

Καινοτομία: μέθοδος ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας

Στρατηγικές επιτυχούς καινοτομίας στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, που διαμόρφωσαν οι τεχνολογίες πληροφορικής του 21ου αιώνα.

Ο κλάδος του επίπλου βιώνει θεαματικές αλλαγές τα τελευταία χρόνια. Οι κατασκευαστές βρίσκονται αντιμέτωποι με τη ραγδαία αύξηση των εισαγόμενων προϊόντων, τα οποία θα γίνονται διαρκώς και απειλητικότερα, αν λάβουμε υπόψη μας το συνδυασμό χαμηλής τιμής και ποιότητας (οι κινέζικες εταιρείες επίπλου έχουν βάλει στόχο την επίτευξη ποιότητας εφάμιλλης των ευρωπαϊκών προτύπων το 2010, ενώ ήδη έχουν ξεκινήσει συνεργασίες με ιταλούς σχεδιαστές). Ποιες είναι λοιπόν οι στρατηγικές που θα προσφέρουν την ειδοποιό διαφορά στο ελληνικό έπιπλο; Τις πρώτες θέσεις κατέχουν το design και η καινοτομία.

Πολυσυζητημένο, αλλά δυστυχώς αόριστα καθορισμένο το αντικείμενο της καινοτομίας, έχει αποτελέσει και θα συνεχίσει να αποτελεί τη μόνη οδό επιβίωσης των επιχειρήσεών μας. Ήδη ευρωπαϊκά προγράμματα, δράσεις και υποδομές (π.χ. τεχνολογικά πάρκα) ενθαρρύνουν τη δημιουργία καινοτομικής κουλτούρας, η οποία δυστυχώς δεν βρίσκει ιδιαίτερη απήχηση από τον μέσο επιχειρηματία του κλάδου. Οι λόγοι αν και πολλοί και άξιοι συζητήσεως ξεφεύγουν από τους σκοπούς του παρόντος άρθρου. Σημαντικό ρόλο όμως παίζει η αδυναμία πολλών επιχειρηματιών να αποδεχτούν τη νέα διαμόρφωση του επιχειρηματικού τοπίου: παγκοσμιοποιημένο, με γρήγορες εναλλαγές στην τεχνολογία, αλλά και στη διαμόρ-

φωση των αγορών, με νέους παίκτες, αλλά και κανόνες στο παιχνίδι της μεταποίησης κι εμπορίας. Χαρακτηριστικό το παρακάτω σχόλιο γνωστού επιχειρηματία, που νομίζουμε ότι αντιπροσωπεύει τις δυνάμεις αδράνειας, αλλά και την έλλειψη πληροφόρησης που λίγο πολύ βιώνουν οι επιχειρηματίες πολύ μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. "Κάθε λίγο ξεπετιέται και κάτι καινούριο που γίνεται μόδα. Έρχονται οι σύμβουλοι και μας λένε ότι δεν θα επιβιώσουμε χωρίς αυτό. Αυτό που θέλουν είναι μόνον τα λεφτά μας. Πρώτα ήταν η ποιότητα και το ISO, μετά η ανάγκη ηλεκτρονικής δικτύωσης - τώρα μιλάνε για καινοτομία".

Κι όμως, όλα τα παραπάνω δεν είναι παρά μονάχα τα νέα "χαρτιά" (ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα) των επιχειρηματιών, για να μείνουν στο παιχνίδι. Οι απόψεις του γνωστού οικονομολόγου Shumpeter είναι ξανά επίκαιρες. Οι εταιρείες πρέπει να ακολουθήσουν τους ρυθμούς της καινοτομίας, μόνον που αυτοί είναι πολύ πιο γρήγοροι. 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.

Το παρόν άρθρο θα επιχειρήσει μια τέτοια υπέρβαση. Με άξονα τη δυνατότητα ηλεκτρονικής δικτύωσης που παρέ-



