαχίες", "δικτυώσεις", "συνεταιρισμοί" κ.ο. αποτελούν από μόνες τους σημαντικά στοιχεία της επιχειρηματικής επιτυχίας. Συμβάλλουν στην είσοδο σε νέες αγορές (τοπικές ή τροπικές), δημιουργία κοινών στόχων με προμηθευτές, πρόσβαση σε δεξιότητες ή γνώση εξειδικευμένη (π.χ. σχεδιαστές επίπλου, υπηρεσίες ποιοτικού

ελέγχου, κλπ.). Σημαντική είναι η δυνατότητα συνεργασίας με παραγωγούς άλλων κατηγοριών επίπλωσης. Για παράδειγμα, ένας παραγωγός επενδυμένης επίπλωσης μπορεί να συνεργασθεί με παραγωγό μη επενδυμένης επίπλωσης για τη σχεδίαση, την παραγωγή και πώληση οικιακής επίπλωσης.

Ο συνεταιρισμός αυτός δημιουργεί συμπληρωματικά προϊόντα, διευρύνει την κάλυψη αναγκών και συμβάλλει στην ανάπτυξη μηχανισμών έλξης των καταναλωτών, με την προώθηση συμπληρωματικών κομματιών επίπλωσης. Δεδομένων των τεχνολογιών πληροφορικής, οι συμμαχίες μεταξύ κατασκευαστών και προμηθευτών πρώτων υλών περιλαμβάνουν υψηλά ολοκληρωμένες διαδικασίες και λειτουργίες. Εκμεταλλεύονται αποτελεσματικά την ικανότητα συμμετοχής σε κοινή πληροφορία, καταλήγοντας σε χαμηλότερα κόστη αποθεμάτων, υψηλότερη ποιότητα, λιγότερη φύρα και συντομότερους χρόνους παράδοσης.

Οι συμμαχίες επίσης μπορούν να οδηγήσουν σε επιτυχημένες πωλήσεις online, μέσα από τη δημιουργία μηχανών αναζήτησης. Παράδειγμα τέτοιας μηχανής η www.fuminfo.com/news2005, όπου οι καταναλωτές έχουν πρόσβαση σε πολλή πληροφόρηση, αλλά η πραγματική αγορά γίνεται από κάποιο κατάστημα στη γειτονιά τους.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η συνεργασία δύο από τους μεγαλύτερους οίκους επενδυμένης επίπλωσης των ΗΠΑ (Flexsteel και La-Z-Boy) με μια εταιρεία παροχής υπηρεσιών λογισμικού διαδικτύου, ώστε να παρέχεται η δυνατότητα στους πελάτες να σχεδιάζουν online, να έχουν πρόσβαση σε νέα υφάσματα και να βλέπουν ακριβείς παραστάσεις των επιλογών τους. Η εταιρεία ελπίζει να ενσωματώσει σε μικρό χρονικό διάστημα τη νέα τεχνο-

λογία της SONY, με την οποία ενεργοποιούνται οι "αισθητικές εμπειρίες", όπως μυρωδιά, ήχος, γεύση, αφή, συνδυάζοντάς το με την τρισδιάστατη παρουσίαση των επίπλων.

Οι παραπάνω δυνατότητες δεν απέχουν από την ελληνική πραγματικότητα, τόσο όσο μπορεί να πιστεύουμε. Αντίθετα, η αξιοποίησή τους οφείλει πρώτιστα να γίνει από επιχειρήσεις μικρές και ευέλικτες που θα πρέπει να στοχεύουν σε ιδιαίτερες αγορές με ξεχωριστά συγκριτικά πλεονεκτήματα και υψηλή προστιθέμενη αξία. Οι εταιρείες που θα αρνηθούν να ξεχωρίσουν, διατηρώντας τη ρομαντική πεποίθηση της αφοσίωσης του ντόπιου καταναλωτή και (μόνον) των προσωπικών σχέσεων σε αυτόν, θα χαθούν. Κι αυτό ακριβώς οδηγεί στον τρίτο παράγοντα καινοτομίας στρατηγικής.

