

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΥΛΙΚΟ

Στα πλαίσια Εκπαιδευτικού Σεμιναρίου του Προγράμματος
ΓΙΑ ΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΤΟΥ ΒΟΡΕΙΟΥ ΑΙΓΑΙΟΥ

(Παραδοτέο: Π.5.3.2)



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΑΙΓΑΙΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ
ΤΜΗΜΑ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΤΡΟΦΙΜΩΝ
ΚΑΙ ΔΙΑΤΡΟΦΗΣ

ΛΗΜΝΟΣ, 2020

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | Σελ. |
|---|--------------|
| <u>A) ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ & ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ</u> | 3-4 |
| <u>B) ΣΤΟΧΟΣ & ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΑ ΟΦΕΛΗ</u> | 5 |
| <u>Γ) ΜΕΡΟΣ Α:</u> | 6-13 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Οι Νέες Διεθνείς πραγματικότητες 7 • Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον- νέες ευκαιρίες και προκλήσεις 10 • Η νέα ανταγωνιστικότητα & η ανάγκη για καινοτομίες 12 | |
| <u>Δ) ΜΕΡΟΣ Β:</u> | 14-39 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Εκσυγχρονισμός και καινοτομίες 15 • Βασικές αρχές του μάρκετινγκ- μάρκετινγκ και καινοτομίες 18 • Ο στρατηγικός σχεδιασμός 25 • Διοίκηση ολικής ποιότητας και η συνεχής βελτίωση 31 • Οι παραινέσεις του Deming 33 • Πηγές γνώσης & διαχείριση γνώσης για καινοτομίες 34 | |
| <u>Ε) ΜΕΡΟΣ Γ:</u> | 40-45 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομίες σε κάθε πτυχή λειτουργίας 41 • Παραδείγματα καινοτόμων επιχειρήσεων από τον διεθνή χώρο 44 | |
| <u>ΣΤ) ΜΕΡΟΣ Δ:</u> | 46-56 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Καινοτομίες, δημιουργικότητα, νέοι τρόποι σκέψης 47 • Πως προχωρούμε σε καινοτομίες και δημιουργικές λύσεις 50 • Πως ξεκινούμε τη διαδικασία καινοτομίας, ο καταγισμός ιδεών 52 | |
| <u>Ζ) ΜΕΡΟΣ Ε:</u> | 57-60 |
| <ul style="list-style-type: none"> • Συμπεράσματα:: ανταγωνιστικότητα και καινοτομίες 58 | |
| BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ | 61-62 |

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α

Οι νέες διεθνείς πραγματικότητες.
Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Νέες ευκαιρίες και προκλήσεις.
Η νέα ανταγωνιστικότητα και η ανάγκη για καινοτομίες.

ΜΕΡΟΣ Β

Εκσυγχρονισμός και Καινοτομίες.
Βασικές αρχές της σύγχρονης Διοίκησης των επιχειρήσεων

Στρατηγικός σχεδιασμός και καινοτομίες.
Διάγνωση της ανταγωνιστικότητας μας.
Πως προσδιορίζουμε τις ανάγκες μας, πως χαράζουμε τους στρατηγικούς μας στόχους, για βελτιώσεις, καινοτομίες, ανάπτυξη.

Μάρκετινγκ και καινοτομίες.
Σύντομη και απλοποιημένη εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, ως καθοριστικό στοιχείο της καινοτομίας στην επιχείρηση.
Καινοτομίες στα προϊόντα και τις υπηρεσίες

Βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.

Πληροφόρηση και γνώση για καινοτομίες.
Από πού αντλούμε και πως διαχειριζόμαστε πληροφόρηση και γνώση.
Οι νέες τεχνολογίες και η πληροφορική στη βοήθεια της επιχείρησης.
Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα

ΜΕΡΟΣ Γ

Καινοτομίες σε κάθε πτυχή της επιχείρησης.
Απλός οδηγός καινοτομίας στα προϊόντα
Παραδείγματα καινοτόμων επιχειρήσεων

ΜΕΡΟΣ Δ

Η δημιουργικότητα.
Πλάγια σκέψη και σκέψη «έξω από το κουτί».
Καταιγισμός ιδεών.
Πως ξεκινούμε και πως προχωρούμε στις καινοτομίες.

Απλό εργαστήρι καινοτομίας.
Πως δίνουμε δημιουργικές λύσεις στα προβλήματα..
Καταιγισμός ιδεών, επιλογή, ιεράρχηση και επεξεργασία των ιδεών.

ΜΕΡΟΣ Ε

Συμπεράσματα - Συζήτηση

Στόχος και προσδοκώμενα Οφέλη για τους συμμετέχοντες

Το σεμινάριο απευθύνεται σε μικρούς και μεσαίους Έλληνες επιχειρηματίες και **στοχεύει:**

- Να τους ευαισθητοποιήσει για την ανάγκη καινοτομιών μέσα στο σημερινό ανταγωνιστικό περιβάλλον.
- Να τους ευαισθητοποιήσει για την ανάγκη εκσυγχρονισμού και να τους δείξει μερικά από τα βασικά εργαλεία του σύγχρονου μάνατζμεντ που αποτελούν απαραίτητες προϋποθέσεις για την διαδικασία των καινοτομιών και εν γένει για την ανταγωνιστικότητα.
- Να τους ευαισθητοποιήσει για την ανάγκη υιοθέτησης μίας προσέγγισης Μάρκετινγκ και να τους μάθει τις βασικές, γενικές αρχές του μάρκετινγκ, που θα τους επιτρέψουν να προχωρήσουν σε καινοτομίες που είναι αποδεκτές από την αγορά.
- Να τους δείξει τους τομείς των δραστηριοτήτων της επιχείρησής τους που επιδέχονται εκσυγχρονισμού και καινοτομιών.
- Να τους δείξει πρακτικά πως μπορούν να ξεκινήσουν μία διαδικασία καινοτομίας με καταιγισμό ιδεών.

ΜΕΡΟΣ Α

Οι νέες διεθνείς πραγματικότητες.
Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.
Νέες ευκαιρίες / προκλήσεις.
Η νέα ανταγωνιστικότητα.
Η ανάγκη για καινοτομίες

ΟΙ ΝΕΕΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΟΤΗΤΕΣ

Η εποχή των μεγάλων αλλαγών

Οι επιχειρήσεις έχουν εισέλθει σε μία περίοδο ριζικών, διαρθρωτικών αλλαγών. Η αρχή έγινε με τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες στις αρχές και τα μέσα της δεκαετίας του '90. Αλλά από τα τέλη της δεκαετίας και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν παραλάβει τη σκυτάλη της Αλλαγής.

Οι επιχειρήσεις αλλάζουν, τόσο για να εκμεταλλευθούν τις νέες ευκαιρίες όσο και για να αντιπαρέλθουν τις νέες προκλήσεις που φέρνουν η Παγκοσμιοποίηση των αγορών και η νέα τεχνολογία.

Οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης

Οι δυνάμεις που προκαλούν την παγκοσμιοποίηση είναι ποικίλες. Οι πιο σημαντικές είναι οι ακόλουθες:

- Η επικράτηση σε ολόκληρο τον πλανήτη της **οικονομίας της Αγοράς**.
- Η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου (συμφωνία GATT, Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου).
- Οι διάφοροι **οικονομικοί συνασπισμοί** σε ολόκληρο τον κόσμο: Ευρωπαϊκή Ένωση (με την ΟΝΕ και το Ευρώ), η NAFTA μεταξύ Μεξικού, ΗΠΑ και Καναδά, η MERCOSUR στην Λατινική Αμερική κλπ.

- Ταυτόχρονα, η αναβίωση **περιφερειακών αγορών**, όπως π.χ. η αγορά των Βαλκανίων στην οποία ήδη παίζει μεγάλο ρόλο η Ελλάδα.
- Η **απελευθέρωση των αγορών** και η ιδιωτικοποίηση κρατικών μονοπωλίων. Ακόμη και στην Ελλάδα έχουμε μία κοσμογονία. Οι τηλεπικοινωνίες, ενέργεια, χρηματοπιστωτικός τομέας ιδιωτικοποιούνται.
- Η **Ομογενοποίηση των καταναλωτικών προτύπων** από την προσέγγιση των λαών μέσα από τα ταξίδια και μέσα από τη μαζική και στιγμιαία πληροφόρηση (τηλεόραση, όλο και περισσότερο το Διαδίκτυο).
- Οι φθηνές και ταχύτερες **μεταφορές** που συντελούν στην αύξηση των ταξιδιών και των μεταφορών.
- Η παντοδύναμη **τεχνολογία: Τηλεπικοινωνίες, δικτύωση, Διαδίκτυο** που εκμηδενίζουν τις αποστάσεις και γεφυρώνουν όλα τα σημεία του πλανήτη.
- Τα απελευθερωμένα και παγκοσμιοποιημένα **κεφάλαια** που ρέουν σε ολόκληρο τον πλανήτη, χωρίς συνοριακούς φραγμούς. Ο κάθε επιχειρηματίας μπορεί σήμερα να αντλήσει κεφάλαια από κάθε τράπεζα και κάθε χρηματιστήριο του κόσμου.
- Οι **πολυεθνικές εταιρίες** που εφαρμόζουν παγκόσμιο Μάρκετινγκ.

Είναι πολύ σημαντικό να καταλάβουμε ότι όλοι οι ανωτέρω παράγοντες της παγκοσμιοποίησης δεν είναι ανεξάρτητοι ο ένας από τον άλλο. Αντίθετα, **αλληλοεξαρτώνται** μέσα από ένα πολύπλοκο πλέγμα σχέσεων.

Η σύγκλιση των Τεχνολογιών

Όσον αφορά στη **νέα τεχνολογία**, οι σημαντικότερες εξελίξεις για τις επιχειρήσεις σχετίζονται με τις προόδους της ψηφιακής τεχνολογίας και της πληροφορικής. Οι μικροεπεξεργαστές – και μαζί τους οι υπολογιστές – γίνονται ολοένα πιο παντοδύναμοι, ταχύτεροι αλλά και φθηνότεροι.