χεται μέσα από το πρόγραμμα "Δικτυωθείτε" του ΥΠΙΑΝ (Δράση 82.5 του ΕΠΚτΠ), θα επιχειρήσουμε μια σύντομη παράθεση στρατηγικών επιτυχίας στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, που διαμόρφωσαν οι τεχνολογίες πληροφορικής του 21ου αιώνα. Το μήνυμα είναι ότι η καινοτομία δεν έχει πάντα να κάνει με έρευνα και ανάπτυξη, δέσμευση κεφαλαίων και πολύχρονη προσπάθεια. Μια επιχείρηση μπορεί να καινοτομήσει αρχικά με τη μέγιστη αξιοποίηση της υπάρχουσας τεχνολογίας, τις σταδιακές βελτιώσεις και τη χρήση πολύτιμων τεχνικών μεταφοράς τεχνολογίας (η γνωστή ρήση του διευθυντή της ΤΟΥΟΤΑ "αν άλλος ανακάλυψε τον τροχό, γιατί να τον ανακαλύψουμε εμείς ξανά;"). Εκείνο που χρειάζεται να

διαθέτει η επιχείρηση είναι φαντασία, δημιουργικότητα και βαθμούς ελευθερίας, ώστε να μπορεί να καινοτομεί σε περιοχές που δεν έχουν ανακαλυφθεί ακόμη ή είναι σχετικά νέες. Η ελληνική ΜΜΕ επίπλου δεν θα μπορέσει ποτέ να ανταγωνισθεί σε επίπεδο τιμών. Μπορεί όμως να γίνει ευέλικτη και καινοτόμα, ώστε να κερδίσει σε ιδιαιτερότητα, προϊόντων και υπηρεσιών ("κάνω το ίδιο πράγμα με άλλο τρόπο ή κάνω με τον ίδιο τρόπο κάτι διαφορετικό").

Με άμεσες, παγκόσμιες τεχνολογίες πληροφορικής διαθέσιμες σε χαμηλές τιμές, οι εξελίξεις είναι ταχύτατες και ο συγχρονισμός με τους ρυθμούς της εποχής θα πρέπει να είναι μια διαρκής διαδικασία δημιουργικής υιοθέτησης των νέων τεχνολογιών, τάσεων και συνθηκών. Οι εταιρείες που θα επιβιώσουν σίγουρα θα πρέπει να είναι καινοτόμες, αλλά η επιτυχία πλέον δεν είναι θέμα χαμηλότερου κόστους πρώτων υλών, εργατικών, ούτε καν θέμα ανάπτυξης κι εφαρμογής νέων κατασκευαστικών διαδικασιών και τεχνολογιών, με έμφαση στην πρωτιά. Η ταχεία διάδοση των νέων πληροφοριών και οι πρακτικές συγκριτικής αξιολόγησης, τείνουν να καταστήσουν ισότιμους τους παραπάνω παράγοντες.

Σήμερα, ο σημαντικότερος ίσως ανταγωνισμός γίνεται ανάμεσα στις "επιχειρηματικές συλλήψεις". Η IKEA για παράδειγμα έχει ένα επιχειρηματικό μοντέλο που εστιάζεται σε μεγάλο όγκο προϊόντων, αρκετά τυποποιημένων, αλλά με δικό της design που την καθορίζει ως εταιρεία και ιδιαίτερη πολιτική διαφήμισης και πώλησης προϊόντων (Hamel, 2000). Η IKEA χαρακτηρίστηκε ως "επαναστάτρια του κλάδου" για την εποχή της - μην ξεχνάμε ότι ιδρύθηκε το 1943.

Σήμερα, καινοτόμα επιχειρηματικά μοντέλα στον κλάδο μπορούν να αναπτυχθούν από εταιρείες που θα υιοθετή-

σουν με τον καλύτερο τρόπο τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής. Ξεφεύγοντας από τις συνήθειες και γνωστές πλέον χρήσεις του Η/Υ (οργάνωση αποθήκης, λογιστήριο κλπ) και τις προφανείς ευκολίες του Internet (ηλεκτρονική αλληλογραφία, αναζήτηση πληροφοριών σε γνωστές μηχανές), προτείνουμε την αξιοποίηση των τεχνικών καινοτομίας μέσα από τη συγκριτική αξιολόγηση.



"Σαν τους ανθρώπους, οι εταιρείες γεννιούνται για να πεθάνουν. Κάποιες πεθαίνουν το μοιραίο, όπως ο άνθρωπος - θάνατο από ατύχημα ή ασθένεια. Άλλες πεθαίνουν από "φυσικό θάνατο", όπως οι άνθρωποι πεθαίνουν από γεράματα. Και η "φυσική αιτία" για τις εταιρείες είναι ακριβώς η ανικανότητά τους να ακολουθήσουν τους ρυθμούς της καινοτομίας, τις οποίες ίσως να έθεσαν και οι ίδιες, τον καιρό της δόξας τους".

