

Η ΝΟΟΤΡΟΠΙΑ ΤΟΥ MANAGEMENT ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΙΣ ΤΗΣ ΕΠΙ ΤΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΕΩΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ*

Τοῦ κ. ΣΠΥΡΙΔΩΝΟΣ ΖΕΥΓΑΡΙΔΗ
Τακτικοῦ Καθηγητοῦ τῆς Α.Β.Σ.Θ.

1. Εἰσαγωγικὴ τοποθέτησις

Τὸ σεμινάριο αὐτὸ εἶναι ἀφιερωμένο στὴν ἀνατομία τῆς φιλοσοφίας καὶ τῆς τεχνικῆς ἀναπτύξεως νέων προϊόντων. Ὅπως σὲ ὀλόκληρο τὸ μάρκετινγκ ἔτσι καὶ στὸ εἰδικὸ αὐτὸ θέμα τῶν νέων προϊόντων τὰ προβλήματα μποροῦν νὰ ἐρευνηθοῦν βασικὰ ἀπὸ δύο διαφορετικὰς γωνίας : ἀπὸ τὴν φιλοσοφικὴ καὶ ἀπὸ τὴν τεχνικὴ, μὲ ἄλλα λόγια ἀπὸ τὴν στάσι πού θὰ κρατήσωμε μπροστὰ στὴν ἰδέα τῆς ἀνανεώσεως καὶ ἀπὸ τὶς μεθόδους πού θὰ ἀκολουθήσωμε γιὰ νὰ διευκολύνωμε ἢ νὰ δυσκολέσωμε αὐτὴν τὴν ἀνανέωσι, ἀνάλογα μὲ τὶς τελικὰς ἀπόψεις μας. Ποιῆς, λοιπόν, εἶναι αὐτὲς οἱ ἀπόψεις ; Θὰ σταθοῦμε στὴ μία ἄκρη πού ζητᾷ τὴν ἀνανέωσι πάση θυσίᾳ σὰ νᾶτανε ὁ μόνος δρόμος πού ὀδηγεῖ σίγουρα στὴν ἐπιτυχία ἢ θὰ σταθοῦμε στὴν ἄλλη, τὴν συντηρητικὴ, πού ἔχει γιὰ ἔμβλημα τῆς τὴν σταθερότητα, τὶς ἀμετάβλητες ἀρχὲς ἢ θὰ σταθοῦμε στὴν μέση ;

Ὑστερα ἀπὸ τὸν πρῶτο αὐτὸν προβληματισμὸ εἶναι εὐκόλο νὰ ἀντιληφθῆ κανεὶς πόσο θὰ μεταβληθῆ ἡ στάσις μας ἂν υἱοθετήσωμε τὴν μία ἢ τὴν ἄλλη ἄποψι. Μὲ ἄλλα λόγια εἶναι εὐκόλο νὰ δεχθοῦμε τὴν ἄποψι ὅτι ἡ βασικὴ κατεύθυνσις, ἡ νοοτροπία, ἡ στάσις πού κρατᾷ, ἡ θέσις πού παίρνει ἡ Διοίκησις μιᾶς ὀργανώσεως ἀποτελεῖ πολὺ βασικὸ στοιχεῖο γιὰ τὴν τύχη ὀποιασδήποτε ἰδέας γιὰ νέα προϊόντα. Μιὰ τέτοια ἰδέα μπορεῖ ποτὲ νὰ μὴν γεννηθῆ, ἂν ὁ δημιουργὸς τῆς φοβᾷται νὰ τὴν συνειδητοποιήσῃ γιὰτὶ δὲν τοῦ τὸ ἐπιτρέπει τὸ κλίμα ἢ ἀντίθετα μπορεῖ νὰ καλλιεργηθῆ καὶ νὰ ὀριμάσῃ γιὰτὶ βρέθηκε σὲ κλίμα κατάλληλο.

Στὸ λίγο χρόνον πού εἶναι διαθέσιμος διὰ τὴν εἰσήγησί μου θὰ προσπαθῶ νὰ συγκεντρώσω τὴν σκέψι μου γύρω ἀπὸ μερικὰ θέματα, πού ἀποκαλύπτουν τὸν θετικὸ ἢ ἀρνητικὸ ρόλον τῆς Διοικήσεως στὴν γέννεσι, στὴν ἀνάπτυξι, στὴν ἀπόδοσι καὶ στὸν θάνατον τῶν νέων προϊόντων.

* Εἰσήγησις εἰς τὸ Στ' Εὐρωπαϊκὸν Σεμινάριον Marketing, τὸν Ὀκτώβριον τοῦ 1973.

Θά προσπαθήσω στην ἀρχή νά ὀρίσω τίς δημιουργικές καί μὴ δημιουργικές ἐπιχειρήσεις γιὰ νά συγκεντρώσω κατόπιν τὴν προσοχή μου στό ἐρώτημα μέχρι ποιοῦ σημείου ἢ ἀνάπτυξης νέων προϊόντων ἀποτελεῖ θέμα τῆς διοικήσεως. Θά ἐρευνήσω ἔτσι τίς ἀντιλήψεις τῆς διοικήσεως γιὰ τὴν καινοτομία καί ἀναλύοντας τὸν μεταβολισμό τῶν ἐπιχειρηματικῶν ὀργανώσεων θά διαπιστώσω ὅτι εἶναι συνάρτησις τόσο τῆς ὀργανωτικῆς δομῆς ὅσο καί τῆς συμπεριφορᾶς τῆς διοικήσεως.