Οι τηλεπικοινωνίες βελτιώνονται – και γίνονται φθηνότερες – ραγδαία χάρη στην **ψηφιακοποίηση τους**. Οι τηλεπικοινωνιακοί δορυφόροι αλλά και η κινητή τηλεφωνία έχουν οδηγήσει σε μία επικοινωνιακή έκρηξη. **Η πληροφόρηση γίνεται έτσι μαζική, φθηνή, προσιτή σε όλους.**

Η σημαντικότερη όμως τεχνολογική εξέλιξη αφορά στην **σύζευξη (σύγκλιση)** επί μέρους τεχνολογιών που έχει ως αποτέλεσμα τις νέες τεχνολογίες. Τέτοια είναι π.χ. το **Διαδίκτυο (Internet)**, προϊόν σύγκλισης της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και άλλων τεχνολογιών. Με το Διαδίκτυο έρχεται μία νέα **επανάσταση στο επιχειρείν.**

ΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΝΕΕΣ ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ

Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται μέσα από τις παραπάνω εξελίξεις, και ιδίως την εμφάνιση του Διαδικτύου, ονομάζεται συχνά **Νέα Οικονομία**. Ποια είναι τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της οικονομίας;

Η Νέα Οικονομία χαρακτηρίζεται από **τεράστιες νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες**. Αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης είναι ότι τα προϊόντα μίας εταιρίας έχουν πλέον πρόσβαση σε κάθε αγορά του κόσμου. Επίσης, οι νέες τεχνολογίες και ιδιαίτερα το ανεξερεύνητο ακόμη Διαδίκτυο προσφέρουν χίλιες δύο ευκαιρίες για καινοτομίες και νέα επιχειρηματικά σχήματα..

Από την άλλη όμως πλευρά, η Παγκοσμιοποίηση εμπεριέχει και **μεγάλες νέες προκλήσεις**. Η επιχείρηση χρειάζεται σήμερα να γίνει ανταγωνιστική σε παγκόσμιο επίπεδο. Ακόμη και αν Δε επιθυμεί να βγει από τα σύνορα της και να παίξει το παγκόσμιο παιχνίδι, είναι υποχρεωμένη να θωρακισθεί για να αντιμετωπίσει τον οξύ ανταγωνισμό που πια διεισδύει μέσα στις αγορές της.

Άλλη μεγάλη πρόκληση για τρις επιχειρήσεις της σημερινής εποχής είναι η δραματική συρρίκνωση του κύκλου ζωής των προϊόντων. Οι μόδες έρχονται και παρέρχονται ταχύτατα, καθώς η μαζική πληροφόρηση δημιουργεί γρήγορο κορεσμό. Η πρόκληση για μία επιχείρηση είναι να δημιουργήσει μία καινοτομία, να την φέρει στην αγορά και να απολαύσει σημαντικές πωλήσεις και κέρδη πριν περάσει η μόδα ή πριν να την αντιγράψει ο ανταγωνισμός.

Αλλά, γενικότερα, την ίδια μοίρα της ταχύτατης συρρίκνωσης έχει και κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργεί η επιχείρηση.

Από όλα αυτά, όπως είναι φυσικό, προκύπτει η αδήριτη ανάγκη για **συνεχείς καινοτομίες, για ανανέωση και εκσυγχρονισμό.**

Τέλος, οι πελάτες σήμερα είναι πολύ πιο πληροφορημένοι από κάθε άλλη φορά. Και καθώς έχουν πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες επιλογής προμηθευτών από πριν, είναι πολύ πιο απαιτητικοί. Η μεγάλη πρόκληση για την επιχείρηση είναι **να κατανοήσει τις ανάγκες των πελατών της και να αναπροσαρμόσει τις λειτουργίες της ώστε να καλύψει πλήρως τις ανάγκες αυτές.**

Και όλες αυτές οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις ισχύουν για κάθε εταιρία, μικρή ή πολυεθνική, σε κάθε χώρα του κόσμου. **Κανείς πια δεν μπορεί να αγνοήσει τις σημερινές πραγματικότητες, όποιο και εάν είναι το μέγεθος της επιχείρησης, όπου και να βρίσκεται.**

Η ΝΕΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΑΝΑΓΚΗ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

Τι συνεπάγονται οι ευκαιρίες, οι προκλήσεις και τα χαρακτηριστικά του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος; Ποια είναι τα βασικά στοιχεία της ανταγωνιστικότητας που πρέπει να αποκτήσουν οι επιχειρήσεις σήμερα;

Οι πληροφορημένοι και απαιτητικοί σημερινοί πελάτες απαιτούν την καλύτερη δυνατή ποιότητα στην χαμηλότερη δυνατή τιμή. Αυτό συνεπάγεται **ποιότητα και χαμηλά κόστη σε κάθε πτυχή** της λειτουργίας της επιχείρησης. Στην παραγωγή, τις εσωτερικές διαδικασίες, τις πωλήσεις και φυσικά στο προϊόν αυτό καθ' εαυτό. Η σημερινή ανταγωνιστικότητα απαιτεί μία συνολική θεώρηση. **Συνολικές και όχι αποσπασματικές βελτιώσεις και αλλαγές.**

Οι ανταγωνιστικές πιέσεις καθιστούν απαραίτητη την ταχύτατη μεταφορά κάθε ιδέας από την σύλληψη της στην αγορά. Καθώς η πληροφόρηση διαχέεται μαζικά, οι ανταγωνιστές μας μπορούν και εκείνοι να δημιουργήσουν παρόμοιες καινοτόμες ιδέες. Η ευκολία με την οποία οι ανταγωνιστές μπορούν να μιμηθούν ή ακόμα και να βελτιώσουν την καινοτομία, καθώς και η ταχύτητα με την οποία το προϊόν θα φθάσει την «ωριμότητα» του μέσα στην αγορά, αφήνουν ελάχιστα περιθώρια χρόνου στην επιχείρηση που δημιούργησε πρώτη ένα νέο προϊόν **να αποκομίσει αξιόλογα κέρδη.**

Στο σημείο αυτό της ευελιξίας και της ταχύτητας οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις υπερτερούν σαφώς – εδώ έγκειται **ένα βασικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα** απέναντι στις πλούσιες και πανίσχυρες μεγάλες εταιρίες. Αυτές, αν και αφιερώνουν σημαντικότερα ποσά για έρευνα και ανάπτυξη, συχνά δεν καταφέρνουν να

εκμεταλλευτούν αποδοτικά τις καινοτομίες που παράγουν τα εργαστήρια, κυρίως επειδή καθυστερούν στην εμπορικοποίησή τους .

Για να συνοψίσουμε:

Η νέα ανταγωνιστικότητα απαιτεί προσήλωση στην αγορά και στον πελάτη, χαμηλά κόστη, υψηλή ποιότητα, συνεχείς καινοτομίες, ταχύτητα. Όχι μεμονωμένα αλλά **όλα μαζί, σε συνδυασμό.**

Αυτή είναι η μεγάλη **πρόκληση** για τις σημερινές επιχειρήσεις. Να επιτύχει την ανταγωνιστικότητα που θα της επιτρέψει να εκμεταλλευθεί τις νέες μεγάλες ευκαιρίες, που είναι οι νέες παγκόσμιες αγορές και απεριόριστες δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, και να αντιμετωπίσει τον νέο οξύ ανταγωνισμό.

Αλλά προσοχή, γιατί σε κάθε βήμα ελλοχεύουν οι μεγάλοι εχθροί της επιχείρησης, οι εξολοθρευτές της ανταγωνιστικότητας:

Η Επανάπαυση και ο Εφησυχασμός

ΜΕΡΟΣ Β

Εκσυγχρονισμός και Καινοτομίες Η σύγχρονη Διοίκηση των Επιχειρήσεων

Στρατηγικός σχεδιασμός και καινοτομίες.

Μάρκετινγκ και καινοτομίες.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Πληροφόρηση και γνώση για καινοτομίες.

Ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα.

ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Οι καινοτομίες, οι βελτιώσεις και οι αλλαγές δεν έρχονται ως ξαφνική έμπνευση και επιφοίτηση. Τις περισσότερες φορές είναι προϊόν γνώσης, βαθιάς μελέτης, έρευνας και δημιουργικής διαδικασίας. Και φυσικά βασίζονται επάνω σε μία κατάλληλη υποδομή – ορθολογική διοίκηση, σύγχρονα λειτουργικά συστήματα, κατάλληλη πρόσβαση στην αγορά.

Ο εκσυγχρονισμός αυτός των επιχειρήσεων είναι η απαραίτητη προϋπόθεση. Όχι μόνο για να μπορέσουν να προχωρήσουν σε καινοτομίες αλλά γενικότερα για να αποκτήσουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που απαιτεί η σύγχρονη πραγματικότητα.

Η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση δεν αυτοσχεδιάζει αλλά προγραμματίζει μακρόχρονα. Στοχεύει, βάζει προτεραιότητες, ιεραρχεί. Ο στρατηγικός σχεδιασμός που θα δούμε αναλυτικά παρακάτω παρέχει ένα κατάλληλο πλαίσιο για προγραμματισμό.

Η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση δεν επαναπαύεται σε αυτά που έχει καταφέρει αλλά είναι σε διαρκή προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Οι αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που θα δούμε πιο κάτω παρέχουν ένα κατάλληλο πλαίσιο για αυτό.

Η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση παράγει και πουλάει αυτά που θέλει η αγορά. Είναι πελατοκεντρική και διερευνά σε βάθος τις ανάγκες των πελατών. Η

σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση εφαρμόζει το **Μαρκετινγκ**, τις βασικές αρχές του οποίου παρουσιάζουμε πιο κάτω.

Η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση **συγκρίνει** διαρκώς τα προϊόντα της και τις επιδόσεις της με τον καλύτερο της αγοράς.

Η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση **μετράει** τα πάντα – από την ικανοποίηση των πελατών μέχρι φυσικά όλα τα αποτελέσματα της. Για παράδειγμα, **γνωρίζει** επακριβώς ποια είναι τα κόστη της και ποια είναι τα κέρδη της κατά προϊόν και κατά κατηγορία πελατών – ή ακόμη και κατά μεγάλο πελάτη.

Η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση χρησιμοποιεί όσο περισσότερο μπορεί την **σύγχρονη τεχνολογία** και ιδιαίτερα την **πληροφορική**.

Η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση **ανιχνεύει** διαρκώς ενεργά για νέες τεχνολογίες, νέες ιδέες, νέες ανάγκες. Παρακάτω θα δούμε μερικούς βασικούς τρόπους άντλησης νέων ιδεών.

Η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση συνειδητοποιεί ότι έχει ανάγκη από **στρατηγικές συμμαχίες**. Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι τόσο πολύπλοκο και πολυσύνθετο που η ιδέα της επιχείρησης που μπορεί να τα κάνει όλα αποτελεί ουτοπία. Για τον λόγο αυτό μάλιστα γνωρίζουν έξαρση οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις και οι στρατηγικές συμμαχίες σε ολόκληρο τον κόσμο.

