Βασίλης Τραπεζάνογλου

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

Εξωστρέφεια και πελατοκεντρικότητα στα επιχειρησιακά μοντέλα

Ο ρόλος των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών

ΕΚΔΟΣΗ ΠΡΩΤΗ - 30-04-2010

Αφιερώνεται στους γονείς μου

Forget strategy sessions:
To find one great idea, you must have
workers dreaming up thousands.

Gary Hamel,
Fortune 9-7-2001

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 4

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ: ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ 7

1.1 Καινοτομία: love story… 8
1.2 «Από ορισμού άρξαστε» (Αριστοτέλης): Τι είναι και τι δεν είναι καινοτομία 9
1.3 Η καινοτομία δεν είναι λειτουργία, είναι τρόπος διοίκησης 14
1.4 Είναι η καινοτομία jazz; Καινοτομία και αυτοσχεδιασμός 15
1.5 Ή καινοτομούμε ή χανόμαστε – Καινοτομία και οικονομική κρίση 16

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ 18

2.1 Η σχέση καινοτομίας και τεχνολογιών πληροφορικής 19
2.2 Το «τεχνολογικό χάσμα» και η καινοτομία 23
2.3 Η «ελληνική τεχνολογική χωματερή»: «υγειονομική ταφή» ελληνικών καινοτομιών 24
2.4 Ανταγωνιστικότητα, τεχνολογίες πληροφορικής και καινοτομία 31
2.5 Πηγές καινοτομίας στην επιχειρησιακή λειτουργία 34
2.6 Τα «μυστικά της καινοτομίας»: έμφυτη ή επίκτητη ικανότητα; 37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ 41

3.1 Τα μέσα έξω: καινοτομία και εξωστρεφή επιχειρησιακά μοντέλα 42
3.2 Παραδείγματα εξωστρεφών πελατοκεντρικών επιχειρησιακών μοντέλων 43
3.3 Παράγοντες που διευκολύνουν τα εξωστρεφή επιχειρησιακά μοντέλα – Καινοτομία 2.0 46
3.4 Συμβαίνουν: "Η Φωνή του Πελάτη" και το Interactive Banking 52
3.5 Η «ανοιχτή» καινοτομία: ρώτα τον ενδιαφερόμενο (πελάτη) 58
3.6 Σημαντική καινοτομία: «συν-δημιουργία» λογισμικού ανοιχτού κώδικα 63
3.7 Η σχεδιασμένη καινοτομία 64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Ο ΔΡΟΜΟΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ 66

4.1 Ξεπερνώντας τα εμπόδια και τις παγίδες της καινοτομίας 67
4.2 Λύσεις και ευκαιρίες για τα επιχειρηματικά start-ups 71
4.3 Αντί επιλόγου: από την ηλεκτρονική στη βιοτεχνολογική καινοτομία 72

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ 73

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η καινοτομία αποτελεί ένα από τα πιο προσφιλή στοιχεία που ενσωματώνουν στην πολιτική που επαγγέλλονται τα διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων αλλά και οι πολιτικοί. Είναι το αλατοπίπερο που προσθέτουν οι επιχειρηματίες για να κάνουν πιο ελκυστικά τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους. Είναι το επικοινωνιακό όχημα των πολιτικών που επιθυμούν να εμφανίσουν «σύγχρονο» πρόσωπο και να δημιουργήσουν μεταρρυθμιστικές προσδοκίες.

Η πραγματικότητα βέβαια συχνά δεν συμφωνεί με τις διακηρύξεις και το φαινόμενο αυτό είναι πιο έντονο στη χώρα μας. Αυτό συμβαίνει άλλοτε γιατί δεν είναι σαφώς κατανοητή η έννοια της καινοτομίας και άλλοτε γιατί οι υποσχέσεις και οι σχεδιασμοί για προώθηση καινοτομιών σκοντάφτουν στην αδυναμία πρακτικής εφαρμογής των νέων ιδεών που διατυπώνονται.

Οι συγχύσεις γύρω από το τι είναι και τι δεν είναι καινοτομία είναι πολλές. Οι πιο βασικές είναι δύο:

- Η εντύπωση ότι κάθε πρωτότυπη ή ευφυής ιδέα αποτελεί καινοτομία. Η τελευταία απαιτεί **αποτελεσματική εφαρμογή της ιδέας και αποδοχή της** από αυτούς στους οποίους απευθύνεται, **ώστε να υπάρχει το τεκμήριο παραγωγής αξίας**. Οι πρωτότυπες ιδέες, οι ανακαλύψεις, οι εφευρέσεις αποτελούν το πρόκριμα μόνον για καινοτομίες
- Η άστοχη ταύτισή της με την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών και ειδικότερα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), που οφείλεται στο γεγονός ότι η εποχή μας χαρακτηρίζεται από την κυριαρχία των καινοτομιών που έχουν ηλεκτρονική βάση, στηρίζονται δηλαδή στην αξιοποίηση της ηλεκτρονικής με τη μορφή προϊόντων ή υπηρεσιών.

Είναι γεγονός ότι οι ΤΠΕ δημιουργούν το υπόβαθρο για καινοτόμο δράση και αποτελούν συχνά αναγκαία προϋπόθεση για την υλοποίησή της. Όμως οι ΤΠΕ δεν παύουν να αποτελούν ένα μέσο, πολύτιμο οπωσδήποτε, στη διάθεση ενός καινοτόμου οργανισμού για το «ταξίδι καινοτομίας». Η εμπέδωση κουλτούρας καινοτομίας, η αμφισβήτηση αποκρυσταλλωμένων αντιλήψεων και στερεότυπων που εμπεδώνονται σε έναν κλάδο ή στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, η άσκηση συστηματικής πολιτικής ανταμοιβής καινοτόμων πρωτοβουλιών, η ενθάρρυνση του πειραματισμού και η ψύχραιμη διαχείριση αποτυχιών αποτελούν κρίσιμα συστατικά στοιχεία ενός καινοτόμου οργανισμού.

Ένας οργανισμός μπορεί σχετικά εύκολα να εισάγει καινοτομία, **να υιοθετεί δηλαδή** καινοτομικά προϊόντα, υπηρεσίες, μεθόδους παραγωγής και λειτουργίας ή δίκτυα διανομής και εξυπηρέτησης. Από την άλλη πλευρά η ενδογενής καινοτομία, η εσωτερική παραγωγή και εφαρμογή της απαιτεί σημαντικά πιο δημιουργικό περιβάλλον αλλά μπορεί να αποφέρει και πιο πλούσια οφέλη, αφού επιστρατεύει και αξιοποιεί το δημιουργικό δυναμικό ενός οργανισμού και ενισχύει τη ανταγωνιστικότητά του.

Η καινοτομία αποτελεί αναγκαιότητα τόσο στους ιδιωτικούς όσο και στους δημόσιους οργανισμούς. Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, όπως αυτή που διανύουμε αυτήν την εποχή, η εφαρμογή καινοτόμων πολιτικών αποτελεί καθοριστικό πρόκριμα για να βρεθεί μια επιχείρηση με ενισχυμένη θέση, όταν τα πράγματα αποκτήσουν τη «νέα κανονικότητά τους».

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο συνδυασμός καινοτόμου προσέγγισης και νέων τεχνολογιών προσφέρει πολλές ευκαιρίες ανανέωσης σε όλες τις πτυχές της επιχειρησιακής λειτουργίας (παραγωγή προϊόντων ή υπηρεσιών). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα εξωστρεφή πελατοκεντρικά επιχειρησιακά μοντέλα, που αποτελούν, κατά την άποψή μου, την πιο πολλά υποσχόμενη μορφή σύγχρονης επιχειρησιακής δράσης. Η τεράστια επιτυχία και σημασία του Διαδικτύου, ιδιαίτερα οι προηγμένες υπηρεσίες Web 2.0, η σύγκλιση των τεχνολογιών Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, η εμπορευματοποίηση (καταναλωποίηση) της Πληροφορικής και η ραγδαία ανάπτυξη των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media) προσφέρουν τεράστιες δυνατότητες και ώθηση στην εμφάνιση καινοτόμων επιχειρηματικών προτύπων. Η τεράστια επιτυχία του App Store της Apple, το οποίο συγκεντρώνει τη συλλογική δημιουργία άπειρων εφαρμογών που με ελάχιστο κόστος «κατεβάζει» ο χρήστης του iPhone, αποτελεί μια κραυγαλέα συνηγορία.

Βέβαια μια ριζικά ανανεωμένη «πελατοκεντρική» προσέγγιση δεν προϋποθέτει αυτόματα και έντονη χρήση τεχνολογίας αιχμής. Το κύριο ζητούμενο είναι η αμφισβήτηση, η ανατροπή καθιερωμένων αντιλήψεων και στερεότυπων, των «ορθοδοξιών» που διαμορφώνονται σε διάφορους κλάδους και δραστηριότητες σχετικά με τις λειτουργίες και διεργασίες (processes) στις οποίες βασίζονται τα επιχειρησιακά μοντέλα. **Η έμφαση στις λειτουργίες** π.χ. αποτελεί το κύριο στρατηγικό μότο της Toyota, της αυτοκινητοβιομηχανίας που κρατάει, αρκετά χρόνια τώρα, τα σκήπτρα της πιο καινοτόμου εταιρίας στον κόσμο.

Ειδικότερη ανάλυση γίνεται στο θέμα της συμμετοχής των πελατών σε μια διαδικασία καινοτομίας. Επισημαίνονται οφέλη αλλά και πιθανές παγίδες της ανοιχτής αυτής διαδικασίας.

Το θέμα της καινοτομίας είναι ευρύ και πολύπλευρο. **Το πόνημα αυτό δεν είναι παρά μια «υπερ-πτήση»**, μια γενική θεώρηση που αφορά σε ορισμένες πτυχές του θέματος και εστιάζεται κυρίως στις επιχειρήσεις. Επιφυλάσσομαι για επόμενες περισσότερο εστιασμένες τοποθετήσεις.

Ασφαλώς η καινοτομία δεν αφορά μόνο στις επιχειρήσεις. Έχει να κάνει και με τις κοινωνικές υπηρεσίες και οργανισμούς (υπουργεία, πανεπιστήμια, νοσοκομεία, δήμους κλπ). Αρκετές από τις απόψεις που διατυπώνονται αφορούν άμεσα και έχουν εφαρμογή και στις κοινωνικές αλλά και πολιτικές πτυχές της ζωής μας. Δυστυχώς η καινοτομία και η ανατροπή καθιερωμένων προσεγγίσεων στο δημόσιο βίο ελάχιστα θετικά δείγματα έχουν να παρουσιάσουν, αφού το ακραία πελατειακό σύστημα και η «από γεννήσεως του ελληνικού κράτους φαυλοκρατία» φροντίζουν για τη διατήρηση των παραδοσιακών δομών και συντηρητικών αντιλήψεων. Μέχρι πρόσφατα ελάχιστες καινοτομίες γνωρίσαμε στον τρόπο που λειτουργεί το πολιτικό σύστημα και το Κράτος, από άποψη μεθόδων και διαδικασιών λήψης αποφάσεων, από άποψη προσέγγισης του επιχειρησιακού τρόπου με τον οποίο προσφέρονται οι δημόσιες υπηρεσίες. Αλλαγές κομμάτων, αλλαγές προσώπων, ακόμη και κάποιες «αλλαγές πολιτικής» σε ελάχιστες περιπτώσεις ανέτρεψαν κατεστημένες και συντηρητικές προσεγγίσεις. Εξαιρέσεις, όπως η δημιουργία των ΚΕΠ, τα οποία δημιουργούν ένα δίκτυο εξυπηρέτησης πιο φιλικό με δυνατότητες και προοπτικές ολοκληρωμένης εξυπηρέτησης, ορισμένες ηλεκτρονικές υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών, υπηρεσίες όπως τα ΚΑΠΗ ή η «Βοήθεια στο σπίτι» (η πρωτοβάθμια περίθαλψη προσφέρεται με επίσκεψη του γιατρού στο σπίτι του ασθενή και όχι το αντίστροφο) δεν αναιρούν τον κανόνα της στασιμότητας.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Για να μην υποβαθμίσω την κοινωνική και πολιτική διάσταση αυτή της καινοτομίας αφιερώνοντας ένα σύντομο κεφάλαιο, την άφησα για επόμενη παρέμβασή μου με την ίδια ηλεκτρονική μορφή επικοινωνίας. Προσεχώς, λοιπόν, «η καινοτομία πολιτεύεται». Αποτελεί άλλωστε επίκαιρο θέμα. Διακηρύξεις ή και πρώτες πρακτικές της νέας κυβέρνησης δείχνουν να ταράζουν τα νερά και να εισάγουν το δημιουργικό «ένζυμο» της καινοτομίας και μάλιστα της «ανοιχτής» καινοτομίας και στα δημόσια πράγματα. Με καλές προθέσεις, προσεγγίσεις και κάποιες αστοχίες. Προσεχώς, λοιπόν, **καινοτομία όχι με επίκεντρο τον πελάτη αλλά με επίκεντρο τον πολίτη**, τον πελάτη δηλαδή των κοινωνικών υπηρεσιών.

Θέλω να ευχαριστήσω όσους μου εμπιστεύτηκαν θέσεις ευθύνης και αποφασιστική αρμοδιότητα και μου επέτρεψαν να εκφράσω και να εφαρμόσω κάποιες δημιουργικές ανησυχίες μου, απαύγασμα των οποίων είναι όσες προσωπικές ιδέες διατυπώνονται στο πόνημα αυτό. Το φίλο Νίκο Καραμολέγκο για τις σκέψεις και διαλεκτικές απορίες που εξέφρασε στα αρχικά στάδια αυτής της εργασίας, παρέχοντας μου υλικό και την αφορμή να την επεκτείνω σε κάτι περισσότερο φιλόδοξο από ένα εκτεταμένο άρθρο. Το φίλο Στάθη Χαϊκάλη για την ενθάρρυνση και τη βοήθεια στη μετατροπή κειμένου σε μορφή e-Book. Την Communication Effect και τους συνεργάτες της Πέτρο Θεοδωράκο και Μαρία Τζέμη για την επιμέλεια του e-Book.

Σημειώσεις

1) Στην ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία απαντώνται τόσο ο όρος «καινοτόμος» όσο και ο όρος «καινοτομικός». Στο κείμενο αυτό οι όροι χρησιμοποιούνται με την εξής σύμβαση:
   Καινοτόμος (αναφέρεται σε οργανισμό, άτομο, δράση, πρωτοβουλία, κατεύθυνση) = *αυτός που παράγει ή επιχειρεί να παράξει καινοτομία.*
   Καινοτομικός (αναφέρεται σε προϊόν, υπηρεσία, λύση) = το αποτέλεσμα καινοτόμου δράσης.

2) Διαθέτω το πόνημα αυτό σε ηλεκτρονική μορφή με τη μορφή Creative Commons License 3.0 (Ελεύθερη Διανομή υπό τις προϋποθέσεις: Αναφορά Προέλευσης, Μη Εμπορική Χρήση, Όχι Παράγωγα Έργα)
   Για καλύτερη κατανόηση των δικαιωμάτων χρήσης επισκεφθείτε : http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/gr/

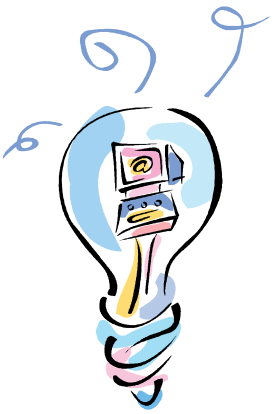
Έκρινα ότι αυτό αποτελεί την ελάχιστη συνεισφορά μου στην αναθέρμανση της συζήτησης του θέματος της καινοτομίας στο χώρο των επιχειρήσεων και ειδικότερα στην αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών για την ενίσχυση της δημιουργικότητας και της καινοτόμου παραγωγικής δραστηριότητας. Ας αξιολογηθεί ως ανταπόδοση για τη γνώση και τις εμπειρίες που μου προσέφερε το τεχνολογικό και επιχειρηματικό οικοσύστημα της χώρας μας.

Εκτός από όπου σημειώνεται κάτι διαφορετικό , το περιεχόμενο του ηλεκτρονικού βιβλίου διατίθεται με άδεια Creative Commons Attribution 3.0 License

Αναφορά προέλευσης-Μη Εμπορική Χρήση-Όχι Παράγωγα Έργα 3.0 Ελλάδα

Except where otherwise noted, content on this site is licensed under a Creative Commons Attribution 3.0 License

Attribution-Noncommercial-No Derivative Works 3.0 Greece



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ: ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ: ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ

1.1 Καινοτομία: love story ….

Διεθνώς δεν υπάρχει ούτε ένα διευθυντικό στέλεχος επιχειρήσεων, δεν υπάρχει πολιτικός που στις ομιλίες του να μην αναφέρει την καινοτομία ως βασικό στοιχείο της πολιτικής που επαγγέλλεται. Δεν υπάρχει διαφημιστική καμπάνια που να μην προβάλλει το «καινοτόμο» πρόσωπο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η ίδια διαπίστωση ισχύει σε πολύ μεγάλο βαθμό και για την Ελλάδα. Η πραγματικότητα, όμως, απέχει σημαντικά από τις διακηρύξεις, αυτό που οι περισσότεροι εφαρμόζουν απέχει πολύ από μια πραγματικά καινοτομική δράση. Το πρόβλημα της καινοτομίας είναι ακριβώς ότι «**όλοι την θέλουν και όλοι την επαγγέλλονται, αλλά λίγοι τη διακονούν πραγματικά**».

Στην Ελλάδα το χάσμα ανάμεσα στις διακηρύξεις και τους πραγματικούς απολογισμούς είναι τεράστιο. Η καινοτόμος προσέγγιση σε πολλές πτυχές της κοινωνίας μας υστερεί δραματικά. Η επιχειρηματικότητα, η εκπαίδευση, η πολιτική μας ζωή, κ.ά. χαρακτηρίζονται σε μεγάλο βαθμό από στασιμότητα και ακαμψία που συχνά φθάνει στη μιζέρια της διατήρησης παραδοσιακών λειτουργιών, «κεκτημένων», επιφανειακών προσεγγίσεων. Τα μέσα ενημέρωσης αντί να στηρίζουν το νεωτερισμό και τη διαφορετικότητα «κατακρεουργούν» κάθε πολιτικό που κάνει απόπειρα να ξεφύγει από το «μαντρί» του αποστεωμένου κομματικού λόγου ή κάθε «τεχνοκράτη» που προτείνει ανατροπή των αντιλήψεων σε θέματα λειτουργίας των επιχειρήσεων ή και της Διοίκησης. Καλλιεργούν την αντίληψη ότι **η βελτίωση στη ζωή μας μπορεί να προέλθει από την αναζήτηση νέων ικανότερων διαχειριστών (προσωπικότητες - σωτήρες) και με αυτό δικαιολογούν την ενασχόλησή τους με το «παιχνίδι προσώπων» και την αδυναμία τους να συμβάλουν στην αναζήτηση νέων προσεγγίσεων.** Στο επιχειρηματικό πεδίο οι τράπεζες διστάζουν να αναλάβουν τον κίνδυνο να στηρίξουν καινοτόμες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ρόλο που σε αναπτυγμένες οικονομίες παίζουν τα Κεφάλαια Κινδύνου (Venture Capitals) και τις αντιμετωπίζουν με τα ίδια κριτήρια με τις καθιερωμένες επιχειρήσεις. Η περίφημη διασύνδεση των πανεπιστημίων με την παραγωγή έχει απορροφήσει άπειρα κοινοτικά κονδύλια αλλά δεν σχηματοποιήθηκε ποτέ και έχει ελάχιστα χειροπιαστά αποτελέσματα. Υπάρχουν ασφαλώς και εξαιρέσεις, υπάρχουν φωτεινά παραδείγματα που επιβεβαιώνουν απλώς τον κανόνα.

> Το πρόβλημα με την καινοτομία είναι ότι όλοι είναι υπέρ της, όλοι την αγαπούν…!
> *(85% των CEOs, σύμφωνα με διεθνή έρευνα)*

Αυτό που διαπιστώνουμε είναι αποσπασματικές καινοτόμες δράσεις επιχειρήσεων ορισμένων κλάδων (π.χ. τηλεφωνία, τράπεζες, λιανεμπόριο). Ακόμη και η εθνική μας βιομηχανία, ο τουρισμός, τα τελευταία χρόνια υιοθέτησε κάποιους νέους προσανατολισμούς που εμπεριέχουν ψήγματα καινοτομίας, όπως είναι ο εξειδικευμένος τουρισμός (SPA, Γκόλφ, θρησκευτικός τουρισμός). Δυστυχώς η προστατευτική ομπρέλα της κρατικής επιχορήγησης ή στήριξης έχει σε σημαντικό βαθμό «ευνουχίσει» τη δημιουργικότητα και τον καινοτόμο προσανατολισμό του παραγωγικού μας δυναμικού.

Είναι χαρακτηριστικός ο τρόπος που συνήθως αντιμετωπίζεται μια πρωτότυπη ιδέα μέσα στις περισσότερες

επιχειρήσεις. Ενώ τα διευθυντικά στελέχη κατά κανόνα διατείνονται ότι είναι υπέρμαχοι της καινοτομίας, όταν προτείνεται η υλοποίηση της πρωτότυπης ιδέας οι πιο συνηθισμένες ερωτήσεις είναι:

- Αν αυτός που προτείνει είναι στέλεχος της εταιρίας: «το έχει κάνει με επιτυχία άλλη (όμοια) επιχείρηση;» ή «τι κάνει ο ανταγωνισμός;» ή, ακόμη χειρότερα, «άσε να το δοκιμάσουν κάποιοι άλλοι και κρίνουμε ανάλογα αν θα το επιχειρήσουμε και εμείς»
- Αν αυτός που το προτείνει είναι εταιρία-εξωτερικός συνεργάτης: «το έχεις κάνει με επιτυχία σε άλλη (όμοια) επιχείρηση;».

Ενδεικτική είναι η παρατήρηση που δέχθηκε στέλεχος ελληνικής τράπεζας από ανώτερο διευθυντικό στέλεχος στην πρότασή του να διαφημιστεί ένα σχετικά πρωτότυπο για την ελληνική αγορά προϊόν λιανικής τραπεζικής: «να το εφαρμόσουμε πρώτα για αρκετό καιρό και αν πετύχει τότε το διαφημίζουμε …!». Τελικά το προϊόν διαφημίστηκε από την αρχή και είχε σχετικά μεγάλη επιτυχία, γνώρισε δε αρκετές αντιγραφές από ανταγωνιστές.

Η πολύ εμπεριστατωμένη μελέτη «Η καινοτομία στην Ελλάδα» (09/2009) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθήνας, σε συνεργασία με το Athens Information Technology, περιέχει σημαντικά συμπεράσματα. Ενδιαφέρον έχει ότι όλες οι διεθνείς στατιστικές και οι δείκτες που αναφέρονται στην επιχειρηματικότητα και την καινοτομία κατατάσσουν την Ελλάδα σε καθόλου τιμητικές θέσεις. Π.χ. η Ελλάδα το 2008 κατατάσσεται στην 27η θέση, μεταξύ 35 χωρών, στο δείκτη καινοτομίας European Innovation Scorecard, ενώ το 2008 κατατάσσεται από το European Innovation Scoreboard στις μέτριες καινοτομικά χώρες (http://www.vt.is/files/EIS_2008_Final_report_388828559.pdf).

Πού οφείλεται αυτή η αντίφαση ανάμεσα στη διακηρυγμένη καινοτόμο διάθεση και ροπή των ηγετικών ομάδων και το μίζερο αποτέλεσμα που διακρίνουμε; γιατί π.χ. για πολλά χρόνια εμφανιζόμαστε να έχουμε σημαντική συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα της Ε.Ε. και όμως να γνωρίζουμε ελάχιστες νέες καινοτόμες παραγωγικές δραστηριότητες;

1.2 «Από ορισμού άρξαστε» (Αριστοτέλης): Τι είναι και τι δεν είναι καινοτομία

Η βασικότερη αιτία για την αντίφαση μεταξύ της θεωρητικά καινοτομούσας Ελλάδας και της αδήριτα υποβαθμισμένης πραγματικότητας είναι, νομίζω, η σύγχυση ή η παρεξήγηση σχετικά με την έννοια και το περιεχόμενο της καινοτομίας. Είναι γι' αυτό απαραίτητο να αποσαφηνίσουμε την έννοια και το περιεχόμενο της καινοτομίας, εστιάζοντας κυρίως στο χώρο των επιχειρήσεων, παρά το ότι εννοιολογικά τα ίδια ισχύουν και στους υπόλοιπους τομείς της κοινωνικής μας ζωής.

> Καινοτομία είναι μια **πρωτότυπη** ή ουσιαστικά ανανεωμένη ιδέα που εφαρμόζεται με **επιτυχία** και προσδίδει πρόσθετη αξία

Καινοτομία είναι μια ουσιαστικά ανανεωμένη προσέγγιση ενός προϊόντος, μιας υπηρεσίας ή μιας

επιχειρησιακής λειτουργίας που εφαρμόζεται με επιτυχία και προσδίδει πρόσθετη αξία στους πελάτες, στην εταιρία /οργανισμό (ή και στο κοινωνικό σύνολο). Η ανανεωμένη προσέγγιση αναφέρεται σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον και σε συγκεκριμένη συγκυρία (χρονικό και τοπικό πλαίσιο).
Δύο είναι τα κρίσιμα στοιχεία που πρέπει να συγκρατήσουμε από τον ορισμό:

- **Έχουμε να κάνουμε με πρωτότυπη ή ουσιαστικά ανανεωμένη προσέγγιση** σε συγκεκριμένο περιβάλλον (αγορά, κλάδο, χώρα, εποχή) και
- **Η ιδέα εφαρμόζεται με επιτυχία και προσδίδει πρόσθετη αξία.**

Τα δύο αυτά χαρακτηριστικά πρέπει να συνυπάρχουν σε μία καινοτομία.

Καινοτομία είναι, λοιπόν, **κάθε πρωτότυπη σκέψη για προϊόν ή υπηρεσία, η οποία εφαρμόζεται, αναγνωρίζεται η χρησιμότητά της και υιοθετείται μαζικά από αυτούς στους οποίους απευθύνεται (πελάτες, χρήστες).** Δεν είναι όμως υποχρεωτικά καινοτομία κάθε πρωτότυπη σκέψη που δεν γνωρίζει τη δοκιμασία της εφαρμογής και την αποδοχή, η οποία δεν έχει δηλαδή το τεκμήριο παραγωγής αξίας. Φυσικά ούτε κάθε αποδοτικό προϊόν ή υπηρεσία μπορεί να γίνει αποδεκτό ως καινοτομία. Το να έχει κανείς ιδέες δεν είναι δύσκολο. Η σημαντική πρόκληση είναι το να τις εφαρμόζει με επιτυχία, με τρόπο αποδοτικό.

> Η πραγματική πράξη
> της ανακάλυψης συνίσταται
> όχι στο να ανακαλύψεις νέους
> τόπους, αλλά στο να τους βλέπεις
> με νέο μάτι *(Μαρσέλ Προύστ)*

Δεν έχει μεγάλη σημασία πόσο έξυπνη μπορεί να θεωρηθεί μια ιδέα που προβάλλεται ως καινοτομία, αλλά πόσο αποτελεσματικά εφαρμόζεται και υιοθετείται στην αγορά και στην κοινωνία. Η πραγματική αξία της καινοτομίας δεν εκφράζεται από το βαθμό «ευφυΐας» που εμπεριέχει και επομένως από το επιστημονικό περιεχόμενο ή την τεχνολογική επιτήδευσή της, ούτε από το πόσο φαίνεται «σύγχρονη», αλλά από το αν αποδεικνύεται μια αλλαγή με μετρήσιμη αξία. Καινοτομία μπορεί να υπάρξει χωρίς τη χρήση τεχνολογίας, αφού η επιχειρηματική δραστηριότητα, αλλά και η λειτουργία οργανισμών κοινής ωφέλειας είναι πρακτική και όχι επιστήμη.

Η καινοτομία δεν ταυτίζεται με την «ανακάλυψη». Ασφαλώς έχει να κάνει με τη δημιουργικότητα (creativity), την παραγωγή δηλαδή πρωτότυπων ιδεών, αλλά δεν περιορίζεται σε αυτήν. Προϋποθέτει επιπρόσθετα και σωστή προσέγγιση της τοποθέτησης μιας ιδέας στον πραγματικό κόσμο της ζωής, της αγοράς με τρόπο που να παράγεται ουσιαστικό πλεονέκτημα / αξία για αυτούς για τους οποίους δημιουργήθηκε η ιδέα. Άλλωστε ο Shumpeter φρόντισε από το 1934 να διαχωρίσει τις έννοιες **ανακάλυψη** (invention), ως την έκφραση μιας πρωτότυπης ιδέας, και **καινοτομία** (innovation), ως την ιδέα που εφαρμόζεται πρακτικά με επιτυχία. Στην πραγματικότητα η ανακάλυψη διακρινόταν πάντοτε από την καινοτομία όπως οι ποταμοί από τους ωκεανούς: σαφώς οι μεν τροφοδοτούν τους δε (IBM, Global Innovation Outlook, 2004). **Η παραγωγή γενικώς ιδεών είναι εύκολη, το πιο δύσκολο για την καινοτομία είναι το να βρεις την κατάλληλη πρόκληση, την ανάγκη ή το πρόβλημα η επίλυση του οποίου θα δώσει πραγματική αξία και να πετύχεις την πρακτική αξιοποίησή τους.** Θέλοντας να τονίσει τη σημασία της επιτυχημένης εφαρμογής, ο Thomas

Edison, ένας από τους μεγαλύτερους εφευρέτες, είπε ότι «η ιδιοφυΐα είναι 1% έμπνευση και 99% ιδρώτας». Για να αναφέρουμε ένα παράδειγμα από τα δικά μας, ο σχεδιασμός και η πειραματική κατασκευή του «διαφορικού χωρίς γρανάζια» από το μηχανικό Θόδωρο Τσιριγγάκη το 1981 παρέμεινε δυστυχώς μια σημαντική ανακάλυψη. Από τη στιγμή που δεν πέρασε, για διάφορους λόγους, στη μαζική πρακτική εφαρμογή δεν γνώρισε την αναγνώριση της καινοτομίας.

Έτσι, λοιπόν, δεν είναι καινοτομία

- Μια πρωτότυπη ιδέα που δεν είναι υλοποιήσιμη
- Μια υλοποιήσιμη πρωτότυπη ιδέα που δεν έχει … αποδέκτες και επομένως δεν αποφέρει συγκεκριμένη αξία
- Οποιαδήποτε αλλαγή σε προϊόν ή υπηρεσία που δεν περιέχει πρωτοτυπία (π.χ. μια εταιρία που προσφέρει μεγάλη έκπτωση σε ένα προϊόν ή μια υπηρεσία, περίοδο χάριτος σε ένα δάνειο).

Η καινοτομία, ανάλογα με το βαθμό πρωτοτυπίας και τον αντίκτυπο που έχει, μπορεί να χαρακτηριστεί ως απλώς **βελτιωτική - ριζοσπαστική - ανατρεπτική ή επαναστατική**. Στο χώρο των ΤΠΕ κανείς δεν αμφιβάλλει ότι υπήρξαν καινοτομίες ριζοσπαστικού ή και ανατρεπτικού περιεχομένου: η εφαρμογή του GPS, το eBay, το Bluetooth, το Facebook, το iPhone, το e-Book.

Καινοτόμος οργανισμός

Ένας οργανισμός μπορεί να χαρακτηριστεί καινοτόμος αν **συστηματικά** αξιοποιεί τα νέα δεδομένα (τεχνολογικά, οικονομικά, δημογραφικά, αγοράς κλπ) για να προσφέρει νέα καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες, να αλλάζει μεθόδους, διαδικασίες και πρακτικές λειτουργίας, να ανανεώνει τους τρόπους τοποθέτησής του στην αγορά ή την επικοινωνία του με τους πελάτες και συνεργάτες του.

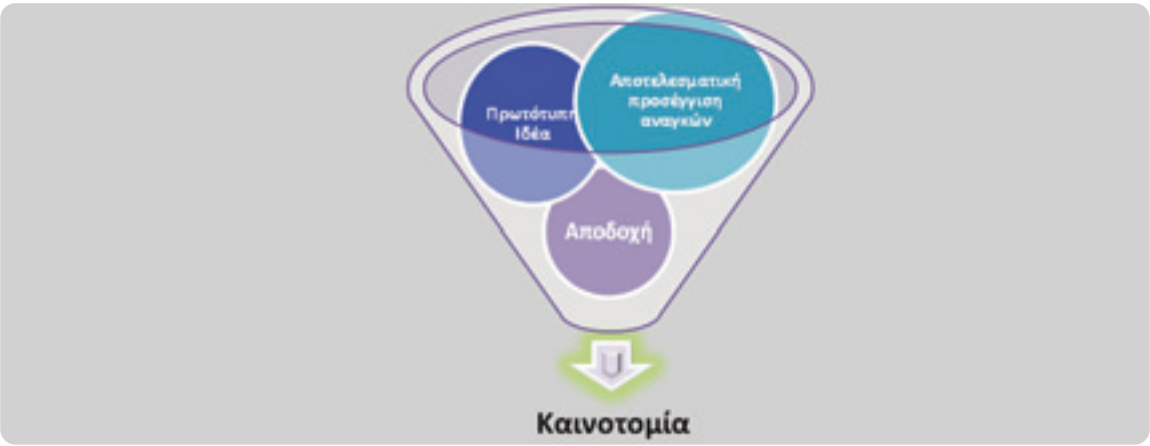
Ο καινοτόμος οργανισμός:

- Υιοθετεί και ενσωματώνει καινοτόμες μεθόδους και τεχνικές, προϊόντα και υπηρεσίες που εισάγει από τρίτους για να εξυπηρετήσει καλύτερα τους σκοπούς του **(εισροή καινοτομίας)**. Συχνά η εισαγωγή γίνεται από αντίστοιχες δραστηριότητες του κλάδου του σε άλλες χώρες ή από όμοιες δραστηριότητες άλλων κλάδων.
- Αναπτύσσει εσωτερικά και αξιοποιεί πρωτότυπες μεθόδους, προϊόντα ή υπηρεσίες **(παραγωγή / εκροή καινοτομίας)**.