Shumpeter, 1939

Τέτοιες, δυνατές επιτυχημένες στρατηγικές είναι 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" πληροφορόρηση άμεσα, παγκόσμια και με πολύ χαμηλό κόστος. Η αναλυτική αυτή πληροφορόρηση, λαμβανόμενη σε "πραγματικό" χρόνο, μπορεί να αποθηκευθεί, επεξεργασθεί και χρησιμοποιηθεί στρατηγικά από τους παραγωγούς επίπλων, πωλητές και αγοραστές σε συνεχή βάση.

Αντικατάσταση του αποθέματος με πληροφορίες

Οι τεχνικές της "απέριπτης" 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 πληροφορόρηση σε πραγματικό χρόνο σε εσωτερικούς κι εξωτερικούς προμηθευτές, ελαττώνοντας έτσι τα ενδιάμεσα και τελικά αποθέματα. Εξίσου σημαντική η "απέριπτη" λιανική πώληση, διαδόθηκε ως επιχειρηματική καινοτομία το 1999 και ανάλογα με το προϊόν επιτυγχάνει θεαματική μείωση των τελικών προϊόντων στην αποθήκη και υψηλό επίπεδο αυτοματοποίησης της προμηθευτικής διαδικασίας ως τον τελικό καταναλωτή. Αν και για το επίπλο, το επίπεδο αυτόματων παραδόσεων παραγγελιών δεν είναι ακόμη εφικτό, γίνονται όμως σημαντικά βήματα προς την κατεύθυνση του ηλεκτρονικού εμπορίου (e-commerce). Ήδη στην Αμερική και Βόρεια Ευρώπη οι πωλήσεις επίπλων μέσα από το διαδίκτυο αυξάνουν με θεαματικό ρυθμό (\$6.4 δις το 2003 στις ΗΠΑ) - ας μην ξεχνάμε πως οι λαοί των περιοχών αυτών ήταν εθισμένοι και στις αγορές μέσω καταλόγου -. Η Ελλάδα μπορεί να καθυστερήσει λίγο, αλλά δεν θα αποτελέσει εξαίρεση. Σημαντικό ρόλο θα παίξει η πρωτιά στην κάλυψη εξειδικευμένων αρχικά προϊόντων και οι κατασκευαστές μικρών επιχειρήσεων καλούνται να αξιοποιήσουν τις νέες περιοχές - κόγχες της αγοράς (market niches) που θα καλύψουν ακριβώς αυτές τις ανάγκες με πωλήσεις οργανωμένες μέσα από το διαδίκτυο. Ιδιαίτερα εφικτό είναι το άμεσο ηλεκτρονικό εμπόριο για εταιρείες επαγγελματικής επίπλωσης, όπου οι πελάτες (εταιρείες οποιασδήποτε μορφής) έχουν τη δυνατότητα αλλά και επιθυμία να συλλέγουν πληροφορίες προ-



ϊόντων - τιμών αλλά και λεπτομερειών παραγωγής και παράδοσης on-line, καθιστώντας έτσι πολύ πιο εύκολη την έρευνα αγοράς.

Ακραία για τον κλάδο, αλλά ιδιαίτερα αξιόλογη η συγκριτική αξιολόγηση και υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών από την πολιτική απόλυτης αντικατάστασης αποθέματος με πληροφόρηση της εταιρείας DELL. Το επιχειρηματικό της μοντέλο εστιάζει σε πλήρως αυτοματοποιημένη διαδικασία παραγγελιών, χρήση JIT μεθόδων, και άμεση διάχυση πληροφοριών. Η εταιρεία δεν πληρώνει πρώτες και βοηθητικές ύλες, παρά μόνο όταν τις χρησιμοποιεί (έτσι ο πελάτης πληρώνει για το προϊόν που αγοράζει περίπου μια εβδομάδα πριν τα χρήματα να πάνε στους προμηθευτές). Η προσέγγιση μπορεί να εφαρμοσθεί σε εταιρείες που παράγουν τυποποιημένη επίπλωση, επίπλωση επαγγελματικών χώρων, που συμμετέχουν σε δημοπρασίες κ.ο., όπου οι ποσότητες είναι σχετικά μεγάλες, και το προϊόν αρκετά τυποποιημένο σε ποιότητα, εμφάνιση και λειτουργία. Οι βέλτιστες όμως πρακτικές που μπορεί να προκύψουν από μια επισταμένη μελέτη benchmarking της παραπάνω πολιτικής, μπορούν να αποδώσουν ιδέες και εφαρμογές που συνιστούν καινοτόμα στοιχεία στην επιχειρηματική δραστηριότητα μιας κοινής MME επίπλου.