Ιδιαίτερα οι συμμαχίες αποτελούν ένα ιδανικό όχημα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις για την απόκτηση νέας τεχνογνωσίας και για την πρόσβαση σε νέες αγορές. Μέσω συμμαχιών με άλλες επιχειρήσεις, όχι αναγκαστικά του ιδίου κλάδου, ανοίγει ο δρόμος για ριζικές βελτιώσεις και καινοτομίες.

Η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση συνειδητοποιεί τον ευρύτερο κοινωνικό ρόλο της και **φροντίζει** για το **περιβάλλον**.

Όμως πρώτιστα, η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση συνειδητοποιεί τον ευρύτερο κοινωνικό ρόλο της και **φροντίζει** για το **περιβάλλον**.

Όμως πρώτιστα, η σύγχρονη και καινοτόμος επιχείρηση συνειδητοποιεί ότι το κλειδί της σημερινής ανταγωνιστικότητας είναι οι ίδιοι **οι φορείς της γνώσης και της δημιουργικότητας: Το ανθρώπινο δυναμικό**.

Η κατάλληλη **διοίκηση και κινητοποίηση** του προσωπικού είναι η απαραίτητη προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας στη σημερινή εποχή – για κάθε επιχείρηση, όποιο μέγεθος και αν έχει, όπου και αν βρίσκεται.

**ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ –
ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ**

**Μάρκετινγκ
και ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας**

«Μάρκετινγκ σημαίνει διαφήμιση»

«Το μάρκετινγκ δεν είναι για μας αλλά για μεγάλες εταιρίες που έχουν χρήματα».

«Εμείς έχουμε ασιδες πωλητές, δεν χρειαζόμαστε μάρκετινγκ».

«Φτιάχνουμε τα προϊόντα μας με μεγάλο μεράκι, και συνεπώς δεν χρειαζόμαστε τίποτε άλλο».

Το κοινό χαρακτηριστικό όλων αυτών των δηλώσεων είναι ότι είναι εντελώς λανθασμένες. Ας δούμε γιατί.

Το μάρκετινγκ εμπεριέχει πολύ περισσότερες δραστηριότητες από την διαφήμιση, η οποία αποτελεί απλώς ένα από τα εργαλεία που χρησιμοποιεί – και όχι πάντα απαραίτητα.

Στον πιο απλό του ορισμό, Μάρκετινγκ σημαίνει ότι:

Κατανοούμε τις ανάγκες των πελατών μας και δημιουργούμε προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες ενώ ταυτόχρονα αποφέρουν κέρδος σε εμάς.

Οι ανάγκες των πελατών μας

Κεντρικό σημείο είναι συνεπώς ο πελάτης και οι ανάγκες του. Όχι μόνο οι σημερινές αλλά και οι μελλοντικές. Και επί πλέον οι λανθάνουσες ανάγκες, που δεν έχουν ακόμη εκδηλωθεί φανερά και δεν έχουν ικανοποιηθεί. Μάλιστα, **οι μη εκπληρωμένες ανάγκες του πελάτη** αποτελούν για μία επιχείρηση (αν μπορέσει φυσικά να τις καταλάβει και να τις αξιοποιήσει σωστά) μία πολυτιμότερη πηγή καινοτομιών και άλλων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Πως ξεκινάμε τη διαδικασία για το Μάρκετινγκ;

Η κατανόηση των αναγκών του πελάτη ξεκινάει απαραίτητα από την εν γένει **καλύτερη κατανόηση** των πελατών μας (των ήδη υπαρχόντων ή των εν δυνάμει). Αυτή η διερεύνηση – **η έρευνα αγοράς** – μπορεί να πάρει πολλές διαφορετικές κατευθύνσεις, ανάλογα με αυτό που θέλουμε να επιτύχουμε αλλά και με τους πόρους που διαθέτουμε.

Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των πελατών μας – π.χ. ηλικία, οικονομική κατάσταση, ή μορφωτικό επίπεδο, αν πρόκειται για τελικούς καταναλωτές ή όχι κλπ. Ποιο το μέγεθος των επιχειρήσεων και ποιος ο κλάδος της αγοράς αν πρόκειται για επιχειρήσεις. Τι αγοράζουν και γιατί το αγοράζουν οι πελάτες, πως, και που; Τι ψάχνουν να βρουν σε ένα προϊόν; Ποιες είναι οι τάσεις που διαμορφώνονται στις προτιμήσεις τους; Τι άλλα προϊόντα υπάρχουν και πως καλύπτουν τις ανάγκες της αγοράς; Ποία είναι τα χαρακτηριστικά τους και τι μερίδια αγοράς έχουν κατακτήσει; και πάρα πολλές άλλες ερωτήσεις – αυτές πάντα εξαρτώνται από αυτό που ψάχνουμε να κατανοήσουμε

Εάν κάνουμε έναν κατάλογο όλων αυτών των στοιχείων θα δούμε ότι σχεδόν πάντα υπάρχουν **ομάδες πελατών** με περίπου κοινά χαρακτηριστικά, κοινές προτιμήσεις και κοινές ανάγκες. .

Αφού χωρίσουμε τους πελάτες σε διάφορες **κατηγορίες** προχωρούμε στην **επιλογή** εκείνων των κατηγοριών όπου νομίζουμε ότι έχουμε κάποιο πλεονέκτημα – ή μπορούμε να αποκτήσουμε πλεονέκτημα – έναντι των ανταγωνιστών μας. Αυτή η **στόχευση** είναι σημαντικό στοιχείο του Μάρκετινγκ – ακόμη και οι μεγάλες επιχειρήσεις εξειδικεύονται και στοχεύουν σε συγκεκριμένες ομάδες πελατών. Σε συγκεκριμένες **κόγχες της αγοράς**.

Τα εργαλεία του Μάρκετινγκ

Αφού ορίσουμε με σαφήνεια τους πελάτες που θέλουμε να στοχεύσουμε, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε διάφορους «**μοχλούς**» (ή «**εργαλεία**») για να τους πείσουμε να αγοράσουν από εμάς. Οι μοχλοί αυτοί είναι το προϊόν, η τιμή, τα κανάλια διανομής, η προώθηση. Ας δούμε μερικά από τα πάμπολλα παραδείγματα χρήσης των εργαλείων αυτών

Προϊόν:

- Καινοτομία / βελτίωση στα χαρακτηριστικά του προϊόντος.
- Καινοτομία / βελτίωση στη συσκευασία..
- Καινοτομία / βελτίωση στην εξυπηρέτηση του πελάτη – π.χ. νέες, σαφείς οδηγίες χρήσης ή νέα τεχνική εξυπηρέτησης.
- Δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων για κάθε κατηγορία ή υποκατηγορία, ώστε να ικανοποιήσουμε μικρές κόγχες της αγοράς ή/και να «περικυκλώσουμε» τον ανταγωνισμό.

Τιμή

- **Χαμηλή τιμή** μεγαλύτερη διείσδυση και μερίδια αγοράς ή/και ως απάντηση στον ανταγωνισμό. Προσοχή όμως να μην γίνει κλιμάκωση σε ένα πόλεμο τιμών.
- **Υψηλή τιμή** για μεγαλύτερη κερδοφορία ή/και για την εμφύτευση εικόνας γοήτρου στο προϊόν.
- **Έμμεσες αλλαγές τιμών** μέσω της προσφερόμενης ποσότητας προϊόντος και αλλαγής της συσκευασίας.
- **Αλλαγή πολιτικής πιστώσεων** (που ισοδυναμεί με αλλαγή στις τιμές).

Κανάλια διανομής

- Επιλογή ανάμεσα στην απ' ευθείας πώληση στον τελικό καταναλωτή ή μέσω τρίτων διανομέων. Χονδρέμποροι και λιανέμποροι.

Προώθηση

- Πως θα φέρουμε τους πελάτες σε επαφή με την εταιρία μας και τα προϊόντα μας; Ας τονίσουμε εδώ ότι, οποιοδήποτε τρόπο και αν επιλέξουμε, είναι απαραίτητο να ακολουθήσουμε **εξωστρεφή προώθηση, ενεργή και όχι παθητική**. Πέρασαν οι εποχές που ο πελάτης ερχόταν σε εμάς – οι σημερινές ανταγωνιστικές συνθήκες απαιτούν τη συνεχή μας ενεργή παρουσία στην αγορά.
- Οργάνωση και διοίκηση **τμήματος πωλήσεων**. Ανάλογα με την πολιτική που θέλουμε να ακολουθήσουμε επιλέγουμε το προφίλ των πωλητών, τον τρόπο με τον οποίο θα προωθούν το προϊόν κλπ.
- Πολιτικές προώθησης – **ειδικές προσφορές κλπ.**

- **Διαφήμιση** – στοχευμένη για τις κατηγορίες πελατών που επιλέξαμε. Επίσης, στόχευση ανάλογα με το σύστημα διανομής που έχουμε επιλέξει (διαφήμιση προς τους τελικούς καταναλωτές, προς τους διανομείς ή και στους δύο;).

Είναι πολύ σημαντικό να δούμε ότι τα «εργαλεία» του Μάρκετινγκ αυτά είναι άρρηκτα **αλληλοσυνδεδεμένα**. Συνεπώς πρέπει να τα χρησιμοποιήσουμε **σε συνδυασμό** και όχι μεμονωμένα.

Με όλα αυτά γίνεται κατανοητό ότι το Μάρκετινγκ μας παρέχει ένα **ολόκληρο πλαίσιο προσέγγισης της αγοράς**. Οι πωλήσεις και η διαφήμιση είναι απλώς **μικρά κομμάτια** της πολύ ευρύτερης πολιτικής που πρέπει να ακολουθήσουμε.

Και φυσικά γίνεται κατανοητό ότι το Μάρκετινγκ αποτελεί **κεντρικό κορμό σε ολόκληρη τη διαδικασία των καινοτομιών και στη εν γένει ανάπτυξη της εταιρίας μας**.

Στρατηγικές ανάπτυξης: Μάρκετινγκ και καινοτομίες

Για την μελλοντική μας ανάπτυξη μπορούμε να επιλέξουμε και να ακολουθήσουμε τέσσερις διαφορετικούς δρόμους. Δεν υπάρχει καλύτερος ή χειρότερος – ο δρόμος που θα επιλέξουμε έχει μόνο να κάνει με τις επιθυμίες αλλά και τις δυνατότητες μας, τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται, τον ορίζοντα, την αγορά και τον ανταγωνισμό. Όλα αυτά πρέπει να τα αναλύσουμε προσεκτικά πριν προχωρήσουμε.

1. Ανάπτυξη με τα υπάρχοντα προϊόντα στις ίδιες αγορές

Αυτός ο τρόπος ανάπτυξης απαιτεί **καινοτομίες** και βελτιώσεις στα προϊόντα, την συσκευασία, την εξυπηρέτηση των πελατών. Απαιτεί μία πολιτική τιμών για μεγαλύτερη διείσδυση καθώς και ενίσχυση των καναλιών διανομής. Απαιτεί επίσης και πόρους για εντατικοποίηση των πωλήσεων, της προώθησης και των διαφημίσεων.