Δηλαδή ένας οργανισμός μπορεί να είναι ταυτόχρονα δέκτης καινοτομίας αλλά και πομπός / παραγωγός καινοτομίας. **Ανεξάρτητα, όμως, από την προέλευση της καινοτομίας σημασία έχει η αποτελεσματική αξιοποίησή της.**

Οι πιο καινοτόμοι οργανισμοί, όπως συμβαίνει με μεγάλες ιαπωνικές εταιρίες, στηρίζουν τη στρατηγική καινοτομίας τους σε μια λογική «συνεχούς ανανέωσης, βελτίωσης λειτουργιών και προϊόντων». Η Toyota, εταιρία πρότυπο για την καινοτομία, έχει ως άξονες:

- Την καθημερινή πρόκληση και αμφισβήτηση όλων των μεθόδων και πρακτικών
- Την πολιτική συνεχών μικρών βελτιώσεων
- Τη συνεχή προσφυγή στις «πηγές» ιδεών, δηλαδή στους ανθρώπους της.



Χρειάζεται τύχη για την καινοτομία;

Πολλές φορές σημαντικές πρωτότυπες ιδέες δεν γνωρίζουν την αξιοποίηση και την επιτυχημένη εφαρμογή τους. Ορισμένοι το αποδίδουν στη βοήθεια της «τύχης» που χρειάζεται για να μετουσιωθεί μια πρωτότυπη ιδέα σε καινοτομία.

Είναι γεγονός ότι συχνά οι «συγκυρίες» βοηθούν στην αποδοχή και στην επιτυχία μιας πρωτότυπης ιδέας ή αντίστροφα συντελούν στην απόρριψή της. Στην πραγματικότητα **αυτό που αποκαλούμε τύχη είναι σε μεγάλο βαθμό ένας συνδυασμός, μια συνύπαρξη της μεθοδικής προετοιμασίας με την ικανότητα να διαισθάνεται κανείς, να αναγνωρίζει και να αξιοποιεί ευκαιρίες.** Η αναζήτηση και επισήμανση του κατάλληλου χρόνου και χώρου (τόπος, αγορά, δραστηριότητα) για να αξιοποιήσει κανείς πρωτότυπες εφευρέσεις ή ανακαλύψεις είναι ένα βασικό στοιχείο ενός ικανού επιχειρηματία, ενός πραγματικού ηγέτη. Είναι π.χ. γνωστό ότι το γνωστό μας «ποντίκι» για το χειρισμό του υπολογιστή αλλά και η λογική των «παραθύρων» είχαν αναπτυχθεί στο Xerox Park, η Apple τα υιοθέτησε, όμως ήταν ο Bill Gates αυτός που τα έκανε βασικά στοιχεία του λειτουργικού συστήματος Windows, γεγονός που, σε συνδυασμό με μια αποτελεσματική πολιτική marketing, ανέτρεψε κυριολεκτικά τις συνθήκες επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής των ανθρώπων. Η καινοτομία δε μπορεί να αφεθεί … στην τύχη της. Όπως λέει και η Nintendo:

«Τύχη = Προετοιμασία Χ Ευκαιρία».

Η αντιγραφή φέρνει καινοτομία ;

Η «αντιγραφή» με την έννοια της «μεταφοράς» κάποιου νεωτεριστικού στοιχείου σε νέες αγορές, νέα τμήματα πελατείας ή νέες λειτουργίες μπορεί κάλλιστα να συνιστά καινοτομία, αν αποτελεί νεωτερισμό για το δεδομένο επιχειρησιακό πλαίσιο. Μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι ο βαθμός καινοτομίας αυξάνει ανάλογα με το αν φέρνει κάτι:

- Καινούργιο «για την εταιρία»
- Καινούργιο «για την εσωτερική αγορά» (για τον εγχώριο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία) και
- Καινούργιο «για τη διεθνή αγορά».

Έτσι δεν έχει, εξ ορισμού, ιδιαίτερο χαρακτήρα καινοτομίας αλλά αποτελεί απλώς μίμηση η αντιγραφή που συνίσταται σε «επανάληψη» ενός καινοτομικού προϊόντος, υπηρεσίας ή λειτουργίας στο ίδιο περιβάλλον αγοράς, κάτω δηλαδή από τις ίδιες συνθήκες. Εν τούτοις σε έναν οργανισμό που έχει ροπή προς την καινοτομία, μια αντιγραφή «προσαρμοσμένη» στα χαρακτηριστικά του οργανισμού μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα (αξιοποίηση best practices ή success stories).

Πρωταθλητές της αντιγραφής, αλλά με σαφή στρατηγική προσαρμογής και ενσωμάτωσης, υπήρξαν οι Ιάπωνες, οι οποίοι από το στάδιο της αντιγραφής και μίμησης (me-too) κατάφεραν, αξιοποιώντας με αποτελεσματικό τρόπο την εισαγόμενη καινοτομία να είναι πρωτοπόροι σε πολλούς τεχνολογικούς τομείς και να αντιγράφονται από άλλους (better than you).

Πόσο ενοχλεί ο ανταγωνιστής που αντιγράφει;

Κάτω από ένα βραχυπρόθεσμο πρίσμα, οπωσδήποτε η αντιγραφή μιας καινοτομίας από έναν ανταγωνιστή, αν μάλιστα είναι γρήγορη, είναι ενοχλητική και σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να έχει και δυσμενείς επιπτώσεις στην επιτυχία μιας καινοτόμου πρωτοβουλίας και επένδυσης. Όμως σε μία πιο μεσο-μακροπρόθεσμη οπτική και εφ' όσον η αντιγραφή αυτή εμφανίζεται με κάποια συχνότητα, η ψύχραιμη λογική λέει ότι:

- Όποιος συστηματικά αντιγράφει, ακολουθώντας τα βήματα καινοτομίας των ανταγωνιστών του, δεν μπορεί μεσο-μακροοπρόθεσμα να είναι πρωτοπόρος, ηγέτης γιατί απλούστατα δεν μπορεί να εμφανιστεί αυτός ως καινοτόμος.

- **Η καινοτομία μπορεί να αντιγράφεται** και σε πολλές περιπτώσεις αυτό γίνεται εύκολα (μελέτες διατείνονται ότι τα 2/3 των προϊόντων αντιγράφονται μέσα σε ένα χρόνο), **η ικανότητα, όμως, για καινοτομία είναι πολύ δύσκολο να αντιγραφεί.** Πολλές εταιρίες επιχείρησαν να αντιγράψουν τις θρυλικές μεθόδους της Toyota, καμία δεν τα κατάφερε, επειδή το σημαντικότερο πλεονέκτημα της Toyota είναι η ισχυρά εμπεδωμένη κουλτούρα, που την οδηγεί σε μια διαρκή και αδυσώπητη αναζήτηση ποιότητας.
- Αντιγράφεται πολύ δύσκολα η καινοτομία που συνδυάζει πολλαπλά νεωτεριστικά στοιχεία (χαρακτηριστικά προϊόντος και συνδυασμοί προϊόντων με υπηρεσίες, αποτελεσματικές μέθοδοι διαχείρισης ποιότητας, πρωτότυπος τρόπος διανομής, εύκολη πρόσβαση σε υποστήριξη κλπ).

Το συμπέρασμα που βγαίνει είναι ότι οπωσδήποτε ενοχλεί η αντιγραφή, καμιά φορά μπορεί και να στοιχίσει ακριβά, αλλά γενικά η εταιρία που αποτελεί στόχο αντιγραφής δεν χάνει το συγκριτικό πλεονέκτημα, μπορεί κάλλιστα να πρωτοπορεί όσο παραμένει πιστή στην κουλτούρα καινοτομίας, περιορίζοντας τους αντιγραφείς σε δεύτερο ρόλο.

1.3 Η καινοτομία δεν είναι λειτουργία, είναι τρόπος διοίκησης

Έχουν γραφτεί άπειρα βιβλία, άρθρα και οδηγοί για το πώς ένας οργανισμός, μια επιχείρηση μπορεί να προαγάγει την υιοθέτηση καινοτομίας ή και την παραγωγή καινοτομιών στο εσωτερικό του. Οι προσεγγίσεις είναι ποικίλες, όμως δεν μπορεί να υποστηρίξει κανείς ότι υπάρχουν απλές ή καθιερωμένες συνταγές για το πώς εφαρμόζονται ή δημιουργούνται οι καινοτομίες.
Η δημιουργία καινοτομίας είναι κατ' αρχήν **ατομική υπόθεση** μια και ξεκινάει στον εγκέφαλο μεμονωμένων προσώπων ως σπινθήρας δημιουργικότητας, είναι όμως και **ομαδική προσπάθεια**, μια και για να υλοποιηθεί και να ευδοκιμήσει χρειάζεται να εμπλουτιστεί με τη γνώση, τις ιδέες και τη δράση και άλλων προσώπων μιας ομάδας, ενώ τέλος η εφαρμογή της χρειάζεται τη συνεισφορά ολόκληρου του οργανισμού.
Η καινοτομία, όμως, είναι όπως η παρακίνηση (motivation): όπως δεν παρακινούμε τους ανθρώπους αλλά δημιουργούμε τις κατάλληλες συνθήκες για να αυτοπαρακινούνται δημιουργικά, **έτσι και η καινοτομία είναι θέμα καλλιέργειας «κλίματος» καινοτομίας**. Για να έχει η καινοτομία σημαντικά και σταθερά επιτεύγματα χρειάζεται το οργανωτικό και λειτουργικό περιβάλλον να υιοθετεί διαδικασίες και πρακτικές οι οποίες ενθαρρύνουν τον πειραματισμό και την ανάληψη κινδύνου. Η καινοτομία απαιτεί συστηματικότητα και πειραματισμό, υποστήριξη στα ταλέντα όταν έχουν αποτυχίες, μια και η αλήθεια είναι πως δεν πετυχαίνουν όλες οι καλές ιδέες. Με λίγα λόγια χρειάζεται να αναγνωριστεί «**το δικαίωμα στο λάθος**». Η καινοτομία είναι ένας τρόπος διοίκησης που ανέχεται την αστοχία, όχι φυσικά αυτήν που προέρχεται από αμέλεια, και αποδέχεται τη μάθηση «δια του παραδείγματος». **Η καινοτομία δεν βασίζεται τόσο στο χρήμα όσο στο κλίμα**, στις συνθήκες που ευνοούν τη δημιουργική απασχόληση και επιβραβεύουν τις διανοητικές αναζητήσεις και τη

συμπεριφορά που αποφέρει αλλαγές προόδου. Ως δημιούργημα ανθρώπινης έμπνευσης και συνεργασίας η καινοτομία είναι μια φυσική αλλά απρόβλεπτη και ίσως χαοτική διεργασία, που επηρεάζεται θετικά ή αρνητικά από εξωτερικούς παράγοντες, **χωρίς όμως να μπορεί να ελεγχθεί και να καθοδηγηθεί στη λεπτομέρειά της για να μην συμπιεστεί η ανάδειξη νέων ιδεών**. Η καινοτομία χρειάζεται οργανωμένη διαχείριση, αλλά από την άλλη πλευρά οι υπερβολικά τυπικές διαδικασίες και οι αυστηροί κανόνες διαχείρισης και αξιολόγησης των νέων ιδεών σε μια επιχείρηση δημιουργούν τον κίνδυνο να χαθεί η «εύνοια της τυχαίας ανακάλυψης».

Δεν φθάνει μια επιχείρηση να υιοθετεί ή να παράγει περιστασιακά κάποιες καινοτομίες. Δεν έχουν τόση αξία μεμονωμένες πρωτοβουλίες καινοτομίας αλλά η **επιτηδειότητα** να πετυχαίνει συνεχώς μια νέα σταθερή μελλοντική θέση, να αξιοποιεί την καινοτομία ως **κινητήρα μετασχηματισμού** της. Εταιρίες όπως η Microsoft, η eBay, η Paypal, η Google δεν επαναπαύονται στην επιτυχία τους αλλά καινοτομούν ασταμάτητα. Γι' αυτό ο Gary Hamel υποστηρίζει ότι "δεν φθάνουν τα καινοτομικά προϊόντα και υπηρεσίες, χρειάζεται επιπλέον και καινοτόμο management».

Είναι σημαντικό να επισημανθεί παράλληλα ότι, όπως δείχνουν πολλές μελέτες πεδίου, οι **καινοτόμοι οργανισμοί είναι συνήθως και πιο παραγωγικοί (π.χ. Toyota), αφού η ανανέωση των εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών και η συνεχής αναζήτηση για βελτίωση της σχέσης με τον πελάτη από πλευράς προϊόντων και εξυπηρέτησης έχει θετική επίδραση στο τελικό οικονομικό αποτέλεσμα.**

1.4 Είναι η καινοτομία jazz; Καινοτομία και αυτοσχεδιασμός

Η καινοτομία βασίζεται, όπως προαναφέρθηκε στην πρωτοτυπία, στην απελευθέρωση από καθιερωμένες αντιλήψεις για τη φυσιογνωμία, το περιεχόμενο και τον τρόπο προσφοράς προϊόντων και υπηρεσιών. Απαιτεί όμως και αποτελεσματικό τρόπο εκτέλεσης με ουσιαστικό αποτέλεσμα.

Η καινοτομία είναι Jazz!

Η καινοτομία είναι ένα κράμα κανόνων και ελευθερίας, είναι ταυτόχρονα αλγοριθμική και ευρετική (heuristic), είναι επιστημονική αλλά και εμπειροτεχνική. Η καινοτομία, όπως και η μουσική, έχει «γραμματική», έχει «κανόνες και τεχνικές» που λειτουργούν όμως και ως κινητήρες ελεύθερης έκφρασης. Είναι επομένως μια διαδικασία απελευθερωτική από «τυπικές» φόρμες σκέψης δημιουργίας και ερμηνείας αλλά απαιτεί και απολαυστικό αποτέλεσμα. Είναι κάτι ανάλογο με τη jazz, έχει ταυτόχρονα «τυπικές φόρμες» αλλά και «**ελεγχόμενα απελευθερωμένους αυτοσχεδιασμούς».**

Μάλιστα αυτή η «απελευθερωμένη» διάθεση των οργανισμών (ή και μεμονωμένων στελεχών) που διακονούν την καινοτομία εκφράζεται συχνά με χιούμορ, στοιχείο που το διακρίνει κανείς στη γενικότερη εικόνα που προβάλλουν αλλά και ειδικότερα στον τρόπο προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών των καινοτόμων εταιριών.

Η καινοτομία, λοιπόν, χρειάζεται ανοιχτή και χαλαρή προσέγγιση στη φάση της αυθόρμητης και ασαφούς παραγωγής ιδεών αλλά και συστηματικότερη και εστιασμένη προσπάθεια υλοποίησης των ιδεών, στη φάση του μετασχηματισμού τους σε χρήσιμες υπηρεσίες, προϊόντα ή μεθόδους λειτουργίας.

1.5 Ή καινοτομούμε ή βουλιάζουμε …! Καινοτομία και οικονομική κρίση

Όπως αναφέρθηκε , δεν υπάρχει άρθρο ή ομιλία διανοητή της Διοίκησης, μελέτη ή έρευνα αγοράς που να μην καταλήγει στην ανάγκη ανάπτυξης της καινοτόμου ικανότητας για τις επιχειρήσεις, τους οργανισμούς, τις εθνικές οικονομίες, την εκπαίδευση και κάθε άλλη πτυχή της κοινωνικής μας ζωής. Ειδικότερα στο χώρο των επιχειρήσεων οι όροι ραγδαίες αλλαγές, ρευστότητα, ανασφάλεια, αστάθεια, ασυνέχεια προβάλλονται για να δημιουργήσουν το υπόστρωμα της αναγκαιότητας για προσφυγή σε καινοτόμες πολιτικές και λύσεις.

Ο Bill Gates έλεγε πάντοτε στα στελέχη της Microsoft ότι η εταιρία του δεν θα είχε ζωή παραπάνω από δύο χρόνια αν σταματούσε να καινοτομεί. Ο Peter Drucker απευθύνθηκε στις τράπεζες με την προειδοποίηση «ή καινοτομείτε ή πεθαίνετε» ("Innovate or Die"). Ο γκουρού του management Gary Hamel είναι το ίδιο σαφής «η καινοτομία και η πλαστικότητα (προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα) είναι οι μόνες λύσεις: δεν υπάρχει άλλη μεσοπρόθεσμη λύση».

Κάποιοι διατυπώνουν την άποψη ότι τα παραπάνω διαμορφώνουν ένα κλίμα «κινδυνολογίας», ότι δεν είναι τίποτε άλλο παρά υπερβολές, «αγχώδη αισθήματα των προηγούμενων γενεών» που διαχειρίζονται τις επιχειρήσεις που πρωταγωνιστούν ή αποτελούν την ηγετική «ελίτ» των γκουρού του management και αναρωτιούνται αν οι νέες γενεές έχουν τις ίδιες προσεγγίσεις.

Μπορεί κανείς να σταθεί στα βάσιμα στοιχεία που υπάρχουν και στις δύο προσεγγίσεις:

- Όπως συμβαίνει σε κάθε εποχή, οι άνθρωποι που διαμορφώνουν την «επικρατούσα» αντίληψη και τα μέσα ενημέρωσης που τους παρακολουθούν στέκονται με κάποια δόση υπερβολής στις «πρωτόγνωρες» αλλαγές που παρατηρούνται. Συνήθως υπερτονίζουν χαρακτηριστικά των εξελίξεων και τάσεων, άλλοτε προβάλλοντας υπερβολικές προσδοκίες και άλλοτε δίνοντας κινδυνολογική χροιά στις προβλέψεις τους. Έτσι κάνουν πιο ελκυστικές και ευκολότερα αποδεκτές τις δικές τους προσεγγίσεις και την αλλαγή που αυτοί ευαγγελίζονται (έτσι δημιουργούνται και οι διάφορες «φούσκες» …).
- Από την άλλη πλευρά, όμως, είναι πραγματικές και κρίσιμες ορισμένες σημαντικές αλλαγές που γνωρίζει το επιχειρηματικό γίγνεσθαι τα τελευταία χρόνια (π.χ. ενοποίηση επιχειρηματικού και επικοινωνιακού χώρου, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, ριζικές αλλαγές στα πρότυπα καταναλωτικής

συμπεριφοράς) που επιτάσσουν πολιτικές διαρκούς προσαρμογής σε νέα δεδομένα, επομένως υιοθέτηση διαχειριστικών πολιτικών που αξιοποιούν, αν δεν βασίζονται, στην καινοτομία.

Καινοτομία και κρίση: η καινοτομία ως μέσο για να διαμορφώσουμε τη νέα κανονικότητα

Πολλοί αναρωτιούνται αν η περίοδος της οικονομικής, και όχι μόνον, κρίσης που περνάμε είναι κατάλληλη να επενδύει κανείς σε καινοτομίες που ενδεχομένως να απορροφήσουν κρίσιμους πόρους και, κυρίως, μπορεί να αυξήσουν την αβεβαιότητα για την πορεία μιας επιχείρησης.

Για τις επιχειρήσεις είναι σχεδόν γενική η πεποίθηση ότι δεν υπάρχει καμία δικαιολογία να αναστείλουν τις επενδύσεις σε «δημιουργική ενέργεια» την περίοδο αυτή. Χρειάζεται προπόνηση με ορθοπεταλιά στην ανηφόρα για να έλθει η καλή απόδοση στο ίσιωμα. Είναι η κλασική περίπτωση που η αβεβαιότητα και η «απειλή» μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρία για επανατοποθέτηση της επιχείρησης με ανανεωμένους όρους στο χώρο ανταγωνισμού της . Η καινοτομία συμβάλλει στο να αποφεύγονται «εκπλήξεις» στρατηγικής σημασίας. Είναι ευρύτατα αποδεκτή η πεποίθηση ότι **η καινοτομία αποτελεί ταυτόχρονα «εμβόλιο» για την ύφεση της αγοράς μιας επιχείρησης, αλλά και «ελιξίριο» που αναζωογονεί την ανάπτυξή της.** Ο Joseph Schumpeter είχε γράψει, μετά την κρίση του 1929, «**η Ιστορία δείχνει ότι για τις εταιρίες που διαθέτουν ρευστό και ιδέες οι οικονομικές υφέσεις προσφέρουν τεράστιες στρατηγικές ευκαιρίες».**

> Χρειάζεται προπόνηση με ορθοπεταλιά στην ανηφόρα για να έλθει η καλή απόδοση στο ίσιωμα.

Υπάρχει και κάτι ακόμη. Η έκταση και το βάθος της κρίσης είναι τέτοιες που η επαναφορά στην πριν από την κρίση κατάσταση μοιάζει αδιανόητη. Είναι αναμφισβήτητο ότι θα υπάρξουν σημαντικές αλλαγές όχι μόνο στις οικονομικές αγορές και τους μηχανισμούς ρύθμισης και ελέγχου, αλλά και σε πολλές άλλες πτυχές κοινωνικής και πολιτικής συμπεριφοράς. Όλοι οι κλάδοι, άλλοι περισσότερο άλλοι λιγότερο, θα γνωρίσουν ανατροπές, η κατεύθυνση των οποίων δεν μπορεί να προσδιοριστεί ή να προβλεφθεί. Όπως επισημαίνουν αρκετοί αναλυτές και διανοητές, η βαθιά κρίση, μέχρι να ξεπεραστεί **θα δημιουργήσει «μια νέα αντίληψη του κανονικού»**, μια «νέα κανονικότητα» («The new Normal»), ένα νέο υπόδειγμα επιχείρησης και αγοράς. Οι μέθοδοι, οι πρακτικές, τα μέτρα, οι νέες μορφές προϊόντων και υπηρεσιών που θα δοκιμαστούν στη διάρκεια της κρίσης θα αφήσουν τα αποτυπώματά τους στις νέες συνθήκες. Αυτό το «νέο κανονικό» δεν θα είναι τίποτε άλλο από τη συνισταμένη των πρωτοβουλιών που θα προέλθουν από τις πιο δραστήριες, από τις πιο δημιουργικές χώρες, επιχειρήσεις και οργανισμούς. **Θα διαμορφωθεί από το αμάλγαμα των καινοτομιών που θα εφαρμόσουν οι πρωτοπόροι και οι πιο προνοητικοί.** Επομένως, οι εταιρίες που καινοτομούν στη διάρκεια της κρίσης επηρεάζουν και καθορίζουν το νέο υπόδειγμα στον κλάδο τους.

Η ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών από μία επιχείρηση στη διάρκεια της οικονομικής κρίσης έχει σημαντικό αντίκτυπο στην πελατεία, επειδή **δημιουργεί τις αναγκαίες «στιγμές αλήθειας»** (moments of truth), τις αφορμές δηλαδή δοκιμασίας και αξιολόγησης, που αναδεικνύουν τα θετικά χαρακτηριστικά που διαθέτει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ

2.1 Η σχέση καινοτομίας και τεχνολογιών πληροφορικής

Η καινοτομία και οι τεχνολογίες πληροφορικής σχετίζονται αλλά δεν ταυτίζονται

Η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) στη λειτουργία επιχειρήσεων και οργανισμών δεν μπορεί μόνη της να θεωρηθεί ως εισαγωγή καινοτομίας. Η εσφαλμένη αυτή αντίληψη είναι αρκετά διαδεδομένη, ιδιαίτερα στα στελέχη που έχουν χαμηλή εξοικείωση με τις πραγματικές δυνατότητες των ΤΠΕ και δεν κατανοούν τις συνθήκες και προϋποθέσεις κάτω από τις οποίες η εφαρμογή των τεχνολογιών μπορεί να αποδώσει τις προσδοκώμενες ωφέλειες. Ασφαλώς οι ΤΠΕ σχετίζονται με την καινοτομία, συχνά αποτελούν αναγκαίο μέσο, όμως δεν αποτελούν μόνες τους ικανή συνθήκη για να επιτευχθεί καινοτόμος δράση.

Στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη σχέση ΤΠΕ και καινοτομίας:

1) Η ραγδαία εξέλιξη στις ΤΠΕ, που εκφράστηκε με το νόμο του Moore (διπλασιασμός της δυναμικότητας επεξεργασίας πληροφορικών που συνεπάγεται ισοδύναμη μείωση του κόστους επεξεργασίας), αυξάνει εκθετικά την προστιθέμενη αξία των υπολογιστών, δίνοντας δυνατότητα βελτίωσης της παραγωγικότητας των οργανισμών. Η κρίσιμη καμπή έγινε στα μέσα της δεκαετίας του '90, όταν, εκτός από τη μεγάλη πτώση του υπολογιστικού κόστους, άρχισε η εντατικοποίηση της χρήσης ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης των πληροφοριακών πόρων (ERP), η αξιοποίηση του internet, η μαζική χρήση συστημάτων διαχείρισης σχέσεων πελατών (CRM) και συστημάτων αποθήκευσης και ανάλυσης δεδομένων (DataWarehouse, MIS, performance management tools κ.ά.). Τα τελευταία χρόνια προστέθηκαν και οι πλατφόρμες αυτόματης Διαχείρισης Επιχειρησιακών Διεργασιών (BPM).

2) Μελέτη του MIT (1) δείχνει ότι το χάσμα ανάμεσα στις εταιρίες με ηγετικό ρόλο (leaders) και τις βραδυκίνητες (laggers) των διαφόρων κλάδων μεγάλωσε τα τελευταία 10-15 χρόνια, ιδιαίτερα στους κλάδους που στηρίζονται πολύ στη χρήση των ΤΠΕ (τράπεζες, εταιρίες τηλεπικοινωνιών, λιανεμπόριο, logistics κλπ). Αυτό αποδίδεται στο ότι οι πρώτες κεφαλαιοποιούν τα λειτουργικά οφέλη που προσφέρουν οι ΤΠΕ και μπορούν να δημιουργούν νέα πρότυπα καινοτόμου συμπεριφοράς, που βασίζονται στην ταχύτερη και αποτελεσματικότερη διαχείριση της πληροφορίας σε όλες τις φάσεις της αλυσίδας αξίας

   μετρώ – πειραματίζομαι – μοιράζομαι - αναπαράγω.

3) Το σημαντικότερο στοιχείο είναι το πώς αξιοποιούνται οι ΤΠΕ στην αλλαγή των διαδικασιών και λειτουργιών με τις οποίες προωθείται η καινοτομία μέσα στον οργανισμό. Σε πολλές περιπτώσεις η χρήση της πληροφορικής περιορίζεται ακόμη στο πλαίσιο αυτοματοποίησης της επεξεργασίας και διανομής δεδομένων, έχει δηλαδή υποστηρικτικό ρόλο. Έχει όμως αποδειχθεί ότι τα συστήματα και τα δίκτυα πληροφορικής μπορούν να προσφέρουν καινοτόμες επιχειρησιακές υποδομές προκειμένου:
   - **να διευκολύνουν την ανάπτυξη** ενός οργανισμού τόσο στο επίπεδο της προϊοντικής όσο και της γεωγραφικής παρουσίας και
   - **να δημιουργήσουν επιχειρηματικές ευκαιρίες**
     - με τις δυνατότητες «σύνθεσης πλούσιου περιεχομένου», το οποίο σχετίζεται με προϊόντα ή υπηρεσίες που έχουν ποικίλη προέλευση (get content get customers)

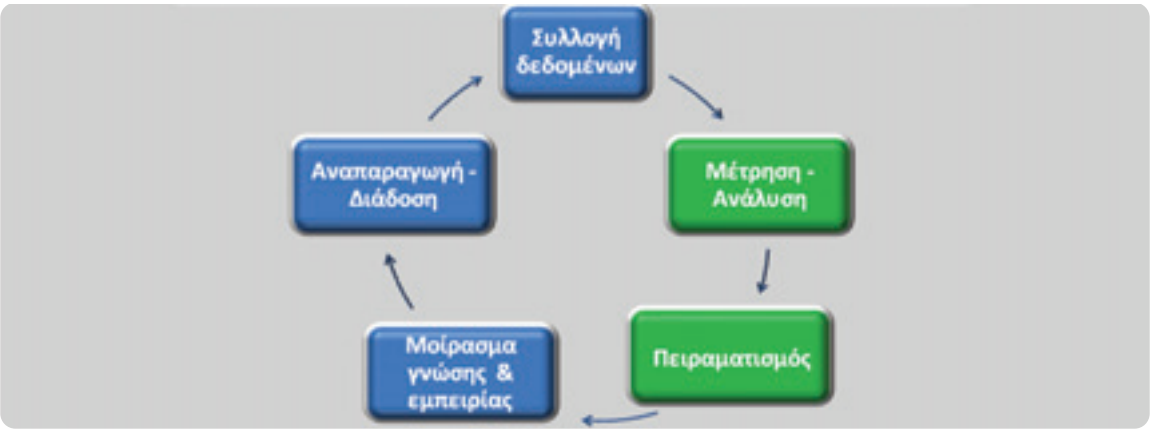
- με τις απεριόριστες δυνατότητες αξιοποίησης των διαδικτυακών τεχνολογιών για βελτιστοποίηση της προμηθευτικής αλυσίδας και
- τις εξαιρετικά πλούσιες δυνατότητες που προσφέρουν στους πελάτες για εύκολη πρόσβαση στα προϊόντα ή υπηρεσίας, καθώς και τη διαχείριση των σχέσεων και συμπεριφορών τους.

Σε κάθε περίπτωση η προσαρμογή του τρόπου που καινοτομεί μια εταιρία στις δυνατότητες που προσφέρουν οι ΤΠΕ είναι το πρόδρομο στοιχείο ενός επιτυχημένου μοντέλου καινοτομίας.

Κρίσιμος παράγοντας: ο γρήγορος «μεταβολισμός» της πληροφορίας

Η αντίληψη για το στρατηγικό σχεδιασμό και το μεσο-μακροπρόθεσμο ορίζοντα διαχείρισης της ανάπτυξης ενός οργανισμού έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Όλοι οι αναγνωρισμένοι γκουρού της στρατηγικής (Porter, Hamel, Kanter κ.ά.) διατυπώνουν πλέον αρκετά διαφοροποιημένες απόψεις, σε σχέση με τις προηγούμενες δεκαετίες, για τον τρόπο που ένας οργανισμός σχεδιάζει το μέλλον του. Η έμφαση δεν είναι πλέον στα στρατηγικά πλάνα και στα έργα μακροπρόθεσμης απόδοσης. Τώρα η εστίαση είναι περισσότερο σε ένα «**στρατηγικό τρόπο σκέψης που βασίζεται στην ευελιξία, προσαρμοστικότητα και ταχύτητα αντίδρασης**». Αυτή η ευελιξία και ταχύτητα αντίδρασης μπορούν να επιτευχθούν «**επιταχύνοντας το γρήγορο μεταβολισμό της πληροφορίας**», εφαρμόζοντας έναν «ενάρετο κύκλο μεταβολισμού των δεδομένων σε χρήσιμες πληροφορίες και γνώση» (βλ. στο παρακάτω σχήμα, παραλλαγή του τετράπτυχου πρότυπου του MIT).

Οι τεχνολογίες πληροφορικής υποστηρίζουν καταλυτικά όλες τις φάσεις του κύκλου αυτού. Η συνεισφορά είναι ασφαλώς μεγαλύτερη στις επιχειρήσεις έντασης πληροφορικής τεχνολογίας (επιχειρήσεις που λειτουργούν στο Διαδίκτυο, τράπεζες, τηλεπικοινωνιακές επιχειρήσεις, ασφαλιστικές εταιρίες, αεροπορικές εταιρίες κλπ), με δεδομένο ότι τόσο η πρωταρχική συλλογή, όσο και η μέτρηση / ανάλυση των πληροφοριών



Ο ενάρετος κύκλος μεταβολισμού της πληροφορίας

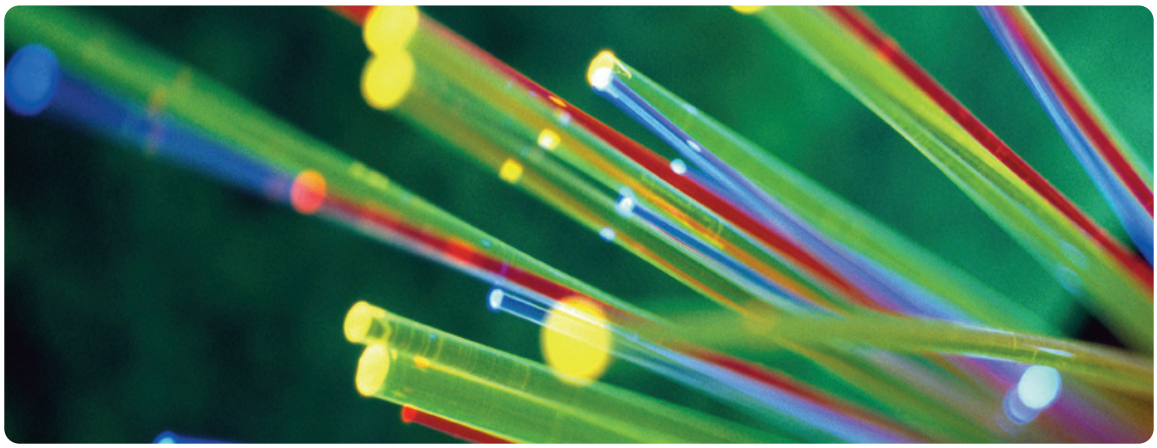
μπορούν να γίνονται αυτόματα, εύκολα και αξιόπιστα. Είναι π.χ. πολύ διαφορετική η πληρότητα και η αξιοπιστία μιας έρευνας αγοράς που κάνει μια κλασική επιχείρηση με δειγματοληψία σε περιορισμένο αριθμό πελατών για να καταμετρηθεί η ικανοποίηση από ένα προϊόν, από την άμεση καταγραφή της επισκεψιμότητας που έχει μια σελίδα με συγκεκριμένη υπηρεσία που προσφέρει π.χ. μια ψηφιακή

πλατφόρμα ηλεκτρονικής τραπεζικής. Οργανισμοί όπως Google, Amazon, eBay, Yahoo μετρούν και αναλύουν καθημερινά τεράστιο όγκο πληροφοριών. Με βάση τις πληροφορίες επισκεψιμότητας και χρήσης των διαφόρων σελίδων και υπηρεσιών τους δοκιμάζουν πολύ συχνά εναλλακτικές («πειραματικές») μορφές της ίδιας σελίδας ή υπηρεσίας σε διαφορετικά τμήματα πελατείας, προκειμένου να καταλήξουν και να υιοθετήσουν την πιο αποδοτική εκδοχή τους. Χαρακτηριστικά η Google εκτελεί πάνω από 200 τέτοιους «πειραματισμούς» κάθε ημέρα.