2. Οἱ δημιουργικές καί μὴ δημιουργικές ὀργανώσεις

Οἱ ἀπόψεις μου θεμελιώνονται στὴν πεποίθησί μου ὅτι οἱ ἴδιες γενικὲς ἀρχές ἰσχύουν στὴ λειτουργία ὄλων τῶν ὀργανώσεων, εἴτε πρόκειται γιὰ ἰδιωτικὲς ἢ δημόσιες ἐπιχειρήσεις εἴτε γιὰ τὴν ἐκκλησία, τὸν στρατό ἢ τίς ἄτυπες κοινωνικὲς ομάδες.

Ἡ ἀνανέωσι σὲ ὄλους τοὺς τομεῖς δράσεως θεωρεῖται ἀπὸ τοὺς μελετητὰς τῆς ἐποχῆς μας, τῆς ἐποχῆς τῆς ἀμφισβητήσεως, σὰν πανάκεια, σὰν μοναδικὴ θεραπεία πού θά μᾶς βγάλη ἀπὸ τὸ ἀδιέξοδο πού ἐδημιούργησε ἡ τρομακτικὴ τεχνικὴ πρόοδος καί ὁ ἀνιλεὴς ἀνταγωνισμός. Ὁ Octave Gélinier (1) εἶχε πέρυσι συνοψίσει τοὺς «κανόνες τοῦ παιχνιδιοῦ» γιὰ τὴν ἐπιβίωσι. Οἱ κανόνες αὐτοὶ συνθέτουν μιὰ φιλοσοφία διοικήσεως, μιὰ τοποθέτησι ἀπέναντι στὴν ἀξία τῆς ἀνανέωσεως καί, μὲ τὴν εὐρεῖα ἔννοια, στὴν ἀξία τῶν νέων προϊόντων. Ἄς σταθοῦμε λίγο στὶς ἀπόψεις αὐτές :

α) Ἡ ἐπιχειρήσις δὲν μπορεῖ νά ἐπιβίωσῃ βασισμένη μόνο στὴν ἀναπαραγωγή τοῦ παρελθόντος.

β) Δὲν μπορεῖ νά ἀναγεννήσῃ τίς πηγές τῆς δημιουργίας τοῦ κέρδους παρὰ μὲ τὴν ἀνανέωσι (Innovation). Ἔτσι μόνο θά ἀνταποκριθῇ στὶς τωρινὲς καί μελλοντικὲς ἀνάγκες τῆς ἀγορᾶς καί στὶς νέες δυνατότητες τῆς τεχνικῆς.

γ) Πρέπει, λοιπόν, ἡ ἐπιχειρήσις νά ἐγκαταλείψῃ τὸν πραγματικὸ κόσμον καί νά ἐξερευνήσῃ τὸν κόσμον τοῦ πιθανοῦ (πρόβλεψις γιὰ τίς μελλοντικὲς ἀγορές, τίς τεχνικὲς καί τίς μεθόδους). Ἔτσι θά ἀνακαλύψῃ εὐκαιρίες γιὰ χρήσιμες ἀνανέωσεσις, θά ἐπισημάνῃ ἀπ' αὐτὲς τίς πιὸ ἀποδοτικὲς, καί μάλιστα ἐκεῖνες πού ἀνταποκρίνονται καλύτερα στὰ σημεῖα ὑπεροχῆς τῆς στὴν ἀγορά, θά ἐπιλέξῃ μετὰ ἐκεῖνες πού πρέπει νά ὑλοποιήσῃ : Σκοπὸς τῆς ἐπιχειρήσεως εἶναι νά ἀνακαλύψῃ τὸ μέλλον.

δ) Εὐκαιρίες πού ἀξίζουν μιὰν ἐπένδυσι εἶναι ἐκεῖνες πού θά ἔχουν σὰν συνέπεια, σὲ σχέση μὲ τίς προηγούμενες λύσεις, τὴν αὔξησι τῆς χρησιμότητος καί τὴν ἀπασχόλησι τῶν δυνάμεων τῆς ἐπιχειρήσεως (οἰκονομικῶν, τεχνικῶν, πνευματικῶν, φήμης, σήματος κ.λ.π.) μὲ τρόπο πού νά εἶναι δύσκολη ἢ ἄμεση ἀπομίμησις ἀπὸ μέρους τῶν ἀνταγωνιστῶν. Ὄταν οἱ σκέψεις αὐτὲς φιλτραρισθοῦν μὲ τὸ κριτήριον τῆς οἰκονομικῆς ἀποδοτικότητος (Rentabilité) τοῦ ἐπενδυομένου κεφαλαίου θά μᾶς ὀδηγήσουν στὴν «χώρα τοῦ μέλλοντος».

ε) Γιὰ νά πάρῃ τέτοιες ἀποφάσεις γιὰ τὴν διακινδύνευσιν τῶν δυνάμεων τῆς ἐπιχειρήσεως πρέπει νά διαθέτῃ ὄχι μόνον οἰκονομικὴ δύναμι (κεφάλαια καί κέρ-

δη) αλλά και δημιουργική δύναμη (Pouvoir Créatif). Πηγή όμως για τις δημιουργικές ιδέες είναι μόνον οί άνθρωποι. Μόνον αυτοί έχουν την δύναμη να δημιουργούν είτε ένας ένας ξεχωριστά είτε δουλεύοντας σαν ομάδα. Νά γιατί οί άνθρωποι αποτελούν τὸ πιὸ ἐνεργητικὸ καὶ δυναμικὸ στοιχείο τῆς ἐπιχειρήσεως. Ἡ ἐπιχείρησις ἀξιοποιεῖ τὸ ἐνεργητικὸ αὐτὸ στοιχείο

— ἐκπαιδεύοντάς τους,

— δίνοντάς τους τὴν δυνατότητα νὰ ἐργασθοῦν κάτω ἀπὸ συνθήκες εὐχάριστες (ἢ δυσάρεστη ἐργασία σπανίως εἶναι ἀποδοτικῆ).

— ὑποκινώντας τους νὰ παράγουν ἔργο δημιουργικόν.