2. Ανάπτυξη με τα ίδια προϊόντα σε νέες αγορές

Π.χ. με εξαγωγές σε νέες για μας αγορές του εξωτερικού.

Η, ακόμη και για την ίδια γεωγραφική περιοχή, διεύρυνση μας σε νέες αγορές.

Αυτός ο τρόπος απαιτεί **καινοτομίες** για την προσαρμογή των προϊόντων στις ιδιαίτερες ανάγκες της νέας αγοράς. Απαιτεί πρωταρχικά ενδελεχή έρευνα της νέας αγοράς. Επίσης νέους τρόπους διανομής και προώθησης καθώς και εντατική διαφήμιση ώστε να γίνουμε γνωστοί στους εν δυνάμει πελάτες.

3. Ανάπτυξη με νέα προϊόντα στις υπάρχουσες αγορές

Νέα σημαίνει ριζικά διαφορετικά προϊόντα, **ριζικές καινοτομίες – κάτι που οι πελάτες βλέπουν ως πραγματικά νέο**. Ο τρόπος αυτός είναι ιδιαίτερα πρόσφορος καθώς ήδη συμμετέχουμε στην αγορά, γνωρίζουμε τους πελάτες και εκείνοι επίσης μας γνωρίζουν.

Απαιτείται όμως πρωταρχικά η σε βάθος κατανόηση των χαρακτηριστικών των πελατών καθώς και των αναγκών τους – ιδιαίτερα των ανεκπλήρωτων. Ο τρόπος αυτός ανάπτυξης προϋποθέτει ένα ολοκληρωμένο μάρκετινγκ που πρέπει να διεξάγεται σε συνεχή βάση.

4. Ανάπτυξη με νέα προϊόντα σε νέες αγορές

Όπως αντιλαμβάνεται κανείς, ο τρόπος αυτός ανάπτυξης είναι και ο πιο δύσκολος, καθώς η επιχείρηση προσπαθεί να ελιχθεί μέσα σε άγνωστα νερά. Οι **ριζικέλευθες καινοτομίες** παίζουν, όπως είναι φυσικό, κεντρικό ρόλο.

Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο στρατηγικός σχεδιασμός είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο η επιχείρηση χαράζει την πορεία της και προετοιμάζει το μέλλον της. Θέτει στόχους, καθορίζει πως θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και με τι πόρους. Είναι σημαντικό εργαλείο για την μεθοδική, συστηματική οικοδόμηση καινοτομιών και, γενικότερα, ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τα κύρια στάδια της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού ακολουθούν μία λογική αλληλουχία. Το κάθε στάδιο βασίζεται στο προηγούμενο ώστε να επικρατεί μία εσωτερική συνέπεια. Στο Ένθετο παρουσιάζονται σε περίληψη τα κύρια στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού, που θα δούμε πιο αναλυτικά αμέσως παρακάτω.

ΤΑ ΚΥΡΙΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

1. Διατύπωση της εταιρικής αποστολής και του οράματος
2. Ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού
3. Ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης (**δυνάμεις και αδυναμίες**) και του εξωτερικού περιβάλλοντος (**ευκαιρίες και απειλές**)
4. Επιλογή, ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές στρατηγικές και διατύπωση συγκεκριμένων στόχων (**τι πρέπει να γίνει**)
5. Χάραξη στρατηγικής (**πως θα γίνει**)
6. Κατανομή πόρων (**με ποια μέσα θα γίνει**)
7. Χάραξη **επί μέρους στρατηγικών**: Κατά ομάδα προϊόντων, τμήμα, χώρα κλπ.
8. Εξέταση **επάρκειας πόρων και εσωτερικής συνέπειας**

Όραμα και Αποστολή

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκινάει από μία **αυτοεξέταση** της ίδιας της οντότητας της εταιρίας μας.

Ποιοι είμαστε; Ποίο είναι το αντικείμενο των δραστηριοτήτων μας; Ποιους πελάτες επιλέγουμε να εξυπηρετούμε; **Τι θέλουμε να γίνουμε; Τι προσωπικές βλέψεις έχουμε;**

Οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, διατυπωμένες μέσα σε λίγες απλές προτάσεις αποτελούν την **Αποστολή** και το **Όραμα** της επιχείρησης.

Το Όραμα και η Αποστολή αποτελούν τον κεντρικό άξονα γύρω από το ν οποίο θα επιτευχθεί η ανάπτυξη.

Ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού:

Εσωτερική και Εξωτερική Ανάλυση

Μετά την διατύπωση της αποστολής και του οράματος, ακολουθεί μία **ανάλυση της σημερινής μας κατάστασης:**

- Ανάλυση των προϊόντων μας, της αγοράς, του ανταγωνισμού, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ποιες τάσεις επικρατούν;
- Ποιες είναι οι **δυνάμεις και οι αδυναμίες** μας;
- Ποιες **ευκαιρίες** έχουμε μπροστά μας, και ποιες **απειλές;**

Η ανάλυση αυτή μας δείχνει καθαρά:

- **Τις ευκαιρίες που πρέπει να εκμεταλλευθούμε**
- **Τις απειλές που πρέπει να ξεπεράσουμε**
- **Τις δυνάμεις που πρέπει να αξιοποιήσουμε**
- **Τις αδυναμίες που πρέπει να εξαλείψουμε**

Στρατηγικές Επιλογές και Στόχοι

Το επόμενο στάδιο του στρατηγικού σχεδιασμού είναι η επιλογή των στρατηγικών κατευθύνσεων. Με βάση την ανάλυση, το όραμα και την αποστολή, **ιεραρχούμε τις προτεραιότητες** μας και αξιολογούμε τις διάφορες **στρατηγικές επιλογές** που ανοίγονται μπροστά μας. Ήδη έχουμε δει, σε γενικές γραμμές, τις στρατηγικές επιλογές στο Μάρκετινγκ.

Έχοντας επιλέξει την στρατηγική μας κατεύθυνση, προχωρούμε στην **χάραξη των στόχων**. Οι στόχοι, το **τι** θέλουμε να κάνουμε, πρέπει να διατυπώνονται εντελώς **συγκεκριμένα και ποσοτικοποιημένα** και να συνοδεύονται από ένα **χρονοδιάγραμμα** υλοποίησής τους.

Για παράδειγμα, στόχους αποτελούν η βελτίωση ή κάλυψη κενών σε συγκεκριμένους τομείς, η επίτευξη συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η αύξηση του επιπέδου πωλήσεων ή της κερδοφορίας.

Στρατηγική

Ακολουθεί η χάραξη της στρατηγικής – πως θα υλοποιήσουμε τους στόχους. Με ποιές δραστηριότητες, με ποιους πόρους και επενδύσεις, με τι χρηματοδότηση;

Ένα από τα σημαντικότερα γνωρίσματα μίας καλής στρατηγικής είναι η **εσωτερική της συνέπεια**. Έτσι, αφού περατωθεί η διαδικασία του σχεδιασμού επιβάλλεται μία συνολική επανεξέταση όλων των στοιχείων ώστε να καλυφθούν τα τυχόν κενά και να εξασφαλιστεί η μέγιστη αντιστοιχία του ενός με το άλλο.

Ας πάρουμε ένα απλουστευμένο παράδειγμα:

Αν η επιχείρηση οραματίζεται μία διεθνή εξάπλωση των δραστηριοτήτων της, έχει προβλέψει για τις διαδικασίες επιλογής, πρόσληψης και διοίκησης γλωσσομαθών στελεχών; Έχει προβλέψει πόρους για όλα αυτά; Αν η ανάλυση δείχνει αδυναμίες ως προς την γνώση της αγοράς, υπάρχουν προβλέψεις για έρευνες αγοράς – και οι αναγκαίοι πόροι; Αν οι πόροι δεν επαρκούν η επιχείρηση θα χρειαστεί ίσως να αναθεωρήσει μερικούς από τους στόχους, και τις επιλογές της.

Υλοποίηση

Ο στρατηγικός σχεδιασμός από μόνος του δεν είναι παρά μία γραπτή μελέτη. Η πρόκληση έγκειται στην **υλοποίηση** αυτής της μελέτης.

Ο πιο συχνός λόγος αποτυχίας ενός στρατηγικού σχεδίου είναι η αδράνεια και η αδιαφορία. Αλλά συχνά είναι και η καθυστέρηση ή παρεμπόδιση της υλοποίησης από κάποια ομάδα μέσα στην επιχείρηση.

Για τον λόγο αυτό, ένας πλήρης στρατηγικός σχεδιασμός πρέπει να λάβει υπ' όψιν και όλα τα πιθανά εσωτερικά εμπόδια και τους τρόπους αντιμετώπισης τους.

**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ
ΚΑΙ Η ΣΥΝΕΧΗΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας προσφέρει ένα συνολικό πλαίσιο διαχείρισης για την **συνεχή βελτίωση**.

Επιβάλλει στην εταιρία μία **νοοτροπία συνεχούς βελτίωση**:

Σε όλα τα προϊόντα, τις υπηρεσίες, τις εσωτερικές διαδικασίες.

Με τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων.

Η ΔΟΠ επιβάλλει την προσήλωση, την προσοχή σε όλες τις ανάγκες των πελατών.

Επιβάλλει τις **διαδικασίες** ως κεντρικό κορμό των λειτουργιών της εταιρίας (και όχι τα Τμήματα).

Επιβάλλει συνεχείς **μετρήσεις και συγκρίσεις**.

Τι οφέλη αποκομίζουμε από την Διοίκηση Ολικής Ποιότητας;

- Επικεντρώνει την προσοχή όλων, Διοίκησης και εργαζομένων, στις ανάγκες των πελατών μας.
- Βοηθά στην καλλιέργεια πνεύματος συνεργασίας και ικανοποίησης των υφιστάμενων πελατών.

- Μας προτρέπει σε καλύτερη συνεργασία με τους προμηθευτές μας, για να τους βοηθήσουμε να μας δώσουν καλύτερες υπηρεσίες και προϊόντα.
- Μας δίνει απλά εργαλεία που ο καθένας μπορεί να χρησιμοποιεί για τη συνεχή βελτίωση σε όλα τα τμήματα της εταιρίας (παραγωγή, τμήμα πωλήσεων κλπ.).