Με δεδομένο ότι οι πληροφορίες παίρνουν πλέον το χαρακτήρα πλημμυρίδας στην εποχή μας, πλημμυρίδα που εντείνεται από την ίδια τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής, είναι πολύ σημαντικό να αξιοποιείται ολοκληρωμένα και ταχύτατα ο κύκλος διαχείρισης των δεδομένων. Για την καινοτομία οι πιο κρίσιμες φάσεις του κύκλου αυτού που είναι:

- Η φάση **μέτρησης / ανάλυσης των πληροφοριών**, γιατί μπορεί να αναδείξει χρήσιμα και κρίσιμα συμπεράσματα για το αντικείμενο της δραστηριότητας (δείκτες πορείας, μοντέλα συμπεριφοράς) και
- Η φάση του **πειραματισμού** και ειδικότερα η κρίσιμη επιλογή των κατευθύνσεων πειραματισμού, των σεναρίων που στοχεύουν να ανιχνεύσουν πρωτότυπες και καινοτόμες ιδέες οι οποίες θα δοκιμαστούν.

Η διαπίστωση αυτή αναδεικνύει την ανάγκη οι φάσεις αυτές να εξυπηρετούνται από μονάδες και στελέχη με υβριδική κατάρτιση και λειτουργία: δεν επαρκούν οι τεχνολογικές ή οι στατιστικές μόνον δεξιότητες αλλά απαιτείται η κατανόηση και των επιχειρηματικών και επιχειρησιακών πτυχών. Χρειάζεται **η ικανότητα κατανόησης της σημασίας μεγεθών και δεικτών και ιδιαίτερα ο συνδυασμός των πληροφοριών και της αποκτώμενης γνώσης για να αναδειχθούν προβλήματα, να κατανοηθούν αιτίες για ποικίλες συμπεριφορές και να επισημανθούν ευκαιρίες, που μπορούν να αποτελέσουν το αντικείμενο καινοτόμου προσέγγισης και πειραματισμού**. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι μονάδες Διαχείρισης Δεδομένων και Επιχειρησιακής Ευφυΐας (Datawarehouse & Business Intelligence) σε μεγάλους οργανισμούς αποκτούν σταδιακά περισσότερο επιχειρηματικό προσανατολισμό, με πιο μικτή (υβριδική) στελέχωση, προκειμένου μέσα από εύστοχες αναλύσεις και συσχετίσεις πληροφοριών και συμπεριφορών να αναδεικνύουν περιοχές πειραματισμού και καινοτομίας. Γιατί **το σημαντικότερο ζητούμενο είναι να εντοπίσει η επιχείρηση τα ερωτήματα και τις προκλήσεις στα οποία χρειάζεται να ενεργήσει με καινοτόμο τρόπο.**



Η ολοκληρωμένη και, κατά το δυνατό, αυτοματοποιημένη αυτή διαδικασία «**μεταβολισμού της πληροφορίας**» επιταχύνει δραστικά τον κύκλο αποφάσεων μιας επιχείρησης και της επιτρέπει να προτρέχει σε σχέση με τον ανταγωνισμό, να προλαβαίνει ευκαιρίες και να ενισχύει την καινοτόμο εικόνα της.

Φυσικά η φάση του πειραματισμού δεν είναι εύκολο να εφαρμόζεται εύκολα σε όλες τις δραστηριότητες, όμως επεκτείνεται ως πρακτική όλο και περισσότερο. Π.χ. επιχειρήσεις super-market αρχίζουν να εγκαταλείπουν την απόλυτη, αυστηρή προσήλωση στο ταυτόσημο μοντέλο παρουσίασης και διάταξης των προϊόντων τους, αφήνοντας τα καταστήματά τους να πειραματίζονται σε στοιχεία που αρμόζουν στο συγκεκριμένο τοπικό περιβάλλον λειτουργίας τους, αξιοποιώντας στη συνέχεια και επεκτείνοντας επιτυχημένες εμπειρίες. Κάποιες δραστηριότητες λιανικής τραπεζικής ακολουθούν επίσης ανάλογες πρακτικές. Η ιδέα εδώ είναι ότι, επειδή οι δραματικές καινοτομίες δεν είναι εύκολες, επιδιώκεται να αξιοποιηθεί το σωρευτικό αποτέλεσμα των 100 μικρών καινοτομιών που συντελούνται καθημερινά στην εξυπηρέτηση των πελατών από τις τοπικές μονάδες στα δίκτυα καταστημάτων ή τις ποικίλες βελτιωτικές ιδέες που σχετίζονται με τις λειτουργίες και διεργασίες (processes) των κεντρικών μονάδων. **Το κρίσιμο θέμα εδώ είναι η σωστή δοσολογία τυποποίησης στις λειτουργίες και πειραματισμού για αλλαγές.**

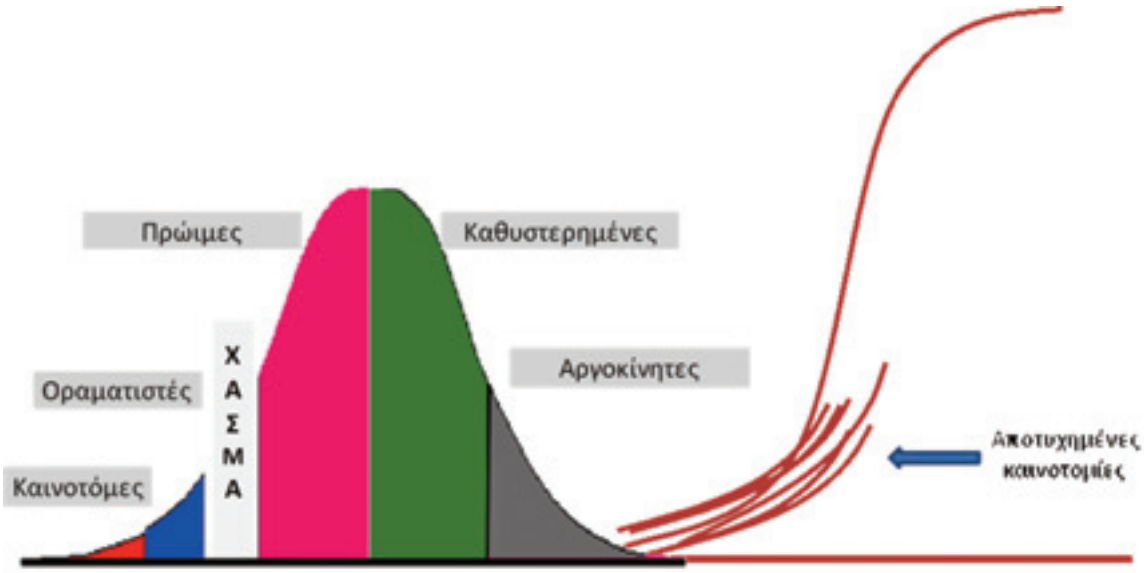
Συμπερασματικά, λοιπόν, μπορούμε να πούμε ότι:

- η καινοτομία δεν ταυτίζεται με τη χρήση των ΤΠΕ
- οι ΤΠΕ προσφέρονται ως μια αποτελεσματική πλατφόρμα, ένα εξαιρετικά χρήσιμο μέσο, μια αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη για να αναπτυχθεί καινοτόμος δράση
- οι ΤΠΕ αποτελούν κρίσιμο «καταλύτη» για αλλαγή του προτύπου με το οποίο ένας οργανισμός καινοτομεί
- η χρήση της πληροφορικής αυξάνει την κατανόηση, την «εγρήγορση» και το ενδιαφέρον για την καινοτομία και
- για να είναι αποδοτική η χρήση των ΤΠΕ στην καινοτομία θα πρέπει να γίνεται με τρόπο ώστε να οδηγεί σε **σμίκρυνση του κύκλου λήψης αποφάσεων και εφαρμογής** των νέων ιδεών που προκύπτουν από την επεξεργασία των πληροφοριών και τον πειραματισμό.

Στα επόμενα θα εξηγήσουμε γιατί και **πώς οι ΤΠΕ μπορούν να συμβάλουν αποφασιστικά στη δημιουργία καινοτόμων επιχειρησιακών μοντέλων και στην ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων.**

2.2 Το «τεχνολογικό χάσμα» και η καινοτομία

Ο Moore αναφέρει ότι οι περισσότερες τεχνολογίες δεν ξεπερνούν το «χάσμα» που χωρίζει τις εταιρίες που καινοτομούν ή έχουν όραμα, με τις εταιρίες-πραγματιστές που προσαρμόζονται σε σχετικά πρώιμη φάση ή με καθυστέρηση, καθώς και τις εταιρίες που χαρακτηρίζονται τεχνολογικά αργοκίνητες. **Στην πραγματικότητα η νέα τεχνολογία γίνεται καινοτομία μόνον όταν αποκτά μια κρίσιμη μάζα χρηστών** (π.χ. το internet), ξεπερνάει δηλαδή το **Τεχνολογικό Χάσμα** (βλ. σχήμα). Αυτό δεν συμβαίνει συχνά. Οι περισσότερες νεωτεριστικές τεχνολογικές ιδέες ή και τεχνολογικές εφαρμογές περνούν απαρατήρητες και αναξιοποίητες από τις επιχειρήσεις και τους ιδιώτες. Μελέτες δείχνουν ότι οι περισσότεροι χρήστες κινητού τηλεφώνου χρησιμοποιούν λιγότερο από το 20 % των δυνατοτήτων που προσφέρει. Το ίδιο συμβαίνει με τις άπειρες δυνατότητες που προσφέρουν προγράμματα υπολογιστών μαζικής χρήσης (π.χ. το Word).



Το Τεχνολογικό Χάσμα

Κατάταξη οργανισμών ανάλογα με την ταχύτητα υιοθέτησης τεχνολογικών καινοτομιών

Η επιτυχία ως αποτέλεσμα σώρευσης αποτυχιών

Αναρίθμητες είναι οι μικρές ή και σημαντικές προσπάθειες που συνεισέφεραν στο να διαθέτουμε τα σημερινά τεχνολογικά προϊόντα και υπηρεσίες. Η επιτυχία έρχεται ως αποτέλεσμα και της σώρευσης … αποτυχιών! Η ικανότητα αξιοποίησης της καινοτομίας κτίζεται μέσα από την εμπειρία που αποκτάται από μικρές αποτυχίες. Όπως χαρακτηριστικά λέγεται η επιτυχία της Silicon Valley στηρίχθηκε στο νεκροταφείο πάρα πολλών καλών τεχνολογικών ιδεών και φιλόδοξων καινοτόμων επιχειρηματικών εγχειρημάτων που απέτυχαν. Η πείρα, προσωπική ή συλλογική, που αποτελεί πολύτιμο οδηγό για επιτυχία, βασίζεται όχι μόνο στο απαύγασμα των επιτυχημένων πρωτοβουλιών αλλά και στη ... συλλογή λαθών. Οι Κινέζοι λένε «**δεν κάνω λάθη γιατί έχω πείρα. Έχω πείρα γιατί έχω κάνει πολλά λάθη**».

2.3 «Ελληνική τεχνολογική χωματερή» και «υγειονομική ταφή» ελληνικών καινοτομιών

Πολλές φορές έχουμε γίνει μάρτυρες παραπόνων επιχειρήσεων ή και μεμονωμένων δημιουργών για την αδυναμία τους να χρηματοδοτήσουν ιδέες, «εφευρέσεις» ή προϊόντα με καινοτομικά χαρακτηριστικά. Παράλληλα, όμως, έχουμε επίσης γνωρίσει πολλές προσπάθειες για τόνωση της αξιοποίησης νέων τεχνολογιών και πρωτότυπων ιδεών:

- Προγράμματα σύνδεσης πανεπιστημιακής έρευνας και επιχειρηματικής δραστηριότητας
- Προγράμματα ενίσχυσης καινοτόμων δραστηριοτήτων ή δραστηριοτήτων που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων
- Προγράμματα αξιοποίησης νέων τεχνολογιών και
- Ειδικά επενδυτικά κεφάλαια για την υποστήριξη καινοτόμων επιχειρήσεων (ΤΑΝΕΟ κ.ά.).

Γιατί παρόλα αυτά η Ελλάδα εμφανίζεται στις διεθνείς στατιστικές και δείκτες καινοτομίας / επιχειρηματικότητας σε θέσεις καθόλου τιμητικές; Η ανακεφαλαίωση στον πίνακα που ακολουθεί καταγράφει ορισμένα από τα «συν» και τα «πλην» της όχι και τόσο κολακευτικής ελληνικής κατάστασης στον τομέα της καινοτομίας . Χωρίς τη φιλοδοξία ολοκληρωμένης ανάλυσης, παρατίθενται ορισμένες σκέψεις για τα πιθανά αίτια:

- Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα, υπάρχει σαφώς πρόβλημα με την αντίληψη για το τι είναι και πώς προωθείται η καινοτομία και ειδικότερα για το πώς καλές, πρωτότυπες ιδέες μπορούν να καταλήξουν σε καινοτόμο αποτέλεσμα. Π.χ.:
    - Δεν έχουν καμιά τύχη να καταλήξουν σε καινοτομικό αποτέλεσμα πάρα πολλά ερευνητικά «papers», που είναι αμφίβολο αν θα μπορούσαν να σταθούν έστω και ως διπλωματικές εργασίες φοιτητών.
    - Δεν είναι καινοτομία, όπως προβάλλεται από προγράμματα ενίσχυσης επιχειρήσεων, η απλή εισαγωγή νέων τεχνολογιών. Μπορεί να εκτιμηθεί φυσικά ως θετική δράση εκσυγχρονισμού, ως μέτρο βελτίωσης των παραγωγικών επιδόσεων ή έστω ως μέτρο δημιουργίας προϋποθέσεων για καινοτόμο δράση.
    - Οι προτάσεις καινοτομίας δεν συνοδεύονται συχνά από αξιόπιστα επιχειρησιακά σχέδια που να καταδεικνύουν πειστικά «την προσδοκώμενη αξία» και τον τρόπο επίτευξής της.

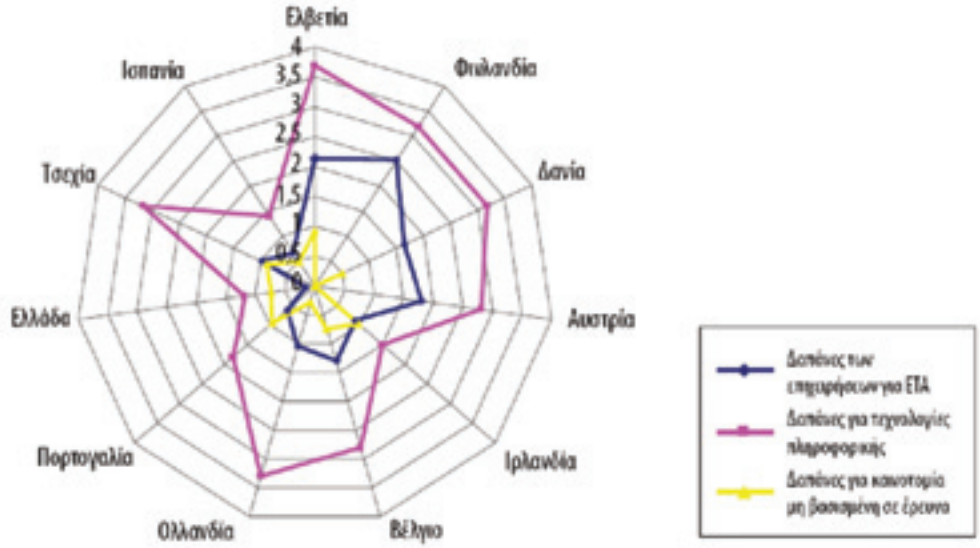
Η ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

ΑΑ	Τα «καλά» νέα	Τα «κακά» νέα
1	Υψηλή θέση στην παραγωγή «νέων για την εταιρία» προϊόντων	Προϊόντα όμως που δεν είναι «νέα για την αγορά», ούτε φυσικά για τη «διεθνή αγορά»
2	Πολύ καλή θέση σε συνολικές δαπάνες επιχειρήσεων για «καινοτομία»	• Χαμηλά όμως σε δαπάνες R&D • Οι δαπάνες δεν βελτιώνουν τη θέση της χώρας στην κατάταξη • Η γνωστή αξιοπιστία των «ελληνικών στατιστικών» (τι βαπτίζεται καινοτομία)
3	Κλίμα «ανοιχτό», επιδεκτικό για νέες ιδέες	Οι νέες ιδέες «χάνονται», δεν καταλήγουν σε νέα/καινοτομικά προϊόντα ή υπηρεσίες
4	«Αυξημένο» ενδιαφέρον για την καινοτομία ➔πολλοί εμπλεκόμενοι φορείς (Ελλάδα 41, Σουηδία 13, Ιταλία 19)	• Ασύνδετες πολιτικές και δραστηριότητες καινοτομίας και επιχειρηματικότητας • Ελλιπής αξιολόγηση της συνεισφοράς και των τελικών αποτελεσμάτων των φορέων
5	Πολλά προγράμματα έρευνας, καινοτομίας και επιχειρηματικότητας	Απουσία εστίασης, ρηχή και διασπαρμένη χρηματοδότηση πολλών τομέων με πενιχρά τομεακά αποτελέσματα
6	Πολλοί ερευνητές και ορισμένες πολύ αξιόλογες ερευνητικές μονάδες	Αξιόλογη παρουσία σε κοινοτικά προγράμματα, αναξιοποίητα όμως τα αποτελέσματα (είτε γιατί δεν βρίσκουν χρηματοδότες, είτε γιατί δεν αντέχουν σε παραγωγική εκμετάλλευση)
7	Ικανοποιητική διαθεσιμότητα τεχνολογικού δυναμικού & εκπαιδευτικής υποδομής	• Η θέση της Ελλάδας συνεχώς υποβαθμίζεται • Συστημική υστέρηση εισροής της καινοτομίας σε πολλούς τομείς οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας • Χαμηλή αξιοποίηση της παραγόμενης τεχνολογικής γνώσης
Γενικό συμπέρασμα *Η καινοτομία στη χώρα μας λειτουργεί κυρίως ως προς το σκέλος της υιοθέτησης και διάχυσης καινοτόμων μεθόδων, τεχνικών, προϊόντων και υπηρεσιών (εισαγόμενη καινοτομία), πολύ λίγο ως προς την ενδογενή παραγωγή τους και ακόμη λιγότερο ως προς την εξαγωγή τους.*		

- Απουσιάζει η παράδοση σε Έρευνα & Ανάπτυξη, αποτέλεσμα και της δομής της ελληνικής επιχειρηματικότητας:
  - Οι επενδύσεις σε Έρευνα & Ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά χαμηλές (βλ. Γράφημα 4 από τον «Ελληνικό Χάρτη Καινοτομίας», 2009, Microsoft- Innovation Center).

- Οι ελληνικές επιχειρήσεις επενδύουν συχνά σε προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται στον τελικό καταναλωτή και σπάνια σε προϊόντα που αποτελούν συστατικά στοιχεία προϊόντων ή μέρη της παραγωγικής αλυσίδας άλλων επιχειρήσεων. Αυτό έχει συνέπεια να απευθύνονται κατά κύριο λόγο στην εσωτερική αγορά, η οποία, λόγω του μικρού μεγέθους της δύσκολα μπορεί να δώσει την κρίσιμη εκείνη μάζα χρήσης που θα καταξίωνε εμπορικά τα προϊόντα, ακόμη και αυτά που διαθέτουν καινοτομικά χαρακτηριστικά.
- Το αποτέλεσμα της προηγούμενης αδυναμίας είναι η εύκολη καταφυγή στο «μιμητισμό», με την έννοια της αντιγραφής προϊόντων ή υπηρεσιών μιας επιτυχημένης επιχειρηματικής πρωτοβουλίας (από τα … σουβλατζίδικα και τις καφετερίες μέχρι τα εμπορικά κέντρα). Η έμφαση σε εσωστρεφείς δραστηριότητες με συχνό χαρακτηριστικό την αντιγραφή δυσκολεύει σημαντικά την ανάπτυξη καινοτομιών.

Γράφημα 4: Επενδύσεις των επιχειρήσεων σε καινοτομία και έρευνα



[7] *Ο τρόπος υπολογισμού του δείκτη αυτού άλλαξε για το 2006 και επομένως ο ρύθμος αύξησης του πεδίου δεν είναι απολύτως ακριβής.*

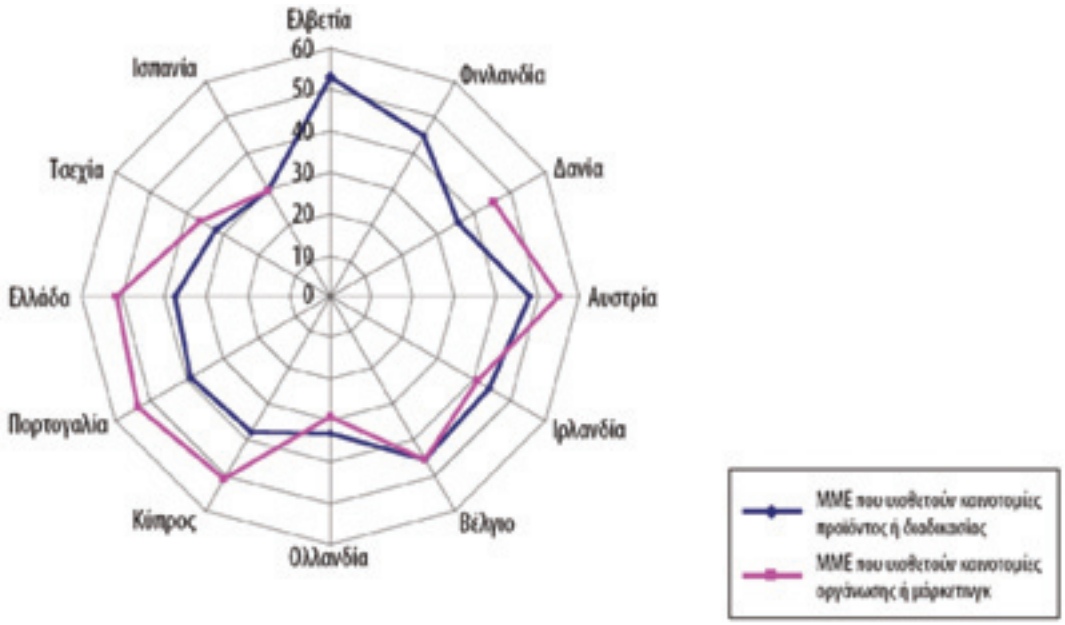
- Είναι λίγες οι μεγάλες επιχειρήσεις που θα μπορούσαν να αποτελέσουν την ατμομηχανή για ερευνητικό έργο και αυτές είναι συνήθως οικογενειακές. Είναι χαρακτηριστικό ότι, σύμφωνα με σχετική μελέτη του ALBA (2009), οικογενειακές επιχειρήσεις είναι:
  - Το 60 % των εισηγμένων στο ΧΑΑ
  - 17 από τις 20 μεγαλύτερες τουριστικές επιχειρήσεις
  - 14 από τις 20 μεγαλύτερες κατασκευαστικές επιχειρήσεις
  - 8 από τις 20 μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις.
- Η εξαγορά πολλών μεγάλων επιχειρήσεων από ξένες πολυεθνικές έχει επιδεινώσει την κατάσταση, αφού η δραστηριότητα σχεδιασμού νέων προϊόντων αλλά και ο σχεδιασμός μεθόδων παραγωγής συνήθως μετακομίζουν στις κεντρικές μονάδες των ξένων αυτών αγοραστών.

- Είναι εξαιρετικά μεγάλο το ποσοστό των πολύ μικρών επιχειρήσεων, που σπάνια αναλαμβάνουν συστηματική δραστηριότητα ανάπτυξης καινοτομιών ή, ακόμη και όταν τις αναπτύσσουν δυσκολεύονται να προσδώσουν μαζικότητα και διεθνή εμβέλεια στην ανάπτυξή τους. Υπάρχουν βέβαια λαμπρές εξαιρέσεις μικρών ή μεσαίων επιχειρήσεων που κατέκτησαν διεθνή ρόλο, όπως οι Chipita, Coco-mat, Folli-Follie και πιο πρόσφατα οι mastihashop, Κορρές, Upstream, Doppler κ.ά..

- Η επικράτηση της «μετριοκρατίας» στην Εκπαίδευση, ο λαϊκισμός και η απουσία πραγματικής πολιτικής βούλησης δεν επέτρεψαν την ουσιαστική διασύνδεση ανώτατης εκπαίδευσης-έρευνας-παραγωγής, ώστε να βρουν διέξοδο αξιοποίησης όσες αξιόλογες πρωτότυπες ιδέες θα μπορούσαν να έχουν καινοτομικά αποτελέσματα.
- Η πολιτική της ανάπτυξης με πλουσιοπάροχες επιδοτήσεις δημιούργησε και σε πολλούς νέους επενδυτές τη λογική της επιχορηγούμενης, κρατικά υποστηριζόμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η πολιτική αυτή ενίσχυσε τον παρασιτισμό στο χώρο των συμβουλευτικών υπηρεσιών και αποπροσανατόλισε πολλές μικρές επιχειρήσεις σε ένα «γραφειοκρατικό» ρόλο διαχείρισης έργων και σε πιο «σίγουρες» δραστηριότητες, αφού το κέρδος έβγαινε από την επιδότηση και όχι από την ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου με πιο καινοτόμες πρωτοβουλίες.
- Η παθογένεια των πελατειακών σχέσεων, χάρις στις οποίες εταιρίες επιχορηγούνται για δήθεν καινοτόμες δραστηριότητες. Στην πραγματικότητα αξιοποιούν τα σχετικά κονδύλια για τρέχουσες παραγωγικές ή λειτουργικές ανάγκες, αν όχι για προσωπικό πλουτισμό των ιδιοκτητών και των … ενδιάμεσων, που αφθονούν ιδιαίτερα στον τομέα των κοινοτικών επιχορηγήσεων. Αυτό κάνει να ευημερούν συχνά οι στατιστικές χωρίς όμως πραγματικό αντίκρισμα στην ελληνική οικονομία.

  Π.χ. αν κρίνει κανείς από το Γράφημα 8 του «Ελληνικού Χάρτη Καινοτομίας» θα αποκομίσει την

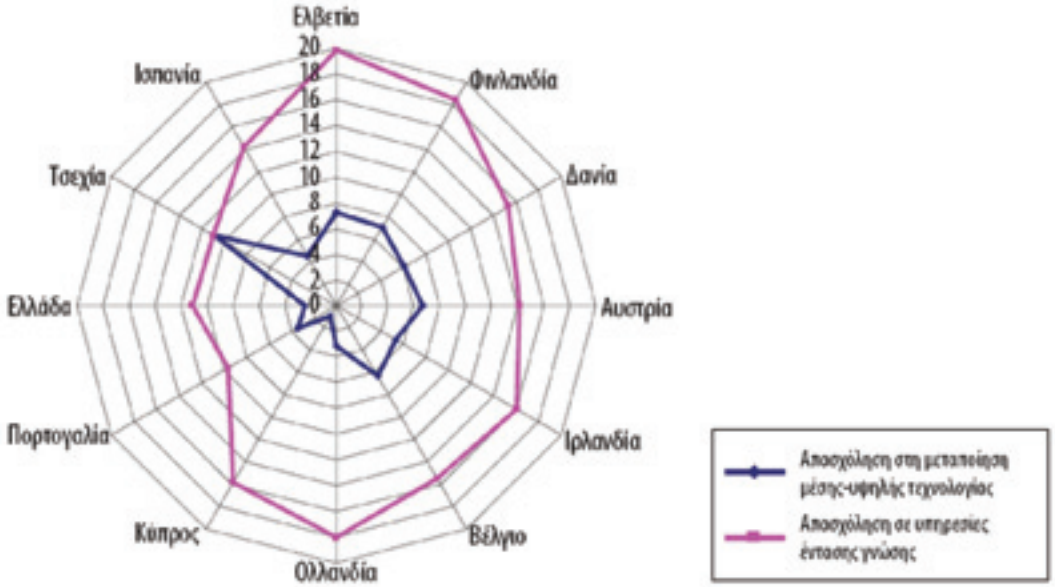
Γράφημα 8: Τεχνολογικές ή και οργανωτικές καινοτομίες



εντύπωση ότι η Ελλάδα βρίσκεται σε πολύ καλή θέση σε ότι αφορά την υιοθέτηση καινοτομιών από ΜΜΕ, ιδιαίτερα σε καινοτομίες οργάνωσης ή μάρκετινγκ. Όταν όμως δει κανείς την απασχόληση στη μεταποίηση τεχνολογικών προϊόντων και στις υπηρεσίες έντασης γνώσης (Γράφημα 10 από την ίδια πηγή) αντιλαμβάνεται την υστέρηση σε πόρους και μηχανισμούς παραγωγής τεχνολογίας και καινοτομίας.

- Είναι ελάχιστες και συχνά μη αποδοτικές οι «δικτυώσεις» και συνεργασίες σε εθνικό και διεθνές επίπεδο για μεταφορά τεχνογνωσίας ή την αξιοποίηση «βέλτιστων πρακτικών». Οι όποιες σχετικές πρωτοβουλίες αποδείχθηκαν αποσπασματικές ή αναποτελεσματικές.
- Απουσιάζουν ουσιαστικοί και αξιόπιστοι μηχανισμοί υποστήριξης των νέων επιχειρηματιών. Δεν ωφελεί τόσο το φιλόδοξο και συχνά δημιουργικό νέο επιχειρηματία κάποιο χρηματικό δώρο από τον ΟΑΕΔ, όσο θα ωφελούσαν π.χ.
  - Η παροχή τεχνογνωσίας και αρχικής υποστήριξης για τη σύνταξη πλήρους και αξιόπιστου επιχειρησιακού σχεδίου σε πρωτοεμφανιζόμενες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες.
    Συναντά κανείς π.χ. επιχειρησιακά σχέδια εταιριών start-ups που παραλείπουν εντελώς κεφάλαιο κίνησης για μισθούς, έξοδα λογιστικής και νομικής υποστήριξης ή αξιόλογες δαπάνες marketing για να κάνει κανείς γνωστό το προϊόν ή την υπηρεσία του στον αχανή διαδικτυακό χώρο

Γράφημα 10: Απασχόληση στη μεταποίηση και στις υπηρεσίες έντασης γνώσης



  - Δυνατότητες δικτύωσης και προβολής για διευκόλυνση της τοποθέτησής τους στις κατάλληλες αγορές, ρόλο που θεωρητικά καλύπτει ο Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών.