Ἄν μία ὀργάνωσις δὲν καταφέρει νὰ προσαρμοσθῆ στὸ κλίμα αὐτὸ τοῦ παιχιδιοῦ τότε δὲν πρόκειται νὰ γίνῃ πεδίο δράσεως τῶν δημιουργικῶν δυνάμεων. Στὴν προσπάθειά του νὰ προσκομίσει μιὰ ἀπόδειξι σ' αὐτὸ ὁ διακεκριμένος Τσέχος οἰκονομολόγος Ὅτα Σικ σὲ πρόσφατη συνέντευξί του (Βῆμα, 17 Ἰουνίου 1973) ἔλεγε γιὰ τὴν Σοβιετικὴ Οἰκονομία :

«Ἡ ἐντατικὴ προσπάθεια νὰ ἐκπληρώνονται τὰ προγράμματα παραγωγῆς ἀποθαρρύνει τὴν δαπανηρὴ καὶ παρακινδυνευμένη τάση γιὰ καινοτομίες, ποὺ ἀποτελεῖ καὶ τὴν βασικὴ πηγὴ τεχνολογικῆς προόδου στὴν Δύση. Διαπιστώσαμε, ἐπὶ παραδείγματι, ὅτι δὲν βοηθοῦσε σὲ τίποτε ἂν θὰ γερμίζαμε ἓνα ἐργοστάσιο μὲ σύγχρονη τεχνικὴ ἀπὸ τὴν Δύση. Κι' αὐτὸ γιατί οί υπεύθυνοι γραφειοκράτες ἐξακολουθοῦσαν νὰ παράγουν τὰ παλιὰ προϊόντα γιὰ νὰ ἐκπληρώσουν τὸ πρόγραμμα μὲ τὴν ἐκτέλεση τοῦ ὁποίου ἦσαν χρωσμένοι».

3. Ἡ ἀνάπτυξις νέων προϊόντων σαν πρόβλημα τῆς διοικήσεως

Ἡ στάσις τῆς διοικήσεως ἀπέναντι στὶς νέες καταστάσεις, ἡ φιλοσοφία τῆς, ὁ μηχανισμὸς καὶ τὰ κριτήρια ἀποφάσεών τῆς, ἐπηρεάζουν ἀποφασιστικὰ ὁλόκληρη τὴν ἀνάπτυξι νέων προϊόντων. Θὰ προσπαθῆσω νὰ ἀναφερθῶ σὲ μερικὰ βασικὰ σημεῖα αὐτῆς τῆς διαδικασίας ἀποφάσεως.

Τὸ πρῶτο δίλημμα γιὰ τὸ ἂν πρέπει ἢ δὲν πρέπει νὰ ἀναπτυχθοῦν νέα προϊόντα εἶναι δίλημμα τῆς ἀνωτάτης διοικήσεως. Στὸ σεμινάριο αὐτὸ θὰ ἀκουστοῦν πολλὰ ἐγκώμια γιὰ τὴν ἀνάγκη ἀνανεώσεως, ἀλλὰ δὲν πρέπει νὰ ξεχνᾶμε ὅτι ἡ ἀνανέωσις ἔχει κάποιον τίμημα. Ἡ τρομακτικὴ παιδικὴ θνησιμότης τῶν νέων προϊόντων⁽²⁾ καὶ ἡ ἀκόμα μεγαλύτερη θνησιμότης τῶν ἰδεῶν γιὰ προϊόντα⁽³⁾ σὲ συνδυασμὸ μὲ τὸ μεγάλο κόστος σχεδιασμῶ καὶ λανσαρίσματος τῶν προϊόντων προβληματίζουν τὴν διοίκησι τῶν ἐπιχειρήσεων. Ἡ στάσις τους θὰ κριθῆ ἀπὸ τίς ἀπόψεις στὶς ὁποῖες προσανατολίστηκαν γιὰ τὸ ἂν πρέπει καὶ πόσο συχνά

— νὰ παρουσιάζουν νέα προϊόντα,

— νὰ ἐπιφέρουν μεταβολές στὰ ὑπάρχοντα προϊόντα,

— νὰ ἀντιγράφουν τοὺς ἀνταγωνιστάς των,

— νὰ συμπληρώνουν τὴν σειρὰ τῶν προϊόντων τους,

— ἢ, ἀντίθετα μὲ ὅλα αὐτά, νὰ προσπαθοῦν νὰ κρατοῦν στὴν ζωὴ μὲ διάφορες μεθόδους, τὰ παλιὰ προϊόντα τους.

Τὸ γεγονός ὅτι

- πολλές ιδέες δὲν φτάνουν νὰ γίνουν προϊόντα,
- ὅσα φτάνουν στὴν ἀγορὰ δὲν ἐπιτυγχάνουν,
- ὅσα ἐπιτυγχάνουν δὲν μένουν γιὰ πολὺ στὴν ἀγορὰ,

ἀνάγκασε τὶς διοικήσεις τῶν ἐπιχειρήσεων, σὲ πολλὲς περιπτώσεις, νὰ ἀναζητήσουν τὴν σωστὴ μεθόδου τοῦ Management of Innovation. Στὸ πρόβλημα, ὅμως, αὐτὸ θὰ ἐπανεέλθωμε σὲ λίγο. Ἐκεῖνο ποὺ τώρα πρέπει νὰ ξακαθαρίσωμε εἶναι μέχρι ποίου σημείου ἡ ἰδέα τῆς καινοτομίας ἀποτελεῖ μιὰ γενικὴ ἀνάγκη τοῦ «ἐπιχειρηματικοῦ ὀργανισμοῦ» ὅπως ἡ ἀνανέωσις τῶν κυττάρων ἀποτελεῖ μιὰ ἀνάγκη ἐπιβίωσης τοῦ ἀνθρωπίνου ὀργανισμοῦ. Καινοτομία δὲν σημαίνει μόνο νέα προϊόντα παρ' ὅτι τὸ πνεῦμα τῆς ἀνανέωσης βρίσκει τὴν καλύτερη καὶ τὴν πιὸ δραματικὴ του ἔκφρασι στὰ νέα προϊόντα.