ΟΙ ΠΑΡΑΙΝΕΣΕΙΣ ΤΟΥ DEMING

(σε περίληψη – διασκευή)

- Ξεφύγετε από τους ελέγχους ποιότητας. **Ενσωματώστε την Ποιότητα στο προϊόν από την αρχή.**
- Σταματήστε να αγοράζετε με βάση την τιμή. Ο στόχος σας είναι η **ελαχιστοποίηση του συνολικού κόστους** και όχι απλώς του αρχικού κόστους.
- Βελτιώστε σταθερά το σύστημα παραγωγής και τις υπηρεσίες ώστε να **ελαττώνετε διαρκώς τα κόστη.**
- **Γίνετε ηγέτες** και καθιερώστε την ηγεσία. Ο σκοπός της ηγεσίας είναι να βοηθήσει τους ανθρώπους και τα μηχανήματα να κάνουν καλύτερη δουλειά.
- **Απαλείψτε το φόβο** προς τα στελέχη σας ώστε ο καθένας να κάνει καλά την δουλειά του.
- Γκρεμίστε τα διαχωριστικά φράγματα ανάμεσα στα τμήματα. Όλο το προσωπικό, από την παραγωγή μέχρι τις πωλήσεις, πρέπει να εργάζεται ως **ομάδα.**
- Εξαλείψτε τα συνθήματα για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ποιότητα. Αυτά μόνο αρνητικά αισθήματα προκαλούν. Οι περισσότερες αιτίες κακής ποιότητας και χαμηλής παραγωγικότητας **οφείλονται στο σύστημα και όχι στους εργαζόμενους.**
- Αφαιρέστε τα εμπόδια που κλέβουν από τους εργαζόμενους την περηφάνια για την ποιότητα της δουλειάς τους. Η ευθύνη των προϊσταμένων πρέπει να αλλάξει από αριθμούς παραγωγής σε ποιότητα.
- Καθιερώστε ενεργά προγράμματα **εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης** των εργαζομένων. Οι αλλαγές απαιτούν νέες δεξιότητες.
- Βάλτε όλους μέσα στην εταιρία να δουλέψουν για την μεταμόρφωση. Η μεταμόρφωση είναι **υπόθεση του καθένα**.

ΠΗΓΕΣ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΓΝΩΣΗΣ ΓΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ

Πελάτες και προμηθευτές

Όπως ήδη έχουμε δει όταν μιλήσαμε για το Μάρκετινγκ, η σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης είναι η αγορά και οι **πελάτες**. Αν δεν καταλάβουμε καλά τις εξελισσόμενες ανάγκες τους και τις τάσεις της αγοράς, καμιά άλλη γνώση δεν έχει σημασία – είναι ξεκομμένη από την πραγματικότητα.

Μία σημαντικότερη πηγή πληροφόρησης, που παραμένει σε μεγάλο βαθμό ανεκμετάλλευτη τόσο από μικρές όσο και από μεγάλες επιχειρήσεις, είναι οι **προμηθευτές**. Αυτοί είναι πραγματικά χρυσωρυχεία πληροφόρησης για τις εξελίξεις της διεθνούς και τοπικής αγοράς, για νέες τεχνολογίες, για νέες ιδέες. Οι επιχειρηματίες δεν πρέπει να περιορίζουν τις συζητήσεις μαζί τους μόνο στις τιμές και όρους παράδοσης. Πρέπει να μάθουν να αντλούν από αυτούς γνώσεις ζωτικής σημασίας.

Άλλωστε, σημερινή ανταγωνιστικότητα απαιτεί ένα νέο πλέγμα σχέσεων με τους προμηθευτές μας – πρέπει να τους βλέπουμε ως **στρατηγικούς συνεργάτες**, από τους οποίους ζητούμε να μας βοηθήσουν να προσεγγίσουμε καλύτερα τους δικούς μας πελάτες με ποιότητα και καινοτομίες.

Διαρκής τεχνολογική ανίχνευση

Κάθε επιχείρηση πρέπει να ξεκινήσει μία διαδικασία για την ανίχνευση των εξελίξεων στις αγορές και στις τεχνολογίες που ενδιαφέρουν τον κλάδο. Και στην διαδικασία αυτή πρέπει να εμπλακεί και το προσωπικό.

Οι θεματικές Εκθέσεις αποτελούσαν και αποτελούν μία χρησιμότερη πηγή πληροφόρησης για νέα προϊόντα, νέες τεχνολογίες, νέες ιδέες. Αλλά ακόμη πιο χρήσιμο είναι η συνεχής επαφή με τις παγκόσμιες εξελίξεις του κλάδου μέσα από διεθνή περιοδικά. Είναι απαραίτητο για κάθε επιχείρηση να αρχίσει να «χτίζει» μία **βιβλιοθήκη** με βιβλία και περιοδικά, που θα αποτελούν πηγή έμπνευσης για το προσωπικό της.

Άλλοι πολύ χρήσιμοι τρόποι για την ανίχνευση των νέων εξελίξεων είναι η **ανάλυση του ανταγωνισμού** καθώς και η συστηματική παρακολούθηση των νέων **διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας**.

Το Διαδίκτυο (Internet)

Το **Διαδίκτυο** προσφέρει έναν προσφορότατο τρόπο πληροφόρησης για τον ανταγωνισμό, τους πελάτες, τους προμηθευτές. Καθώς εξελίσσεται διαρκώς σε ένα στρατηγικό επιχειρηματικό εργαλείο είναι ανάγκη για κάθε επιχείρηση να αρχίσει να αποκτά άμεσα εμπειρία σε αυτό. Η άμεση σύνδεση θα δώσει στους επιχειρηματίες και στο προσωπικό τους αυτή την απαιτούμενη εμπειρία και παράλληλα την πρόσβαση σε πολύτιμες πηγές νέων γνώσεων.

Η σωστή χρήση εξωτερικών συμβούλων

Σε **μερικές, ειδικές περιπτώσεις** μία επιχείρηση μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει και **εξωτερικούς συμβούλους**. Δύο είναι οι πιο κατάλληλοι τρόποι για την αποτελεσματική χρήση συμβούλων, ώστε η επιχείρηση να αποκομίσει τα μέγιστα – και μόνιμα – οφέλη από αυτούς.

Η κλασική περίπτωση είναι για την παροχή **εξειδικευμένων γνώσεων και υπηρεσιών**, που η επιχείρηση **δεν μπορεί ή δεν χρειάζεται να αναπτύξει εσωτερικά**. Π.χ., για την εγκατάσταση ενός πληροφοριακού συστήματος, για ένα σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας σύμφωνα με την σειρά ISO 9000 ή για την εκπαίδευση του προσωπικού σε συγκεκριμένα θέματα.

Στους εξειδικευμένους συμβούλους ανήκουν και οι διάφοροι πανεπιστημιακοί φορείς, που μπορούν να προσφέρουν συγκεκριμένες τεχνογνωσίες ή υπηρεσίες – π.χ. αναλυτικό εργαστήριο κλπ.

Ο άλλος τρόπος είναι η συνεργασία με έναν εξωτερικό **γενικό** σύμβουλο που παρέχει μία ανεξάρτητη εκτίμηση της κατάστασης και δρα ως **καταλύτης** για βελτιώσεις και αλλαγές. Ο σύμβουλος εδώ **διευκολύνει** τον επιχειρηματία και τα στελέχη του στην **διάγνωση και στην διαμόρφωση ενός προγράμματος βελτίωσης**.

Ένας αποτελεσματικός σύμβουλος **εμπλέκει** όλους στην διαδικασία ανάλυσης και τους ενθαρρύνει στη δημιουργία νέων ιδεών, μεταδίδοντας τους ταυτόχρονα τις αντίστοιχες δεξιότητες του. Έτσι η παρέμβαση του έχει **μόνιμα** αποτελέσματα. Για να το πούμε επιγραμματικά, **σου μαθαίνει να ψαρεύεις αντί να σου δώσει απλώς ένα ψάρι για να ξεπινάσεις προσωρινά**.

Στους γενικούς συμβούλους – διευκολυντές ανήκουν και υπηρεσίες και οργανισμοί όπως τα ΚΕΤΑ, τα ΒΙCs, τα κέντρα πληροφοριών για τις επιχειρήσεις κλπ., που ενθαρρύνουν και ενισχύουν τις επιχειρήσεις στην προσπάθεια τους για την εξασφάλιση της ανταγωνιστικότητας.

Η χρήση της Πληροφορικής

Η άφθονη πληροφόρηση είναι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της Νέας Οικονομίας, καθώς η πληροφορική και οι φθηνές τηλεπικοινωνίες έχουν καταστήσει την μετάδοση δεδομένων μαζική και φθηνή. Μάλιστα, συχνά το πρόβλημα είναι η υπερβολική πληροφόρηση – που δεν επιτρέπει την αφομοίωση, πόσο μάλλον την αξιοποίηση της.

Είναι απαραίτητο συνεπώς για την επιχείρηση να βρει τρόπους να διαχειρίζεται αποδοτικά την πληροφόρηση και τη γνώση. Η χρήση **πληροφορικών συστημάτων** μπορεί να βοηθήσει πολύ στην κατεύθυνση αυτή. Ακόμη και απλά λογιστικά φύλλα ή λογιστικά διαχείρισης αρχείων μπορούν να αποδειχθούν πολύτιμα.

Οι περισσότερες επιχειρήσεις ήδη χρησιμοποιούν πληροφορικά συστήματα, αλλά **συνά δεν τα εκμεταλλεύονται επαρκώς**. Για παράδειγμα, τα λογισμικά διαχείρισης των παραγγελιών και των πωλήσεων χρησιμοποιούνται απλώς για τις ανάγκες του λογιστηρίου, ενώ θα μπορούσαν παράλληλα να αποτελέσουν σημαντικά εργαλεία διαχείρισης πληροφοριών για τις ανάγκες των πελατών. Να αποτελέσουν δηλαδή τις πρώτες βάσεις δεδομένων για μία σωστή προσέγγιση **μάρκετινγκ**.

Κινητοποίηση του προσωπικού

Αλλά η σωστή διαχείριση της γνώσης απαιτεί πρώτα απ' όλα σωστή **διοίκηση και κινητοποίηση του προσωπικού**:

Ανοικτή και ελεύθερη ατμόσφαιρα εργασίας, ενδυνάμωση για λήψη αποφάσεων, κατάργηση γραφειοκρατίας και περιττών ελέγχων, αναγνώριση και ανταμοιβή κάθε

νέας ιδέας – άσχετα με το αν αποδεικνύεται σωστή ή όχι, αναγνώριση και ανταμοιβή
κάθε προσπάθειας για βελτίωση – άσχετα με το εάν πετυχαίνει.

Και φυσικά συνεχή εκπαίδευση.