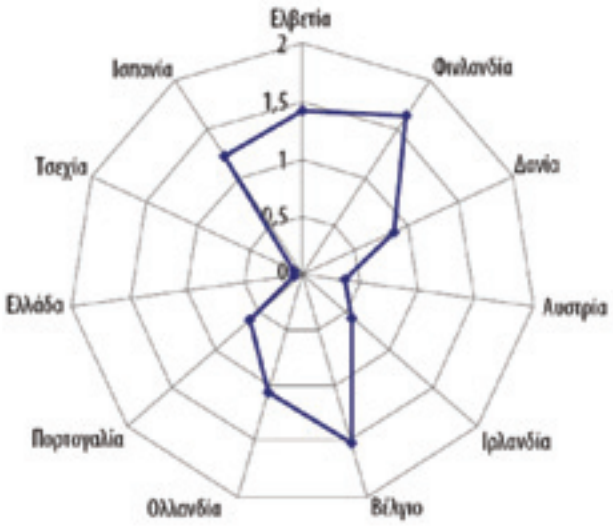
Η χρηματοδότηση της καινοτομίας

Αξίζει να σταθούμε ιδιαίτερα στο σοβαρό θέμα της δυσκολίας που εμφανίζεται για τη συστηματική χρηματοδότηση δραστηριοτήτων με καινοτομικά χαρακτηριστικά. Είναι κατανοητό ότι η ανάληψη καινοτόμου επιχειρηματικής πρωτοβουλίας προϋποθέτει ή αποφέρει ανάληψη αυξημένου επιχειρηματικού κινδύνου. Στην

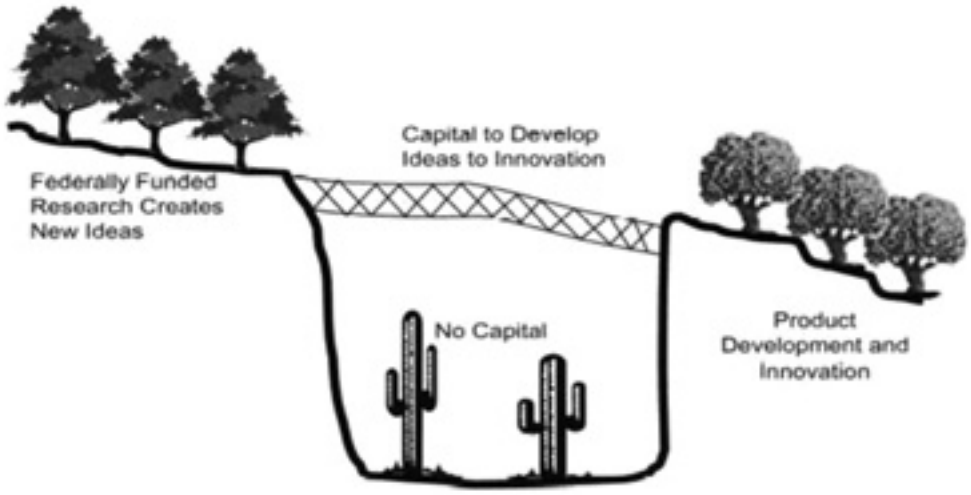
Ελλάδα αντιθέτως υπάρχει σε μεγάλο βαθμό η **αντίληψη «χαμηλής πτήσης»**: χρηματοδοτήσεις σε επιχειρηματικά σχέδια με χαμηλό κίνδυνο αποτυχίας, επομένως χωρίς «ανατρεπτικά» καινοτόμα χαρακτηριστικά. Θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας το σημαντικό στοιχείο του μικρού μεγέθους της ελληνικής αγοράς που έχει λειτουργήσει ως ανασχετικός παράγοντας, άλλοτε δικαιολογημένα και άλλοτε όχι. Παραδοσιακά η ελληνική παραγωγική δραστηριότητα είχε και έχει «εσωστρεφή» αναφορά, βλέπει μόνο την Ελλάδα ως πεδίο δράσης της. Αντίθετα κάθε φιλόδοξο start-up του Ισραήλ έχει πρώτο μέλημα τη δημιουργία «επιχειρηματικής βάσης» και στις ΗΠΑ ή και σε μεγάλη ευρωπαϊκή χώρα. **Είναι χαρακτηριστικό ότι ακόμη και επιχειρηματικά σχέδια για δραστηριότητες στο Διαδίκτυο προσεγγίζονται με εμβέλεια την ελληνική επικράτεια.** Το αποτέλεσμα:

- Πολλά καινοτόμα επιχειρησιακά σχέδια δεν μπορούν να σταθούν ως προς τη βιωσιμότητά τους και απορρίπτονται από τις τράπεζες, οι οποίες, από τη φύση τους, προτιμούν τα καλοστημένα επιχειρηματικά σχέδια χαμηλού κινδύνου των εθνικών πρωταθλητών ή καθιερωμένων εταιριών που προσφέρουν εγγυήσεις εξυπηρέτησης των δανείων τους .
- Στις αναπτυγμένες οικονομικά χώρες το ρόλο της ενίσχυσης καινοτόμων επιχειρήσεων ασκούν κυρίως τα Κεφάλαια Κινδύνου (Venture Capitals) που λειτουργούν με αυξημένα περιθώρια ανάληψης κινδύνου. Οι σχετικά χαμηλοί διαθέσιμοι πόροι των λίγων Κεφαλαίων Κινδύνου που δημιουργήθηκαν στην Ελλάδα, κυρίως μέσω χρηματοδότησης του ΤΑΝΕΟ, δεν άλλαξαν την κατάσταση, αφού, με ελάχιστες θετικές εξαιρέσεις (π.χ. Attica Ventures), προσανατολίστηκαν σε σχετικά ασφαλείς τοποθετήσεις (βλ. Γράφημα 13 από τον Ελληνικό Χάρτη Καινοτομίας, όπου **το ποσοστό χρηματοδότησης από Επιχειρηματικά Κεφάλαια ως ποσοστό του ΑΕΠ είναι μηδαμινό, μόλις 0,008%, έναντι Μ.Ο. της Ε.Ε. 0,107%**).

Γράφημα 13: Ο δείκτης των επιχειρηματικών κεφαλαίων, ως ποσοστό του ΑΕΠ, στην Ελλάδα και σε άλλα κράτη μέλη της ΕΕ



Αντίθετα στις ΗΠΑ και δευτερευόντως σε δυτικοευρωπαϊκές χώρες η αντίληψη που επικρατεί είναι ότι οι επενδύσεις των Κεφαλαίου Κινδύνου σε καινοτόμες επιχειρήσεις είναι περισσότερο αποδοτικές από τις τραπεζικές επενδύσεις σε καθιερωμένες επιχειρήσεις. Φυσικά και εκεί το πρόβλημα της χρηματοδότησης της καινοτομίας σε νεοεμφανιζόμενες εταιρίες δεν είναι αμελητέο (βλ. επόμενο σχήμα).



Source: Charles Wessner, US National Academy of Science

- Το ελληνικό Πτωχευτικό Δίκαιο δεν συγχωρεί επιχειρηματικές αστοχίες, δυσκολεύει τον πειραματισμό και κλείνει τις πόρτες της χρηματοδότησης στους «ατυχείς» της καινοτομίας. Βέβαια από την πλευρά του και το Δίκαιο έχει το …δίκιο του, αφού πολλές φορές οι χρηματοδοτήσεις με κρατικές εγγυήσεις μικρών επιχειρήσεων, που αποτελούν «τον κορμό της ελληνικής οικονομίας», εκλαμβάνονται από τους επωφελούμενους ως «κρατικό δώρο».

Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι πάρα πολλά επιτεύγματα και πρωτοβουλίες καινοτομίας στον τεχνολογικό τομέα να πέφτουν στο Τεχνολογικό Χάσμα, αφού:

- είτε αδυνατούν να αποκτήσουν την κρίσιμη μάζα χρήσης σε εθνικό έστω επίπεδο που θα συνεπαγόταν την καθιέρωσή τους
- είτε δεν δοκιμάζονται καν στο παραγωγικό πεδίο και καταλήγουν άδοξα στα αζήτητα, ανεξάρτητα από την ωριμότητά τους. Πρόκειται, κυρίως, για πρωτότυπες ιδέες από το χώρο της Εκπαίδευσης και της Έρευνας, που **καταλήγουν απ' ευθείας για .. υγειονομική ταφή στην τεχνολογική χωματερή, μια από τις πολλές που συντηρεί ο ελληνικός χώρος.**

Εισαγόμενη καινοτομία

Η υιοθέτηση εισαγόμενων καινοτομιών είναι αντίθετα σε καλύτερη κατάσταση σε ορισμένους πιο δυναμικούς και με διεθνοποιημένη δραστηριότητα κλάδους (π.χ. τράπεζες, εταιρίες τηλεπικοινωνιών, αλυσίδες λιανεμπορίου, επιχειρήσεις τροφίμων και ενέργειας). Αν και συχνά η εφαρμογή των καινοτομιών αυτών δεν έχει τα προσδοκώμενα οφέλη, εν τούτοις οι κλάδοι αυτοί βρίσκονται σε ανταγωνιστικό επίπεδο καινοτομίας σε σχέση με αντίστοιχους διεθνείς. Φυσικά και εδώ συναντάμε αντιφατικά φαινόμενα, μια και ορισμένες επιχειρήσεις προωθούν την καινοτομία ως διαβατήριο για κρατικές επιχορηγήσεις, ως «κοσμητικό περίβλημα» ή επικοινωνιακή πλατφόρμα.

Γενικά **η Ελλάδα μπορεί να καταταχθεί στους «καταναλωτές καινοτομίας», έχει όμως αποσπασματική μόνον παρουσία στους «παραγωγούς καινοτομίας»**.

2.4 Ανταγωνιστικότητα, τεχνολογίες πληροφορικής και καινοτομία

Το οικονομικό και επιχειρηματικό περιβάλλον γνωρίζει τις δύο τελευταίες δεκαετίες συνεχείς μεταλλάξεις, με χαρακτηριστικά τη ρευστότητα, την ασυνέχεια, την αστάθεια. Παράλληλα οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις και οι αλλαγές στα καταναλωτικά πρότυπα αλλάζουν κρίσιμους παράγοντες, εσωτερικούς και εξωτερικούς προς την επιχείρηση, που επηρεάζουν καθοριστικά τις στρατηγικές κατευθύνσεις τους και ιδιαίτερα την ανταγωνιστικότητα και επιβίωσή τους.

Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης είναι ένα διαρκές ζητούμενο, είναι το «καθημερινό άγχος» των επικεφαλής και των στελεχών των επιχειρήσεων. Η ενδεχόμενη επιτυχημένη προϊστορία μιας επιχείρησης δεν αποτελεί καθησυχαστικό παράγοντα. Όπως σωστά παρατηρεί ο Gary Hamel "η καλή κληρονομιά μας, η προηγούμενη επιτυχία μας δεν εξασφαλίζει το μέλλον, την επίτευξη του στόχου μας». Οι κανόνες ανταγωνισμού έχουν αλλάξει ριζικά και διαμορφώνουν ένα πιο ασαφές πλαίσιο.

Η λειτουργική αριστεία

Μια επιχείρηση δεν είναι ασφαλής πλέον αν επιδιώκει να ανταγωνίζεται απλώς με βάση τα προϊόντα, το μέγεθος ή την τιμή. Τα νέα δεδομένα δείχνουν ότι:

1) **Τα προϊόντα** τυποποιούνται και αντιγράφονται αρκετά εύκολα, ενώ έχουμε έντονη τάση μετάπτωσης σε οικονομία υπηρεσιών αντί προϊόντων
2) **Το μέγεθος** είναι σημαντικός παράγων, επειδή η μεγάλη επιχείρηση έχει οικονομίες κλίμακας, αναγνωρισιμότητα και δύναμη, όμως έχει πλέον ως ανταγωνιστή τα εναλλακτικά δίκτυα και ιδιαίτερα το Διαδίκτυο, τα οποία διευρύνουν απεριόριστα την εμβέλεια των μικρών επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα το μικρό μέγεθος διευκολύνει την έγκαιρη προσαρμογή στις απαιτήσεις της «δικτυωμένης» οικονομίας
3) **Η Τιμή** συνήθως δίνει πρόσκαιρα πλεονεκτήματα και οφέλη, δύσκολα όμως μπορεί να στηρίξει μακροπρόθεσμη στρατηγική και
4) **Η λειτουργική αριστεία** είναι η ανταγωνιστική ικανότητα που έχει πολλαπλά οφέλη σε ποιότητα και αποτελεσματικότητα, έχει διάρκεια και αντιγράφεται πολύ δύσκολα, γιατί αποτελεί σύμπλοκο αποτέλεσμα οργανωτικής διάταξης, λειτουργικών ρυθμίσεων, ανθρώπινων δεξιοτήτων και τεχνολογικών υποδομών που προσιδιάζουν στα δεδομένα κάθε οργανισμού. Η όποια αντιγραφή μπορεί να έχει μερικό μόνον και όχι διατηρήσιμο αποτέλεσμα.

> Η λειτουργική αριστεία αποτελεί κρίσιμη ανταγωνιστική ικανότητα μιας επιχείρησης.

Ο στόχος, επομένως, της λειτουργικής αριστείας πρέπει να αποσπάσει τη μέριμνα της διοίκησης κάθε επιχείρησης που επιδιώκει να κατακτήσει ανταγωνιστική θέση στην αγορά της.

Διαχείριση σχέσεων και εμπειρία πελάτη

Παράλληλα πρέπει να επισημανθεί ότι συμβαίνουν σημαντικές αλλαγές στο υπόβαθρο της Οικονομίας και ειδικότερα στην καταναλωτική συμπεριφορά και στα επιχειρησιακά μοντέλα με τα οποία προσφέρονται

προϊόντα και υπηρεσίες. Τις αλλαγές αυτές ανίχνευσε και πρόβλεψε πολύ εύστοχα ο Jeremy Rifkin την προηγούμενη δεκαετία στο βιβλίο του «Προς τη νέα εποχή της πρόσβασης».

Ο Rifkin, λοιπόν, διαπίστωσε την εντεινόμενη τάση της **μετάπτωσης από Οικονομία που βασίζεται στα Προϊόντα σε Οικονομία που βασίζεται στις Υπηρεσίες**. Πολύ συχνά τα προϊόντα μετατρέπονται σε «πλατφόρμες» για να προσφερθούν υπηρεσίες που βασίζονται σε αυτά με στόχο να διατηρηθεί και να στηριχθεί η διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη. Π.χ. το κινητό τηλέφωνο μας παραχωρείται συχνά δωρεάν, ώστε με τη χρήση του να μας προσφερθούν υπηρεσίες τηλεφωνίας, ενημέρωσης, διασκέδασης, φωτογραφίας, συναλλαγών με τράπεζες κλπ. Ομοίως η συσκευή επικοινωνίας για σύνδεση με το Internet, η συσκευή για πρόσβαση στην καλωδιακή ή δορυφορική τηλεόραση, η δωρεάν εφημερίδα έχουν στόχο τη διευκόλυνση της διανομής ποικίλων υπηρεσιών.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η επιτυχία πολλών προϊόντων να εξαρτάται συχνά από τις υπηρεσίες που το συνοδεύουν. Ενδεικτικά η μεγάλη επιτυχία του iPod δεν οφείλεται στο ότι ήταν πρωτοποριακή συσκευή, αφού δεν ήταν η πρώτη του είδους. **Η επιτυχία εξασφαλίστηκε από τις υπηρεσίες μουσικής που συνόδευαν το προϊόν,** από το γεγονός δηλαδή ότι η Apple, με τις συμφωνίες που έκανε με τις εταιρίες της μουσικής βιομηχανίας, επιτρέπει στον κάτοχο του iPod να κατεβάζει εύκολα και να ακούει τη μουσική της επιλογής του και όχι τα προκατασκευασμένα και τυποποιημένα σετ μουσικής (CDs) που παρήγαγαν οι εταιρίες με το προηγούμενο μοντέλο. Η Apple κερδίζει από την πώληση της συσκευής και της μουσικής, οι εταιρίες από τα δικαιώματα και ο πελάτης απολαμβάνει μουσική αποκλειστικά της επιλογής του. What a wonderful world!

Αντίστοιχα το iPhone κερδίζει καλπάζοντας φίλους επειδή διαθέτει πλέον εκατοντάδες χιλιάδες χρήσιμες εφαρμογές που μπορεί να κατεβάσει ο χρήστης από το Apple Store, έχει δηλαδή εξελιχθεί σε μια πλατφόρμα υποστήριξης άπειρων υπηρεσιών. Ενδεικτικό της τάσης αυτής είναι και το ότι τα τελευταία χρόνια οι μηχανές αεροπλάνων προσφέρονται πλέον από τους κατασκευαστές ως «ωστική ισχύς» και όχι ως μηχανή- προϊόν !

Το ενδιαφέρον, λοιπόν, μεταφέρεται από τα προϊόντα στις υπηρεσίες και επειδή υπηρεσία σημαίνει σχέση, **η διαχείριση σχέσεων αποκτά τεράστια σημασία στη σύγχρονη επιχειρηματική δραστηριότητα** αλλά και ευρύτερα στο κοινωνικό γίγνεσθαι.

Έχει ακόμη επισημανθεί από σχετικές έρευνες ότι σημαντικό μέρος του αγοραστικού κοινού (>20%) αναζητά νέες εμπειρίες όταν καταναλώνει προϊόντα ή υπηρεσίες, όπως οι ηλεκτρονικές συσκευές, τα ταξίδια, ο τουρισμός, το φαγητό κ.ά.

Το συμπέρασμα είναι ότι «**η εμπειρία του πελάτη αναδεικνύεται το θεμελιακό στοιχείο** που μπορεί να εξασφαλίσει την πιστότητα του πελάτη και την επιχειρηματική επιτυχία στους περισσότερους κλάδους».

Με τα παραπάνω δεδομένα **οι πιο σημαντικές ίσως ικανότητες που χρειάζεται να αναπτύξει μια επιχείρηση για να εξασφαλίσει μακροχρόνια ανταγωνιστική θέση είναι η λειτουργική αριστεία και η ικανότητα να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τη σχέση με τον πελάτη.**

Η «εμπειρία» του πελάτη αναδεικνύεται ως το θεμελιακό στοιχείο που μπορεί να εξασφαλίσει την αφοσίωση του πελάτη και την επιχειρηματική επιτυχία στους περισσότερους κλάδους.

Οι δύο αυτές δεξιότητες αποτελούν κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας μιας επιχείρησης, επειδή εξασφαλίζουν:

- την ικανότητα για συνεχή διαφοροποίηση και προσαρμογή των προϊόντων, των υπηρεσιών και των δικτύων διανομής
- την αποτελεσματική και ποιοτική λειτουργία που προσφέρει ικανοποίηση στον πελάτη
- τη βελτιωμένη εικόνα της επιχείρησης και των προϊόντων της και
- την παραγωγικότητα, που της επιτρέπει καλύτερη τιμολόγηση για τον πελάτη.

Είναι δηλαδή δεξιότητες με τις οποίες η επιχείρηση είναι σε θέση να βελτιώνει αισθητά την **εμπειρία του πελάτη.**

Για να εξασφαλίσει, όμως, η επιχείρηση τους δύο αυτούς κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας σημαντικό ρόλο παίζουν:

- μια κρίσιμη ικανότητα: **η ικανότητα καινοτομίας** και
- ένα κρίσιμο μέσο για την καινοτομία: **οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)**.

Οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και η εμπειρία πελάτη

Τρία είναι τα επίπεδα στα οποία οι ΤΠΕ μπορούν να υποστηρίξουν και να βελτιώσουν ουσιαστικά την εμπειρία που αποκομίζουν οι πελάτες, συνεργάτες και προμηθευτές που συνεργάζονται με μία επιχείρηση. Ειδικότερα είναι:

- Η επιχειρησιακή συνεργασία και προμηθευτική αλυσίδα
  - Η εύκολη πλέον διασύνδεση πληροφοριακών συστημάτων επιτρέπει τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου ιδεατού οργανισμού (virtual corporation) με αυτοματοποίηση της επικοινωνίας ή συνεργασίας επιχείρησης-προμηθευτών-συνεργατών-πελατών
  - Ο ψηφιακός συνδυασμός προϊόντων και υπηρεσιών για τη δημιουργία πλούσιου περιεχομένου και
  - Ο συνεταιρισμός δικτύων.
- Η εξυπηρέτηση με άμεση πρόσβαση σε συστήματα εξυπηρέτησης
  - Η πρόσβαση συνεργατών, προμηθευτών και πελατών σε πλατφόρμες εφαρμογών της επιχείρησης
  - Η άμεση, εύκολη πρόσβαση των πελατών σε εφαρμογές που διευκολύνουν την αγορά προϊόντων ή υπηρεσιών ή ενημερώνουν για την πορεία κάποιου αιτήματος ή σχέσης
- Η πρόσβαση στις κοινότητες των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης
  - Οι τεχνολογίες Web 2.0 προσφέρουν ευελιξία, διαφάνεια και ανεξαρτησία
  - Οι πελάτες μπορούν να συνεισφέρουν με σχόλια, ιδέες και προτάσεις για βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών

- Διευκολύνεται η προσφορά ελκυστικών υπηρεσιών σε πελατεία νέας γενιάς, της γενιάς "Cs" (Communication, Collaboration, Creativity, Confidence, Challenging).

Μια ακόμη σημαντική παράμετρος είναι ότι οι **ΤΠΕ επιτρέπουν πλέον την εύκολη και άμεση μέτρηση της εμπειρίας και ικανοποίησης των πελατών**, διευκολύνοντας έτσι τη διαχείριση και βελτίωσή της.

2.5 Πηγές καινοτομίας στην επιχειρησιακή λειτουργία

Πηγές καινοτομίας

Όπως προαναφέρθηκε η καινοτομία δεν είναι μια έκλαμψη έμπνευσης και σπάνια είναι μια συμπτωματική εξέλιξη. Συνήθως είναι αποτέλεσμα συστηματικής προσέγγισης και επιδέξιας διερεύνησης των ενδείξεων που εμφανίζονται για επικείμενες αλλαγές στο επιχειρησιακό περιβάλλον (εσωτερικό και εξωτερικό). Από το 1985 ο Peter Drucker είχε προσδιορίσει βασικές πηγές από τις οποίες μπορεί να προέλθουν καινοτομίες, περιοχές δηλαδή από τις οποίες δημιουργικά στελέχη μπορούν να εμπνευστούν ιδέες και να εφαρμόσουν καινοτομίες. Οι περιοχές αυτές είναι:

Α) Εσωτερικές πηγές (ορατές στο εσωτερικό της επιχείρησης ή του κλάδου)

- Ένα μη αναμενόμενο γεγονός, μια αναπάντεχη επιτυχία ή αποτυχία
- Η διαπίστωση μιας έντονης δυσαρμονίας, του χάσματος, δηλαδή, ανάμεσα σε μια υπάρχουσα πραγματικότητα και αυτό που θα έπρεπε να συμβαίνει
- Μια διαπιστωμένη λειτουργική ανάγκη
- Αλλαγές στη δομή μιας αγοράς ή ενός κλάδου

Β) Εξωτερικές πηγές

- Δημογραφικά δεδομένα (ποσοτικές ή ποιοτικές αλλαγές στην πληθυσμιακή σύνθεση)
- Νέα γνώση, επιστημονική ή όχι
- Οι τεχνολογικές εξελίξεις
- **Αλλαγές στα «πιστεύω», στις αντιλήψεις, στις συμπεριφορές, στις υποθέσεις, στη σημασία των πραγμάτων.**

(Peter Drucker "Innovation and entrepreneurship", 1985)

Ενδεικτικά οι αλλαγές στα δημογραφικά δεδομένα, όπως είναι η αλλαγή στη σύνθεση του πληθυσμού της Ελλάδας λόγω μεταναστών, οι αλλαγές στη δομή της οικογένειας που έχει πλέον λιγότερα παιδιά, η αύξηση των μονογονικών οικογενειών, η αύξηση της ανεργίας των νέων αποτελούν ερεθίσματα και αφορμές για νέα καινοτομικά προϊόντα και για ουσιαστικές αλλαγές σε αρκετές υπηρεσίες.

Έχει, πάντως, πολύ μεγάλη σημασία να εστιάσουμε στην τελευταία πηγή καινοτομίας που σχετίζεται με τις αλλαγές στις παραδοχές, στις συμπεριφορές, στα «πιστεύω», στον τρόπο δηλαδή που αντιλαμβάνεται τόσο ο πελάτης όσο και η επιχείρηση αυτό που προσφέρεται ως προϊόν ή υπηρεσία. Από την πλευρά της

επιχείρησης έχει σημασία να επανεξετάζει και να αναθεωρεί καθιερωμένες αντιλήψεις σε όλα τα συστατικά στοιχεία του επιχειρηματικού σχεδίου και του επιχειρησιακού μοντέλου, σε όλο το φάσμα των λειτουργιών και δραστηριοτήτων της.

Επιχειρησιακό μοντέλο και καινοτομία

Παίρνοντας ως βάση εργασίας την περιγραφή των συστατικών στοιχείων ενός επιχειρησιακού μοντέλου από την ιστοσελίδα 1000ventures.com ("Six Components of the Business Model", Henry Chesbrough & Richard S. Rosenbloom) διατυπώνω ορισμένες ενδεικτικές κατευθύνσεις στις οποίες μπορεί να αναζητηθεί η καινοτομία (βλ. τελευταία στήλη).

Θεωρώ ότι το κλειδί της καινοτομίας είναι η τακτική επανεξέταση και αναθεώρηση των αντιλήψεων που διέπουν το επιχειρηματικό σχέδιο και την επιχειρησιακή λειτουργία του οργανισμού.

Κάθε πρόσωπο, εταιρία ή κλάδος δραστηριότητας διαπνέεται από έναν αριθμό «πεποιθήσεων» που σχετίζονται με γενικά αλλά και ειδικότερα θέματα του κλάδου, τα οποία λειτουργούν ως κοινή πίστη, ως ένα «**πλέγμα ορθοδοξίας**» για το πώς σχεδιάζεται ένα μοντέλο επιχειρησιακής λειτουργίας και για το πώς αναπτύσσονται και προσφέρονται τα προϊόντα και οι υπηρεσίες του κλάδου. Οι πεποιθήσεις αυτές προέρχονται από μακρόχρονη εμπειρία, παραδόσεις, συνήθειες, παραδοχές, αλλά και δόγματα και αφορούν όλα τα συστατικά στοιχεία της επιχειρησιακής λειτουργίας, του επιχειρηματικού μοντέλου. Πολλές από αυτές έχουν ενσωματωθεί στην επιχειρησιακή πρακτική του κλάδου, κάτω από συνθήκες πολύ διαφορετικές από τις σημερινές. **Οι αντιλήψεις αυτές λειτουργούν ως «φίλτρα σκέψης» εμποδίζοντας αλλαγές στα παραδοσιακά πρότυπα λειτουργίας κάθε κλάδου.**

Επιχειρησιακό Σχέδιο & Κατευθύνσεις Καινοτομίας

ΑΑ	ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ ΣΧΕΔΙΟΥ	ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ	ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ
1	**Προτεινόμενη αξία** (value proposition)	Περιγράφει τις προτεινόμενες λύσεις (προϊόντα ή υπηρεσίες) και την εκτιμώμενη αξία / ωφέλεια που προσφέρουν αυτές στον πελάτη για την ικανοποίηση κάποιας ανάγκης ή για την επίλυση προβλήματός του	• Προσάρτηση νέων χαρακτηριστικών στα προϊόντα ή υπηρεσιών που αυξάνουν αισθητά την προστιθέμενη αξία (added-value services) • Συνδυασμός με προϊόντα ή υπηρεσίες τρίτων • Αλλαγές στη μορφή που προσφέρονται οι λύσεις (π.χ. προσφορά υπηρεσίας αντί πώληση του συστήματος που την εξυπηρετεί)
2	**Τμήμα Πελατείας** (target group)	Προσδιορίζει το τμήμα πελατείας στο οποίο απευθύνεται το προϊόν / υπηρεσία, με βάση την υπόθεση ότι πελάτες διαφορετικών τμημάτων έχουν διαφοροποιημένες ανάγκες	• Αποδέσμευση από την προσκόλληση σε συγκεκριμένο τμήμα πελατείας και προσφορά του προϊόντος / υπηρεσίας ή παραλλαγών του σε νέες αγορές • Συνδυασμός με προϊόντα/υπηρεσίες τρίτων για διείσδυση σε άλλα τμήματα πελατείας
3	**Δομή αλυσίδας αξίας** (value-chain structure)	Η θέση της επιχείρησης στην αλυσίδα αξίας και οι δραστηριότητες με τις οποίες συμμετέχει σε αυτήν, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο αποκομίζει μέρος της αξίας που παράγει	• Ανάληψη ρόλου «ευφυούς» ενδιάμεσου με προστιθέμενη αξία • Αποφυγή διαμεσολάβησης τρίτων που δεν προσφέρουν αξία • Συνεταιρισμός δικτύων διανομής ή εξυπηρέτησης
4	**Δημιουργία εσόδων και περιθώρια κέρδους** (revenue generation & margins)	Με ποιον τρόπο παράγεται το έσοδο (πώληση, συνδρομή, μακροχρόνια μίσθωση, υποστήριξη κλπ), η δομή του κόστους και το επιδιωκόμενο περιθώριο κέρδους	• Υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας για βελτίωση περιθωρίου κέρδους • Outsourcing υπηρεσιών • Συνδυασμοί / δέσμες προϊόντων για αύξηση εσόδου ανά πώληση
5	**Θέση στο δίκτυο ανταγωνισμού** (position in the value network)	Εντοπισμός των ανταγωνιστών και αυτών που λειτουργούν συμπληρωματικά (πιθανοί σύμμαχοι)	• Coopetition (συνέργιες με ανταγωνιστές) και συμμαχίες • Αξιοποίησης του Διαδίκτυο για τοποθέτηση σε αγορές χαμηλού ανταγωνισμού
6	**Στρατηγική ανταγωνισμού** (competitive strategy)	Το σχέδιο που προσδιορίζει τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση αναπτύσσει κάποια διατηρήσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και πώς τα χρησιμοποιεί για να βελτιώνει την ανταγωνιστική θέση της στην αγορά που δραστηριοποιείται	Η συνολική εμπειρία του πελάτη • Εμπειρία πελάτη (ευκολία πρόσβασης σε προϊόντα/ υπηρεσίες, διαφάνεια στην πληροφόρηση και τιμολόγηση, προσωποποίηση εξυπηρέτησης, αξιοπιστία συστημάτων και διαδικασιών, συστήματα ανταπόδοσης πιστότητας πελάτη κλπ) • Συνεχής ανανέωση εμπειρίας πελάτη (π.χ. με mash-up υπηρεσιών)

Για να καινοτομήσει ένας οργανισμός σε ένα κλάδο δραστηριότητας (ιδιωτική επιχείρηση ή δημόσιος οργανισμός) χρειάζεται πρακτικά:

- Να κάνει «απογραφή» των παραδοχών, των πεποιθήσεων που διέπουν τις διάφορες επιχειρησιακές διεργασίες (processes) της εταιρίας.
- Να προσπαθήσει να τις αμφισβητήσει, να καταγράψει διαφοροποιημένες προσεγγίσεις και να διαμορφώσει εναλλακτικές προσεγγίσεις.
- Να επανεξετάσει και να αμφισβητήσει ιδιαίτερα τις «υποχωρήσεις» και «παραχωρήσεις» που έχει αποδεχθεί ο πελάτης κατά την απόκτηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει ο οργανισμός.
- Να «επικαιροποιήσει» ειδικότερα τις δραστηριότητες που αφορούν την επικοινωνία και τη διαχείριση της σχέσης με τον πελάτη, παίρνοντας υπόψη τα νέα τεχνολογικά δεδομένα στα μέσα επικοινωνίας που διατίθενται στο εσωτερικό και στο εξωτερικό της επιχείρησης (π.χ. το Διαδίκτυο), αλλά και τις νέες τάσεις στη συμπεριφορά της πελατείας (π.χ. νέα καταναλωτικά πρότυπα, εξοικείωση με διάφορα μέσα επικοινωνίας, πιθανολογούμενες ανατροπές στα ενδιαφέροντα ή ανάγκες συγκεκριμένων τμημάτων του πληθυσμού αναφοράς).
- Να προσπαθήσει να συγκλίνει προς ένα διαφοροποιημένο επιχειρησιακό μοντέλο που θα προσφέρει αυξημένη πρόσθετη αξία στον πελάτη, να δοκιμάσει τη νέα επιχειρησιακή προσέγγιση και να την εφαρμόσει ευρύτερα.
- Να κάνει περιοδική επανεξέταση των συστατικών στοιχείων του επιχειρηματικού σχεδίου, ακόμη και κάποιων επιτυχημένων πτυχών του και να τείνει σε ανανέωσή τους με τη λογική της «**αμφισβήτησης του αυτονόητου**».

2.6 Τα «μυστικά» της καινοτομίας. Έμφυτη ή επίκτητη ικανότητα;

Στο τεύχος του Δεκεμβρίου 2009 του Harvard Business Review δημοσιεύονται τα συμπεράσματα μια εξάχρονης μελέτης που έγινε από καθηγητές των πανεπιστημίων Harvard, Insead και Brighan Young σε 3.000 ανώτερα εκτελεστικά στελέχη επιχειρήσεων και 500 καινοτόμους επιχειρηματίες. Ανάμεσα σε αυτούς που ρωτήθηκαν ήταν και οι Jeff Bezos, ιδρυτής του Amazon, και Michael Dell, ιδρυτής της εταιρίας υπολογιστών Dell. Οι μελετητές εντόπισαν πέντε βασικές ιδιότητες-ικανότητες, **πέντε «μυστικά»** που έχουν τα άτομα με υψηλές επιδόσεις καινοτομίας σε σχέση με τους υπόλοιπους … κοινούς θνητούς.

«Τα πέντε μυστικά» των καινοτόμων ανθρώπων

1. **Η ικανότητα σύνδεσης και συσχέτισης (associating) φαινομενικά ασύνδετων ιδεών, πληροφοριών και προβλημάτων από διάφορους τομείς.** Η ικανότητα αυτή αποτελεί το κλειδί της δεξιότητας που έχουν τα καινοτόμα άτομα να σκέπτονται για κάποιο ζήτημα έξω από το καθιερωμένο πλαίσιο προσέγγισης, φωτίζοντάς το κάτω από νέο πρίσμα και δημιουργώντας πρωτόγνωρους συνδυασμούς. Η συσχέτιση της λύσης ενός προβλήματος με ιδέες, γνώσεις ή λύσεις από άλλους χώρους δίνει τεράστια περιθώρια καινοτομίας. Π.χ. η ψηφιοποίηση των υπηρεσιών τηλεφωνίας, τηλεόρασης, ραδιοφώνου, επικοινωνίας, διαφήμισης προσφέρει αμέτρητες δυνατότητες μεταφοράς ιδεών και συνδυασμού υπηρεσιών και μεθόδων εξυπηρέτησης από τον ένα χώρο στον άλλο.