Πρὶν ἀπὸ 20 χρόνια (4) ὁ Peter Drucker εἶχε κι' ὅλας ἐπισημάνει τὶς βασικὰς ἀρχὰς τῆς θεωρίας καὶ φιλοσοφίας τῆς καινοτομίας ὅταν ἔγραφε ὅτι μιὰ ἐπιχειρήσις ἔχει μόνο δύο βασικὰς λειτουργίαι : τὸ Marketing καὶ τὸ Innovation. Τόσο ἡ μία ὅσο καὶ ἡ ἄλλη ἐπεκτείνεται σὲ ὅλας τὶς φάσεις τῆς ἐπιχειρηματικῆς δραστηριότητος καὶ σὲ ὅλας τὶς μορφὰς τῶν ἐπιχειρήσεων. Γιὰ τὸν P. Drucker (5) ἡ πρώτη πρόκλησις ποὺ ἀντιμετωπίζει μιὰ ἐπιχειρήσις εἶναι νὰ ὀργανωθῆ (Organize) νὰ διοικηθῆ (Manage) καὶ νὰ καινοτομήσῃ (Innovate) κάτω ἀπὸ τὸ πρίσμα τῆς ἀγορᾶς. Ἀπευθυνόμενος, τὸ 1963, στὴν American Marketing Association (6), ἐξίσωσε τοὺς δύο ὅρους, λέγοντας «Marketing εἶναι Innovation» ἐννοώντας ὅχι μόνον ὅτι ὀλόκληρη ἡ ἰδέα τοῦ Marketing ἦτο μιὰ καινοτομία ἀλλ' ἐπίσης ὅτι τὰ ἐργαλεῖα καὶ οἱ ἰδέαι ποὺ τὸ Marketing ἀνέπτυξε μὲ τὰ χρόνια ὑπῆρξαν ἐπίσης μεγάλας καινοτομίαις.

4. Οἱ ἀντιλήψεις τῆς διοικήσεως γιὰ τὴν καινοτομία

Ὁ Christofer Layton (7) προσπάθησε πρὶν ἀπὸ ἕνα χρόνον νὰ ἀπαντήσῃ στὸ ἐρώτημα γιὰτί οἱ βρετανικὲς βιομηχανίαις κατὰφεραν συγκριτικὰ μὲ συναδέλφους τοὺς ἄλλων χωρῶν, νὰ ἐπωφεληθοῦν τόσο λίγο ἀπὸ τὶς ἐπιστημονικὰς ἀνακαλύψεις. Ἀνάμεσα στὰ ἄλλα βρῆκε ὅτι, πολὺ συχνά, οἱ καλύτερες συνθήκαι γιὰ καινοτόμας ἰδέαι δημιουργοῦνται μέσα στὶς μικρὰς ἐπιχειρήσεις, ὅπου εἶναι εὐκολὴ ἡ ἐπικοινωνία μεταξὺ τῶν τμημάτων ἀναπτύξεως, παραγωγῆς καὶ μάρκετινγκ μὲ ἀποτέλεσμα νὰ γίνεται εὐκόλα καὶ ἀπὸ ὅλους κατανοητὸς ὁ κοινὸς ἀντικειμενικὸς σκοπὸς καὶ ἡ στρατηγικὴ ἐπιτευξέωσ του (8). Μὲ ἄλλα λόγια πιστεῦει ὅτι πρέπει νὰ ὀργανωθοῦν συστηματικὰ καὶ νὰ μὴ ἀφεθοῦν στὴν τύχη ἡ κίνησις προσώπων καὶ πληροφοριῶν μεταξὺ τμήματος ἀναπτύξεως καὶ μάρκετινγκ. «Ἀκόμα καὶ ἕνα κακὸ σύστημα, τὸ ὁποῖο καταλαβαίνουν ὅλοι καὶ λειτουργεῖ εἶναι καλύτερο ἀπὸ τὴν ἀπουσία συστήματος».

Ἐν ἀρχῇ, λοιπόν, ἦν τὸ σύστημα. Καὶ ὅμως, πολλὰ στελεχῆ φαίνεται ὅτι ἔχουν ἐσφαλμένη ἀντίληψι γιὰ τὴν δημιουργικότητα καὶ τὴν δυνατότητα τῆς ἐπιχειρήσεωσ τους νὰ καινοτομήσῃ. Ὑποθέτουν ὅτι

- δὲν ὑπάρχουν πολλὰ δημιουργικὰ ἄτομα στὸν κόσμον,

— ἡ δημιουργικότης εἶναι κάτι τὸ μυστηριώδες : κανεὶς δὲν καταλαβαίνει πῶς καὶ γιατί ἐμφανίζεται.

Κι ὅμως, ἡ ἐπιχειρηματικὴ στρατηγικὴ τοῦ μάρκετινγκ δὲν εἶναι κάτι ποῦ ἐπιβάλλεται ἀπὸ τὸν ἔξω κόσμο, ἀλλὰ θεμελιώνεται (α) στὴν ἰκανότητα νὰ ἀνακαλύψωμε καὶ προσδιορίσωμε τὶς ἀποδοτικὰς εὐκαιρίας ποῦ προέρχονται ἀπὸ τὴν ἔλλειψι ἰσορροπίας μεταξὺ προσφορᾶς καὶ ἐπιθυμιῶν ἢ ἀναγκῶν τῶν πελατῶν — αὐτὸ σημαίνει παραγωγή νέων ἢ ἀπλῶς διαφοροποιημένων προϊόντων — καὶ (β) στὴν ἰκανότητα νὰ πραγματοποιήσωμε τὶς μεταβολὰς ἐκεῖνες στὸ σύστημα, ὥστε νὰ ἐκμεταλλευθοῦμε αὐτὰς τὶς εὐκαιρίας. «Ἡ καινοτομοῦσα ἐπιχειρήσις, ἔγραφεν ὁ Ο. Gélínier ⁽⁹⁾, κάνει νὰ γίνουιν πραγματικότητα τὰ πιὸ χρήσιμα ἀπὸ τὰ ἐπιτεύξιμα, τὰ ὁποῖα χωρὶς αὐτὴν δὲν θὰ εἶχαν πραγματοποιηθῆ τόσον ἐνωρὶς καὶ μὲ αὐτὴ τὴν μορφή».