ΜΕΡΟΣ Γ

Καινοτομία σε κάθε πτυχή της επιχείρησης

Καινοτομία στα προϊόντα

Παραδείγματα καινοτόμων εταιριών

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΣΕ ΚΑΘΕ ΠΤΥΧΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Κάθε πτυχή της λειτουργίας της επιχείρησης επιδέχεται βελτιώσεις και καινοτομίες, κάτι το διαφορετικό που θα βελτιώσει την ανταγωνιστικότητα μας.

Προμήθειες πρώτων υλών, π.χ.

- Συνένωση με ανταγωνιστές μας για την βελτίωση της διαπραγματευτικής μας δύναμης απέναντι στους προμηθευτές.
- Εκπτώσεις λόγω όγκου αγορών

Παραγωγή , π.χ.

- Αυτοματοποίηση ενός μέρους της παραγωγής
- Ενοποίηση – συνένωση μικρών κομματιών σε μεγαλύτερα
- Ελαφρύτερα, ανθεκτικότερα ή φθηνότερα υλικά
- Εξωπορισμός (φασόν) ορισμένων κομματιών που έχουν ειδικές προδιαγραφές
- Αναδιάταξη των μηχανών και της παραγωγικής διαδικασίας

Εσωτερικές διαδικασίες, π.χ.

- Κατάργηση εργασιών ρουτίνας
- Κατάργηση υπερβολικών ελέγχων
- Εργασία σε ομάδες
- Χρήση πληροφορικής
- Προτυποποίηση διαδικασιών
- Άμεση ευθυγράμμιση με τους πελάτες
- Δημιουργικός εξωπορισμός μη στρατηγικών διαδικασιών

Πωλήσεις, π.χ.

- Ομαδοποίηση πελατών
- Νέο σχήμα διανομής
- Νέα οργάνωση και τρόπος λειτουργίας του τμήματος πωλήσεων (με την χρήση πληροφορικής)

Διαφοροποίηση – Καινοτομίες Προϊόντων

- Μικρό μέγεθος
- Μεγαλύτερο
- Διαφορετικές διαστάσεις
- Διαφορετικό σχήμα
- Διαφορετικό χρώμα
- Διαφορετική οσμή, γεύση
- Πιο ελαφρύ
- Πιο ανθεκτικό σε διάφορες συνθήκες χρήσης
- Πιο εύκολο στη χρήση
- Προσθήκη χαρακτηριστικών άλλου προϊόντος
- Αφαίρεση χαρακτηριστικών
- Διαφορετική συσκευασία
- Διαφορετικός τρόπος παράδοσης
- Διαφορετική εξυπηρέτηση πελατών
- Μία σειρά προϊόντων με διαβαθμίσεις των ανωτέρω αλλαγών
- Συνδυασμοί των ανωτέρω αλλαγών
 - Για την ίδια ή διαφορετική χρήση / αγορά
 - Για την ίδια ή διαφορετική ομάδα χρηστών / πελατών

και για ό,τι αυτά μπορούν να συνεπάγονται π.χ. η σμίκρυνση ενός προϊόντος που περιέχει ηλεκτρικά ή ηλεκτρονικά εξαρτήματα, απαιτεί ταυτόχρονα και διαφορετικά υλικά, πιο ανθεκτικά στην αυξημένη θερμοκρασία.

Η συσκευασία του προϊόντος σε νέα σακούλα, φιλική προς το περιβάλλον , και πιο εμφανίσιμη απαιτεί και πάλι νέα, διαφορετικά υλικά, υψηλότερο πιθανόν κόστους.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΔΙΕΘΝΗ ΧΩΡΟ

Θα δώσουμε μερικά ευρέως γνωστά παραδείγματα από τις καλύτερες διεθνείς πρακτικές διαδικασιών για καινοτομίες. Στη διάρκεια του σεμιναρίου θα συζητηθούν και άλλα παραδείγματα από τον ελληνικό χώρο.

Η διεθνής **φαρμακοβιομηχανία** προσφέρει ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα συνεχών καινοτομιών. Για κάθε φάρμακο που βγαίνει στην αγορά υπάρχουν ένα σωρό άλλα που ακολουθούν, σε διαφορετικά στάδια προετοιμασίας, μέσα στον «σωλήνα».

Σε έναν άλλο χώρο η **Intel**, όταν λανσάρει μία νέα γενιά μικροεπεξεργαστή βρίσκεται ήδη σε προχωρημένο στάδιο ανάπτυξης της επόμενης ή και της μεθεπόμενης γενιάς μικροεπεξεργαστή.

Η αμερικανική **3M** θεωρείται ευρέως ως μία από τις πλέον καινοτόμους εταιρίες στον κόσμο. Χαρακτηριστικό της κουλτούρας που την διαπνέει είναι ότι **ενθαρρύνει** τους τεχνικούς της να ξοδεύουν το 15% του χρόνου τους σε δικούς τους πειραματισμούς, της αρεσκείας τους. Μάλιστα, η εταιρία όχι μόνο «κάνει τα στραβά μάτια» αλλά και ενισχύει χρηματικά αυτά τα «λαθραία» πειράματα. Οι συνεχείς καινοτομίες της 3M συντελούν ώστε το ένα τέταρτο των πωλήσεων της εταιρίας να προέρχεται από νέα προϊόντα, ηλικίας λιγότερο από πέντε (5) έτη.

Πιο κοντά σε στα ελληνικά δεδομένα, η γερμανική **Siemens** έχει ίσως ακόμη πιο εντυπωσιακές επιδόσεις στην καινοτομία. Τα προϊόντα και οι υπηρεσίες της που έχουν ηλικία μικρότερη των πέντε ετών αντιπροσωπεύουν το 70% του συνόλου.

Ας δούμε το παράδειγμα της **Gillete**. Η εταιρία αυτή συνηθίζει να λανσάρει κάθε λίγα χρόνια νέα, ριζικά βελτιωμένα συστήματα ξυρίσματος, **ενώ ακόμη τα παλιά της προϊόντα μεσουρανούν στην αγορά**. Το MACH III εμφανίστηκε ελάχιστα μόλις χρόνια μετά το Sensor και το ίδιο έγινε διαδοχικά με το Excel και το MachII – όλα στα τελευταία λίγα χρόνια.

Με την συμβατική λογική που θα ακολουθούσαν οι περισσότερες εταιρίες η στρατηγική αυτή είναι ζημιογόνα, καθώς με την ταχεία εναλλαγή το νέο προϊόν γίνεται «**κανίβαλος**» των παλαιότερων. Όμως, η φιλοσοφία της Gillete είναι ότι ούτως ή άλλως ο ανταγωνισμός σύντομα θα δημιουργήσει κάτι καλύτερο, και θα περιθωριοποιήσει τα προϊόντα της, άρα προτιμά να Πάρει τα ηνία, να προηγηθεί και να τα αντικαταστήσει η ίδια – **να πάρει την μοίρα της στα δικά της χέρια**.

Η διορατική και θαρραλέα αυτή προσέγγιση δείχνει και κάτι άλλο, που χρειάζεται να τονισθεί ιδιαίτερα. Μία καινοτομία που δημιουργείται στο ερευνητικό εργαστήριο δεν προσφέρει κανένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα **από μόνη της**. Αυτό επιτυγχάνεται μόνο με μία **δημιουργική, ολοκληρωμένη στρατηγική** της οποίας η καινοτομία δεν αποτελεί παρά ένα μόνο από τα πολλά στοιχεία.

Και για να τελειώσουμε με ακόμη ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα **ολοκληρωμένης καινοτόμου στρατηγικής**. Αυτό αφορά την **Sony** και τα φορητά κασετόφωνα **Walkman**. Για να μπερδέψει τον ανταγωνισμό και να τον εμποδίσει να αντιγράψει με επιτυχία αυτή την σημαντική της καινοτομία, λάνσαρε εκατοντάδες τύπους του Walkman στην αγορά σε ελάχιστα μόλις χρόνια. Μπόρεσε έτσι να διατηρήσει μέχρι σήμερα την πρωτοπορία της, παρ' ότι το προϊόν έχει ήδη μπει σε πολύ ώριμη φάση.

Για να δείξουμε ένα παράδειγμα καινοτομίας από μία απρόσμενη πλευρά:

Η εταιρία **Victorinox** κατασκευάζει τους περίφημους ελβετικούς σουγιάδες. Τελευταία ανέπτυξε έναν τύπο με εργαλεία για την αποσυναρμολόγηση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ο σουγιάς έγινε τόσο περιζήτητος που τα πρώτα αποθέματα εξαντλήθηκαν σε μία μόλις ημέρα!

ΜΕΡΟΣ Δ

Δημιουργικότητα και Καινοτομία

Σκέψη «έξω από το Κουτί»

Καταιγισμός Ιδεών

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ, ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ, ΝΕΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΣΚΕΨΗΣ

Οι εχθροί της καινοτομίας

Ο μεγαλύτερος εχθρός της καινοτομίας είναι ο **εφησυχασμός** – η στάση ότι όλα τα έχουμε ήδη κάνει υπέροχα, και άρα δεν χρειάζεται καν να σκεφθούμε για αλλαγές. Επίσης ή αρνητική στάση απέναντι σε νέες ιδέες και ο εγωισμός – η νοοτροπία ότι όλες οι καλές ιδέες πρέπει ξεκινάνε από εμάς και ότι είναι μειωτικό για μας να έχει κάποιος άλλος μία καλύτερη ιδέα (ιδιαίτερα αν είναι υφιστάμενος μας)!!

Αλλά εχθρός είναι και το δέος απέναντι στο μέγεθος της πρόκλησης – πως μπορώ εγώ ο μικρός να κάνω κάτι καλύτερο από τους άλλους; να το σκεφτώ, να το ερευνήσω, να το υλοποιήσω;

Μέσα σε μία επιχείρηση μπορεί επίσης να αναπτυχθεί μία κατεστημένη σκέψη που εμποδίζει κάθε ανανέωση. Η έμφυτη ανάγκη που έχουμε για συναίνεση – ή και ο φόβος για την διαφορετικότητα – οδηγεί συχνά σε ένα κομφούζιο. Ο κομπορμισμός αποτρέπει κάποιον από το να προτείνει κάτι καινοτόμο και ριζοσπαστικό. Η δημιουργικότητα πνίγεται και οι νέες ιδέες δεν είναι παρά τετριμμένες και συντηρητικές, που δεν προσθέτουν τίποτε καινούργιο αλλά διαιωνίζουν την ίδια κατάσταση – ίσως με μία επίφαση βελτίωσης.

Άλλοι αναστολείς της δημιουργικότητας εκφράζονται μέσα από τις παρακάτω δηλώσεις – αρκετά κοινές στον επιχειρηματικό χώρο:

- Έτσι το βρήκαμε, έτσι το κάνουμε.