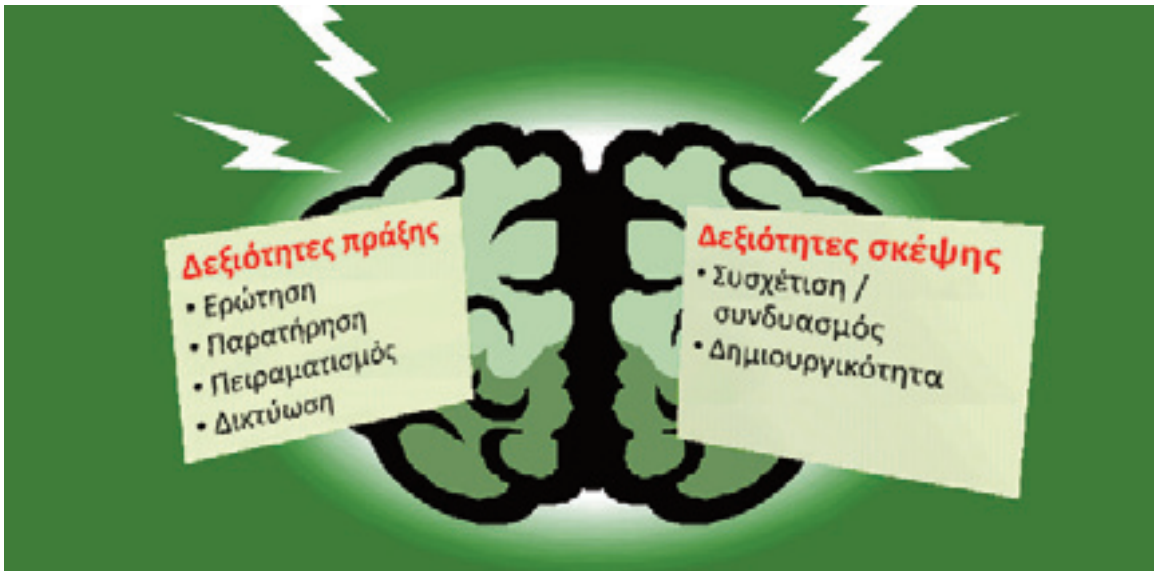
2. **Η τάση να ρωτούν και να εκφράζουν απορίες (questioning)**. Οι άνθρωποι της καινοτομίας συνηθίζουν να υποβάλουν επίμονα ερωτήσεις, αναζητώντας νέες πληροφορίες για να ξεφύγουν από τον κοινό τόπο. Προσπαθούν να διεισδύσουν σε ανεξερεύνητες περιοχές της έννοιας ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Ερωτήματα του τύπου «γιατί», «γιατί όχι», «πώς αλλιώς», «τι άλλο θα μπορούσε», «τι θα συνέβαινε αν» προσπαθούν να εκμαιεύσουν μη προφανείς προσδοκίες και να ανιχνεύσουν νέες, πρωτότυπες προσεγγίσεις.

3. **Η παρατηρητικότητα (observing)**. Η ικανότητα να περιεργάζονται κοινές καταστάσεις και φαινόμενα και ιδιαίτερα να καταγράφουν τη συμπεριφορά πληθυσμών που τους ενδιαφέρει (πελάτες, πολίτες, συνεργάτες).

4. **Ο πειραματισμός (experimenting)**. Ο πειραματισμός με αρχικά πρωτότυπα προϊόντων ή υπηρεσιών και η υλοποίηση πιλοτικών προγραμμάτων επιτρέπουν την ανίχνευση των διαθέσεων των δυνητικά επωφελούμενων από ένα προϊόν ή υπηρεσία, την επισήμανση αναγκαίων βελτιώσεων στο περιεχόμενο ή και στον τρόπο διάθεσης, ώστε να αυξηθεί η πιθανότητα αποτελεσματικής τοποθέτησης στη στοχευόμενη αγορά.

5. **Η δικτύωση (networking)**. Η τάση για επικοινωνία με ανθρώπους από διαφορετικούς χώρους, η ανταλλαγή απόψεων και ιδεών με άτομα που έχουν διαφορετικές επαγγελματικές και κοινωνικές καταβολές και προσεγγίσεις, η έκθεση των νέων ιδεών στην «κρισάρα» της αμφισβήτησης από διάφορες πλευρές ενδιαφερομένων ή μη.

Βασικό συμπέρασμα της μελέτης ήταν επίσης ότι **από τις ιδιότητες-ικανότητες αυτές σημαντικότερες δεν είναι αυτές που έχουν να κάνουν με το πώς σκέπτονται οι άνθρωποι αλλά αυτές που σχετίζονται με το πώς ενεργούν**, δηλαδή το πώς παρατηρούν ενεργητικά, ερωτούν με περιέργεια και διεισδυτικότητα



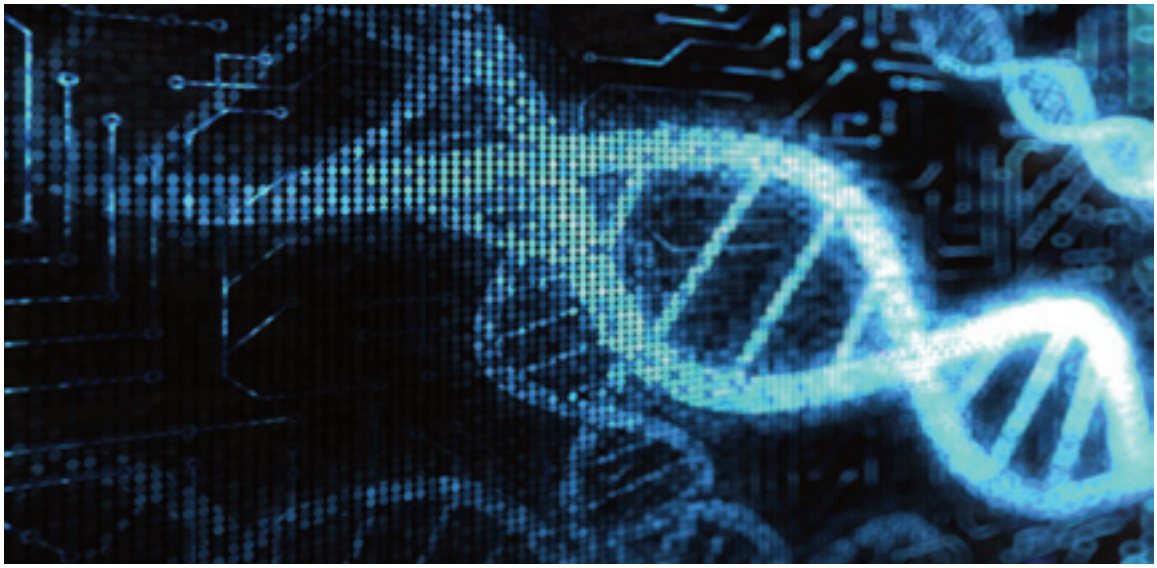
ανθρώπους με διαφορετικές προσεγγίσεις, βάζουν σε κρίση και αναθεώρηση βασικές παραδοχές και πειραματίζονται πάνω στις νέες ιδέες.

Η δικτύωση θεωρείται πάρα πολύ σημαντική παράμετρος για την καινοτομία, επισημαίνοντας όμως ότι δεν είναι τόσο σημαντικό το να γνωρίζει και να συζητά κανείς με πολλά άτομα αλλά **να γνωρίζεται και να ανταλλάσσει απόψεις με άτομα με διαφορετικές καταβολές και απόψεις** (διαφορετικές σπουδές, απασχόληση σε ποικίλους τομείς δραστηριότητας, διαφορετικές προσωπικότητες, διαφορετικές ηλικίες κλπ).

Υπάρχουν απόψεις, ως ευρήματα μελετών, που υποστηρίζουν ότι το 80% της δημιουργικότητας είναι επίκτητο, δηλαδή μαθαίνεται. Αντίστοιχα για την καινοτομία, οι μελετητές υποστηρίζουν ότι, όπως και οι μύες του σώματος, έτσι και η καινοτομία χρειάζεται να ασκείται μέσα από ενέργειες που ενδυναμώνουν τις σχετικές δεξιότητες (βλ. επόμενο σχήμα). Αντίθετα πολλοί άλλοι υποστηρίζουν ότι κάποιοι γεννιούνται με την έμφυτη ικανότητα όχι μόνον να παρατηρούν συμπεριφορές ή να συνδυάζουν ιδέες και γεγονότα αλλά να έχουν αυξημένη διορατικότητα και διαίσθηση ώστε να βλέπουν «**μέσα από το φεγγίτη του μέλλοντος**» εξελίξεις που δεν διακρίνουν οι άλλοι (**innovation DNA**).

Ορισμένοι άνθρωποι έχουν αυξημένη διορατικότητα και διαίσθηση ώστε να βλέπουν «μέσα από το φεγγίτη του μέλλοντος» εξελίξεις που δεν διακρίνουν οι άλλοι (innovation DNA).

«Όσο και αν προσπαθήσει ο καθένας μας δεν είναι εύκολο να γίνει Steve Jobs …!», παρατηρεί με περίσκεψη ένας σχολιαστής ενός σχετικού forum. Πράγματι ο Steve Jobs θεωρείται παράδειγμα ανθρώπου με αναπτυγμένες τις δεξιότητες τόσο του δεξιού τμήματος του εγκεφάλου (σύλληψη, δημιουργικότητα) όσο και του αριστερού (εκτελεστική δεινότητα). Λειτούργησε πάντοτε τόσο ως «διευθυντής δημιουργικού» και βοήθησε στα πάντα, από το σχεδιασμό των προϊόντων και των «διεπαφών» (interfaces) μέχρι τον τρόπο εξυπηρέτησης των πελατών στα καταστήματα πωλήσεων της Apple.



ΕΞΑΣΚΗΣΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Πώς να παρατηρείτε καλύτερα

- ☑ Εστιάζετε σε ένα επιχειρηματικό αντικέμενο, δραστηριότητα, λειτουργία, πελάτη, συνεργάτη, προμηθευτή και παρακολουθείτε από κοντά πως λειτουργεί για 1-2 ημέρες. Θα καταλάβετε κάποιες ανάγκες, περιορισμούς, προσδοκίες που έχετε να ικανοποιήσετε ή προβλήματα που έχετε να λύσετε.
- ☑ Βάλτε κάποιον άλλον να κάνει το ίδιο. Ανταλλάξτε διαπιστώσεις και απόψεις, συμπληρώστε τα κενά παρατήρησης.
- ☑ Αν οι διπιστώσεις σας «ξενίζουν» επανέλθετε μετά από ένα μήνα και κάντε την ίδια παρατήρηση. Συγκρίνετε τις διαπιστώσεις.
- ☑ Προγραμματείστε μια τέτοια άσκηση με διαφορετικό αντικέιμενο 3-4 φορές το χρόνο.

Πώς να εκφράζετε απορίες - ερωτηματικά

- ☑ Επιλέξτε ένα θέμα, ένα πρόβλημα, μια ιδέα που σας απασχολεί. Κάθε πρωί και για δύο εβδομάδες γράψτε επί 10-15 λεπτά ερωτήματα, απορίες για το θέμα αυτό.
- ☑ Κάθε φορά να υπάρχουν 2-3 ερωτήματα που αμφισβητούν την τρέχουσα πρακτική στο θέμα αυτό.
- ☑ Κατηγοριοποιείστε τα ερωτήματα αμφισβήτησης (αφορούν στην πρακτική της εταιρίας, του κλάδου ή τη γενική πρακτική της αγοράς;)
- ☑ Στο τέλος της περιόδου συζητείστε με κάποιο συνεργάτη σας τα πιο «προκλητικά», «βασανιστικά» ερωτήματα που απέμειναν.

Είμαι της άποψης ότι, ακόμη και αν αυτή η έμφυτη διαισθητική ικανότητα αποτελεί το 20% της δημιουργικότητας, συνεισφέρει το 80% (ο Pareto πάλι μπροστά μας …) στη σωστή επιλογή και αποτελεσματική εφαρμογή των πρωτότυπων ιδεών προκειμένου να μετουσιώνονται σε καινοτομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑ

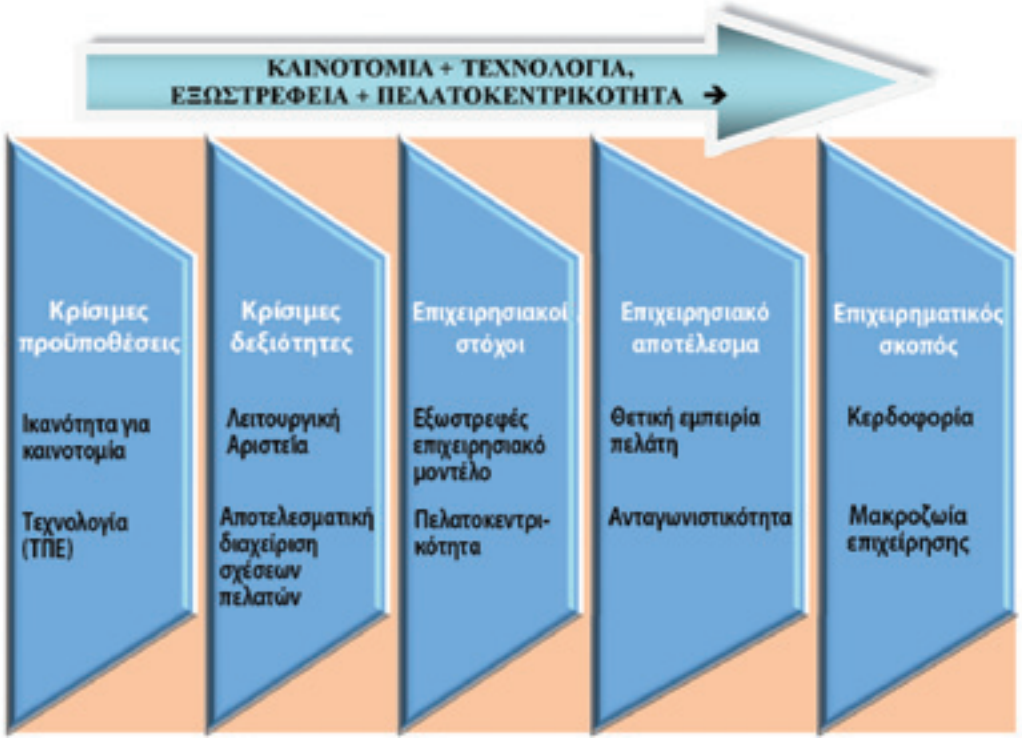
3.1 Τα μέσα έξω: Καινοτομία και εξωστρεφή επιχειρησιακά μοντέλα

Πλησιάζοντας τον πελάτη

Είναι κοινή αντίληψη στο Marketing ότι οι σημαντικότερες καινοτομίες μπορούν να προέλθουν από τους πελάτες. Για να προσεγγίσουμε, λοιπόν, καλύτερα τον πελάτη είναι σκόπιμο να εξετάσουμε:

- **τους συμβιβασμούς ή περιορισμούς που (υποχρεώνονται να) αποδέχονται οι πελάτες**, αποτέλεσμα συχνά των παραδοχών και αντιλήψεων κάτω από τις οποίες λειτουργεί ένα κλάδος. Π.χ. μέχρι πριν από 15 χρόνια η εξυπηρέτηση πελάτη τράπεζας στην Ελλάδα προϋπέθετε επίσκεψη του πελάτη σε τραπεζικό κατάστημα. Η δημιουργία των ηλεκτρονικών δικτύων εξυπηρέτησης ανέτρεψε την παραδοχή αυτή για να φθάσουν τώρα οι τράπεζες να διαφημίζουν το εντελώς αντίστροφο «η τράπεζα στο σπίτι σου» ή «η τράπεζα παντού κοντά σου». Αντίστοιχα η on-line έκδοση δανείου ή το άνοιγμα λογαριασμού απαίτησε την άρση πολλών εσωτερικών «εμποδίων», θεσμικών αλλά και συνηθείας, για να μην απαιτείται η φυσική παρουσία του στη σύναψη των σχετικών σχέσεων-συμβάσεων και
- **τις νέες ανάγκες, προβλήματα ή προσδοκίες**, που δεν καταγράφουν πάντοτε οι κεραίες marketing των επιχειρήσεων.

Χρειάζεται, λοιπόν, η εταιρία που θέλει να εμφανίζεται ως καινοτόμος να προσπαθεί να αίρει αυτούς τους περιορισμούς, να ανιχνεύει ανάγκες και προβλήματα προτείνοντας μη συμβατικές λύσεις, να προσθέτει νέα στοιχεία που βελτιώνουν συνεχώς την εικόνα και εμπειρία που έχει ο πελάτης. Χρειάζεται, δηλαδή, **μια εξωστρεφής προσέγγιση της καινοτομίας, που θα εντάσσει τον πελάτη στο επίκεντρο της αναθεωρημένης προσέγγισης**, δίνοντάς του πρωταγωνιστικό ρόλο στο νέο μοντέλο εξυπηρέτησης.



Η σημαντικότερη σήμερα πτυχή του θέματος καινοτομία έχει να κάνει με το «**πώς θα εξωτερικεύσουμε την καινοτομία**», πώς θα ενισχύσουμε, δηλαδή, τα εξωστρεφή χαρακτηριστικά του επιχειρησιακού μοντέλου, ώστε οι πελάτες, οι συνεργάτες και οι προμηθευτές της επιχείρησης να «απολαμβάνουν» τη συνεργασία και τη σχέση τους με την επιχείρηση με τρόπο φιλικό, περισσότερο διαφανή και αμεσότερα διαθέσιμο.

Το βασικό χαρακτηριστικό των εξωστρεφών πελατοκεντρικών επιχειρησιακών μοντέλων είναι ότι δομούνται και λειτουργούν με επίκεντρο τον πελάτη με τρόπο ώστε αυτός να μπορεί να έχει την πρωτοβουλία και τη δυνατότητα για άμεση πρόσβαση και συμμετοχή στα συστήματα και τις λειτουργίες εκείνες της επιχείρησης που καθορίζουν τη σχέση του μαζί της.

3.2 Παραδείγματα εξωστρεφών πελατοκεντρικών επιχειρησιακών μοντέλων

Στα παραδείγματα που ακολουθούν, το επιχειρησιακό μοντέλο έχει ανατρέψει καθιερωμένες αντιλήψεις λειτουργίας διαφόρων κλάδων, ενώ παράλληλα ο πελάτης έχει κεντρικό, ενεργητικό ρόλο.
[Σημείωση: Η αναφορά των παραδειγμάτων έχει ενδεικτικό χαρακτήρα και δεν αποτελεί συγκριτική αξιολόγηση τους σε σχέση με άλλες ανάλογες καινοτόμες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες].

Διεθνή παραδείγματα

1) Ο πελάτης συνθέτει τον υπολογιστή του

Η Dell ανέτρεψε την επικρατούσα πίστη και πρακτική που επέβαλε οι προσωπικοί υπολογιστές να πωλούνται σε τυποποιημένες, προκαθορισμένες συνθέσεις (configurations) μέσω δικτύων λιανικής πώλησης. Ο πελάτης στο μοντέλο Dell προδιαγράφει ο ίδιος on-line τη σύνθεση του υπολογιστή που επιθυμεί, η Dell το συναρμολογεί και μέσα σε μερικές ημέρες τον αποστέλλει απευθείας στον πελάτη, χωρίς τη μεσολάβηση ενδιάμεσου μεταπωλητή.

2) Η τεχνογνωσία σχεδιασμού λύσεων του προμηθευτή διαθέσιμη στον πελάτη

Η εταιρία CISCO, που προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες για δίκτυα υπολογιστών και επικοινωνίας δεδομένων πάσης μορφής, προσφέρει σε μεγάλους πελάτες τα συστήματα-εργαλεία που χρησιμοποιεί η ίδια εσωτερικά για να σχεδιάζει και να προσομοιάζει δίκτυα, προκειμένου **οι ίδιοι οι πελάτες να μπορούν να σχεδιάζουν, να ελέγχουν και να επαληθεύουν λύσεις** που ταιριάζουν στο λειτουργικό περιβάλλον τους.

Έτσι αξιοποιείται η δημιουργική ικανότητα των πελατών και εξασφαλίζεται διαφάνεια και εμπιστοσύνη στις προτάσεις τις εταιρίας. Ανατρέπεται έτσι η πίστη για την αυθεντία μόνο των προμηθευτών στο να προσφέρουν νέες λύσεις.

3) Ο πελάτης προτείνει on-line τρόπο αποπληρωμής των οφειλών του

Η εταιρία OnlineResources έχει εγκαταστήσει στις μεγαλύτερες εταιρίες είσπραξης οφειλών και αγοραστές πακέτων καθυστερημένων οφειλών των ΗΠΑ, αλλά και σε διάφορες άλλες εταιρίες-πιστωτές (τράπεζες, εταιρίες καρτών, εταιρίες τηλεφωνίας, αλυσίδες λιανικής που προσφέρουν πίστωση κλπ) σύστημα **Ιδεατού Εισπράκτορα Οφειλών** (Virtual Collection Agent). Η εταιρία-πιστωτής έχει τη δυνατότητα να σχεδιάζει παραμετρικά διάφορα προγράμματα αποπληρωμής ή απλώς κανόνες αποπληρωμής οφειλών. Ο πελάτης-οφειλέτης προτείνει on-line, μέσω της ειδικής ιστοσελίδας, τον επιθυμητό τρόπο αποπληρωμής οφειλών του με τη χρήση ειδικών προγραμμάτων, που του επιτρέπουν να κάνει τους κατάλληλους υπολογισμούς και να επιλέξει αποδεκτό πρόγραμμα αποπληρωμής. Η συμφωνία στον τρόπο αποπληρωμής μπορεί να εξασφαλιστεί αυτόματα και ο πελάτης να προβεί μάλιστα σε εφαρμογή της συμφωνίας, προβαίνοντας σε on-line πληρωμή συμφωνημένων ποσών. Διατηρείται έτσι σχέση συναίνεσης με τον πελάτη και αποφεύγεται το «συγκρουσιακό» κλίμα που δημιουργείται με την πρακτική επιβολής στον πελάτη συγκεκριμένου τρόπου αποπληρωμής. Παράλληλα οι εισπράξεις από τον εικονικό ηλεκτρονικό εισπράκτορα στοιχίζουν προφανώς λιγότερο στον πιστωτή και η δυναμικότητα του συστήματος σε αριθμό εξυπηρετούμενων πελατών δεν έχει περιορισμούς, όπως συμβαίνει με τους υπαλλήλους-εισπράκτορες.

4) Ο πελάτης ζητάει προσφορές για τα δάνεια ή τις καταθέσεις του

Ο πελάτης, μέσω της ιστοσελίδας MoneyAisle (http://www.moneyaisle.com), κάνει δημοπρασία, ζητώντας από τις τράπεζες και τους πιστωτικούς οργανισμούς (53 τον Απρίλιο του 2010) που είναι συμβεβλημένοι, να δανειοδοτήσουν την αγορά αυτοκινήτου ή να αναχρηματοδοτήσουν με καλύτερους όρους υφιστάμενο δάνειο μειοδοτώντας στον ηλεκτρονικό διαγωνισμό. Το 2008, στη φάση της έντασης της τραπεζικής κρίσης, δινόταν η δυνατότητα πλειοδοσίας από την πλευρά των τραπεζών για να κερδίσουν την κατάθεση του πελάτη. Ανατρέπεται η επικρατούσα πρακτική που θέλει μια τράπεζα να προτείνει ή να επιβάλλει στον πελάτη της το επιτόκιο δανεισμού ή κατάθεσης. Χωρίς την ύπαρξη της ιστοσελίδας η σχετική σύγκριση των επιτοκίων θα ήταν «στατική» (όχι διαγωνιστική) και οπωσδήποτε πολύ πιο δυσχερής για τον πελάτη. Το μοντέλο συναλλαγών είναι εξωστρεφές και πελατοκεντρικό, αφού ο πελάτης έχει τον έλεγχο της συναλλαγής και η διαδικασία είναι απόλυτα διαφανής και «συναινετική».

5) Συμμετοχικός σχεδιασμός μοτοσικλετών

Η κινέζικη εταιρία κατασκευής μοτοσικλετών Loncin (loncin.cn/en) καθορίζει τις προδιαγραφές και τα βασικά χαρακτηριστικά των νέων μοντέλων της και αφήνει ελεύθερους τους προμηθευτές των μερών να τα σχεδιάσουν κατά την κρίση τους. Ανατρέπεται έτσι η πίστη για την αυθεντία μόνο των κατασκευαστών στο να σχεδιάζουν προϊόντα και αξιοποιείται η καινοτόμος ικανότητα συνεργατών.

6) Οι καινοτομίες της Apple

Οι συσκευές iPod και iPhone ανέτρεψαν δραματικά τον κλάδο της μουσικής βιομηχανίας και ευρύτερα την παροχή υπηρεσιών μέσω κινητού τηλεφώνου.

- **iPOD**

Δεν είναι η καλύτερη συσκευή αναπαραγωγής μουσικής αλλά γνώρισε πολύ μεγάλη επιτυχία, επειδή συνδυάστηκε με προσφορά μουσικής μέσω του μουσικού e-shop της Apple, με πολύ απλό και φθηνό τρόπο. Ο χρήστης απαλλάσσεται από την υποχρέωση να προμηθεύεται ολόκληρο το set των μουσικών κομματιών ενός δίσκου και επιλέγει και αποθηκεύει τη μουσική της επιλογής του, την οποία μπορεί να την ακούει όπου επιθυμεί. Δίνεται έτσι η δυνατότητα προώθησης και μεμονωμένων μουσικών κομματιών αλλά και η δημιουργία ειδικών συλλογών διαφόρων δημιουργών με βάση διάφορα κριτήρια ή προτιμήσεις του πελάτη (είδος μουσικής, ερμηνευτής, θέμα, χώρα προέλευσης κ.ά.).

- **iPHONE**

Δεν είναι το καλύτερο κινητό τηλέφωνο αλλά γνωρίζει τεράστια επιτυχία επειδή συνδυάστηκε με προσφορά αμέτρητων υπηρεσιών και εφαρμογών προσωπικής ή επαγγελματικής χρησιμότητας μέσω του App Store. Αποτελεί παράδειγμα συμμετοχικού μοντέλου, αφού οι εφαρμογές παράγονται από πρόσωπα ή εταιρίες και διατίθενται δωρεάν με πολύ χαμηλό κόστος. Αυτό επιτεύχθηκε χάρις στο γεγονός ότι, πριν ακόμη λειτουργήσει το App Store, η Apple έθεσε στη διάθεση των υποψήφιων κατασκευαστών λογισμικού μια πλατφόρμα ανάπτυξης λογισμικού (Software Development Kit), που υποστηρίζει την ανάπτυξη και δοκιμή νέων εφαρμογών. Η Apple κρατάει το 30 % της τιμής πώλησης κάθε εφαρμογής, αποδίδοντας το υπόλοιπο 70 % στους παραγωγούς του λογισμικού, δημιουργώντας ένα νέο πλαίσιο παραγωγής και διανομής.

Παράλληλα **το μοντέλο λειτουργίας του iPhone μέσω του App Store προσφέρει στις επιχειρήσεις ανεκτίμητης αξίας πλατφόρμα για εναλλακτικούς τρόπους προσφοράς των υπηρεσιών τους ή τη διάθεση προϊόντων τους.**

Ελληνικά παραδείγματα εξωστρεφών επιχειρησιακών μοντέλων

1) DAYS4YOU: Προσωποποιημένα Δώρα Εμπειρίας

Η εταιρία Δώρου DAYS4YOU προσφέρει προσωποποιημένα Δώρα Εμπειρίας. Ο πελάτης διαμορφώνει on-line το Δώρο Εμπειρίας που θα προσφέρει ως έκπληξη σε ένα συγγενικό ή φιλικό του πρόσωπο. Έχει τη δυνατότητα να επιλέξει από μεγάλη ποικιλία προτάσεων και ιδεών που αφορούν από προσφορά δώρων gourmet μέχρι πτήση του αποδέκτη με ελικόπτερο πάνω από την Αθήνα, αλλά και να προτείνει μια εντελώς προσωποποιημένη προσφορά-δώρο με βάση τα γούστα ή τα ενδιαφέροντα του αποδέκτη. Υπάρχουν Δώρα για διάφορες ηλικίες και γούστα αλλά οι επιλογές εμπειρίας είναι απεριόριστες με βάση και την έμπνευση του δωρητή.

2) Upstream: Αμφίδρομες υπηρεσίες μέσω κινητού τηλεφώνου

Η εταιρία Upstream ειδικεύεται σε εφαρμογές και υπηρεσίες λογισμικού που επιτρέπουν τη σύγκλιση των

τεχνολογιών κινητής τηλεφωνίας με τα μέσα μαζικής επικοινωνίας, το direct marketing και την έρευνα αγοράς. Αξιοποίησε τη χρήση του κινητού σε διαδραστικές χρήσεις και ειδικότερα για παρέμβαση μέσω SMS στα προγράμματα τηλεόρασης και ραδιοφώνου και για σκοπούς ποικίλων δράσεων mobile marketing και ευρύτερα για την αμφίδρομη επικοινωνία επιχειρήσεων και οργανισμών με τους πελάτες τους και το ευρύτερο κοινό. Αυτό γίνεται με αποστολή προωθητικών μηνυμάτων, παροχή περιεχομένου ή διενέργεια διαγωνισμών μέσω κινητού τηλεφώνου.

Η εταιρία είναι μία από τις μεγαλύτερες στον κόσμο στην κατηγορία της και ασκεί δραστηριότητα σε 40 χώρες.

3.3 Παράγοντες που διευκολύνουν τα εξωστρεφή επιχειρησιακά μοντέλα – Καινοτομία 2.0

Υπάρχουν δύο σημαντικοί παράγοντες που διευκολύνουν αλλά και επιβάλλουν τη στροφή προς τα εξωστρεφή επιχειρησιακά σχέδια με επίκεντρο τον πελάτη, δημιουργώντας άπειρες ευκαιρίες καινοτόμων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών:

- **Η «εμπορευματοποίηση» ή «καταναλοποίηση» (consumerization) των ΤΠΕ**, που «προθερμαίνει» τους πελάτες στη χρήση τεχνολογιών που διευκολύνουν την προσέγγιση και αμφίδρομη επικοινωνία πελάτη-επιχείρησης και
- **Η ραγδαία επέκταση της χρήσης των τεχνολογιών του δεύτερου διαδικτυακού κύματος Web 2.0 και η ανάπτυξη των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media)**, που διευρύνουν τη συμμετοχική προσέγγιση και την αμφίδρομη επικοινωνία και σχέση.

Η εμπορευματοποίηση της Πληροφορικής: εκρηκτική ύλη καινοτομίας

Παλαιότερα οι νέες καινοτομίες των τεχνολογιών Πληροφορικής εφαρμόζονταν πρώτα στο χώρο των επιχειρήσεων ή ευρύτερα σε επαγγελματικές εφαρμογές και στη συνέχεια σταδιακά ενσωματώνονταν σε προϊόντα και υπηρεσίες καταναλωτών με τις αναγκαίες προσαρμογές μεγέθους, κόστους, επιδόσεων ή και ευκολίας λειτουργίας. Σήμερα παρατηρούνται αντίστροφες πρακτικές: **πολλές νέες τεχνολογικές δυνατότητες και εφαρμογές είναι διαθέσιμες πρώτα σε συσκευές ή λειτουργίες που εξυπηρετούν τον καταναλωτή** (π.χ. άπειρες εφαρμογές και λειτουργίες διαθέσιμες στο iPhone και σε άλλα έξυπνα τηλέφωνα 3G, GPS λειτουργίες στα αυτοκίνητα που αξιοποιούν γεωγραφικά συστήματα πληροφοριών, κινητά τηλέφωνα με δυνατότητες multimedia, συσκευές ηλεκτρονικών παιχνιδιών Nintendo-Sony-Microsoft που ενσωματώνουν εξαιρετικά προηγμένες τεχνολογικές δυνατότητες επεξεργασίας εικόνας και προσομοίωσης, ψηφιακές τηλεοράσεις με πολλαπλές δυνατότητες). Ο λόγος είναι ότι η χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής σε επαγγελματικές χρήσεις παρουσιάζει σημεία κόπωσης ως προς τους ρυθμούς ανάπτυξης και οι επιχειρήσεις με δυσκολία ανανεώνουν ριζικά τις τεχνολογικές τους υποδομές για να υιοθετήσουν τις νέες καινοτομικές λύσεις των παραγωγών. Αντίθετα **οι καταναλωτές αποτελούν μια νέα μαζική αγορά πιο επιδεκτική σε καινοτομίες, που αποσβένει και αντικαθιστά πιο γρήγορα και εύκολα τα προϊόντα που προμηθεύεται**. Αυτή η εμπορευματοποίηση της τεχνολογίας πληροφορικής μάλιστα αναμένεται να ενταθεί τα επόμενα χρόνια και θα αποτελέσει ένα νέο σημαντικό «εξωγενή» παράγοντα πίεσης για καινοτομία, ιδιαίτερα για επιχειρήσεις μαζικής πελατείας (τράπεζες, τηλεφωνία, ενημέρωση, διασκέδαση κ.ά.).

Αν λάβει κανείς υπόψη του την εκρηκτική αύξηση των πωλήσεων των «έξυπνων» τηλεφώνων και συσκευών προσωπικής εξυπηρέτησης (Smartphones, Blackberry κ.ά.) καθώς και την επερχόμενη πλημμυρίδα της ψηφιακής διαδικτυακής τηλεόρασης με τις διαδραστικές υπηρεσίες, αντιλαμβάνεται ότι οι οργανισμοί που εξυπηρετούν πελάτες θα έχουν σύντομα μπροστά τους:

- Πελάτες εξοικειωμένους στη χρήση προηγμένων ηλεκτρονικών εφαρμογών
- Πελάτες «συνασπισμένους» σε κοινότητες που κινητοποιούνται εύκολα
- Πελάτες συνηθισμένους σε προσφορά υπηρεσιών με χαμηλό κόστος και, τέλος,
- Πελάτες που έχουν στη διάθεσή τους τα μέσα (συσκευές) για εύκολη, άμεση και συνεχή επικοινωνία, απαιτώντας από τους οργανισμούς που τους εξυπηρετούν να εξοπλιστούν με τις ανάλογες υποδομές, ώστε «να τους προσφέρουν τις υπηρεσίες στα δάκτυλα».