5. Ὁ μεταβολισμὸς τῶν ἐπιχειρηματικῶν ὀργανισμῶν

Μποροῦμε ἄραγε νὰ κάνουμε μιὰ ἀνατομία τῶν ἐπιχειρήσεων ἐκείνων, ποῦ παρουσιάζονται καινοτόμες ; Μήπως μοιάζει σὰν μιὰ προσπάθεια ἀναζητήσεως τῆς ψυχῆς τοῦ ἀνθρώπου μέσφ τῆς ἀνατομίας τοῦ σώματος ; Μήπως μιὰ τέτοια προσέγγισις θυμίζει τοὺς οἰκονομολόγους ἐκείνους ποῦ προσπαθοῦν νὰ κατασκευάσουν γενικὰ μοντέλλα οἰκονομικῆς ἀναπτύξεως μετρώντας μόνον ὅ,τι μετρίεται καὶ ἀγνοώντας τὴν διάθεσι γιὰ ἐργασία, τὸν ἐνθουσιασμὸ καὶ τὴν δημιουργικότητα ; Κάποιος ἔλεγε ⁽¹⁰⁾ πῶς τοῦτο μοιάζει σὰν νὰ ἀναλύωμε 10 πῖνακες τοῦ Πικάσσο γιὰ νὰ δοῦμε ὅτι ἀποτελοῦνται ἀπὸ α τετραγωνικὰ μέτρα ὑφάσματος, β γραμμάρια χρωμάτων, γ ὄρες ἐργασίας, δ χρησιμοποίησι ἐξοπλισμοῦ καὶ ἐγκαταστάσεων.

Ἀπὸ τὴν ἐποχὴ τοῦ Henri Fayol εἶναι προσφιλὴς σὲ μεγάλη μερίδα ὀργανωτῶν ἡ παρομοίωσις τοῦ συστήματος κυκλοφορίας πληροφοριῶν μὲ τὸ νευρικὸ σύστημα τοῦ ἀνθρωπίνου σώματος. Ἐὰν ἡ ὀργάνωσις εἶναι ἓνα σύστημα ζωντανοῦ ὀργανισμοῦ, τότε ἡ δυνατότητά της νὰ προσαρμόζεται στὸ περιβάλλον της ἀποτελεῖ μιὰ ζωτικὴ ἀνάγκη ἐπιβιώσεως. Οἱ μηχανισμοὶ προσαρμογῆς ἀνήκουσιν στοὺς μηχανισμοὺς μιμήσεως καὶ συνδυασμοῦ ⁽¹¹⁾. Προσαρμογὴ ὅμως σὲ ποῖο περιβάλλον ;

— Στὶς ἀνάγκες καὶ ἀπαιτήσεις τῶν πελατῶν,

— στὴν τεχνολογία,

— στὸν ἀνταγωνισμὸ ;

Μὲ ποιά ὄργανα ἐπικοινωνίας καὶ μεταβολισμοῦ ;

— Μέσφ τῶν στελεχῶν,

— μέσφ τοῦ ἐπιστημονικοῦ προσωπικοῦ τῆς ἐπιχειρήσεως,

— Μέσφ τῶν πωλητῶν καὶ τοῦ προσωπικοῦ μάρκετινγκ γενικὰ ;

Ἐὰν ἀπαντήσωμε καταφατικὰ σὲ ὅλες αὐτὰς τὶς ἐρωτήσεις καὶ δοῦμε τὴν ἐπιχειρήσις σὰν ὁποιοδήποτε ἀνοικτὸ σύστημα δηλαδὴ σὰν «ἓνα ὀργανισμὸ ποῦ συνεχῶς ἀνταλλάσσει ὑλικά, ἐνέργεια ἢ πληροφορίες μὲ τὸ περιβάλλον του,

ἀπορροφᾶ ἀπὸ τὸ περιβάλλον μιὰ εἰσροή καὶ ἀποδίδει σ' αὐτὸ μιὰ ἐκροή» (12), τότε θὰ ἀντιληφθοῦμε γιατί βρίσκεται ἐκτὸς ἐποχῆς

— κάθε ὀργάνωσις πού ἀγκιστρώνεται πεισματικά στὴν ἀμετάβλητη δομὴ τῆς (ὅπως ἡ γραφειοκρατικὴ ὀργάνωσις πολλῶν δημοσίων ὑπηρεσιῶν),

— κάθε ὀργάνωσις πού, παρὰ τὴν πρόθεσί της νὰ ὑποδεχθῆ τις νέες ιδέες, δὲν μεθοδεύει τὴν διοίκησι τῆς ἐπεξεργασίας τῶν ιδεῶν.

Ἔτσι καταλήγουμε ἀβίαστα στὸ συμπέρασμα (13) ὅτι ὑπάρχουν δύο προσεγγίσεις γιὰ τὴν αὔξησι τῆς δημιουργικότητος, πού μποροῦν νὰ συνδυασθοῦν καὶ νὰ δράσουν σὰν καταλύτης :

— Ἡ πρώτη προσέγγισις εἶναι ὀργανωτικὴ : μπορεῖτε νὰ δημιουργήσετε ἓνα κλίμα ἢ ἀκόμα καὶ μιὰ δομὴ πού θὰ εὐνοήσῃ τὴν δημιουργικότητα.