Ερωτήματα

Πως όμως και σε τι άλλο - ίσως πολύ πιο άμεσο - μπορούμε να επεκτείνουμε τη δύναμη αυτού του πολυτιμότεου μέσου που λέγεται τεχνολογία της πληροφορίας (ή πληροφορικής); Πως το εκμεταλλεύτηκαν ήδη μεγάλες και μικρές εταιρείες επίπλου του εξωτερικού για να χτίσουν πολύτιμες συμμαχίες (π.χ. Flexsteel και La-Z-Boy); Πως είναι δυνατή η κατάκτηση της νέας γενιάς των καλά, πλέον, πληροφορημένων καταναλωτών, αλλά και η δόμηση της αφοσίωσης των πελατών σε σχετικά χαμηλό κόστος και πως αυτό γίνεται εφικτό και από τις πλέον μικρές επιχειρήσεις τόσο σε κατασκευαστικό, όσο και σε εμπορικό επίπεδο; Υπάρχουν άραγε άλλα πεδία δράσης; Τελικά τι έκανε το φύλαρχο να χάσει το θρόνο του από έναν...καθρέφτη;

Η συνέχεια στο επόμενο τεύχος.

Ιστορίες επιχειρηματικών επιτυχιών (η μετάφραση δική σας...)

"Κάποτε, κάποιος εξερευνητής έδωσαν στον υποψήφιο φύλαρχο μιας πρωτόγονης φυλής έναν καθρέφτη (η θέση του φυλάρχου ήταν κληρονομική). Προβληματισμένος εκείνος, στην αρχή δεν τον πλησίαζε. Γιατί μου τον χαρίζουν; σκέφτηκε. Μετά, αφού τον έπεισαν ότι δεν είναι παγίδα, εκείνος πλησίασε. Τρόμαξε όμως βλέποντας μέσα από τον καθρέφτη έναν άλλον άντρα να κινείται προς αυτόν. Έπειτα, τι να τον κάνω; σκέφτηκε για να δικαιολογήσει τον φόβο του. Δεν δίνει φαγητό, δεν ζεσταίνει, δεν προστατεύει από τα άγρια ζώα. Έχω ό,τι χρειάζομαι και σε λίγο θα είμαι ο ισχυρότερος της φυλής. Κι αποφάσισε ότι δεν τον χρειάζεται. Τότε του τον πήραν και τον έδωσαν σε έναν κακεκτικό γείτονά

Πηγές:

Christensen, C.C., 1997, "The Innovator's Dilemma", Harper Business, N.Y.
Doz & Hamel, 1998, "Alliance Advantage", Harvard Business School Press, Boston

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

Σημείωση του περιοδικού

Οι έννοιες της απέρριπτης παραγωγής, JIT, συγκριτικής αξιολόγησης, τεχνικών μεταφορών τεχνολογίας, καινοδιαμεσολάβησης κλαδικού στρατηγικού πλάνου, που αναφέρονται στο άρθρο μπορούν να συζητηθούν περισσότερο, αν εκδηλωθεί ενδιαφέρον από αναγνώστες.

του, ο οποίος όμως καθόταν και παρακολουθούσε τις προσπάθειές τους όλον αυτό τον καιρό. Εκείνος, επιστράτευσε το θάρρος του και πλησίασε. Τρόμαξε στην αρχή, αλλά δεν πτοήθηκε. Πήγε πολύ κοντά και σύντομα κατάλαβε πως ο άλλος άνθρωπος δεν ήταν παρά μονάχα ο εαυτός του. Στην αρχή διασκεδάζε παρατηρώντας το πρόσωπο και το σώμα του, στη συνέχεια βελτίωσε την εμφάνισή του. Με τον καιρό, καλούσε άλλους, έναντι αμοιβής (κυνήγι ή φρούτα) να διασκεδάζουν στον καθρέφτη του. Παρατήρησε ότι οι γυναίκες τον κυνηγούσαν για το πολύτιμο απόκτημά του και το εκμεταλλεύτηκε με πολλούς τρόπους. Στο τέλος, ήταν τόσο αγαπητός και "πλούσιος" που ανέτρεψε την παράδοση κι έγινε φύλαρχος..." (Ιστορίες για μικρούς και μεγάλους).