Αν σε αυτό προστεθεί ότι η χειραφέτηση των πελατών πολλών κλάδων (τράπεζες, τηλεπικοινωνίες, ασφαλιστικές εταιρίες, τεχνικές υπηρεσίες κλπ) έχει οδηγήσει σε μια πιο «κυνική» στάση απέναντι στους προμηθευτές υπηρεσιών, μειώνοντας την παλαιότερη «αγκυροβολημένη αφοσίωσή τους» (loyalty), είναι φανερό ότι αλλάζει ο συσχετισμός δυνάμεων υπέρ των πελατών, τουλάχιστο σε ό,τι αφορά στις υπηρεσίες εξυπηρέτησης.

Το σημαντικότερο στοιχείο στο νέο αυτό τοπίο είναι ότι, χάρις στις αυξημένες «υπολογιστικές ικανότητες» των «έξυπνων τηλεφώνων» (αλλά και άλλων συσκευών όπως τα ATMs ή οι συσκευές τηλεόρασης με τους προσαρτημένους δέκτες τηλεπικοινωνιακής σύνδεσης – ενσύρματης ή δορυφορικής), θα είναι εξαιρετικά εύκολο να συνδυάζει μια επιχείρηση όχι μόνο πολλαπλές δικές της υπηρεσίες αλλά να προσθέτει υπηρεσίες άλλων συνεργαζόμενων προμηθευτών ή και τυποποιημένες υπηρεσίες διαθέσιμες στο διαδίκτυο με πολύ εύκολο και φθηνό τρόπο (mash-up, π.χ. η συχνή πλέον προσθήκη δυνατότητας εντοπισμού θέσης μέσω google map). Ένας νέος κόσμος άπειρων δυνατοτήτων ανοίγεται για καινοτομίες που θα βελτιώνουν την «εμπειρία» του πελάτη ή συνεργάτη.

Καινοτομία 2.0: η καινοτομία της άμεσης συμμετοχής

Το Διαδίκτυο και ιδιαίτερα οι νέες δυνατότητες επικοινωνίας και συνεργασίας που προσφέρει το Web 2.0 έχουν ανατρέψει τα επιχειρησιακά μοντέλα σε πολλούς κλάδους. Οι νέες δυνατότητες και υπηρεσίες που εντάσσονται στη 2η γενιά του παγκόσμιου ηλεκτρονικού ιστού (βλ. πίνακα) έχουν δημιουργήσει ένα εντυπωσιακά πιο δυναμικό περιβάλλον για την ανάπτυξη καινοτόμου επιχειρηματικότητας στο Διαδίκτυο ή την αξιοποίησή του από εταιρίες με φυσική παρουσία.

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ WEB 2.0

ΤΙΤΛΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ
Blog	Προσωπική ιστοσελίδα / ημερολόγιο για καταχώρηση σκέψεων και σχολίων. Έχουν αναπτυχθεί και ενημερωτικά blogs για συλλογική ανάρτηση πληροφοριών και σχολίων
Forum	Ιστοσελίδα στην οποία καταχωρούνται οι απόψεις των μελών ομάδας ανθρώπων γύρω από κάποιο τομέα ή θέμα κοινού ενδιαφέροντος
RSS (Really Simple Syndication)	«Συνδρομητική» σύνδεση (συνήθως δωρεάν ή στο πλαίσιο παροχής κάποιας υπηρεσίας) με έναν πάροχο πληροφόρησης για άμεση μεταφορά πληροφοριακού υλικού (ειδήσεις, άρθρα, τιμές κλπ) ή ειδοποιήσεων
Web Service	Προγράμματα / συστήματα λογισμικού που επιτρέπουν τη διασύνδεση ποικίλων και ετερογενών συστημάτων για την ανταλλαγή πληροφοριών ή τη συνδυασμένη διεκπεραίωση συναλλαγών μέσω του Διαδικτύου
Mash-up	Συγκέντρωση on-line πληροφοριών ή υπηρεσιών που προέρχονται από διαφορετικές πηγές για την προσφορά συνδυασμένων υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας (π.χ. Google map για τον εντοπισμό τραπεζικού καταστήματος μέσω κινητού)
Podcast	Ψηφιακά αρχεία πολυμέσων (ήχου ή και βίντεο) που μεταδίδονται περιστασιακά από συγκεκριμένη πηγή προς εγγεγραμμένους αποδέκτες ή καταφορτώνονται από το χρήστη για τοπική εκτέλεση στον υπολογιστή του
Widget	Επαναχρησιμοποιούμενο τμήμα κώδικα που μπορεί να εγκατασταθεί και να εκτελεστεί από το χρήστη σε οποιαδήποτε HTML σελίδα, παίρνοντας τη μορφή ενός «εργαλείου» που λειτουργεί αυτοτελώς στην οθόνη του (π.χ. ρολόϊ, ανθρωπάκι που δίνει κάποια πληροφορία ή ειδοποιεί για κάποια εξέλιξη, πληροφορία καιρού)
Peer-to-peer networking	Η γνωστή τεχνική P2P για την ανταλλαγή στο πλαίσιο κλειστού κύκλου χρηστών ή κοινή χρήση αρχείων (κείμενα, μουσική, βίντεο) μέσω του Διαδικτύου
Wikis	Συλλογική δημιουργία και δημοσιοποίηση περιεχομένου – Συμμετοχή σε συζητήσεις σχετικές με τη σημασία όρων ή την περιγραφή λημμάτων σε διάφορες γλώσσες
Social networking	Συστήματα που διευκολύνουν τα μέλη μιας ευρείας κοινότητας χρηστών να πληροφορούνται δημογραφικά στοιχεία, προτιμήσεις, δεξιότητες και άλλες προσωπικές πληροφορίες και νέα άλλων μελών
Tagging	Κοινωνική, συμμετοχική κατηγοριοποίηση, ταξινόμηση και επισήμανση περιεχομένου

Αξιοποιώντας τις τεχνολογίες αυτές κάθε χρήστης του Διαδικτύου μπορεί ταυτόχρονα

- **Να μεταδίδει άμεσα και εύκολα τη γνώση του** και να τη μοιράζεται με άλλους χρήστες αλλά και
- **Να μεταδίδει την άγνοιά του** ζητώντας τη βοήθεια άλλων χρηστών για να πληροφορηθεί πράγματα που του είναι χρήσιμα για επαγγελματικούς ή προσωπικούς λόγους.

Σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων αξιοποιεί τις υπηρεσίες Web 2.0 σε πολύ μεγάλο βαθμό, τόσο σε εφαρμογές εξωτερικής δικτύωσης με πελάτες και συνεργάτες όσο και σε εφαρμογές εσωτερικής επικοινωνίας, συνεργασίας και συντονισμού, διαμορφώνοντας το πρότυπο του «δικτυωμένου οργανισμού» (networked organization) που αποτέλεσε το όραμα των διανοητών του management στη δεκαετία του '90.

Η χρήση των έξυπνων τηλεφώνων 3ης γενιάς (smartphones), τα οποία διαθέτουν πολλές λειτουργικές δυνατότητες αντίστοιχες των υπολογιστών και εύκολη πρόσβαση στο Διαδίκτυο, έχει δημιουργήσει ανατροπές στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες συμμετέχουν στην αγορά προϊόντων και υπηρεσιών.

Η επίδραση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης (Social Media)

Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (ΜΚΔ) είναι μια κατηγορία ιστότοπων που βασίζονται στη συμμετοχή και συνδυάζουν τεχνολογία, κοινωνική διάδραση και δημιουργία περιεχομένου από τους χρήστες με μορφή κειμένου και εικόνων. Τα ΜΚΔ βασίζονται κυρίως στις λειτουργικές δυνατότητες (εργαλεία) του Διαδικτύου και της κινητής τηλεφωνίας προκειμένου διάφορα πρόσωπα να μοιράζονται και να σχολιάζουν ποικίλες πληροφορίες. Οι χρήστες χρησιμοποιούν τεχνολογίες δημοσίευσης εύκολα προσβάσιμες και με μεγάλη εμβέλεια.

Τα τελευταία χρόνια η επιτυχία των ιστότοπων τύπου Facebook και MySpace έχει γνωρίσει εκρηκτικές διαστάσεις και διαμορφώνει νέα πρότυπα στην επικοινωνία και στην καταναλωτική συμπεριφορά σε δυναμικά τμήματα του πληθυσμού (νέους, ελεύθερους επαγγελματίες, άτομα με έντονη καταναλωτική ροπή, φανατικούς του life-style). Η αξιοποίηση των ΜΚΔ από τις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα αυτών που πωλούν καταναλωτικά προϊόντα ή υπηρεσίες για ιδιώτες, παίρνει πλέον διαστάσεις με ποικίλους στόχους, που περιλαμβάνουν:

- Ανταλλαγή απόψεων ή συγκέντρωση ιδεών και προτάσεων για προϊόντα, υπηρεσίες, υποστήριξη που προσφέρονται στους πελάτες
- Χρήση ως ανοιχτής πλατφόρμας για διάχυση πληροφορίας
- «Πυραμιδοειδή» και «μεταδοτικά» σχήματα προβολής προϊόντων και προώθησης πωλήσεων (viral marketing)
- Ενίσχυση brand μέσω αξιολογήσεων και συγκρίσεων κ.ά.

Ο συνδυασμός των τεχνολογιών και εφαρμογών Web 2.0, της «εμπορευματοποίησης» των τεχνολογιών πληροφορικής δημιουργεί σημαντικές προκλήσεις, κινδύνους αλλά και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις:

- **Λειτουργεί ως πρωταρχικός μηχανισμός ενίσχυσης της περαιτέρω «καταναλοποίησης» των εφαρμογών πληροφορικής.** Όλο και περισσότερες συσκευές του καταναλωτή θα αποκτούν

δυνατότητες επεξεργασίας και επικοινωνίας πληροφοριών, όλο και περισσότερες εφαρμογές θα καλύψουν κάθε πτυχή της ανθρώπινης καθημερινής δραστηριότητας (π.χ. παρακολούθηση ιδιωτικού ή επαγγελματικού χώρου από κινητό τηλέφωνο μέσω διαδικτύου, ολοκληρωμένα συγκροτήματα τηλεόρασης / μουσικής / video, συστήματα εντοπισμού και πλοήγησης GPS κλπ).

- Θα επιφέρει αλλαγές στη συμπεριφορά των χρηστών του διαδικτύου και σημαντική πίεση προς τις επιχειρήσεις για προσφορά ποικίλων υπηρεσιών μέσα από αυτό.
- Θα προσδώσει νέα δυναμική σε συμμετοχικές και συνεργατικές δραστηριότητες, που θα ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα.
- Θα αναγκάσει τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέες πιο φιλικές και διαφανείς «διεπαφές» (interfaces) με τους πελάτες, τους συνεργάτες και τους προμηθευτές τους.
- Θα προσφέρει στις επιχειρήσεις μια αποτελεσματική πλατφόρμα προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

The Social Media Compaign by Gary Hayes & Laurel Papworth 2008

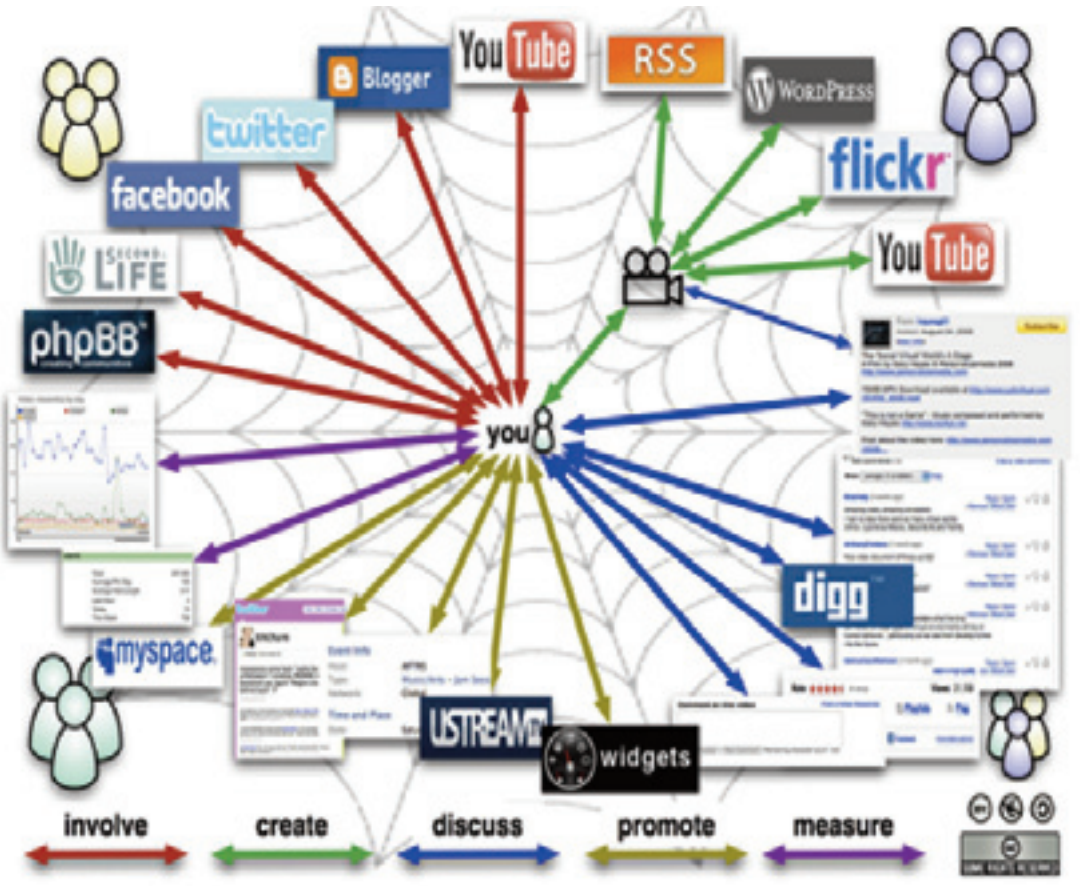
http://www.personalizemedia.com/

Σε πρόσφατη συνεδριακή εκδήλωση των εταιριών λιανικής στις ΗΠΑ τονίστηκε με έμφαση το πόσο τα ΜΚΔ επηρέασαν τον τρόπο που μεγάλες εταιρίες, όπως η Wal-Mart, McDonald, Best Buy, προσεγγίζουν πλέον την καινοτομία. Η κρίσιμη διαπίστωση είναι ότι **η εύκολη, άμεση και μαζικότατη πρόσβαση της πελατείας στα ΜΚΔ ενισχύει ακόμη περισσότερο το επιχείρημα ότι η «ταχύτητα» είναι η κρίσιμη πλέον πτυχή της ανταγωνιστικότητας**. Τα διευθυντικά στελέχη πληροφορικής αντιλαμβάνονται ότι από διαχειριστές τεχνολογίας καλούνται να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην προαγωγή της καινοτομίας. Όπως σωστά διατυπώθηκε από τον Garry Hamel από Chief Information Officers καλούνται να μετατραπούν σε **Chief Innovation Officers** (θα μπορούσε κανείς να τους δει και ως **Chief Innovation … Turbochargers**).

> Τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης προσφέρουν στις επιχειρήσεις μια αποτελεσματική πλατφόρμα προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών τους.

Η εμπορευματοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και οι υπολογιστικές δυνατότητες των κινητών τηλεφώνων, σε συνδυασμό με τις διαδικτυακές υπηρεσίες Web 2.0 και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης, **έχουν μετατρέψει τον κάθε χρήστη σε ισχυρό Κόμβο και Συμμέτοχο σε απεριόριστες καινοτόμες οικονομικές και κοινωνικές δραστηριότητες!** Οι πελάτες, οι πολίτες δεν θα αντιμετωπίζονται πλέον απλώς «σαν αποθήκες αναγκών και δέκτες υπηρεσιών» αλλά και ως δυνητικοί «συμπρωταγωνιστές και συμμέτοχοι» στο επιχειρησιακό και κοινωνικό γίγνεσθαι!

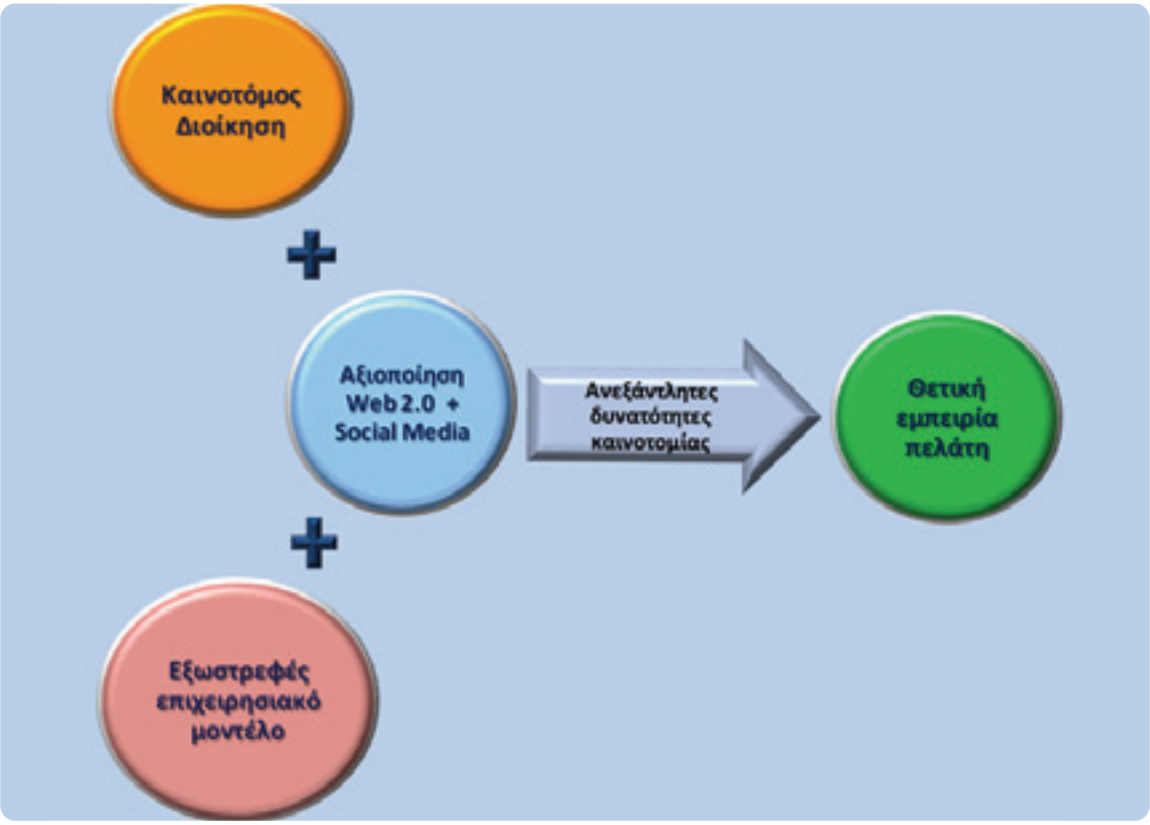
The Social Media Compaign by Gary Hayes & Laurel Papworth 2008



Γίνεται κατανοητό πόσο ένα τέτοιο επιχειρηματικό και κοινωνικό περιβάλλον ευνοεί την επινόηση νέων καινοτόμων δραστηριοτήτων, αλλά και πόσο ευκολότερη έχει γίνει η εφαρμογή τους, αφού μπορούν να αξιοποιηθούν πανίσχυρα μέσα και δίκτυα για τα οποία μια επιχείρηση δεν επενδύει η ίδια ούτε έχει κόστος χρήσης. Διευκολύνεται μάλιστα πολύ η είσοδος νέων επιχειρηματικών σχημάτων (start-ups) σε πολλούς κλάδους υπηρεσιών και στη διανομή προϊόντων, ενώ προσφέρονται μεγάλες δυνατότητες βελτίωσης της εμπειρίας πελάτη.

Με βάση τα δεδομένα αυτά οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να αγνοήσουν τη σημασία των αλλαγών που επέρχονται σε σειρά επιχειρησιακών λειτουργιών που επηρεάζονται από την πλημμυρίδα μέσων επικοινωνίας και συνεργασίας. Είναι αδήριτη η ανάγκη να ετοιμάζουν την απάντησή τους, με αναθεώρηση των μοντέλων λειτουργίας και την υιοθέτηση εξωστρεφών, πελατοκεντρικών μοντέλων εξυπηρέτησης, αν δεν θέλουν να υποστούν τις συνέπειες σημαντικής ανατροπής του συσχετισμού δυνάμεων με τους πελάτες και τον ανταγωνισμό τους. Όσο συντομότερα αρχίσουν να εκτίθενται σε πρωτοβουλίες σταδιακής εμπλοκής στην «κοινωνική επιχειρηματικότητα», τόσο γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους θα κατανοήσουν και θα αξιοποιήσουν κατάλληλα τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται.

Η εμπορευματοποίηση της Πληροφορικής, οι υπολογιστικές δυνατότητες των κινητών τηλεφώνων, σε συνδυασμό με τις υπηρεσίες Web 2.0 και τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης, έχουν μετατρέψει τον κάθε άνθρωπο-χρήστη σε **ισχυρό Κόμβο και Συμμέτοχο** σε απεριόριστες καινοτόμες οικονομικές και κοινωνικές δραστηριότητες!



3.4 Συμβαίνουν: «Η Φωνή του Πελάτη» και το Interactive Banking

Η αξιοποίηση των τεχνολογιών Web 2.0 και των ΜΚΔ από πολλούς κλάδους επιχειρήσεων διευρύνεται συνεχώς με αποτέλεσμα να διαπιστώνονται όλο και πιο συχνά καινοτομίες στον τρόπο που οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται τη σχέση με τους πελάτες τους. Θα αναφερθώ ενδεικτικά σε δύο παραδείγματα.

Το παράδειγμα της Intel ➔ «Η Φωνή του Πελάτη»

Η εταιρία Intel, πρωτοπόρος στην κατασκευή μικροεπεξεργαστών, είναι από αυτές που αξιοποίησαν με ανοιχτό, εξωστρεφή τρόπο τις τεχνολογίες Web 2.0 και ειδικότερα τα ΜΚΔ για να βελτιώσουν σημαντικά την εμπειρία των πελατών και συνεργατών τους (μεταπωλητές των προϊόντων της, ερευνητές, σχεδιαστές λύσεων που βασίζονται σε προϊόντα Intel, τελικοί πελάτες-χρήστες).

Η Intel επένδυσε σημαντικά κεφάλαια και προσπάθεια και οργάνωσε με ιδιαίτερη επιμέλεια ένα αποτελεσματικό διαδικτυακό κανάλι επικοινωνίας με την κοινωνία των επιστημόνων και επαγγελματιών των ΤΠΕ, προκειμένου να υποστηρίξει τις δραστηριότητες R & D, μάρκετινγκ, υποστήριξης πελατών και δημοσίων σχέσεων. Δημιούργησε εξειδικευμένες on-line κοινότητες και αξιοποιεί τη συνεισφορά 200.000 μεταπωλητών ή πελατών που σχολιάζουν ή προσφέρουν ιδέες και προτάσεις για τη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών της.

Η ανταπόκριση της τεχνολογικής κοινότητας ήταν πολύ ικανοποιητική. Πολλοί από τους μεταπωλητές ή σχεδιαστές συστημάτων θεωρούν μεγάλο πλεονέκτημα το να έχουν τη δυνατότητα να πληροφορούνται ταχύτατα τις τελευταίες και σημαντικές για τη δραστηριότητά τους ανακοινώσεις για τα προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά και να τα συζητούν με άμεσο τρόπο με άλλους συναδέλφους τους ζητήματα κοινού ενδιαφέροντος. Όσοι αναπτύσσουν συστήματα βασισμένα στα προϊόντα της Intel βρίσκουν αναλυτικές και ακριβείς πληροφορίες για τις δυνατότητες και τους περιορισμούς, ενώ διαθέτουν ένα κανάλι επικοινωνίας για επίλυση τεχνικών προβλημάτων με σημαντικά καλύτερη ταχύτητα από πριν.

Η εταιρία επέλεξε να υιοθετήσει μια έτοιμη και δομημένη πλατφόρμα επικοινωνίας (Jive) ώστε να εξασφαλίσει αξιόπιστη και ασφαλή λειτουργία της Φωνής του Πελάτη (Channel Voice). Αξιοποιεί την εισροή πληροφοριών για να παίρνει σημαντικές επιχειρηματικές αποφάσεις ή να προσαρμόζει επιχειρησιακές λειτουργίες και διαδικασίες, ενώ παράλληλα πέτυχε δραστική μείωση του λειτουργικού κόστους της.

Με τον τρόπο αυτό η Intel κέρδισε το στοίχημα της εμπειρίας πελάτη δημιουργώντας ένα καινοτομικό εξωστρεφές πελατοκεντρικό πρότυπο λειτουργίας στηριγμένο στις τεχνολογίες Web 2.0 και στη συμμετοχή.

Web 2.0 και εμπειρία πελάτη στις τράπεζες ➔ προς το interactive banking

Αξίζει να δούμε κάποια νέα δεδομένα που επιβάλλουν στις τράπεζες ουσιαστική αναθεώρηση του τρόπου επικοινωνίας και προώθησης των προϊόντων και υπηρεσιών στην πελατεία τους.

1) Εδώ και αρκετά χρόνια οι τράπεζες έχασαν τη δυνατότητα να συμπεριφέρονται ως «ιδιοκτήτες της σχέσης» με τον πελάτη. Ιδιαίτερα η οικονομική (και όχι μόνον) κρίση των τελευταίων δύο χρόνων τις υποχρεώνει να επανεξετάσουν συνολικά και να αναθεωρήσουν την αντίληψη για τη «σχέση» τους με τους πελάτες και ειδικότερα για την πίστη και αφοσίωσή τους σε αυτές. Διαπιστώνουν πολύ συχνές πλέον μεταφορές υπολοίπων δανείων και καρτών, κυνηγητό του καλύτερου επιτοκίου προθεσμιακής κατάθεσης, αλλά και τα ρήγματα στην εμπιστοσύνη τους προς αυτές, αποτέλεσμα της αναξιοπιστίας μεγάλων διεθνών τραπεζών που αποκαλύφθηκε με την πιστωτική κρίση. Η συμπεριφορά της πελατείας προς τις τράπεζες γίνεται πιο «κυνική», πολύ μεγάλο ποσοστό της έχει πλέον σχέση με πολλαπλές τράπεζες. Η πρόσδεση της σε μια μόνον τράπεζα εξασθενεί ραγδαία. Η σχέση με την «κύρια» τράπεζα αλλάζει δυσκολότερα, όμως παύει να είναι «αγκυροβολημένη» και οι δευτερεύουσες σχέσεις είναι πλέον πολύ εύθραυστες.

   Προσαρμόζονται, λοιπόν, οι τράπεζες στο ρόλο «παρόχου υπηρεσιών και η σχέση του πελάτη με κάθε τράπεζα καθορίζεται πλέον σε μεγάλο βαθμό από την «**εμπειρία χρήσης» των υπηρεσιών της. Η σχέση, δηλαδή, από «στατική πρόσδεση» μετατρέπεται σιγά-σιγά σε «δυναμική επιλογή» και η τράπεζα από «ιδιοκτήτης της σχέσης» μετατρέπεται σε «προσωρινό πάροχο υπηρεσίας» που οφείλει να προσφέρει ικανοποιητική εμπειρία για να διατηρήσει την κεκτημένη αυτή σχέση**. Πρόκειται για μια πιο δυναμική και ευμετάβλητη στάση πλέον.

2) Η γενικευμένη τάση «εξατομίκευσης» που επικρατεί στην εποχή μας δημιουργεί την ανάγκη προσωποποιημένης επικοινωνίας και εξυπηρέτησης, αλλά ακόμη και προσαρμογής κάποιων χαρακτηριστικών των τραπεζικών προϊόντων ή του τρόπου διάθεσης και εξυπηρέτησής τους στα δεδομένα συγκεκριμένων πελατών. Οι τράπεζες, πλέον, ωθούνται όχι μόνο στην προσαρμογή των προϊόντων τους στα τμήματα πελατείας (segmentation) αλλά και στον προσδιορισμό ατομικών, προσωποποιημένων λύσεων (personalization).

3) **Οι τράπεζες είναι υποχρεωμένες να στοχεύσουν όχι μόνο στην κρίση αλλά και στο θυμικό των πελατών τους**. Ερευνητές έχουν συμπεράνει ότι σε περιόδους σημαντικών αλλαγών, κοινωνικών ή προσωπικών, οι καταναλωτές **καθοδηγούνται συνήθως από κάποια ανάγκη ή επιθυμία και όχι τόσο από γνώση ή από λογική.** Η τραπεζική σχέση, λοιπόν, **πρέπει εκτός από εξυπηρέτηση ανάγκης να γίνει και ευχάριστη εμπειρία**. Είναι μια απαραίτητη προσαρμογή σε αυτό που ορισμένοι αποκαλούν **«Συναισθηματική Οικονομία»** («Emotional Economy», Danny Kahneman), όπου **η εμπειρία που συνοδεύει την παροχή ορισμένων υπηρεσιών και η ανάπτυξη δεσμών σχέσεων που τη συνοδεύουν έχει μεγαλύτερη σημασία και από αυτό ακόμη το περιεχόμενό τους** (Rifkin). Το θέμα είναι **πώς οι ανάγκες θα μετατραπούν σε επιθυμία χρήσης,** πώς θα διασφαλιστεί η εμπιστοσύνη των χρηστών για

την ασφάλεια της συναλλαγής τους και βέβαια πώς θα βρεθεί η ισορροπία ανάμεσα στα δύο. Γιατί, όπως λέει ο διάσημος Γάλλος διαφημιστής Ζακ Σεγκελά, «**χρειάζεται ισορροπία ανάμεσα στην εμπιστοσύνη και την επιθυμία, τα συγκοινωνούντα δοχεία κάθε καταναλωτικής πράξης**».

4) Η γενίκευση της χρήσης του Διαδικτύου και ειδικότερα οι τεχνολογίες Web 2.0 έχουν διαμορφώσει νέες καταναλωτικές συμπεριφορές και πρότυπα. Οι πελάτες προσχωρούν εύκολα σε «κοινότητες» και σε διαδικασίες συμμετοχής, υιοθετούν εύκολα νέες μορφές επικοινωνίας, ιδιαίτερα αυτές που επιτρέπουν απευθείας μεταξύ τους επικοινωνία και σχέση (Wiki-economy). **Η αποκαλούμενη γενιά των "Cs"** (Communication, Collaboration, Creativity, Confidence, Challenging) **ενδιαφέρεται για περιεχόμενο, επικοινωνία, ανταλλαγή ιδεών και συνεργασία** χρησιμοποιώντας πλατφόρμες στις οποίες το περιεχόμενο δημιουργείται ή ανταλλάσσεται από τους ίδιους τους χρήστες. Βρισκόμαστε μπροστά σε ένα μοντέλο «**δικτυωμένης κοινωνίας**» της οποίας τα μέλη αποκτούν όλο και πιο ισχυρό αίσθημα ελευθερίας, απαιτούν διαφάνεια, υπέρβαση των συμβατικών τρόπων επικοινωνίας και εξυπηρέτησης, αμεσότητα και πιο χαλαρή προσέγγιση.

   Ενδεικτικό των διαθέσεων των πελατών απέναντι στις τράπεζες και των αλλαγών που προσδοκούν είναι το σχόλιο ενός πελάτη αξιολογώντας το καινούργιο, πολύ επιτυχημένο portal της Wells Fargo με την «πιο χαλαρή» προσέγγιση: «**βγάλατε τα μαύρα κοστούμια και φαίνεστε πολύ πιο φιλικοί και ευχάριστοι**». Η εικόνα των τραπεζών στο Διαδίκτυο πρέπει να ευχαριστεί αισθητικά και να ανταποκρίνεται στις λειτουργικές προσδοκίες των όλο και πιο χειραφετημένων και απαιτητικών πελατών.

5) Είναι χαρακτηριστικός ο τρόπος που βλέπει τις εξελίξεις ο γκουρού του μάρκετινγκ Philip Kotler. Σε μια προεπισκόπηση του νέου του βιβλίου με τίτλο "Marketing 3.0: From Products to Customers, to the Human Spirit", που θα κυκλοφορήσει τον Μάιο του 2010, τονίζει ότι «**οι εταιρίες πρέπει να συνδεθούν και με τα τρία σημεία επαφής με τον καταναλωτή: μυαλό, καρδιά, πνεύμα**». «Σήμερα είμαστε μάρτυρες της ανόδου του Marketing 3.0, ή της ανθρωποκεντρικής εποχής», τονίζει ο Kotler. «**Αντί οι άνθρωποι να αντιμετωπίζονται ως καταναλωτές, αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινα όντα**, που είναι ενεργά, αγχωμένα και δημιουργικά. Δεν είναι απομονωμένες υπάρξεις, αλλά συνδεδεμένες. Δεν είναι πλέον αδαείς, αλλά πληροφορημένοι. Δεν είναι παθητικοί, αλλά ενεργοί. Επιθυμούν να συμμετέχουν στη δημιουργία αξίας».
   Πολλές εταιρίες έχουν αρχίσει να αναζητούν να συνδεθούν με το πνεύμα και την καρδιά των πελατών τους, με πρωτοβουλίες που ανταποκρίνονται στην προσδοκία των πελατών τους που θέλουν να βλέπουν την επιχείρηση να αναλαμβάνει μεγαλύτερη κοινωνική ευθύνη για ζητήματα που απασχολούν την κοινωνία (περιβάλλον, κλιματική αλλαγή, φτώχεια, ναρκωτικά, ασθένειες κλπ).