— Ἡ δευτέρη προσέγγισις εἶναι προσωπικὴ : μπορεῖτε κάτι νὰ κάνετε γιὰ τὰ ἐπὶ μέρους πρόσωπα πού ἀπασχολεῖτε, γιὰ νὰ ἐκμαιεύσετε τις ἰδιαίτερες δημιουργικὲς τους δυνατότητες.

Τὰ δύο αὐτὰ σημεῖα θὰ ἀναπτύξωμε στὸ ὑπόλοιπο μέρος τῆς εἰσηγήσεώς μας.

6. Προσανατολισμὸς τῆς ὀργανωτικῆς δομῆς

Ἡ ὀργανωτικὴ δομὴ τῶν ἐπιχειρήσεων πρέπει νὰ προσανατολισθῆ ἔτσι ὥστε νὰ μπορῆ

— νὰ εὐνοῆ τὴν παραγωγὴ νέων ιδεῶν,

— νὰ βοηθᾷ στὴν ἀξιοποίησι αὐτῶν τῶν ιδεῶν,

— νὰ καθιερώσῃ σωστὰ κριτήρια συλλογῆς, ἀναλύσεως, ἀναπτύξεως, δοκιμασίας καὶ ἐμπορευσιμότητος τῶν νέων προϊόντων.

Ἡ δημιουργικότης πρέπει νὰ ἀντιμετωπίζεται σὰν ἀντικείμενο ἐργασίας καὶ ὄχι σὰν τυχαία ἐμπνευσις. Αὐτὸ σημαίνει ὅτι, ἂν ἡ φύσις τῆς ἐργασίας ἀπαιτῆ μιὰ συχνὴ ἀνανέωσι προϊόντων τότε πρέπει νὰ προβλεφθῆ στὸ ὀργανόγραμμα εἰδικὸς ὀργανωτικὸς μηχανισμὸς ἀναπτύξεως καὶ ἀξιολογήσεως τῶν νέων προϊόντων. Ἄνεξάρτητα ἂν δημιουργήσωμε Ἐπιτροπὴ Νέων Προϊόντων, ὅπως ἤδη σὰν θεσμὸς λειτουργεῖ σὲ μερικὲς ἑλληνικὲς ἐπιχειρήσεις, ἢ ἂν ἀναθέσωμε τὴν ἐργασία αὐτὴ σὲ κάποιο Τμῆμα Νέων Προϊόντων ἢ Τμῆμα Σχεδιασμῶν Προϊόντων, τὰ κριτήριά μας γιὰ τὴν λειτουργία τοῦ μηχανισμοῦ πού θὰ σχεδιάσωμε πρέπει νὰ λάβουν ὑπ' ὄψιν τις ἀπόψεις τῶν τμημάτων

— μάρκετινγκ,

— οἰκονομικοῦ,

— παραγωγῆς,

— τεχνικοῦ.

Ἡ ἰδέα τῶν νέων προϊόντων διατρέχει ὀλόκληρο τὸν ὀργανισμό εἴτε πρόκειται γιὰ ἐπιχείρησι εἴτε πρόκειται γιὰ μὴ κερδοσκοπικὴ ὀργάνωσι. Αὐτὸ σημαίνει ὅτι ἂν εἴστε μάντζερ καί, φυσικά, μιὰ ἀπὸ τις πρῶτες ἐργασίες σας εἶναι νὰ ὀργανώσετε τὴ δουλειά σας, πρέπει μέσα στὸ ὀργανωτικὸ σχῆμα πού θὰ υἱοθετήσετε νὰ προβλέψετε τὸν μηχανισμὸ ὑποδοχῆς καὶ ἀξιοποιήσεως τῶν νέων ιδεῶν.

7. Προσανατολισμός τῆς διοικητικῆς συμπεριφορᾶς

Καί τώρα καλεῖσθε νά ἐνθαρρύνετε τόν κόσμο, πού ἐργάζεται στήν ἐπιχείρησι, νά παράγη νέες ιδέες ἢ νά βελτιώσῃ τίς παλιές του. Πρέπει καί πάλι νά μιλήσωμε γιά δημιουργικό κλίμα. Σέ μιᾶ ἐκθεσι πού ἐκυκλοφόρησε πέρυσι τὸ Conference Board Inc. τῶν ΗΠΑ (14), βασισμένη σέ μελέτη τῶν μεθόδων πού ἐφαρμόζουν τὰ μέλη του, ἀναφέρονται οἱ ἐξῆς 5 τρόποι γιά τὴν αὐξησι τῆς δημιουργικότητος :

α) Ἀναγνωρίστε ὅτι τὰ ἄτομα μὲ τίς νέες ιδέες (Innovators) εἶναι διαφορετικά ἀπὸ τὰ ἄλλα καί πρέπει νά τὰ μεταχειριζόμαστε διαφορετικά. Ἡ δημιουργικότητα δὲν μπορεῖ νά μπῆ σὲ χρονικά καλούπια.

β) Τὰ ἄτομα μὲ τίς νέες ιδέες δὲν πρέπει νά περιορίζονται στὶς ἐπαφές τους μὲ τὰ ἀντίστοιχα τῶν ἄλλων ἐπιχειρήσεων μὲ τὴν δικαιολογία ὅτι αὐτὸ γίνεται γιά λόγους ἀσφαλείας. Πρέπει νά εἶναι ἐλεύθερα νά παρακολουθοῦν ἐπαγγελματικά συνέδρια καί νά μετέχουν σὲ ἐπαγγελματικούς συλλόγους.