- Αποκλείεται!
- Αυτό είναι ανεδαφικό.
- Δεν γίνεται, το λένε και οι ειδικοί.
- Άσε το μέλλον, ας συγκεντρωθούμε στη δουλειά μας.
- Αν είναι εφικτό, γιατί δεν το έχουν ήδη κάνει ;
- Άσε μη γελοιοποιηθούμε!
- Και ποίος είναι αυτός να μου πει τι πρέπει να κάνω!
- Γιατί να αλλάξω αφού ως τώρα πέτυχα;
- Δεν μου λες τίποτε καινούργιο, την έχω σκεφτεί και εγώ αυτή την ιδέα, αλλά δεν την προχώρησα.
- Η ιδέα σου είναι λάθος, γιατί την προηγούμενη φορά είχες κάνει λάθος.
- Προσπάθησα και απέτυχα – δεν χρειάζομαι άλλες ιδέες.

Σκέψη «έξω από το κουτί»

Πρόβλημα 1:

Πως θα συνδέσουμε όλα τα σύμβολα (X):
με 4 ευθείες γραμμές
χωρίς να σηκώσουμε το μολύβι από το χαρτί;

| | | |
|---|---|---|
| X | X | X |
| X | X | X |
| X | X | X |

Πρόβλημα 2:

Πως θα συνδέσουμε όλες τις κουκκίδες
με μία ευθεία γραμμή;

ΠΩΣ ΠΡΟΧΩΡΟΥΜΕ ΣΕ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΟΥΜΕ ΛΥΣΕΙΣ

Έχουμε ήδη μιλήσει για την σύγχρονη διοίκηση, που είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την δημιουργία καινοτομιών. Όμως από μόνα τους τα συστήματα διοίκησης δεν φέρουν την καινοτομία.

Οι καινοτομίες ξεκινούν πρώτα απ' όλα με μία κατάλληλη **νοοτροπία**:

- Άρνηση της επανάπαυσης και του εφησυχασμού.
- **Συνειδητοποίηση της ανάγκης για αλλαγή**
- **Ανοικτό μυαλό.** Να μην εγκλωβιζόμαστε στην περπατημένη, σε μία συμβατική λύση. Μπροστά σε κάθε πρόβλημα πρέπει να διερευνούμε όλες τις πιθανές λύσεις – **εναλλακτικά σενάρια.**
- Αναγνώριση ότι τα λάθη και οι αποτυχίες είναι ακέραιο μέρος της δημιουργικής διαδικασίας. Η εμπειρία από αυτά είναι μάλιστα πολύτιμη πηγή γνώσης.
- Όχι μόνο να δεχόμαστε αλλά και να **επιζητούμε** ιδέες από άλλους. Οι πελάτες, οι προμηθευτές και οι υφιστάμενοι μας είναι ανάμεσα στις πιο πολύτιμες πηγές ιδεών.
- Ιδίως οι υφιστάμενοι μας – το εργατικό δυναμικό, οι υπάλληλοι του λογιστηρίου, οι πωλητές μας είναι χρυσωρυχεία νέων ιδεών. Αρκεί να δημιουργήσουμε ένα **ευχάριστο και ανοικτό κλίμα εργασίας**, να τους ενθαρρύνουμε, να επιζητήσουμε ενεργά τις ιδέες τους. Να τους δείξουμε ότι τους σεβόμαστε και ότι αναγνωρίζουμε ότι μπορούν έχουν καλύτερες ιδέες από εμάς. Και σε κάθε

περίπτωση, να ανταμείβουμε την ιδέα και την προσπάθεια, άσχετα από το αν στέφεται τελικά από επιτυχία.

Εννοείται φυσικά ότι η **αφιέρωση σημαντικών πόρων** είναι απαραίτητη για μία επιχείρηση που θέλει να καινοτομεί. Οι επιχειρήσεις που προσφέρουν συνεχείς καινοτομίες στη διεθνή αγορά δεν το καταφέρνουν αυτό τυχαία και συγκυριακά. Όλα αυτά τα έχουμε ήδη συζητήσει (συστήματα διοίκησης, υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών κλπ.).

**ΠΩΣ ΞΕΚΙΝΑΜΕ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ.
Ο ΚΑΤΑΙΓΙΣΜΟΣ ΙΔΕΩΝ**

Μία καινοτομία είναι σπάνια προϊόν μίας και μοναδικής ιδέας. Τις περισσότερες φορές είναι αποτέλεσμα ενός **συνδυασμού ιδεών**. Για τον λόγο αυτό είναι απαραίτητο όχι μόνο να δημιουργήσουμε ένα μακρύ κατάλογο από ιδέες αλλά και να τον επεξεργασθούμε έτσι ώστε να μπορούμε εύκολα να διακρίνουμε ευκαιρίες για συνδυασμούς.

Επίσης, ο καθένας μας γνωρίζει από την δική του εμπειρία ότι σε **κάθε καλή ιδέα αναλογούν δεκάδες ή και εκατοντάδες από άλλες, μη αξιοποιήσιμες ιδέες**.

Όπως η ονομασία του το υπονοεί. Ο καταιγισμός ιδεών είναι μία διαδικασία παραγωγής πάρα πολλών ιδεών μαζί. Ανάμεσα τους ελπίζεται ότι θα φανούν και τα λίγα ψήγματα χρυσού, οι δημιουργικές και καινοτόμες ιδέες και συνδυασμοί ιδεών.

Η διαδικασία του καταιγισμού ιδεών συνίσταται σε μία **ομαδική σύσκεψη** όπου ο καθένας με τη σειρά του παρουσιάζει μία ιδέα. Η ιδέα του ενός δημιουργεί μία (λιγότερο ή περισσότερο) διαφορετική ιδέα στον άλλο. Από μία αρχική σταγόνα – μία αρχική ιδέα – σταδιακά δημιουργείται μία θύελλα, ένας καταρράκτης ιδεών.

Με την διαδικασία αυτή αναζητούνται νέες ιδέες ή δημιουργικές λύσεις σε διάφορα προβλήματα που αντιμετωπίζει η επιχείρηση. Στην σύσκεψη συμμετέχουν ή Διεύθυνση, τα στελέχη και επιλεγμένο προσωπικό.

Η ομαδική αναζήτηση νέων ιδεών και δημιουργικών λύσεων είναι χρήσιμη και από μία άλλη πλευρά. Όχι μόνο βοηθά στην άντληση των γνώσεων και εμπειριών από τον καθένα αλλά και γιατί οι ιδέες και οι αποφάσεις που λαμβάνονται στην βάση αυτών των ιδεών εξασφαλίζουν εκ των προτέρων την κατανόηση και την αποδοχή απ' όλους. Επίσης, η συμμετοχή του προσωπικού στην δημιουργία ιδεών για το μέλλον της επιχείρησης, τους δίνει περισσότερο μαζί με αυτή – ένας πολύτιμος τρόπος κινητοποίησης.

Η επιτυχία της σύσκεψης απαιτεί απ' όλους τους συμμετέχοντες **να αφήσουν τη φαντασία τους ελεύθερη, αχαλίνωτη**. Χωρίς κανένα απολύτως περιορισμό, να προτείνουν ιδέες, ακόμη και τις πιο απίθανες. Ταυτόχρονα, **απαγορεύεται στους υπόλοιπους να κριτικάρουν την ιδέα, ή έστω και να την σχολιάσουν με οποιονδήποτε τρόπο**. Αυτοί οι κανόνες του παιχνιδιού βοηθούν στην εξάλειψη κάθε αναστολής από τους συμμετέχοντες και συντελούν σε μία πραγματικά δημιουργική σύσκεψη.

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΓΓΙΣΜΟΥ ΙΔΕΩΝ

- Ανακεφαλαιώνουμε το πρόβλημα και θέτουμε με σαφήνεια το κύριο ερώτημα στο οποίο πρέπει να απαντήσει η ομάδα. Ορίζουμε την επιδιωκόμενη καινοτομία με λίγες λέξεις.
- Εξηγούμε τους κανόνες με τους οποίους θα διεξαχθεί η σύσκεψη στην συνέχεια. Χρήσιμο είναι να του έχουμε σε εμφανές μέρος στην αίθουσα συσκέψεων.
- Ξεκινούμε τον πρώτο γύρο της διαδικασίας, ζητώντας από τους συμμετέχοντες, ένας- ένας με την σειρά να δώσουν την ιδέα τους. Αυτή την ιδέα την γράφουμε περιληπτικά στον πίνακα.

- Ο καθένας μπορεί – και πρέπει – να χρησιμοποιεί τις ιδέες των άλλων ως αφετηρία για δικές του ιδέες, είτε απλώς παραλλαγές, είτε εντελώς διαφορετικές.
- Καμία άλλη συζήτηση κατά την διάρκεια της διαδικασίας δεν επιτρέπεται. Η ανάλυση και επεξεργασία των ιδεών θα γίνει αργότερα.
- Μόνο μία ιδέα ανά συμμετέχοντα είναι δεκτή σε κάθε γύρο.
- Όλες οι ιδέες είναι πολύτιμες και ευπρόσδεκτες. Κανένας δισταγμός δεν πρέπει να υπάρχει για οποιαδήποτε ιδέα, όσο εξωπραγματική και να φαίνεται.
- Δεν επιτρέπεται κανένας σχολιασμός ή συζήτηση επάνω σε μία ιδέα. Ούτε καν έμμεσοι σχολιασμοί – γκριμάτσες, γέλια κλπ.
- Όταν έχουν μιλήσει όλοι, ο γύρος επαναλαμβάνεται. Αν κάποιος δεν έχει πρόχειρη ιδέα όταν έλθει η σειρά του, μπορεί να «πάει πάσο» και έτσι η διαδικασία συνεχίζεται χωρίς διακοπές.
- Οι γύροι επαναλαμβάνονται μέχρις ότου διαπιστωθεί ότι δεν υπάρχει πλέον περιθώριο για περισσότερες ιδέες.

Αξιολόγηση και ιεράρχηση των ιδεών

- Αφού όλες οι ιδέες καταγραφούν στον πίνακα, «συμμαζεύουμε» τον κατάλογο των ιδεών, συγχωνεύοντας αυτές που είναι παρόμοιες. Αν χρειάζεται τις αποσαφηνίζουμε ή τις βελτιώνουμε περισσότερο.
- Κατόπιν, μελετάμε τις ιδέες και τις ομαδοποιούμε, κατατάσσοντας τις σε μερικές (περίπου 5) βασικές κατηγορίες.