Είναι κατανοητό πόσο η τραπεζική δραστηριότητα και ιδιαίτερα η λιανική είναι υποχρεωμένη να σκύψει στα θέματα αυτά καθώς και το γεγονός ότι χρειάζεται να διαμορφώσει νέες στρατηγικές αξιοποίησης των ΤΠΕ και ειδικότερα των τεχνολογιών Web 2.0 και των ΜΚΔ.
Πράγματι αρκετές τράπεζες, οι πιο «ψαγμένες» και ευαίσθητες στα μηνύματα των καιρών, δρουν προς αυτή

την κατεύθυνση. Ενισχύουν τα προγράμματα Κοινωνικής Ευθύνης και διαμορφώνουν νέες πολιτικές για τη χρήση των τραπεζικών προϊόντων και τη διαχείριση των σχέσεων πελατείας. Επενδύουν κεφάλαια και προσπάθεια στο να διαμορφώσουν σταδιακά νέα πρότυπα και προσεγγίσεις επιχειρηματικής ανάπτυξης και εξυπηρέτησης συναλλαγών, που θα βασίζονται πολύ σε εξωστρεφείς, διαδραστικές (interactive) μορφές επικοινωνίας τόσο με τον εξατομικευμένο πελάτη όσο και με τις ποικίλες κοινότητες, με τρόπους φυσικά και ρυθμούς που να προσιδιάζουν με τη φύση της τραπεζικής δραστηριότητας. Αν την τελευταία δεκαετία ο δρόμος της καινοτομίας για αυτές ήταν το on-line banking (γενικότερα η ηλεκτρονική τραπεζική) τώρα το νέο ζητούμενο είναι **η διαδραστική τραπεζική σχέση**, το **interactive banking**.

Σε τι συνίσταται αυτό;

- Στη δυνατότητα των πελατών να συνδιαλέγονται και να συναλλάσσονται με την τράπεζα με τρόπο άμεσο, απλό και οικονομικό. Μέσα από πολλά και προσιτά κανάλια επικοινωνίας.
- Στη δυνατότητα των πελατών να βρίσκουν εύκολα την υπηρεσία που τους εξυπηρετεί και να διερευνούν τα επιμέρους στοιχεία της με εμπιστοσύνη, χωρίς να ανησυχούν για άγνωστες πτυχές της σχέσης. Προσδοκούν να τους προσφέρονται «ευχάριστες εκπλήξεις εμπειρίας χρήσης».
- Στη δυνατότητα των πελατών να επικοινωνούν εύκολα και να βρίσκουν «ευήκοο ουν» και ανταπόκριση στα παράπονα που εκφράζουν, αλλά να τους δίνεται και η ευκαιρία να προτείνουν βελτιώσεις στις υπηρεσίες που απολαμβάνουν.

Διεθνώς πολλές τράπεζες έχουν δείξει δείγματα γραφής προς αυτή την κατεύθυνση μέσα κυρίως από επενδύσεις σε συστήματα και δίκτυα ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης. Στην Ελλάδα δυστυχώς μόνον 2-3 τράπεζες επενδύουν έγκαιρα σε τέτοιες καινοτομίες προωθώντας υπηρεσίες interactive banking:

- Αναπτύσσουν νέες αρχιτεκτονικές συστημάτων (SOA - service-oriented architecture), για να προσφέρουν ταχύτερα πλούσια και κατά το δυνατό κοινή εμπειρία από ποικίλα δίκτυα και συσκευές εξυπηρέτησης (π.χ. συναλλαγές internet banking μέσω υπολογιστή, έξυπνου κινητού τηλεφώνου 3G, ATM, μηχάνημα αυτόματων πληρωμών).
- Εμπλουτίζουν με πληροφορίες και δυνατότητες ολοκληρωμένης επικοινωνίας την on-line παρουσία της Τράπεζας (on-line banking), που είναι σημαντικός παράγοντας μόχλευσης της αμφίδρομης σχέσης αυτής (get content get customers).
- Αξιοποιούν σταδιακά τις τεχνολογίες Web 2.0 και άλλες υπηρεσίες επικοινωνιών για να εμπλουτίσουν λειτουργικά τις τραπεζικές υπηρεσίες τους ή για να προσφέρουν άμεση και εύκολη υποστήριξη (π.χ. RSS, Click-to-Call, Click-to-Chat, Google map).
- Παρακολουθούν και παρεμβαίνουν «διακριτικά» (με άμεσο ή έμμεσο τρόπο) για να απαντήσουν σε σχολιασμούς πελατών στα αναρίθμητα Blogs και Fora του διαδικτύου
- Αναπτύσσουν σταδιακά την παρουσία τους στα ΜΚΔ (κυρίως Youtube, Facebook, Twitter) για να προβάλουν τις υπηρεσίες τους ή να δεχθούν σχόλια και ιδέες πελατών.

Αυτό που δεν έχουν κάνει ακόμη είναι **η συστηματική υιοθέτηση της κοινωνικής δικτύωσης** στο εσωτερικό τους, ώστε να εξοικειώσουν τα στελέχη τους στις τεχνικές δυνατότητες των μέσων αυτών, αλλά κυρίως **για να**

αποκτήσουν την απαραίτητη γνώση και να διαμορφώσουν την κατάλληλη κουλτούρα υποδοχής και αξιοποίησής τους. Είναι γεγονός ότι τα στελέχη τους, ειδικά τα νεαρά σε ηλικία, «πλαντάζουν» από τους περιορισμούς πρόσβασης που τους επιβάλλονται «εντός των τειχών» σε σύγχρονες μορφές επικοινωνίας και από τους αναποτελεσματικούς τεχνικούς περιορισμούς ή από τα μέτρα διοικητικού ελέγχου που τους επιβάλλονται. Είναι, κατά την άποψή μου, επιτακτική **η υιοθέτηση πολιτικών εσωτερικής αξιοποίησης των ΜΚΔ στις τράπεζες, ώστε να προετοιμάζονται «για το μέλλον που είναι σήμερα». Έτσι θα αποκτήσουν σταδιακά σημαντικά μέσα καινοτομίας, θα βοηθηθούν στην ανάπτυξη εξωστρεφών πελατοκεντρικών μοντέλων** για την εξυπηρέτηση των πελατών και τη βελτίωση της εμπειρίας τους και θα δώσουν ολοκληρωμένη υπόσταση στο **interactive banking**.

ΠΩΣ ΟΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ WEB 2.0 ΜΠΟΡΟΥΝ ΝΑ ΒΕΛΤΙΩΣΟΥΝ ΤΗΝ ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΠΕΛΑΤΗ ΣΤΙΣ ΤΡΑΠΕΖΕΣ

ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ	ΠΡΟΣΔΟΚΩΜΕΝΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
Επικοινωνία	Ευκολότερη, άμεση και αμφίδρομη επικοινωνία με την τράπεζα για πληροφόρηση, συναλλαγή ή υποστήριξη **(Interactive Banking)**
Διαφάνεια	Γίνεται ευχερέστερη η άμεση, πλήρης και διαφανής εικόνα των συναλλαγών και σχέσεών του με την τράπεζα
Ενημέρωση-ασφάλεια	Ενημέρωση με ποικίλους τρόπους για την κατάσταση των οικονομικών αλλά και των συναλλαγών του, για καλύτερη διαχείριση και ασφάλεια
Χρήση υπηρεσιών – αγορά προϊόντων	• Ευχέρεια για χρήση τραπεζικών υπηρεσιών μέσω ποικιλίας ψηφιακών συσκευών (Η/Υ, ATM, APS, έξυπνο τηλέφωνο κλπ) • Ευκολότερη αγορά τραπεζικών προϊόντων από απόσταση, επειδή υπάρχει η δυνατότητα χρήσης πολυμέσων για την κατανόηση των χαρακτηριστικών των προϊόντων, η ευχέρεια συνδυασμού με άλλες διαθέσιμες υπηρεσίες (mash-up, π.χ. Goggle map) και η ευχέρεια διευκρινίσεων, υποστήριξης ή και διαπραγμάτευσης με άμεση επικοινωνία • Συνδυασμένη χρήση / αγορά υπηρεσιών (π.χ. e-ticketing)
Συμμετοχή στη διαμόρφωση υπηρεσιών	Συμμετοχή με παρατηρήσεις, ιδέες και προτάσεις στη βελτίωση ή και διαμόρφωση προϊόντων / υπηρεσιών
Προσέλκυση πελάτη	Προσέλκυση νέων πελατών μέσω interactive και viral marketing, αξιοποιώντας τα ποικίλα μέσα άμεσης επικοινωνίας (e-mail, RSS) ή τα Μέσα Κοινωνικής Δικτύωσης (Facebook, Youtube, Twitter, Linkedin κλπ)
Αποτελεσματικότητα	• Ο πελάτης χρησιμοποιεί τα οικονομικά του όποτε και εκεί που τα χρειάζεται • Μειώνεται το κόστος των υπηρεσιών, δυνατότητα για καλύτερη τιμολόγηση • Εναρμόνιση των «αλυσίδων λειτουργιών», ιδιαίτερα των επιχειρήσεων (διασύνδεση εσωτερικών λειτουργιών επιχείρησης με τραπεζικές υπηρεσίες)
Στόχος	**Αίσθηση πιο άμεσης, διαφανούς και αξιόπιστης σχέσης**

3.5 Η «ανοιχτή» καινοτομία: Ρώτα τον ενδιαφερόμενο (πελάτη)

Πολλοί σκεπτόμενοι, πολλές ιδέες

Η ιδέα του ανοίγματος σε ιδέες καινοτομίας που προέρχονται έξω από τον οργανισμό δεν είναι καινούργια. Ήδη από τη δεκαετία του '60 και '70 πολλά καλά ξενοδοχεία ή εστιατόρια είχαν καθιερώσει το «κουτί προτάσεων» για να συγκεντρώνουν από τους πελάτες σκέψεις και ιδέες για το πώς μπορούν να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους, πώς μπορούν να αυξήσουν το βαθμό ικανοποίησής τους. Αργότερα οι έρευνες γνώμης πελατών ή η προσφυγή στις ιδέες επιλεγμένων πελατών («focus groups») κατέτειναν στον ίδιο στόχο. Σήμερα που τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι πελάτες τους αξιοποιούν τεχνολογίες που επιτρέπουν την εύκολη επικοινωνία τους, οι δυνατότητες να αξιοποιούν περισσότερο «εξωτερικές» πηγές ιδεών είναι απεριόριστες.

Στο βιβλίο του «Open Innovation: The new imperative for Creating and Profiting from Technology» ο Henry Chesbrough ορίζει την Ανοιχτή Καινοτομία ως «**το πρότυπο λειτουργίας το οποίο τεκμαίρεται ότι, καθώς οι επιχειρήσεις αξιοποιούν προηγμένες τεχνολογίες, μπορούν και θα έπρεπε να χρησιμοποιούν τόσο εξωτερικές όσο και εσωτερικές ιδέες, καθώς και εξωτερικές και εσωτερικές διαδρομές προς την αγορά**». Θα μπορούσε να πει κανείς ότι πρόκειται για ένα «ανοιχτό σύστημα δημιουργίας ιδεών για καινοτομία».

Υπάρχουν διάφορες μορφές και μέθοδοι με τους οποίους «κεντρίζεται» η υποβολή ιδεών:

- Συναγωνισμός ιδεών.
  Γνωστοποιείται το θέμα ή το πρόβλημα και ζητείται η υποβολή ιδεών και προτάσεων, με στόχο να επιλεγεί η καλύτερη προς υλοποίηση.
- Ανοιχτή υποβολή ιδεών.
  Ο οργανισμός ή η επιχείρηση καλεί για υποβολή ιδεών για οποιοδήποτε προϊόν ή υπηρεσία, καθώς και για λειτουργικές πτυχές της εξυπηρέτησης που προσφέρει.
- Υποβολή προτάσεων με βάση προδιαγραφή επιδιωκόμενου στόχου.
  Ενδεικτικό είναι το παράδειγμα όπου επιχείρηση ζητάει ιδέες για να εξυπηρετείται συγκεκριμένη και προδιαγεγραμμένη λειτουργία, αφήνοντας τη δημιουργικότητα των συμμετεχόντων να εστιαστεί στα «μη-προδιαγεγραμμένα» στοιχεία και χαρακτηριστικά του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

Η ανοιχτή καινοτομία προϋποθέτει την οργάνωση μηχανισμού υποδοχής, επεξεργασίας των ιδεών, καθώς και επικοινωνίας με τους συμμετέχοντες. Η σημασία που δίνει ο οργανισμός στις εξωτερικές ιδέες και η διαδικασία αξιολόγησής τους πρέπει να είναι ισότιμες με αυτές που ακολουθείται για τις εσωτερικές. Επίσης η συγκέντρωση μαζικών ιδεών εκτός από πλεονεκτήματα παρουσιάζει και μειονεκτήματα. Π.χ. πρέπει να εκτιμήσει κανείς το χρόνο και το κόστος αξιολόγησης ενδεχόμενης πλημμυρίδας προτάσεων που είναι πιθανό να υποβληθούν σε μια μαζική πρόσκληση υποβολής ιδεών από τους πελάτες.

Κατά την άποψή μου αν υπάρχει κάτι ενδιαφέρον στην ανοιχτή καινοτομία δεν είναι κυρίως η «ποσοτική» αύξηση των ιδεών, με την προσθήκη στους πεπερασμένους εσωτερικούς ανθρώπινους πόρους και των πιο

μαζικών εξωτερικών πηγών ιδεών (πελατών, συνεργατών, ενδιαφερομένων). Το σημαντικότερο στοιχείο είναι ποιοτικό και έχει να κάνει με τη «**διαφορετικότητα**», τη δυνατότητα να εκφράζονται απόψεις από ανθρώπους με ποικιλία προσεγγίσεων. **Η έκφραση άποψης, η υποβολή ιδεών από άτομα διαφορετικής προέλευσης βελτιώνει το βαθμό διαφορετικότητας των εκφραζόμενων προτάσεων και αυξάνει την πιθανότητα να προκύψουν ιδέες που αμφισβητούν καθιερωμένες αντιλήψεις και «πεπατημένες» πρακτικές**. Η αμφισβήτηση αυτή της αποκρυσταλλωμένης ορθοδοξίας αποτελεί, όπως προαναφέρθηκε, τον ακρογωνιαίο λίθο της καινοτομίας και μπορεί να αποτελέσει το ουσιαστικότερο όφελος της ανοιχτής καινοτομίας.

Καινοτομία με βάση τη «φωνή των πελατών» ή μήπως «το τραγούδι των Σειρήνων»;

Η επιδίωξη καινοτομίας που βασίζεται στο διάλογο με τους πελάτες, ώστε μια εταιρία να καταγράφει τις ανάγκες, επιθυμίες και προσδοκίες τους, είναι μια προσφιλής πρακτική και ελκυστική διαδικασία τόσο για τους πελάτες, που «κολακεύονται» από το ότι ζητείται η άποψή τους, αλλά και από τους υπευθύνους Marketing, γιατί προτείνοντας «ό,τι επιθυμούν οι πελάτες» εξασφαλίζουν καλό άλλοθι σε περίπτωση αποτυχίας. Εφαρμόζεται εδώ το καθιερωμένο δόγμα του marketing «Customer is King».

Κανείς δεν μπορεί να αμφισβητήσει την αναγκαιότητα «διαλόγου» με τους πελάτες. Η καταγραφή των προσδοκιών των πελατών, των απαιτήσεων, των περιορισμών και προβλημάτων που αντιμετωπίζουν είναι μια οπωσδήποτε πολύ χρήσιμη διαδικασία. Βοηθάει στη βελτίωση προϊόντων και υπηρεσιών, στην αποκατάσταση αδυναμιών σε λειτουργίες εξυπηρέτησης και επίλυσης προβλημάτων και γενικότερα στην καλύτερη διαχείριση της σχέσης εταιρίας-πελάτη. Φυσικά αν χρησιμοποιείται «ανοικτή» διαδικασία, όπως συμβαίνει σε εταιρικό blog ή forum, δεν πρέπει να υποτιμηθεί η επίπτωση από την «ισχυροποίηση» προτάσεων με «ευχάριστο» για τους πελάτες αλλά πολύ δυσάρεστο για την επιχείρηση περιεχόμενο (π.χ. απαίτηση για μείωση τιμών, αρνητική εκτίμηση για προϊόν, δυσφήμιση εταιρίας). Αυτό μπορεί να προκύψει ως αποτέλεσμα της συμπεριφοράς ατόμων ή ομάδων που ακολουθούν λαϊκίζουσες ή αμφίβολων προθέσεων «ηγετικές» προσωπικότητες που αναπτύσσονται πλέον ευρέως με τη διάδοση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης.

Το ερώτημα που προκύπτει είναι αν η επικοινωνία, ο διάλογος αυτός με τους πελάτες μπορεί να αποφέρει καινοτομίες. Η απάντηση είναι: εξαρτάται από το πώς και το γιατί οργανώνεται η επικοινωνία αυτή, δηλαδή από το:

- Αν το ερώτημα που τίθεται στον πελάτη είναι **να προτείνει λύσεις** (προϊόντα ή υπηρεσίες) που θα τον ικανοποιούσαν ή
- Αν επιδιώκεται **να εκμαιευτούν ιδέες πάνω στα επιμέρους στοιχεία και βήματα των διεργασιών ενός προϊόντος / υπηρεσίας .**

Η πρώτη περίπτωση δύσκολα οδηγεί σε καινοτόμες λύσεις, ενώ αντίθετα η δεύτερη μπορεί να έχει περισσότερο αξιόλογα αποτελέσματα. Θα εξηγήσουμε γιατί:

1) **Οι πελάτες ερωτώνται και προτείνουν λύσεις**

Χωρίς βέβαια να αποκλείει κανείς εκπλήξεις, είναι αρκετά δύσκολο να αποκομίσει κανείς ιδέες για ολοκληρωμένα προϊόντα ή υπηρεσίες επειδή:

- Οι πελάτες έχουν περιορισμένο ορίζοντα αναφοράς και ελλιπείς γνώσεις, αγνοούν τις επερχόμενες νέες τεχνολογίες, τα νέα υλικά, τις νομοθεσίες ή άλλες ρυθμίσεις, τις νέες μεθόδους παραγωγής ή ακόμη και τις εσωτερικές υφιστάμενες αναξιοποίητες ικανότητες και δεξιότητες της εταιρίας . Γι' αυτό **οι προτάσεις τους συνήθως βασίζονται στα υπάρχοντα προϊόντα και τις εφαρμοζόμενες πρακτικές** (ψυχολόγοι το ονομάζουν σύνδρομο «λειτουργικής προσκόλλησης και εμμονής»). Συχνά ζητούν οριακές βελτιώσεις και **σε πολλές περιπτώσεις χαρακτηριστικά που συναντούν σε προϊόντα ή υπηρεσίες ανταγωνιστών**, που ασφαλώς δεν οδηγούν σε καινοτομικές λύσεις. Η απουσία ειδικών γνώσεων και των κατάλληλων δεξιοτήτων δεν επιτρέπει στους πελάτες να προσφέρουν πολύτιμες ολοκληρωμένες ιδέες. Μία φαρμακευτική εταιρία δοκίμασε να αναπτύξει νέα προϊόντα αξιοποιώντας ιδέες από επισκέπτες της εταιρικής ιστοσελίδας της. Το αποτέλεσμα ήταν προϊόν πολύ χαμηλής ποιοτικής στάθμης.
- Οι πελάτες δυσκολεύονται να εντοπίσουν αντιφάσεις στις δυνατότητες ή στα χαρακτηριστικά που επιθυμούν, ώστε οι λύσεις που προτείνουν να είναι «συνεκτικές».
- **Είναι δυσκολότερο να δεχθεί μια εταιρία πρωτότυπες ιδέες για νέα προϊόντα υλικής φύσης, ενώ είναι ευκολότερο για υπηρεσίες ή διαδικασίες εξυπηρέτησης.** Θα ήταν πράγματι πολύ δύσκολο αν όχι αδύνατο οι πελάτες να ζητήσουν προϊόντα όπως το κινητό τηλέφωνο, ο φούρνος μικροκυμάτων, τα αυτοκόλλητα Post-it ή παλιότερα το τρανζίστορ (αυτό που αντίθετα ανέφεραν ως επιθυμία ήταν βελτιωμένες λυχνίες κενού). Αντίθετα η κρίση των πελατών, οι πληροφορίες που δίνουν είναι πολυτιμότερες όταν αφορούν σε υπηρεσίες ή εναλλακτικούς τρόπους εξυπηρέτησης.

Είναι περισσότερο πρόσφορο να ζητήσει κανείς από τους πελάτες να συγκρίνουν προϊόντα της ίδιας κατηγορίας ή να αξιολογήσουν και να επιλέξουν ανάμεσα σε έναν κατάλογο δυνατοτήτων που θα μπορούσε να προσφέρει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία.

2) **Οι πελάτες ερωτώνται και αξιολογούν επιμέρους στοιχεία προϊόντος**

Παρουσιάζονται στους πελάτες και εξετάζονται ένα προς ένα τα επιμέρους στοιχεία μιας διεργασίας

(process) ή δραστηριότητας που συνδέονται με τη χρήση ενός προϊόντος ή υπηρεσίας, π.χ. μιας υπηρεσίας ηλεκτρονικής τραπεζικής (βήματα διαδικασίας εγγραφής, λειτουργικές δυνατότητες, δομή πληροφοριών, πλοήγηση, ταυτοποίηση/ασφάλεια, τιμολόγηση συναλλαγών, κλπ.). Ζητείται **να εκφράσουν ελεύθερα τις επιθυμίες τους**, για τα διάφορα αυτά συστατικά στοιχεία του πιστωτικού προϊόντος, **αποτρέποντάς τους να διατυπώνουν λύσεις** (οι λύσεις είναι δουλειά της εταιρίας), αλλά ζητώντας να εκφράζουν **τις μύχιες προσδοκίες τους:**

- είτε με δηλώσεις του τύπου «χαλαρή εμφάνιση», «διαθέσιμη παντού», «να φθάνω με δύο κλικ σε αυτό που θέλω», «να έχω άμεσα βοήθεια on-line», «να μπορώ να επιβεβαιώνω τη συναλλαγή», κλπ
- είτε δίνοντας επιθετικούς προσδιορισμούς του τύπου «ασφαλής», «εύχρηστη», «πρωτότυπη», «πλούσια», «δυναμική», «γρήγορη» κλπ.

Έχει μεγάλη σημασία να εντοπιστεί και να κατανοηθεί «ο μύχιος πόθος» ή «η βασική ανάγκη» των πελατών, που καλείται να ικανοποιήσει το καινοτομικό προϊόν και να εστιάσει κατάλληλα για να πετύχει τον πρωτεύοντα στόχο. Αυτό μπορεί να παρακάμψει δευτερεύουσες, κατά την προσέγγιση των πελατών, αδυναμίες ποιότητας. Π.χ. τα πρώτα φορητά ραδιόφωνα (τρανζίστορ) δεν είχαν καλή ποιότητα ήχου, όπως και τα πρώτα τηλέφωνα κινητής τηλεφωνίας ήταν βαριά και παρουσίαζαν αρκετές αποτυχημένες κλήσεις ή διακοπές επικοινωνίας λόγω ελλιπούς κάλυψης σήματος. Εντούτοις πέτυχαν εκπληκτικά. Αυτό που έδινε μεγάλη αξία όμως και στις δύο περιπτώσεις ήταν η ικανοποίηση του βασικού στόχου που ήταν η εξυπηρέτηση της «κινητικότητας» (mobility), ή η δυνατότητα να έχει ο πελάτης «μουσική ή τηλεφωνία όπου και αν βρίσκεται». Οι βελτιώσεις ποιότητας ήρθαν μετά βοηθώντας στην εξάπλωση της χρήσης τους.

Εναπόκειται στις υπηρεσίες σχεδιασμού προϊόντων ή υπηρεσιών της εταιρίας να αποκωδικοποιήσουν και να μεταφράσουν τις επιθυμίες αυτές σε λειτουργικές δυνατότητες, χρησιμοποιώντας κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές.

Τεχνική για επιλογή των επιθυμιών που θα ικανοποιηθούν

Μια ενδιαφέρουσα τεχνική που αναπτύσσουν οι A. Ulwick (9) και D. Leonard (10) προβλέπει τα εξής βήματα:

1. Προετοιμασία συνεντεύξεων με επιλογή πελατών.
2. Εκμαίευση και καταγραφή των δηλώσεων-επιθυμιών που εκφράζουν, όπως προαναφέρθηκε.
3. Κατηγοριοποίηση των δηλώσεων και αντιστοίχιση στα διάφορα βήματα / στοιχεία του προϊόντος.
4. Αξιολόγηση των δηλώσεων με βάση τη σημαντικότητα και το βαθμό ικανοποίησης από το υπάρχον προϊόν. Η αξιολόγηση γίνεται από ένα πλήθος χρηστών, προερχόμενων από διαφορετικά τμήματα ή ομάδες πελατών.
5. Επιλογή των δηλώσεων που θα ικανοποιηθούν με βάση ένα «**Δείκτη Ευκαιρίας**», που εκφράζει και τη σκοπιμότητα δηλαδή ανάληψης πρωτοβουλίας για ικανοποίησή της.

Ειδικότερα ο Δείκτης Ευκαιρίας ορίζεται ως εξής:

Δείκτης Ευκαιρίας = Σημαντικότητα + [Σημαντικότητα-Βαθμός Ικανοποίησης]

Με τον τρόπο που ορίζεται ο Δείκτης Ευκαιρίας δεν εκτιμάται μόνον η απόκλιση (gap) του επιθυμητού χαρακτηριστικού από την υπάρχουσα κατάσταση, όπως συνήθως γίνεται, αλλά λαμβάνεται ταυτόχρονα ιδιαίτερα υπόψη η σημαντικότητα. Έτσι, μεταξύ δύο στοιχείων που έχουν την ίδια διαφορά (π.χ. μεταξύ των στοιχείων 4 και 1 ή μεταξύ 2 και 3), ως πιο σημαντικό προκύπτει αυτό που εμφανίζει μεγαλύτερο Δείκτη Ευκαιρίας και αξίζει να προκριθεί για να ικανοποιηθεί.

ΑΑ	ΔΗΛΩΣΗ-ΕΠΙΘΥΜΙΑ	ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ	ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΔΙΑΦΟΡΑ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ-	ΔΕΙΚΤΗΣ ΕΥΚΑΙΡΙΑΣ ΓΙΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΔΕΙΚΤΗ
1	2	3	4	5=3-4	6=3+5	7
1	Επιθυμία1	8,8	4,1	4,7	13,1	2
2	Επιθυμία2	9,2	6,5	2,7	11,9	5
3	Επιθυμία3	7,8	5,1	2,7	10,5	8
4	Επιθυμία4	9,6	4,9	4,7	14,3	1
5	Επιθυμία5	8,3	5,3	3,0	11,3	7
6	Επιθυμία6	9,5	7,9	1,6	11,5	6
7	Επιθυμία7	7,3	2,4	4,9	12,2	3
8	Επιθυμία8	7,8	3,5	4,3	12,1	4

Υπάρχουν καινοτόμες εταιρίες που πέφτουν θύματα της καινοτομίας ;

Αξίζει προσοχής η διαπίστωση του Clayton M. Christensen στο βιβλίο του «The innovators Dilemma - When New Technologies Cause Great Firms to Fail» ότι η εμμονή καλά διοικούμενων επιχειρήσεων να επενδύουν συνεχώς σε νέες καινοτομικές τεχνολογίες για να ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των «καλών» πελατών ή χρηστών των υπηρεσιών τους (lead users) μπορεί να οδηγήσει σε επιχειρηματικούς μπελάδες και αποτυχίες. Αναφέρει χαρακτηριστικά εταιρίες που είτε έχασαν την πρωτοκαθεδρία σε τομείς της δραστηριότητάς τους είτε ακόμη και έκλεισαν, επειδή επένδυσαν με εμμονή σε καινοτομίες για να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των πελατών που έκριναν ότι έκαναν μεγαλύτερη και περισσότερο κερδοφόρα χρήση των προϊόντων τους.

Μπορεί πράγματι οι «επίλεκτοι» αυτοί πελάτες να έχουν προωθημένη κατανόηση των προϊόντων και να έχουν αναπτύξει ιδιαίτερη δεξιότητα στη χρήση των προϊόντων τους, χρησιμοποιώντας μάλιστα τα ποιοτικά προϊόντα που έχουν καλό περιθώριο κέρδους.. Όμως, συχνά τεχνολογίες που επιφέρουν ρήξεις στο οικοσύστημα ενός κλάδου (π.χ. ο μικροϋπολογιστής στον κλάδο των υπολογιστών, το κινητό τηλέφωνο στην τηλεφωνία, το επιτραπέζιο φωτοτυπικό μηχάνημα στην τεχνολογία παραγωγής αντιγράφων), φέρνουν στην αγορά προϊόντα χαμηλότερου κόστους, πιθανόν αρχικά και χαμηλότερων δυνατοτήτων, τα οποία όμως ικανοποιούν πελάτες χαμηλότερων προσδοκιών και απαιτήσεων. Επειδή συχνά τα προϊόντα αυτά έχουν συνήθως και χαμηλότερη κερδοφορία, οι εταιρίες, λειτουργώντας με «ορθολογικούς» κανόνες απόδοσης επενδύσεων, τα αγνοούν ή και καθυστερούν να υιοθετήσουν την παραγωγή τους. Έτσι, η Xerox, πρωτοπόρος στον κλάδο των «βαρείας χρήσης» φωτοτυπικών μηχανημάτων, έχασε την αγορά των φθηνών, επιτραπέζιων φωτοτυπικών, η IBM καθυστέρησε να μπει στους μικρομεσαίους υπολογιστές, αφήνοντας έδαφος στην DEC, η οποία με τη σειρά της υποτίμησε τους μικροϋπολογιστές και εξαφανίστηκε. Αντίστοιχα οι IBM και Apple καθυστέρησαν 5 χρόνια να μπουν στην παραγωγή φορητών υπολογιστών, με αποτέλεσμα η IBM να χάσει την αγορά αυτή.

> Η καινοτομία δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μέσο για να επιτευχθεί κάποια αξία. Δεν έχει μεγάλη σημασία το πόσο είναι προηγμένη τεχνολογικά, αλλά το πόσο αποφέρει αξία σε διάφορα τμήματα της αγοράς.

3.6 Σημαντική καινοτομία: «συν-δημιουργία λογισμικού ανοιχτού κώδικα»

Σύμφωνα με μελέτη που έγινε στο Σικάγο «Study - Collaborative Networks Produce Better Ideas» τα συνεργατικά δίκτυα παράγουν καλύτερες ιδέες με περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας επειδή συμβάλλουν οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι συνεργάτες, ο καθένας με τα ψήγματα ή την αφθονία της τεχνογνωσίας και εμπειρίας που διαθέτουν και αποτελούν πηγή δημιουργίας και προσδιορισμού του περιεχομένου και της μορφής προϊόντων και υπηρεσιών.

Η σημαντικότερη, όμως, πρωτοβουλία καινοτομίας στο χώρο των ΤΠΕ είναι το κίνημα του ανοιχτού κώδικα. Το Linux, δημιούργημα ενός «στρατού εθελοντών προγραμματιστών», είναι ένα εύρωστο και εξαιρετικά φθηνό λειτουργικό σύστημα. Παράλληλα πάρα πολλές εφαρμογές πληροφορικής αναπτύσσονται, εξελίσσονται και διατίθενται δωρεάν.

Η χρήση του λογισμικού ανοιχτού κώδικα δημιούργησε ανατροπές στον κλάδο της Πληροφορικής. Μια πολύ σημαντική εξέλιξη ήταν ότι η IBM άλλαξε ριζικά τη στρατηγική της στο πεδίο του λογισμικού. Προσχωρώντας στην κοινότητα του ανοιχτού λογισμικού παραχωρεί πλέον πάρα πολλές πατέντες λογισμικού για ελεύθερη χρήση από τους δημιουργούς ανοιχτού κώδικα, ενώ υιοθέτησε το Linux, προσφέροντας το μέσα από τα δίκτυα διανομής της, εισπράττοντας έσοδα από τις υπηρεσίες συντήρησης και υποστήριξης. Η εταιρία εκτιμά ότι η αξιοποίηση της εξωτερικής αυτής έρευνας / ανάπτυξης της αποφέρει ετήσιο όφελος πάνω από 400 εκ. δολάρια, από μείωση των δαπανών R&D. Παράλληλα τα στελέχη της συμμετέχουν ενεργά στις σχετικές διαδικτυακές συζητήσεις και ανταλλαγές ιδεών.

Τη λογική των εταιριών Πληροφορικής ακολούθησαν και επιχειρήσεις άλλων κλάδων (Nokia, Procter & Gamble, Unilever κ.ά.).

Η συλλογή εκατοντάδων χιλιάδων εφαρμογών στο App Store και η διάθεσή τους σε εξαιρετικά χαμηλό κόστος είναι ένα άλλο καινοτόμο μοντέλο διανομής και χρήσης λογισμικού.

Μια άλλη καινοτομική ιδέα είναι οι οργανωμένες κοινότητες δημιουργών. Ενδεικτικά τα μέλη της κοινότητας **Topcoder.com** (συνολικά 244.058 τον Απρίλιο του 2010!) αναλαμβάνουν, έπειτα από συναγωνισμό, τον «κατά παραγγελία» σχεδιασμό ή παραγωγή λογισμικού, υποσχόμενα χαμηλό κόστος, υψηλή ποιότητα και γρήγορη υλοποίηση. Είναι μια νέα μορφή outsourcing που μπορεί να πάρει μεγάλες διαστάσεις, αν παράλληλα αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά θέματα πιστοποίησης των δημιουργών, εμπιστευτικότητας και ασφάλειας.