γ) Τὰ ἄτομα πού ἔχουν ιδέες γιά νέα προϊόντα πρέπει νά μποροῦν, ὅταν εἶναι δυνατόν, νά ἐπιλέγουν τίς ἐργασίες μὲ τίς ὁποῖες θὰ ἀσχοληθοῦν γιὰτί ἔτσι θὰ ταυτιστοῦν καλύτερα μὲ αὐτές.

δ) Πρέπει νά ἀναγνωρίζωμε τὰ προσωπικά ἐπιτεύγματα καί νά μὴ ἐπαινοῦμε μόνο τὴν ὁμαδική ἐργασία. Αὐτὸ ἰσχύει ἰδιαίτερα γιά μερικὰ ἄτομα πού εἶναι ἀπὸ χαρακτήρος «μοναχικά».

ε) Πρέπει νά καθιερώσωμε ἀναθέσεις ἐργασίας μὲ περιθώρια πρωτοβουλιῶν (Challenging Jobs).

Ἐκτὸς ἀπὸ τοὺς πέντε αὐτοὺς κανόνες, πού τοὺς ἀκολουθοῦν πολλὲς ἐπιχειρήσεις, διατυπώνονται καί ἀπόψεις περισσότερον ριζοσπαστικές. Μερικὲς ἀπὸ τίς ἀπόψεις αὐτὲς θὰ ἐκθέσω τώρα (15) δηλώνοντας προκαταβολικά ὅτι πρέπει νά μὴ τίς γενικεύσωμε οὔτε ἀντίθετα νά τίς ἀντιμετωπίσωμε μὲ τὸν γνωστὸ στὴ χώρα μας σκεπτικισμό, λέγοντας ὅτι εἶναι πολὺ «ἀμερικάνικες» δηλαδὴ μὴ παραδοσιακές :

α) Δεχθῆτε τὸ γεγονός ὅτι δὲν ὑπάρχουν κακὲς ιδέες. Ἄν μιᾶ ἰδέα φαίνεται τέτοια, ἐνθαρρύνετε τὸν δημιουργό της νά τὴν σκεφθῆ περισσότερο.

β) Εἶναι προτιμότερο νά ἀφήσετε κάποιον νά χάσῃ λίγο χρόνο ἀναζητώντας μάταια νά ἀποδείξῃ τὴν λανθασμένη θεωρία του παρὰ νά χάσετε κάποιον πού θὰ ἀποδείξῃ τὴν δική του.

γ) Δώστε στοὺς συναργάτες σας τὴν εὐκαιρία νά ζήσουν τὴν ὑλοποίησι τῆς ἰδέας τους. Ὅταν ἓνας φυτέψῃ μιᾶ ἰδέα θέλει νά τὴν δῆ νά φυτρώνῃ καί νά δίνῃ καρπούς.

δ) Οἱ ἀξιανόμενες ἐμπειρίες ὑποκινοῦν σὲ δημιουργικότητα ἐνῶ οἱ ἐπαναλαμβανόμενες ἀποτελοῦν στοιχεῖο συγκρατήσεώς της. Πρέπει, συνεπῶς, νά ἐνθαρρύνωμε τοὺς ὑφισταμένους μας νά ἀξιάνουν τὰ ἐνδιαφέροντα καί τὴν δρᾶσι τους, νά παρακολουθοῦν σεμινάρια, σχολεῖα κ.λ.π.

— Νὰ θυμᾶστε ὅτι ἡ ρουτίνα σκοτώνει τὸ ἐνδιαφέρον γιά τὴ δουλειά, μειώ-

νει την άποτελεσματικότητα και οδηγεί πολλές φορές τους ύφισταμένους σας στην ιδέα να αναζητήσουν νέα έργασία σε άλλη επιχείρησι.

Έξηγώντας την τελευταία αυτή άποψι ο Bernard Mangou, γενικός διευθυντής στο Παρίσι της Management Selection LTD (16), ύπεστήριξε την άποψι ότι τα στελέχη επιχειρήσεων περνάνε από τέσσερις φάσεις στη δουλειά τους, πράγμα πού τα οδηγεί στην άπογοήτευσι ή την άλλαγή εργασίας :

— ή πρώτη φάσι είναι τής μαθήσεως,

— ή δεύτερη είναι τής καινοτομίας (Innovative Phase), δηλαδή στην διάρκεια αυτής τού στέλεχος πιστεύει στις άξίες τής επιχειρήσεως και συχνά παίρνει πρωτοβουλίες,

— ή τρίτη φάσι βρίσκει τού στέλεχος στην κορυφή τής άποδοτικότητός του : έχει πείρα τής δουλειάς και δρέπει τούς καρπούς τής εκπαιδεύσεώς του και τών πρωτοβουλιών του,

— ή τέταρτη φάσι πέφτει στη ρουτίνα : χάνει τού ενδιαφέρον του, είναι λιγώτερο άποτελεσματικός και πιθανώτατα άλλάζει εταιρία.

8. Τελικά Συμπεράσματα

Ύστερα άπ' τις σκέψεις αυτές μπορώ να ξαναγυρίσω στο έρώτημα πού διέτύπωσα πριν άπό τέσσερις μήνες (17) σε άρθρο μου σχετικά με τα χαρακτηριστικά τών δημιουργικών οργανώσεων. Μπορώ να δεχθώ την άποψι τού καθηγητού Hicks (18) ότι «ή δργάνωσις πού δέν πετυχαίνει να αναπτύξη τις πηγές δημιουργικότητός της οδηγείται γρήγορα έξω άπ' την άγορά άπό την πίεσι τών ανταγωνιστών της, πού έχουν καλύτερα προϊόντα, χαμηλότερες τιμές, καλύτερη διαφήμισι ή διοίκησι με περισσότερη φαντασία και διορατικότητα».