- Η επιθετική δόμηση της αφοσίωσης του καταναλωτή.

Η νέα γενιά καταναλωτών προϊόντων επίπλωσης αναδύεται και το κύριο χαρακτηριστικό της είναι η άμεση σχέση με τον Η/Υ. Η χρήση του διαδικτύου για σύγκριση προϊόντων και τιμών αυξάνει όλο και περισσότερο. Ακόμη κι αν ως καταναλωτές, εμείς οι Έλληνες, δεν αγοράζουμε εύκολα μέσα από το Internet, όλο και περισσότερο αναζητούμε την πληροφόρηση, τόσο για εξοικονόμηση χρόνου, όσο και εξαιτίας της προσφοράς ευρείας γκάμας επιλογών.

Σημαντικό αποτέλεσμα των καλύτερα πληροφορημένων καταναλωτών είναι η μεγαλύτερη έμφαση στην επιλογή των προϊόντων, την ποιότητα και την τιμή. Ο παραδοσιακός τρόπος πώλησης επίπλων - όσο κι αν αυτό σήμερα φαντάζει εξωπραγματικό - θα χάσει αρκετά από την αποτελεσματικότητά του. Αυτό δεν πρέπει να αφήσει τη μικρομεσαία επιχείρηση (ΜΜΕ) επίπλου αδιάφορη.

Οι νέες τεχνολογίες πληροφορικής και τα δικτυωμένα πληροφοριακά συστήματα επιτρέπουν τη δημιουργία άμεσων σχέσεων με τους πελάτες, με τρόπους που δεν μπορούσαμε καν να σκεφτούμε μερικά χρόνια πριν. Καθώς τα κόστη χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής πέφτουν, αυξάνουν σημαντικά οι δυνατότητες συλλογής, αποθήκευσης και πρόσβασης σε συγκεκριμένη πληροφόρηση για τις αγοραστικές προτιμήσεις των καταναλωτών.

Χρησιμοποιώντας ξανά την τεχνική της συγκριτικής αξιολόγησης θα αναφέρουμε ότι στην Αμερική, η American Express διατηρεί βάση δεδομένων για τις καταναλωτικές συνήθειες των οικογενειών με τα υψηλότερα εισοδήματα. Κι αν η Αμερική φαίνεται πολύ μακριά, θυμηθείτε τα ειδικά προγράμματα συχών πτήσεων στις αεροπορικές αερογραμμές, τις εκπαιδευτικές κάρτες σε πολλά πολυκαταστήματα, τη συχνή, αλλά ευγενική ενημέρωση των βρεφικών ειδών (είναι γνωστό ότι οι εταιρείες αυτών των προϊόντων συλλέγουν στοιχεία από μαιευτήρια, αποστέλλουν κάποια δωράκια και στη συνέχεια με τηλεφωνική και γραπτή επικοινωνία, ουσιαστικά παρακολουθούν το παιδί - καταναλωτή ως την ηλικία που χρειάζεται το προϊόν τους).

Κάτι αντίστοιχο μπορεί κάλλιστα να γίνει από κάθε ΜΜΕ εταιρεία επίπλου σε μικρή ή μεγάλη κλίμακα. Για παράδειγμα, διατηρώντας βάση δεδομένων, μπορεί να επιτευχθεί η συνεχής ενημέρωση πελατών - μετά από συγκατάθεσή τους - για αλλαγές στη μόδα με πιθανές διευκολύνσεις αντικατάστασης των κομματιών που δεν είναι πλέον επίκαιρα, με προσθήκη ιδιαίτερων στοιχείων (π.χ. αλλαγές στο παιδικό σωματίο καθώς το παιδί περνά από την παιδική στην εφηβική ηλικία κ.α.).