3.7 Η σχεδιασμένη καινοτομία

Συνήθως στη βιβλιογραφία και στην αρθρογραφία που σχετίζεται με την καινοτομία γίνεται αναφορά **σε ριζοσπαστικές καινοτομίες**, οι οποίες συνήθως ωθούνται και υποστηρίζονται από την τεχνολογία και **σε εξελικτικές / βελτιωτικές καινοτομίες**, που έλκονται από την επίδραση της αγοράς.

Οι πιο σημαντικές, όμως, καινοτομίες είναι αυτές που ακολούθησαν έναν εντελώς διαφορετικό δρόμο: είναι αυτές που **προήλθαν από σχεδιασμένη δημιουργία νέων εννοιών (concepts) προϊόντων ή υπηρεσιών**, από τη δημιουργία νέων φυσικών ή λογικών οντοτήτων που εκφράζονται με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Τα προϊόντα αυτά δεν προκύπτουν από εκφρασμένες ανάγκες της αγοράς, απεναντίας δημιουργούν νέες αγορές, γνωρίζοντας μεγάλη αποδοχή από τους πελάτες.

Κάθε προϊόν ή υπηρεσία εκφράζει μια έννοια, την έννοια που δίνει ο κόσμος. Πράγματι μελέτες (8) δείχνουν ότι οι σημαντικότερες καινοτομίες σε προϊόντα ή υπηρεσίες δεν ήταν ούτε αποτέλεσμα τεχνολογικής ώθησης, ούτε δημιουργήματα που απάντησαν σε αιτήματα πελατών ή χρηστών. Αποτέλεσαν σημαντικές ανακαλύψεις και μη προβλέψιμες αφίξεις στην αγορά. Η φωτογραφική μηχανή, η τηλεόραση, το video, το κινητό τηλέφωνο, το Blackberry, τα παιχνίδια Nintendo Wii, το iPhone δεν προήλθαν από αιτήματα της αγοράς ούτε αποτέλεσαν απλές τεχνολογικές εξελίξεις. Απεναντίας, ήταν αποτέλεσμα σχεδιασμένης δημιουργίας νέων εννοιών προϊόντων που αποτέλεσαν τομές στη ζωή των καταναλωτών.

Είναι γεγονός ότι σχεδιασμένη καινοτομία ασκούν κυρίως επιχειρήσεις που παράγουν προϊόντα και διαθέτουν τμήματα Έρευνας & Ανάπτυξης. Οι εταιρίες υπηρεσιών συνήθως δεν ασχολούνται ερευνητικά με το πώς εξελίσσονται οι έννοιες και σπάνια αναζητούν νέες προσεγγίσεις για το χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών που προσφέρουν.

Στρατηγική καινοτομίας	Γενεσιουργός παράγοντας
Σταδιακή βελτίωση	Έλκεται, επηρεάζεται από την αγορά
Ριζοσπαστική	Ωθείται από την τεχνολογία
Σχεδιασμένη	Δεν προωθεί νέες τεχνολογίες → προωθεί νέες έννοιες προϊόντων και υπηρεσιών Δεν προέρχεται από τις αγορές → δημιουργεί νέες αγορές

Ποιοι είναι όμως αυτοί που επινοούν και σχεδιάζουν τέτοιου είδους καινοτομίες. Ο Verganti τους ονομάζει «διερμηνείς». Είναι οι ταλαντούχοι ειδικοί, οι οποίοι, με ιδιαίτερη διεισδυτικότητα και βαθιά κατανόηση της αγοράς στην οποία εργάζονται, διαμορφώνουν ριζικά νέες προσεγγίσεις προϊόντων και υπηρεσιών, «διερμηνεύοντας» **μη εκδηλωμένες, «μύχιες» επιθυμίες και προσδοκίες των καταναλωτών ή χρηστών**. Τέτοιοι «δημιουργοί» διαισθάνθηκαν ότι οι άνθρωποι θα χρειάζονται φωτογραφίες για να απεικονίσουν στιγμές της ζωής τους ή ότι θα ήθελαν κινητό τηλέφωνο για να συνομιλούν τηλεφωνικά μετακινούμενοι σε οποιοδήποτε σημείο, ενώ παράλληλα γνώριζαν καλά τις υπάρχουσες τεχνολογίες αλλά και αυτές που είναι προσεγγίσιμες με τα διαθέσιμα μέσα και υλικά. Φυσικά η «διαίσθησή» τους αυτή εδράζεται σε αναλύσεις και μελέτες στοιχείων κοινωνικών τάσεων και καταναλωτικής συμπεριφοράς.

Περιττό να αναφερθεί ότι η σχεδιασμένη καινοτομία έχει δώσει τα περισσότερο «ανατρεπτικά» προϊόντα και υπηρεσίες, συχνά βέβαια σε μια πιο «πρωτόγονη» μορφή και με περιορισμένες δυνατότητες, οι οποίες εξελίχθηκαν μεταγενέστερα σημαντικά μετά την αρχική θερμή υποδοχή των προτύπων (π.χ. κινητό τηλέφωνο).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4
Ο ΔΡΟΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 - Ο ΔΡΟΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

4.1 Ξεπερνώντας τα εμπόδια και τις παγίδες της καινοτομίας

Το βασικότερο εμπόδιο για την υιοθέτηση κάποιας καινοτομίας στο εσωτερικό ενός οργανισμού και πολύ περισσότερο για συστηματική καινοτόμο δράση αποτελεί η διαμορφωμένη κουλτούρα των οργανισμών και, κυρίως, η παράδοση που έχει διαμορφωθεί στον τρόπο Διοίκησης, η αποκρυσταλλωμένη «ορθοδοξία» και οι καθιερωμένες πρακτικές ιεραρχικής λήψης αποφάσεων, καθώς και η εμπέδωση της πρακτικής βραχυχρόνιων ποσοτικών στόχων, αποτέλεσμα και της χρηματιστηριακής άνθησης.

Ο Gary Hamel αναφέρει χαρακτηριστικά ότι «**οι οργανισμοί δεν έχουν DNA καινοτομίας …**». Λέει πολύ εύστοχα ότι το να παρακινείς έναν οργανισμό να καινοτομήσει είναι σαν να προσπαθείς να μάθεις σε ένα σκύλο να περπατάει στα πισινά πόδια. Μόλις στρέψεις αλλού την προσοχή σου ο σκύλος ξαναγυρίζει στα 4 πόδια, γιατί απλούστατα έχει DNA τετράποδου και όχι δίποδου!

> Το να παρακινείς έναν οργανισμό να καινοτομήσει είναι σαν να προσπαθείς να μάθεις σε ένα σκύλο να περπατάει στα πισινά πόδια.

Μόνη διέξοδος η εφαρμογή καινοτόμου management, η επίμονη και συστηματική αξιοποίηση «εισαγόμενης» καινοτομίας, η ενθάρρυνση των στελεχών που προάγουν το καινοτόμο πνεύμα και η αναγνώριση του δικαιώματος στο λάθος, όταν αναλαμβάνονται πρωτοβουλίες και αποτυγχάνουν. Πρέπει να μάθουμε να αποτυχαίνουμε με σωστό τρόπο….

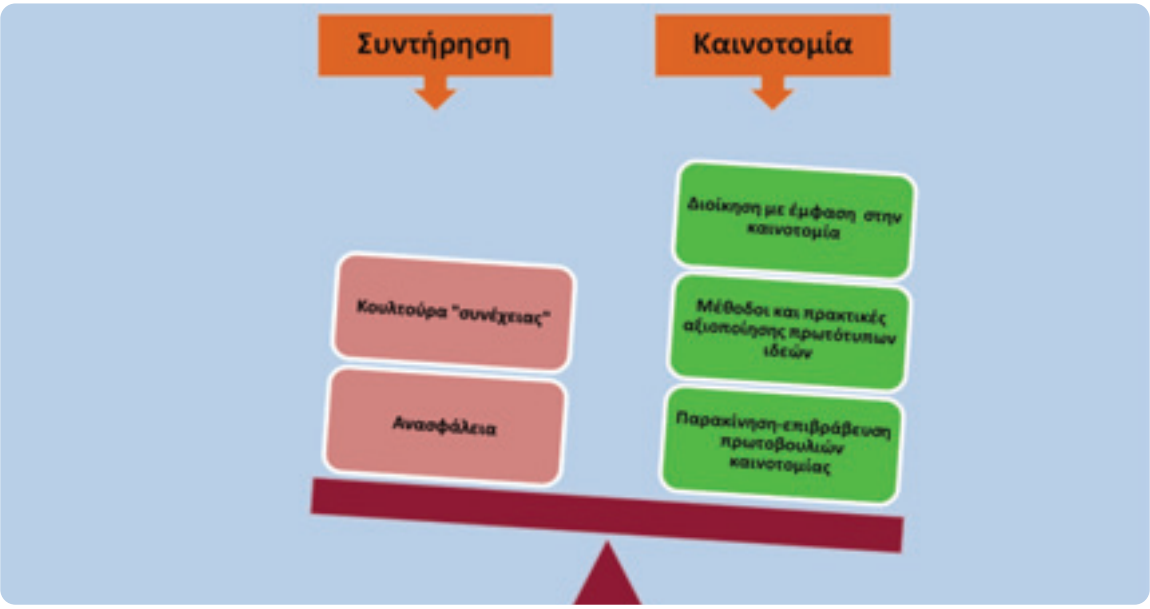
Επειδή η ενδογενής παραγωγή καινοτομίας, αλλά και η υιοθέτηση εισαγόμενης, δεν μπορεί να έχουν δομή και ρυθμό «σειράς παραγωγής», για να έχει αποτέλεσμα μια πολιτική αλλαγής κουλτούρας προς μια καινοτόμο κατεύθυνση, χρειάζονται:

- Δέσμευση του Management. Η κουλτούρα καινοτομίας μεταδίδεται από πάνω προς τα κάτω.
- Υπομονή και επιμονή. Οι μικρές αποτυχίες κτίζουν τις σημαντικές επιτυχίες.
- «Παραδειγματική» συμπεριφορά του management, το οποίο:
  - Συμμετέχει τακτικά και ενεργά σε διαδικασίες αναζήτησης του καινούργιου, δείχνοντας έμπρακτα τη δέσμευσή του στην κατεύθυνση αυτή
  - Προβάλλει και ανταμείβει τα καινοτομικά επιτεύγματα και
  - Στηρίζει τα ταλέντα στις αστοχίες τους.

Το management κάθε επιχειρησιακής μονάδας πρέπει να δείχνει ότι δεν θεωρεί την καινοτομία «κοσμητικό στοιχείο» της προσφοράς της αλλά ένα καταλυτικό στοιχείο μιας φιλόδοξης ανανεωτικής πολιτικής. Με αυτό τον τρόπο, εκτός από τα άμεσα οφέλη σε προϊόντα και υπηρεσίες, η δημιουργία κουλτούρας καινοτομίας έχει σημαντικό αποτέλεσμα να συγκρατεί στη μονάδα και στην επιχείρηση τα πιο δημιουργικά ταλέντα της. **Ο manager πρέπει να εστιάζει σε αυτούς που βλέπουν μπροστά τους ευκαιρίες και όχι σε αυτούς που ανακαλύπτουν συνεχώς προβλήματα και δυσκολίες.**

Ο Mario Morino παρομοιάζει την καλλιέργεια της καινοτομίας με την ανάπτυξη των κοραλλιογενών

υφάλων («Nurturing the innovation reef»). Λέει ότι η καινοτομία είναι σαν τον κοραλλιογενή ύφαλο. Οι βιολόγοι της θάλασσας δεν έχουν ερμηνεύσει ποια είναι τα αίτια και ο μηχανισμός δημιουργίας του. Εν τούτοις οι άνθρωποι μπορούν με ενέργειές τους να συντελέσουν στην περαιτέρω ανάπτυξή τους ή στην καταστροφή τους. Έτσι, λοιπόν, και **οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπορούν να «ταΐζουν» και να δίνουν ώθηση επιτάχυνσης στις φυσικές διαδικασίες και στους πυρήνες καινοτομίας που αναφύονται σε κάθε επιχείρηση, αλλά με απρόσεχτες ενέργειες των managers ή πολύπλοκες διαδικασίες εγκρίσεων μπορούν και να καταστρέφουν τις δημιουργικές ροπές των υπαλλήλων τους.**



Η διαχείριση της καινοτομίας

Η διαχείριση της καινοτομίας χρειάζεται να έχει διττή κατεύθυνση:

- **Αποκεντρωμένη ως προς τη σύλληψη νέων ιδεών** και τον πειραματισμό πάνω σε αυτές για να καταδειχθεί η αποδοτικότητά τους ως καινοτόμες δράσεις και
- **Συγκεντρωτική ως προς την υλοποίηση**, για να μπορεί να συλλέγεται η αποκτώμενη εμπειρία, να μοιράζεται σε όλους και να επεκτείνεται κατάλληλα η αξιοποίησή της.

Φυσικά το μοντέλο διαχείρισης της καινοτομίας ποικίλλει ανάλογα με τη φύση του οργανισμού και της δραστηριότητας. Π.χ. οι δραστηριότητες ψηφιακών υπηρεσιών (Google, Yahoo, eBay, κινητή τηλεφωνία, ηλεκτρονική τραπεζική κλπ) από τη φύση τους έχουν αναπόφευκτα συγκεντρωτική διαχείριση, αφού το σύνολο της πληροφορίας συγκεντρώνεται κεντρικά και το διαχειριστικό κέντρο είναι ένα και μοναδικό, ενώ οι πιο παραδοσιακές δραστηριότητες, ιδιαίτερα όσες έχουν διασπορά σημείων παρουσίας, είναι πιο πρόσφορες για το μικτό μοντέλο αποκέντρωσης / συγκέντρωσης.

Ειδικότερα η αξιοποίηση των τεχνολογιών Web 2.0 στο εσωτερικό της επιχείρησης μπορεί να βοηθήσει στο να «απελευθερωθεί» η συμμετοχή των υπαλλήλων σε καινοτόμες δραστηριότητες. Η επιτυχία πάντως εξαρτάται από ορισμένους κρίσιμους παράγοντες (6), όπως:

- Για να υπάρχει μετασχηματισμός σε κουλτούρα συμμετοχής «από κάτω προς τα πάνω», απαιτείται η υποστήριξη «από πάνω προς τα κάτω».
- Οι καλύτερες ιδέες για τη χρήση προέρχονται από τους χρήστες, αλλά οι χρήστες χρειάζονται βοήθεια για να αξιοποιήσουν με κλιμακούμενο τρόπο τις επιτυχημένες χρήσεις. Έχουμε συνηθίσει το μάνατζμεντ να αποφασίζει τυποποιημένες πολιτικές για τη χρήση ενιαίων τεχνολογικών μέσων, εργαλείων και υπηρεσιών για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των κλασικών λειτουργιών και επιχειρησιακών διεργασιών. Αντίθετα με τις τεχνολογίες συμμετοχής αποδεικνύεται αποδοτικότερο το να καταγράφει κανείς πρωτοβουλίες που ακολουθούν νέες πρακτικές και διεργασίες και αξιοποιούν καλύτερα διαθέσιμα μέσα και να βοηθάει στην κλιμάκωση της χρήσης τους. Υπάρχουν π.χ. μεγάλες πολυεθνικές εταιρίες που, διαπιστώνοντας την επιτυχημένη χρήση του Web 2.0 για τη συμμετοχική διαχείριση έργων, δεν επέβαλαν αλλά ενθάρρυναν την κλιμάκωση της χρήσης των πρακτικών αυτών.
- Έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας η αξιοποίηση των τεχνολογιών συμμετοχής όταν ενσωματώνεται στην καθημερινή ροή εργασίας και όχι όταν διαχωρίζεται από την τρέχουσα εργασία και αποσπάται σε ειδική λειτουργία.
- **Οι σωστές λύσεις προέρχονται από τους σωστούς συμμετέχοντες.** Είναι απαραίτητο να αποκτηθεί μια κρίσιμη μάζα χρηστών των τεχνολογιών Web 2.0 αλλά έχει επίσης μεγάλη σημασία αυτοί να είναι σε θέση να προσφέρουν αξία.
- Για να ενισχύσει κανείς τη συμμετοχή πρέπει να απευθύνεται όχι τόσο στο πορτοφόλι των συμμετεχόντων αλλά στο «εγώ» και στις ανάγκες αναγνώρισης που έχουν όσοι αισθάνονται ότι ανοίγουν νέους δρόμους. Η διάδοση των επιτευγμάτων, η αναγνώριση και προβολή της ποιότητας και τηςχρησιμότητάς τους, η επιβράβευση του ενθουσιασμού είναι πρακτικές που ενισχύουν τη συμμετοχή και αναπτύσσουν την άμιλλα.

Η Rosabeth Moss Kanter υπογραμμίζει την ανάγκη η στρατηγική καινοτομίας να διαρθρώνεται σε τρία επίπεδα, που δημιουργούν την «**πυραμίδα καινοτομίας**»:

- στο υψηλότερο επίπεδο κατατάσσονται τα σημαντικά «στοιχήματα», οι ιδέες εκείνες που έχουν σαφώς προσανατολισμό το μέλλον της επιχείρησης και δέχονται τη μερίδα του λέοντος των επενδύσεων
- στο μεσαίο επίπεδο κατατάσσεται μια δέσμη, μια δέσμη από αρκετά υποσχόμενες ιδέες που τις διαχειρίζονται, τις αναπτύσσουν και τις δοκιμάζουν επιλεγμένες μονάδες και
- στην εκτεταμένη βάση συγκεντρώνονται ιδέες σε πρώιμη φάση ή ιδέες οριακής καινοτομίας που επιτρέπουν τη συνεχή βελτίωση.

Η Πυραμίδα Καινοτομίας

Τέλος αυτονόητο είναι ότι για να αναδειχθεί καινοτόμος μια επιχείρηση χρειάζεται

- να διαθέτει ειδικό προϋπολογισμό καινοτομίας για να μπορεί να αξιοποιεί ευκαιρίες
- να μην εστιάζει μόνον στην ανάπτυξη προϊόντων, αλλά και σε άλλους πτυχές της επιχειρησιακής λειτουργίας, όπως είναι π.χ. η παραγωγή, η διανομή, το μάρκετινγκ, η χρηματοοικονομική διαχείριση, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού
- να μην επιβάλλει υπερβολικά αυστηρές διαδικασίες λειτουργίας ή οικονομικού ελέγχου που στραγγαλίζουν την ροπή προς την καινοτομία ατόμων και ομάδων.

Το τελευταίο έχει πολύ μεγάλη σημασία. Έχει καταγραφεί ότι οι οργανισμοί που είναι καλά οργανωμένοι, με «σφιχτές» διαδικασίες και άκαμπτες πολιτικές αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη δυσκολία όχι μόνο στο να παράγουν πρωτότυπες ιδέες αλλά και στο να εφαρμόζουν «εισαγόμενες» καινοτόμες ιδέες. Αυτό εξηγείται από το ότι ο κύριος επιχειρησιακός προσανατολισμός τους είναι η «**αξιοπιστία στη λειτουργία**» (reliability-based), το «**να κάνουν τα πράγματα σωστά**», βάζοντας έτσι εμπόδια ή καταπνίγοντας κάθε «αποκλίνουσα» συμπεριφορά. Χαρακτηριστική περίπτωση οι δημόσιοι οργανισμοί, όπου «τίποτε δεν μπορεί να κάνει κανείς αν δεν προβλέπεται από νόμο ή άλλη έγκυρη απόφαση». Αντίθετα παρακινούν περισσότερο προς τη δημιουργία και καινοτομία οι οργανισμοί ή οι εταιρίες που έχουν ως κύριο προσανατολισμό «**το καλύτερο αποτέλεσμα**», ενδιαφέρονται να κάνουν κατά κύριο λόγο τα πράγματα που δίνουν **αξία** (value-based), δηλαδή να κάνουν «**τα σωστά πράγματα**» με τρόπο βέβαια που να είναι όσο πιο κοντά γίνεται στις πολιτικές και πρακτικές τους. Το δίπολο «να κάνουμε τα πράγματα σωστά ή τα σωστά πράγματα» ("doing things right or doing the right things"), δεν είναι άλλο από το παλαιότερο «αποδοτικότητα έναντι αποτελεσματικότητας» (efficiency – effectiveness). Η πιο προοδευτική αντίληψη που υπήρχε μέχρι την έκρηξη της πληροφορικής ήταν ότι στο ανώτερο επιτελικό επίπεδο τα στελέχη φροντίζουν να γίνονται τα σωστά πράγματα (αποτελεσματικότητα), ενώ όσο κατεβαίνει κανείς σε πιο εκτελεστικούς ρόλους η φροντίδα είναι να γίνονται τα πράγματα σωστά (αποδοτικότητα, παραγωγικότητα). Η εμπειρία δείχνει ότι, στη σημερινή εποχή που τα συστήματα εσωτερικής επικοινωνίας και συνεργασίας διευκολύνονται απεριόριστα από τις Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών, καινοτομούν και πετυχαίνουν καλύτερα οι εταιρίες στις οποίες ο παραπάνω απόλυτα ιεραρχικός κανόνας δεν παύει να διατηρεί την αξία του ως χαρακτηριστικό της διοικητικής λειτουργίας, ιδιαίτερα στους μεγάλους οργανισμούς, όμως συνοδεύεται από μία «δικτυακή» οργάνωση της κυκλοφορίας της γνώσης και εμπειρίας, από ένα σύστημα καταγραφής-δοκιμής-διάχυσης των ιδεών όλων των υπαλλήλων, όλων των επιπέδων.

> Οι επιχειρήσεις που είναι καλά οργανωμένες με «σφιχτές» διαδικασίες και άκαμπτες πολιτικές αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη δυσκολία όχι μόνο στο να παράγουν καινοτόμες ιδέες αλλά και στο να εφαρμόζουν εισαγόμενες καινοτομίες.

Όπως τόνισε ο Gary Hamel το 2001 σε αφιέρωμα του Fortune: «**Ξεχάστε τις συνεδρίες στρατηγικής: για να βρείτε μια εξαιρετική ιδέα πρέπει να κάνετε τους εργαζόμενούς σας να ονειρεύονται χιλιάδες**». Η καινοτομία δεν είναι μια αποσπασματική διαδικασία (process), είναι τρόπος διοίκησης και επιχειρησιακής λειτουργίας.

4.2 Λύσεις και ευκαιρίες για τα επιχειρηματικά start-ups

Τα εξωστρεφή επιχειρησιακά μοντέλα λειτουργίας, με επίκεντρο τον πελάτη αποτελούν λύση κατάλληλη για τα νέα επιχειρηματικά εγχειρήματα που δεν διαθέτουν ισχυρή οικονομική βάση, επειδή λειτουργούν στον «ανοιχτό δημόσιο χώρο καινοτομίας» και μπορούν να αξιοποιούν με χαμηλό κόστος πολλές υπηρεσίες του Web 2.0. Ειδικότερα ωφελείται πολύ οι δραστηριότητες του ηλεκτρονικού επιχειρείν επειδή:

- Βασίζονται πολύ στις διαδικτυακές υπηρεσίες, επομένως μπορούν να απευθύνονται σε διευρυμένες αγορές
- Απαιτούν χαμηλότερες επενδύσεις, ιδιαίτερα όσες αξιοποιούν τις τεχνολογίες Web 2.0 ή συστήματα open source διαθέσιμα δωρεάν ή με πολύ χαμηλό κόστος
- Αναπτύσσονται κοινότητες στις οποίες μπορεί να εξασφαλίζεται υποστήριξη σε διάφορες λειτουργίες με μικρό κόστος και
- Ο πελάτης συμμετέχει και απολαμβάνει άμεσα την καινοτομία, επομένως φθάνουν ευκολότερα στο στόχο της θετικής εμπειρίας πελάτη.

Πρέπει επίσης να τονιστεί ότι ένα χαρακτηριστικό πολλών νέων επιχειρηματικών σχημάτων είναι η αλλαγή στο μοντέλο λειτουργίας της επιχείρησης. Το παλαιό μοντέλο διοίκησης χαρακτηρίζεται από την «αποθέωση της επιχείρησης» και στηρίζεται στην ευθυγράμμιση των στελεχών στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στην υιοθέτηση καθιερωμένων επιχειρησιακών αντιλήψεων και πρακτικών λειτουργίας. **Το νέο μοντέλο διοίκησης που διαμορφώνεται χαρακτηρίζεται από την «αποθέωση της εμπειρίας» (Gary Hamel) και σημαίνει προσαρμογή και ανανέωση προκειμένου να δημιουργηθεί δημιουργικό περιβάλλον που ικανοποιεί τις αυξημένες απαιτήσεις και τον «κυνισμό» της πελατείας, των στελεχών και της αγοράς ευρύτερα.** Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφέρεται η σημαντική επιτυχία των ευέλικτων, δικτυωμένων και πιο δημιουργικών εταιριών της Silicon Valley σε σχέση με τις αντίστοιχες πιο ιεραρχικές και γραφειοκρατικές δομές, που χαρακτήριζαν τις εταιρίες της Route 128 της Βοστόνης.

Κάτι κινείται και εδώ: Καινοτόμες πρωτοβουλίες νέων επιχειρηματιών στην Ελλάδα

Είναι δύσκολο να κάνει κανείς μια συνολική καταγραφή και πολύ περισσότερο μια αξιολόγηση του καινοτομικού περιεχομένου και της επιτυχίας σειράς πρωτοβουλιών που αναπτύσσονται τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα, αφού δεν υπάρχει κάποιος οργανισμός που να ασχολείται συστηματικά με το θέμα. Η υπηρεσία Invest in Greece, πρώην ΕΛΚΕ, ή το ΤΑΝΕΟ που θα μπορούσαν να παίξουν τέτοιο ρόλο έχουν πολύ εσωστρεφή λειτουργία (μήπως ήρθε η ώρα για ένα σύγχρονο και ηλεκτρονικό ΕΟΜΜΕΧ;). Εν τούτοις μπορεί κανείς να αναφέρει ορισμένους φορείς και κινήσεις που συντελούν στην προώθηση καινοτόμων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών (εκτός του ΤΑΝΕΟ και των Venture Capitals):

- Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθήνας και ειδικότερα το Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας και το εργαστήριο ELTRUN, που έχει δημιουργήσει παράδοση στην προώθηση των δραστηριοτήτων ηλεκτρονικού εμπορίου και άλλων καινοτόμων δραστηριοτήτων, ιδιαίτερα στο χώρο της νεανικής επιχειρηματικότητας.
- Το Κέντρο Καινοτομίας της Microsoft Hellas, το οποίο υποστηρίζει αρκετές καινοτόμες δραστηριότητες, με τη δωρεάν διάθεση λογισμικού σε 80 start-up εταιρίες , την εκπαίδευση 400 περίπου στελέχη σε τεχνολογίες αιχμής, την οργάνωση 25 start-up week-ends και τη φιλοξενία 3 start-ups στις εγκαταστάσεις του.
- Τις εταιρίες Effect Communications SA και AvantBrand SA και με τον ιστότοπο Knowhow.gr, που ενισχύουν με ενεργό συμμετοχή και προβολή κάθε σχετική με την καινοτομία πρωτοβουλία, ιδιαίτερα στον τομέα των ΤΠΕ.
- Τις πρωτοβουλίες ennovation (του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών - ELTRUN), SmartBusiness, Open Coffe, greekstartups.gr, OpenFund που είναι συσπειρώσεις που κινούνται με μεράκι για την προώθηση της δημιουργικής, καινοτόμου επιχειρηματικής πρωτοβουλίας, μακριά από παραδοσιακές πελατειακές αντιλήψεις προώθησης.

4.3 Αντί για επίλογο : Από την ηλεκτρονική στη βιοτεχνολογική καινοτομία

Τις τρεις τελευταίες δεκαετίες η ηλεκτρονική και ειδικότερα οι τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών έχουν αποσπάσει το κυρίαρχο επιχειρηματικό και κοινωνικό ενδιαφέρον και οι εφαρμογές τους απορρόφησαν για μεγάλο ποσοστό των επενδύσεων από τις επιχειρήσεις, το κράτος και τους ιδιώτες. Έτσι, σε κάθε καινοτόμο πρωτοβουλία η αξιοποίηση των Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών έρχεται ως αυθόρμητη, σχεδόν αυτόματη σκέψη, με αποτέλεσμα να μην έχουμε απλώς πληθώρα ηλεκτρονικών προϊόντων και εφαρμογών αλλά να έχει εμπεδωθεί ένας «**ηλεκτρονικός τρόπος σκέψης και προσέγγισης της καινοτομίας**».

Τα τελευταία χρόνια, με τις εξελίξεις στη Βιολογία και τις επιστημονικές κατακτήσεις στη διερεύνηση των γονιδίων και του DNA, η βιοτεχνολογία αποκτά σταδιακά αντίστοιχο ρόλο.
«**Η καινοτομία έχει αρχίσει να σκέπτεται πλέον βιοτεχνολογικά**». Τα προϊόντα, οι υπηρεσίες ιδωμένα πλέον μέσα από την οπτική της φύσης, των δομικών χαρακτηριστικών της ύλης δίνουν αφορμές για νέες εμπνεύσεις με εφαρμογές που θα εκπλήσσουν. Ο συνδυασμός μάλιστα ηλεκτρονικής και βιοτεχνολογίας υπόσχεται πολλές ανατροπές. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι η Nike και η Apple συγκρότησαν κοινή ερευνητική ομάδα που θα δημιουργήσει ειδικά παπούτσια τρεξίματος που θα δίνουν εντολή σε συσκευή τύπου iPod για το είδος της μουσικής που θα παίζει, με βάση αισθητήρες που θα καταμετρούν τις επιδόσεις και τη φυσική κατάσταση του δρομέα. Παράλληλα ανοίγονται τεράστιες δυνατότητες για κυριολεκτικά «προσωποποιημένα» προϊόντα και υπηρεσίες, με βάση τα ατομικά βιολογικά χαρακτηριστικά των χρηστών (το όνειρο των στελεχών του marketing).

Η καινοτομία σκέπτεται πλέον βιοτεχνολογικά.

Ωραία, λοιπόν! η καινοτομία είναι η σωστή απάντηση.
Έχουμε, όμως, το σωστό ερώτημα;

Βασίλης Τραπεζάνογλου
t_vassilis@yahoo.gr
vtrapezanoglou@eurobank.gr
LinkedIn

Σπούδασε Μαθηματικά στη Θεσσαλονίκη, Εφαρμοσμένη Πληροφορική στη Grenoble Γαλλίας και Περιφερειακή Ανάπτυξη στο μεταπτυχιακό τμήμα του Παντείου Πανεπιστημίου. Δημιούργησε τα Κέντρα Πληροφορικής των Διυλιστηρίων Ασπροπύργου και της MOTOR OIL, διετέλεσε Δ/ντής Πληροφορικής της Xiosbank, Γενικός Δ/ντής Λιανικής Τραπεζικής, Πληροφορικής Οργάνωσης και Ηλεκτρονικής Τραπεζικής (Winbank) της Τράπεζας Πειραιώς, καθώς και επικεφαλής εταιριών πληροφορικής και τραπεζικών υπηρεσιών του ίδιου Ομίλου. Από το 2005 είναι Σύμβουλος Διοίκησης της Eurobank EFG στους τομείς Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και Πληροφορικής. Τέως πρόεδρος των Επιστημόνων Πληροφορικής (ΕΠΥ), μέλος επί 13 χρόνια του Executive Jury για τα ευρωπαϊκά βραβεία ITC, αντιπρόεδρος του ΤΕΣΥΠ, μέλος πολλών άλλων επιτροπών και συμβουλίων κ.ά.). Πρόεδρος ή μέλος Δ.Σ. πολλών επιχειρήσεων. Έχει παρουσιάσει απόψεις του σε συνέδρια και αρθρογραφία για θέματα πολιτικών για την ανάπτυξη της πληροφορικής, ηλεκτρονικού επιχειρείν, λιανικής τραπεζικής, κοινωνικών επιπτώσεων της χρήσης των ΤΠΕ, management και επιχειρησιακού οράματος.

Βιβλιογραφία

1. "Innovation in turbulent times", Darrell K. Rigby, Kara Gruver & James Allen, HBR, June 2009
2. "The innovator's DNA", Jeffrey H. Dyer, Hal B. Gregersen, Clayton M. Christensen, HBR, December 2009
3. "The innovator's Solution – Creating and sustaining successful growth", Clayton M. Christensen & Michael E. Raynor, Harvard Business School Press, 2003
4. "The innovator's Dilemma - When new technologies cause great firms to fail", Clayton M. Christensen, Harvard Business School Press, 1997
5. "The 4 ways IT is driving innovation", Michael Hopkins, interview with Erik Brynjolfsson, MIT Sloan Management Review, 2/2010
6. «Six ways to make Web 2.0 work", Michael Chui, Andy Miller & Roger Roberts, The Mc Kinsey Quarterly, 2/2009
7. "Ελληνικός Χάρτης Καινοτομίας", Microsoft-Innovation Center, 2009
8. "Design-driven innovation: Changing the rules of competition by radically innovating what thing mean", Roberto Verganti, 8/2009
9. "The customer input into innovation", Antony W. Ulwick, HBR, 2002
10. "The Limitations of Listening", Dorothy Leonard, HBR, 2002
11. "Innovation: The Classic Traps", Rosenthal Moss Kanter, HBR, 11/2006
12. «Από το Internet banking στο interactive banking – Κολλημένοι στα μετρητά οι έλληνες», Βασ. Τραπεζάνογλου, συνέντευξη στο portal Capital.gr, 4/2009 www.eurocapital.net/articles.asp?showlist=0&catid=22&id=494962&expand=1
13. "The basics of open innovation", Jeffrey Baumgartner, Innovationtools.com
14. " Blueprints for Innovation", Charles W. Prather & Lisa K. Gandry, AMA, 1995
15. "The basics of open Innovation", Jeffrey Baumgartner, 2009
16. " Design Thinking offers keen insights into how to succeed at innovation", Roy Luebke, 2009