Τέλος, μπορώ να ύποστηρίξω πάλι τή θέσι μου ότι «είναι λανθασμένη ή άποψις κατά την όποίαν ή δημιουργικότης μιās δργάνωσεως εξαρτάται άπό την δημιουργικότητα ώρισμένων μόνων μελών της». Νά γιατί, όταν δεχθόμε ότι ή δημιουργική δργάνωσι, είτε λέγεται επιχείρησι είτε λέγεται άλλοιώς, είναι μιá δργάνωσι πού σχεδιάζεται και διοικείται σαν άνοικτú σύστημα, όταν δεχθόμε ότι ύπάρχουν ώρισμένες μορφές σχεδιού δργάνωσεως και διοικήσεως, πού εύνοουν τις καινοτόμες ιδέες, τότε μπορούμε να αναζητήσωμε τις τεχνικές ανάπτυξεως τής δημιουργικής ικανότητος. Τις τεχνικές αυτές θά μās τις εκθέσουν άλλοι εισηγηταί, καθώς θά ασχολοϋνται με τα επί μέρους θέματα τού παρόντος σεμιναρίου.

Ύν πρέπει να καταλήξω, τώρα, με ένα επιγραμματικό συμπέρασμα, θά ξαναγυρίσω πάλι στόν άνθρωπο, πού είναι τού «πάντων χρημάτων μέτρον». Αυτόν πρέπει να εκπαιδεύσωμε. Θά αρχίσωμε άπό τού σχολείο. Μπορούμε να τόν άλλάξωμε όχι όμως στην τύχη. Ο σημερινός άνθρωπος με την σημερινή του παιδεία είναι δύσκολο να επιζήση σε μιá εποχή συνεχούς άλλαγής. Τα πάντα μεταβάλλονται και ανανεώνονται. Οί επαναληπτικές εμπειρίες πρέπει να ξεχασθοϋν. Στη θέσι τους πρέπει να μπή ή ικανότητα για μιá προσαρμοστική συμπεριφορά.

Όπως στη βιολογία έτσι και στην οικονομία, ακόμα δὲ περισσότερο στὴν ὀργάνωσι τοῦ μάνατζμεντ, τὸ φαινόμενο τῆς ἀνανεώσεως, τῆς ἀλλαγῆς, τῆς καινοτομίας εἶναι *conditio sine qua non* τῆς ζωῆς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

1. Octave Gélilier, *L'Entreprise Créatrice (Hommes et Techniques, 1972)*, ἰδίον, «La Capacité d'Entreprendre Ressource Clé pour tout Développement» (Dirigeant, Μάρτιος 1973), Ἰδίον, «L'Introduction du Concept d' 'Entreprise Créatrice' dans la Théorie Economique» (Management France, Μάρτιος - Ἀπρίλιος 1973).
2. Σ. Ζευγαρίδης, «Ἡ παιδικὴ θνησιμότης τῶν νέων προϊόντων» (Οἶκ. Ταχ., 1970 Φ. 827).
3. Βλ. ἀπὸ τὴν πλούσια σχετικὴ βιβλιογραφία Ρ. Kotler, *Marketing Management. Analysis, Planning and Control* (Prentice - Hall, 1967), σελ. 315 ἐπ., Booz, Allen & Hamilton's, *Management Research Department, Management of new Products* (N.Y., ἐκδ. ἰδίων, 1965), σελ. 9 ἐπ.
4. P. Drucker, *Practice of Management* (N. York : Harper & Row, 1954).
5. P. Drucker, «A Management Structure for Business with Marketing as a Foundation», (Printer's Ink, November 1, 1957).
6. Βλ. Α. Cobin, *The Impact of Drucker on Marketing*, εἰς τὸ T. H. Bonaparte and J. E. Flaherty, Eds, *Peter Drucker : Contribution to Business Enterprise* (N. York : N. York Univ. Press, 1970).
7. C. Layton, *Ten Innovations* (London : G. Allen and Unwin Ltd., 1973).
8. Βλ. Σχόλιον τοῦ Ray Hill, «The Tricky Task of Managing Innovation», ἐν *International Management*, March 1973.
9. O. Gélilier, «L'Introduction κ.λ.π.», σελ. 19.
10. O. Gelinier, «La Capacité κ.λ.π.», σελ. 12.
11. M. Demarest, «La Création Permanente de l'Entreprise», εἰς τὸ περιοδικὸν *Dirigeant*, Μάρτιος 1973.
12. Βλ. λεπτομερῶς Σ. Ζευγαρίδης, *Θεωρία τῆς Ὀργάνωσης*, Τόμ. Α' Ἀθήναι : Παπαζήσης, 1973, σελ. 41, 360.
13. Συστηματικὴ ἀνάπτυξις τῆς ιδέας στὸν J. G. Bensahel, «How to Boost Creativity», εἰς *International Management*, Νοέμβρ. 1972, σελ. 30 - 34.
14. Βλ. σχετ. *International Management*, Σεπτ. 1972.
15. Πολλὲς βασίζονται ἢ εἶναι ἐμπνευσμένες ἀπὸ τὸ ἄρθρο τοῦ J. G. Bensahel, αὐτόθι.
16. Βλ. σχετ. *International Management*, Μάρτιος 1973.
17. Σ. Ζευγαρίδης, «Ἡ δημιουργικότης σὰν βάση τῆς ἐπιχειρηματικῆς δράσεως, συνδυασμένη πάντως ἄρμονικὰ μὲ τὴν συντηρητικότητα ποὺ ἐξασφαλίζει σταθερότητα συμπεριφορᾶς» (Οἶκ. Ταχυδρ., 28 Ἰουν. 1973).
18. H. G. Hicks, *The Management of Organizations* (N. Ὑόρκη κ.λ.π. McGraw - Hill and Kogakusha Co, 1967), σελ. 174.