Η δυνατότητα διατήρησης ιστορικών

στοιχείων πωλήσεων διαφορετικών προϊόντων ανά πελάτη, προσφέρει πολύτιμη πληροφόρηση, που μπορεί επιπλέον να μεταφρασθεί σε προσφορές και εκπτώσεις σε ατομικό επίπεδο, ή άλλες μορφές που ουσιαστικά ενισχύουν την αφοσίωση του πελάτη στην εταιρεία. Σε προσωπικές συζητήσεις έχω ακούσει πολλούς κατασκευαστές να λένε ότι αυτό γίνεται έτσι ή αλλιώς γιατί γνωρίζουν τους πελάτες τους. Τα μειονεκτήματα όμως της μη οργανωμένης επαφής είναι πολλά, με σημαντικότερο τις δεσμεύσεις που επιβάλλουν ακόμη και σε μια προσπάθεια επέκτασης της εταιρείας σε νέες αγορές.

Ακόμη είναι δυνατή η διαμόρφωση γνώμης για συγκεκριμένο αγοραστικό κοινό σε διάφορες περιοχές (π.χ. υψηλού εισοδήματος, οπαδών του κλασικού, μεγάλου αριθμού μονοατομικών κατοικιών κ.λπ.) και η οργάνωση προσωπικής επικοινωνίας και αποστολής προϊόντων (ιταλική εταιρεία κάνει κάτι

αντίστοιχο με πελάτες υψηλού εισοδήματος στα Αραβικά Εμιράτα). Μην πει κανείς ότι αυτά δεν είναι εφικτά από εμάς. Αρκεί κανείς να εξασφαλίσει σταθερή ποιότητα και να επιλέξει το αγοραστικό κοινό στο οποίο θα εστιασθεί.

Η έννοια της καινοδιαμεσολάβησης

Με τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής, τις "έξυπνες κάρτες" και την ικανότητα των on-line πωλήσεων, η αφοσίωση των πελατών χιτίζεται σε σχετικά χαμηλό κόστος και είναι δυνατή και από τις πλέον μικρές επιχειρήσεις τόσο σε κατασκευαστικό, όσο και σε εμπορικό επίπεδο.

Το διαδίκτυο έχει χρησιμοποιηθεί από πολλές εταιρείες ως ισχυρή βάση συνεργασίας με τους πελάτες. Συμβουλευτικά πάνελ ιδεών για νέα προϊόντα, online κοινότητες διαλόγων και εργαλεία συσχεδιασμού προϊόντων είναι κάποιες από τις προσπάθειες επέκτασης των επαφών πελάτη - εταιρείας και πρόσκλησης των πελατών να μετέχουν ενεργά στη διαδικασία καινοτομίας.

Αλλά, η πλήρης εκμετάλλευση των δυνατοτήτων του διαδικτύου, δεν σταματά εδώ. Ήδη ανθεί στο εξωτερικό η χρήση "μεσιτών γνώσης", οι οποίοι βοηθούν τις εταιρείες να καλύψουν τα κενά σε τομείς γνώσης πελατών, όσον αφορά σε θέματα καινοτομίας. Η διαδικασία αυτή ονομάζεται "καινοδιαμεσολάβηση" ("innomediation") και οι εκτελεστές αυτής "καινοδιαμεσολαβητές" ("innomediaries").

Η καινοδιαμεσολάβηση είναι ιδιαίτερα σχετική σε 4 περιπτώσεις:

- Σε αγορές κερματισμένες στις πλευρές ζήτησης - παροχής (όπως είναι ο κλάδος του επίπλου).
- Σε αγορές που καλύπτουν lifestyle και μόδα (μέσα σε αυτές εντάσσεται και το επίπλο).
- Σε αγορές όπως φαρμακευτικά, ιατρικές συσκευές κ.ο. όπου η άδηλη γνώση των πελατών είναι σημαντική.

• Σε αναδυόμενες αγορές (π.χ. κινητή τηλεφωνία).