Είμαστε τώρα έτοιμοι να συζητήσουμε και να αξιολογήσουμε τις διάφορες ιδέες και να τις ιεραρχήσουμε ως προς τη σπουδαιότητα τους, την ευκολία υλοποίησης, του αποτελέσματος που θα έχουν κλπ.

- Στο στάδιο αυτό ίσως χρειασθεί να αναπτύξουμε και κριτήρια βαθμολόγησης και αξιολόγησης των ιδεών.

Τέτοια κριτήρια είναι:

Πόσο καινοτόμα είναι η ιδέα; Πόσο εύκολα είναι υλοποιήσιμη; Πόση επίδραση θα έχει για την επιχείρησή μας Πόσο αποδεκτή θα είναι από το προσωπικό, του πελάτες, τους συνεργάτες; Τι υποδομή θα χρειαστεί για την υλοποίησή της;

- Ένας εναλλακτικός τρόπος για την ιεράρχηση είναι η προοδευτική ψηφοφορία.
- Επιλέγουμε τις ιδέες που έχουν την μεγαλύτερη βαθμολογία.
- Επεξεργαζόμαστε τις επιλεγμένες ιδέες για να τις κάνουμε κάπως πιο συγκεκριμένες, με «σάρκα και οστά»:
Σε πολύ γενικές γραμμές, τι χρειάζεται η ιδέα για να την υλοποιήσουμε; Τι χρόνο και τι πόρους απαιτεί;
- Συνδυάζουμε όλες μαζί τις επιλεγμένες και λεπτομερείς ιδέες. Βεβαιωνόμαστε για το αν ιδέες που έχουμε συνδυάσει είναι συμβατές μεταξύ τους. Ο συνδυασμός αυτός είναι η ακατέργαστη μορφή των καινοτομιών που επιδιώκουμε.

Έχουμε έτσι δημιουργήσει την **πολύτιμη πρώτη ύλη** για τις καινοτομίες μας. Από εδώ και πέρα απαιτείται ένας σωστός σχεδιασμός της περαιτέρω διερεύνησης και

υλοποίησης των ιδεών. Χρονοδιαγράμματα, προσδιορισμός απαιτούμενων τεχνολογιών και άλλων πόρων, ανάθεση συγκεκριμένων υπευθυνοτήτων στο κάθε αρμόδιο στέλεχος, διοίκηση έργου κλπ.

ΜΕΡΟΣ Ε

Συμπεράσματα

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ:
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Το σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από συνεχείς εξελίξεις και αλλαγές, που συχνά είναι ανατρεπτικές. Ανάμεσα στις αλλαγές είναι και η ταχύτατη ωρίμανση και συρρίκνωση του κύκλου ζωής των προϊόντων και κάθε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το ραγδαία μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον επιβάλλει **αλλαγές και καινοτομίες στα προϊόντα** και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση στους πελάτες της.

Επί πλέον, επιβάλλει **καινοτομίες** όχι μόνο στα προϊόντα αλλά και **σε ολόκληρη την αλυσίδα**, που ξεκινάει από την προμήθεια των πρώτων υλών και καταλήγει στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Καινοτομίες στην οργάνωση και την διοίκηση, στις λειτουργικές διαδικασίες, στην επικοινωνία, στην παραγωγή, στην διανομή, στις υπηρεσίες,, στην εφαρμογή της τεχνολογίας, στις στρατηγικές συμμαχίες με άλλες εταιρίες.

Αλλά οι καινοτομίες από μόνες τους δεν αρκούν. Στην εποχή που κάθε προϊόν έχει ταχύτατα συρρικνούμενο κύκλο ζωής ζωτικότετη σημασία για τις επιχειρήσεις είναι η **ταχύτητα** με την οποία υλοποιούν μία ιδέα και την φέρνουν ως προϊόν στην αγορά. Στον τομέα αυτό σίγουρα μπορούν να είναι πολύ πιο αποδοτικές οι ΜΜΕ, χάρη στην σχετική τους ευελιξία.

Πως προχωρούμε για να δημιουργήσουμε καινοτομίες; Υπάρχουν πολλοί δρόμοι γι' αυτό – οι καινοτομίες δεν δημιουργούνται με συνταγές. Όμως τα παραδείγματα των πετυχημένων επιχειρήσεων δείχνουν ότι υπάρχουν μερικές βασικές προϋποθέσεις.

- Κατάλληλη διοικητική υποδομή – συστήματα και διαδικασίες.
- Εμπειρία στη χρήση των νέων τεχνολογιών.
- Διαδικασίες ανίχνευσης **νέων τεχνολογιών**. Επένδυση σε νέες τεχνολογίες σε πρώιμο στάδιο ώστε να αποκτηθεί η εμπειρία (και να ξεπεραστούν τα προβλήματα της «παιδικής ηλικίας») από νωρίς.
- Ελάχιστες είναι οι καινοτομίες που προκύπτουν τυχαία. Η συντριπτική πλειοψηφία τους επιτυγχάνεται με διάθεση σημαντικών πόρων για έρευνα και ανάπτυξη, με ενδεδειγμένο σχεδιασμό και με διαδικασίες.
- Έμπειρο, καταρτισμένο, επιδέξιο και δημιουργικό ανθρώπινο δυναμικό με έφεση για μάθηση.
- Διάθεση πόρων για συνεχή **εκπαίδευση** όλων των εργαζομένων για την ανανέωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.
- Όλα όμως αυτά δεν μπορούν να αποβούν αποτελεσματικά αν δεν επικρατεί στην επιχείρηση μία **κουλτούρα καινοτομιών**. Μία εταιρική κουλτούρα που επιτρέπει τον **πειραματισμό, τα ρίσκα**, που ανταμείβει όχι μόνο τις επιτυχίες αλλά ακόμη και τις προσπάθειες που καταλήγουν σε αποτυχία.

Συνοψίζοντας:

Η καινοτομία απαιτεί προσπάθειες και αφιέρωση υλικών και χρηματικών πόρων. Αλλά κυρίως καινοτομία σημαίνει δημιουργικότητα και δημιουργικότητα σημαίνει α ανθρώπινος παράγων.

Γι' αυτό η σωστή διοίκηση του προσωπικού μας, η κινητοποίηση του, η συνεχής του εκπαίδευση, και η αξιοποίηση των γνώσεων, των εμπειριών, και της δημιουργικότητας του, αποτελούν πρωταρχικά στοιχεία για την επίτευξη καινοτομιών και για την εξασφάλιση ανταγωνιστικότητας. Για την επιτυχία μας – την επιβίωση μας!! – καθώς βρισκόμαστε στην αρχή ενός νέου αιώνα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, Karl T. Ulrich, Steven D. Eppinger, εκδόσεις Τζιόλα, 2018 (5^η έκδοση)
2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, John Bessant, Joe Tidd, εκδόσεις Τζιόλα, 2018 (3^η έκδοση)
3. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΟΡΑΜΑ ΣΕ BUSINESS PLAN, Βασίλης Κέφης, Πέτρος Παπαζαχαρίου, εκδόσεις Κριτική, 2009
4. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΤΡΟΦΙΜΩΝ, Phillippe Aurier, Lucier Sirieix, Εκδόσεις Προπομπός, 2010 (1^η έκδοση)
5. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Δημήτρης Πασχαλούδης, εκδόσεις Τζιόλα, 2018
6. MANATZEMENT ΜΙΚΡΩΝ & ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Michael Murphy, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 1999
7. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑ, Kerin Peterson, Εκδόσεις Τζιόλα, 2017 (12 έκδοση)
8. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Gary Armstrong, Philip Kotler, εκδόσεις Επίκεντρο, 2009 (9^η έκδοση)
9. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ: ΑΡΧΕΣ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ, Stephen Robbins, Mary Coulter, David DeCenzo, Εκδόσεις Κριτική, 2017 (2^η έκδοση)
10. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ, ΑΓΟΡΑΖΟΝΤΑΣ, ΕΧΟΝΤΑ ΚΑΙ ΖΩΝΤΑΣ, Michael Solomon, εκδόσεις Τζιόλα 2016 (11^η έκδοση)
11. ΔΙΑΦΗΜΙΣΗ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, George Belch, Michael Belch, εκδόσεις Τζιόλα, 2018 (10^η έκδοση).
12. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ Peter Runia, Frank Wahl, Olaf Geyer, Christian Thewiben, εκδόσεις Προπομπός, 2014 (εη έκδοση)
13. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Δημήτρης Μπουραντράς, Νάνσυ Παπαλεξανδρή, εκδόσεις Ε. Μπένου, 2003
14. ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΤΑΝΑΛΩΤΗ Denis Darpy, εκδόσεις Προπομπός, 2014 (3^η έκδοση)
15. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ, Ανδρέας Κακούτρης, εκδόσεις Προπομπός, 2018 (3η έκδοση)
16. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, MANATZEMENT Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ Γιάννης Πετρώφ, Κ. Τζωρτζάκης, Αλ. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 2002 (2^η έκδοση)

17. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΙΚΡΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Marriot Glackin, εκδόσεις Τζιόλα, 2016 (2^η έκδοση)
18. ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ, Κ. Τζωρτζάκης, Α. Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili,
2017 (4^η έκδοση)
19. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ Kinicki Williams, εκδόσεις Επίκεντρο, 2018
20. ΜΕΤΑΠΟΙΗΣΗ ΑΓΡΟΤΙΚΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ, Αναστάσιος Σέμος, Εκδόσεις
Ζήτη, 2010, (2^η έκδοση)
21. ΒΑΣΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ, Βασίλεια Γαλάνης, εκδόσεις Α. Σταμούλης, 2006
22. MANATZEMENT Δημήτρης Μπουραντάς, εκδόσεις Μένου, 2015 (1^η
έκδοση)
23. ΑΡΧΕΣ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΠΡΟΙΣΕΓΓΙΣΗ Κώστας Τζωρτζάκης,
Αλεξία Τζωρτζάκη, εκδόσεις Rosili, 2002 (2^η έκδοση)
24. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ, Ελένη Σαλαβού, εκδόσεις
Rosili, 2013 (1^η έκδοση)
25. ΔΡΟΜΟΙ ΕΞΕΛΙΞΗΣ ΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ Ελένη Σαλαβού, εκδόσεις
Καστανιώτη, 2006 (2^η έκδοση)
26. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ David J. Storey,
Francis J. Greene, Ιωσήφ Χασσίδ, Ειρήνη Φαφαλιού, εκδόσεις Κριτική, 2011 (1^η
έκδοση)
27. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙΝΟΟΤΟΜΙΑΣ ΣΕ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΕΣ ΚΑΙ
ΣΥΜΠΛΕΓΜΑΤΑ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ Νίκος Κομνηνός, Λίνα Κυργιαφίνη, Ελένη
Σεφερτζή, εκδόσεις Gutenberg, 2001.