Οι καταναλωτές αποκτούν την ικανότητα πλέον να επικοινωνούν μεταξύ τους και να ανταλλάσσουν πληροφορίες π.χ. σχετικά με την ποιότητα των προϊόντων, τις τιμές, τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Παράλληλα την ίδια στιγμή, οι αποστάσεις μηδενίζονται, παρασύροντας μαζί τους και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εντοπιότητας. Μια πρόσφατη τάση στην Ευρώπη είναι η ομαδοποίηση αναγκών πελατών, με αποτέλεσμα να διαπραγματεύονται τιμές και ιδιαιτερότητες στα προϊόντα τους. Αυτή η μορφή "ισχύος" των καταναλωτών μπορεί ακόμη και να διαμορφώσει τη ζήτηση για συγκεκριμένα προϊόντα και υπηρεσίες, όπως συγκεκριμένο στυλ, χρήση καθορισμένων πρώτων υλών κ.α. στοιχεία που μπορούν ακόμη να καθορίσουν και τη νέα μορφή μιας επιχείρησης (τύπου "ένα προϊόν για έναν -ή για λίγους- καταναλωτές", με αυξημένη προστιθέμενη αξία).

Το διαδίκτυο εξελίσσεται σε πραγματικά παγκόσμιο μέσο, οι πελάτες γίνονται περισσότερο σύνθετοι και οι αγορές παγκόσμιες. Στο μεταξύ οι εταιρείες που μαθαίνουν να χρησιμοποιούν αυτά τα κανάλια συνεργασίας θα βρουν καλύτερες οδούς στο χώρο της καινοτομίας, απαραίτητες για εκείνος που επιθυμούν να ακμάσουν.

Έρευνα για την καινοτομία στη Δυτική Μακεδονία

Η διάχυση της καινοτομικής κουλτούρας, αλλά και άλλων τεχνικών, όπως της συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking) και δομημένων μεθόδων μεταφοράς τεχνολογίας δεν είναι κάτι που μπορεί να συμβεί από τη μια μέρα στην άλλη. Από την άλλη πλευρά, είναι





καιρός πια για τις ελληνικές εταιρείες ξύλου - επίπλου να "αρπάξουν την αλλαγή από το χέρι, πριν εκείνη τις αρπάξει από το λαιμό" (Τσώρτσιλ).

Η πρόσφατη έρευνα σε επιχειρήσεις της Δυτικής Μακεδονίας (Επιπλέον τεύχος 20) κατέδειξε τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη φιλότιμη προσπάθεια να ανταποκριθούν στο κάλεσμα της καινοτομίας και των σύγχρονων επιταγών της αγοράς. Η έλλειψη πληροφόρησης και η ύπαρξη τεράστιων κενών εμπειρικής γνώσης όσον αφορά στις δυνατές οδούς ανάπτυξης καινοτομίας, έχουν οδηγήσει σε σύγχυση γύρω από το περιεχόμενο της καινοτομίας. Το 75% των ΜΜΕ δεν χρησιμοποιεί ποτέ μεθόδους κι εργαλεία καινοτομίας, η συγκριτική αξιολόγηση είναι άγνωστη, η απόκτηση ISO θεωρείται καινοτομία (έρευνα Innosupport, 2004).

Το πρόγραμμα "Δικτυωθείτε" έδωσε τη δυνατότητα να δούμε την καινοτομία κάτω από το πρίσμα των τεχνολογιών πληροφορικής. Η καινοτομία είναι πολυποικίλη και εφικτή σε κάθε στάδιο της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η πραγμάτωση όμως καινοτομικών προσπαθειών επιβάλλει οργάνωση και ιεράρχηση αυτών, με πρωταρχικό βήμα την απομάθηση από τις θεμελιώδεις

δυσκαμψίες που προκαλούν οι καθεστηκυίες αντιλήψεις και εκ νέου διαμόρφωση του κλαδικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της εταιρικής κουλτούρας. Η έρευνα για την καινοτομία στη Δυτική Μακεδονία κατέδειξε την αγωνία των επιχειρηματιών για πληροφόρηση, γνώση, εκπαίδευση και στήριξη. Σημαντική οδός επίτευξης των στόχων αυτών η ουσιαστική συνεργασία με τα εκπαιδευτικά και ερευνητικά ιδρύματα, τόσο σε θεωρητικό, όσο και πραγματικό επίπεδο.

Αρχικά προτείνεται μια ευρεία μελέτη αξιολόγησης θεμάτων κατασκευαστικών και marketing του κλάδου, δεδομένων των αλλαγών που έχουν συμβεί στις τεχνολογίες και που καλλιεργούν την παγκοσμιοποίηση της παραγωγής και της κατανάλωσης. Στον τομέα της παραγωγής, για παράδειγμα, θα πρέπει να συμπεριληφθούν οι αλλαγές στις καταναλωτικές ανάγκες και πως αυτές μεταφράζονται σε σχεδιασμό προϊόντος, διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας, διαδικασίες παραγωγής, συσκευασία και μεταφορά. Στο marketing, όλοι αυτοί οι παράγοντες μαζί με τα κανάλια διανομής των προϊόντων μπορούν να επανακαθορισθούν, ώστε να ικανοποιούν τις σύγχρονες και μελλοντικές αλλαγές.

Σε επίπεδο πολιτικής, απαιτείται ο καθορισμός στρατηγικού πλάνου οικονομικής ανάπτυξης του κλάδου, μέσα από την εκπαίδευση, την έρευνα και τις προσπάθειες μεταφοράς τεχνολογίας που θα προωθήσει τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα.

Επίλογος

Το παρόν άρθρο έθιξε μόνον ένα μικρό τομέα των καινοτομικών δυνατοτήτων, των εστιασμένων στις τεχνολογίες πληροφορικής. Αφορμή στάθηκε η διστακτικότητα των επιχειρηματιών του

κλάδου να υιοθετήσουν - ακόμη και μέσα από επιδότηση - τις δυνατότητες που προσφέρει η ηλεκτρονική δικτύωση στην πιο απλή της ίσως μορφή, η οποία και φανέρωσε το μεγάλο κενό ανάμεσα στην υπάρχουσα επιστημονική και επιχειρηματική (παγκόσμια πλέον) γνώση και την επιχειρηματική πραγματικότητα του κλάδου.

Τα εκπαιδευτικά ιδρύματα μπορούν να προσφέρουν γνώση, πολιτικές, κατευθύνσεις, νέους ορίζοντες, έρευνα, ανάπτυξη τεχνολογίας και στήριξη πρωτοβουλιών (π.χ. υποδομές ποιοτικού ελέγχου). Απομένει να εδραιωθούν γόνιμες συνεργασίες, ώστε να μπορέσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις επίπλου να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις και ιδιαιτερότητες που επιβάλλει η αγορά και η τεχνολογία. **E**

Σημείωση του περιοδικού

Οι έννοιες της απέρριπτης παραγωγής, JIT, συγκριτικής αξιολόγησης (benchmarking), τεχνικών μεταφοράς τεχνολογίας, καινοδιαμεσολάβησης και κλαδικού στρατηγικού πλάνου, που αναφέρονται στο άρθρο μπορούν να συζητηθούν περισσότερο, αν εκδηλωθεί ενδιαφέρον από ικανό αριθμό επιχειρήσεων.

Πηγές

Kalakota, 1999, "e - Business Roadmap for Success", Addison - Wesley.

Sawheney, 2003 "The Power of Innovation", Harvard Business Review.
son, 1997, "Competition in the 21st Century", St Lucie Press, Florida.

Η κυρία Γλυκερία Καραγκούνη είναι Μηχλός Μηχανικός, υποψήφια διδάκτωρ Εθνικού Μετσοβείου Πολυτεχνείου και Καθηγήτρια Εφαρμογών του Τμήματος Σχεδιασμού και Τεχνολογίας Ξύλου - Επίπλου ΤΕΙ Λάρισας, παράρτημα Καρδίτσας.