



ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

"Ο ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΣ ΝΟΥΣ
ΚΑΙ
Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ"

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:
ΚΑΡΚΑΣ ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ
ΨΑΚΙΔΗ ΕΛΕΝΗ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ:
Κ. ΚΑΤΣΙΚΑΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2005

Κάρκας Παναγιώτης

Ψακίδη Ελένη

“Ο Επιχειρηματικός Νους Και

Ο Εσωτερικός Επιχειρηματίας”

Αφιερώσεις / Ευχαριστίες:

Η πτυχιακή μας εργασία αφιερώνεται στους γονείς μας, Χριστόδουλο και Ελένη Κάρκα, Αντώνη και Παρασκευή Ψακίδη, για την στήριξη και υπομονή που μας πρόσφεραν όλα αυτά τα χρόνια σπουδών.

Ευχαριστούμε θερμά τον καθηγητή μας, κ. Κατσίκια Επαμεινώνδα για την βοήθεια που μας παρείχε σε όλο το χρονικό διάστημα που διενεργήθηκε η πτυχιακή μας εργασία με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πρόλογος.....	7
Εισαγωγή.....	9

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Εισαγωγή.....	11
1 Τι Είναι επιχείρηση.....	11
1.2 Στόχοι Της Επιχείρησης.....	12
1.3 Διοίκηση – Οργάνωση Της Επιχείρησης.....	13
1.3.1 Στόχοι Της Οργάνωσης.....	15
1.3.2 Χαρακτηριστικά Της Οργάνωση Των Επιχειρήσεων.....	17
1.3.3 Παράγοντες Που Επηρεάζουν Την Οργάνωση Των Επιχειρήσεων.....	18
1.4 Λειτουργίες Επιχείρησης.....	19

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ - ΗΓΕΤΗΣ

Εισαγωγή.....	21
2 Τι Είναι Επιχειρηματίας Και Τι Εσωτερικός Επιχειρηματίας.....	21
2.1 Τα Χαρακτηριστικά Του “Ίδρυτή Επιχειρήσεων”.....	23
2.2 Μάνατζερ ή Ηγέτης.....	24
2.3 Ο Επιχειρηματίας Και Τα Χαρακτηριστικά Του.....	26
2.3.1 Ροπή Διακύβευσης.....	27
2.3.2 Ανάγκη Για Το Επίτευγμα.....	28
2.3.3 Ανάγκη Για Την Αυτονομία.....	29
2.3.4 Προσωπική Αποτελεσματικότητα.....	30
2.3.5 Ανάγκη Για Τον Αυτοέλεγχο.....	30
2.4 Τρόποι Ανάπτυξης Συνεργασίας Επιχειρηματία Και Διοικητικού Στελέχους.....	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Εισαγωγή.....	33
3 Τι Είναι Επιχειρηματικότητα.....	33
3.1 Επιχειρηματική Διαδικασία.....	35
3.1.1 Αναγνώριση Και Αξιολόγηση Της Ευκαιρίας.....	36
3.1.2 Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Σχεδίου.....	37
3.1.3 Διοίκηση Του Αποτελέσματος.....	38
3.2 Διαστάσεις Εσωτερικής Επιχειρηματικότητας.....	39
3.3 Τι Δεν Είναι Επιχειρηματικότητα Και Εσωτερική Επιχειρηματικότητα.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ**

	Εισαγωγή.....	43
4	Τι Είναι Καινοτομία.....	43
4.1	Αποδοτική Καινοτομία.....	44
4.2	Στάδια Ανάπτυξης Της Καινοτομίας.....	45
4.3	Πόσο Επιχειρηματική Επικίνδυνη Είναι Η Καινοτομία.....	48
4.4	Καινοτομία Και Ανταγωνισμός.....	49
4.5	Καινοτόμες Επιχειρήσεις.....	50

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ**

	Εισαγωγή.....	51
5	Τι Είναι Στρατηγική.....	51
5.1	Προέλευση Της Λέξης “Στρατηγικής”.....	52
5.1.1	Ορισμοί Στρατηγικής.....	52
5.1.2	Τελικά Τι Είναι Στρατηγική.....	53
5.2	Ταύτιση Στρατηγικής Και Ταυτότητας Της Επιχείρησης.....	54
5.3	Εσωτερική Επιχειρηματικότητα Και Εταιρική Κουλτούρα.....	54
5.4	“Οδηγός” Η Εταιρική Κουλτούρα.....	56
5.4.1	Οργανωτική Κουλτούρα Από Τους Ιδρυτές.....	57
5.4.2	“Ισχυρή” Κουλτούρα.....	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6**Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΗΜΕΡΑ**

	Εισαγωγή.....	59
6	Η Σημασία Της Επιχειρηματικότητας Και Της Εσωτερικής Επιχειρηματικότητας Σήμερα.....	60
6.1	Η Επιχειρηματικότητα Στη Ελλάδα.....	61
6.2	Δεκάλογος Των Δικαιωμάτων Και Των Υποχρεώσεων Νεοσύστατης Επιχείρησης Στη Ελλάδα.....	63
6.3	Επιχειρηματικό Περιβάλλον Στη Ελλάδα Και Εμπόδια.....	65
6.3.1	Γραφειοκρατία.....	66
6.3.2	Τράπεζες.....	66
6.3.3	Πνευματικά Δικαιώματα.....	66
6.3.4	Επέκταση Στο Εξωτερικό.....	67
6.3.5	Ασφαλιστικές Εισφορές.....	67
6.3.6	Επιχειρηματική Αποτυχία.....	67

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7**ΠΩΣ ΘΑ ΓΙΝΕΙΣ ΣΩΣΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ**

	Εισαγωγή.....	68
7	Το Α Και Το Ω Για Να Γίνετε Επιχειρηματίας.....	68
7.1	Μυστικά Της Επιτυχίας.....	71
7.2	Οι Απειλές Για Την Επιχείρηση.....	72
7.3	Εμπόδια Εισόδου Και Εξόδου Μιας Επιχείρησης Στην Αγορά.....	74

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8**ΜΥΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ**

	Εισαγωγή.....	75
8	Γιατί Οι Επιτυχημένες Επιχειρήσεις Είναι Επιτυχημένες.....	75
8.1	Τα “Μυστικά Του Επιχειρείν”.....	76
8.2	Κλειδιά Επιτυχίας Ο Προσεκτικός Σχεδιασμός Και Ρεαλισμός.....	77
8.3	“Κλειδί” Στην Επιτυχία Της Επιχείρησης Οι Ξεκάθαροι Ρόλοι - Ανθρώπινο Δυναμικό.....	79
8.4	Οι Άνθρωποι Κάνουν Τη Διαφορά.....	81
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	84
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	88
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	115

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Το θέμα της παρούσας πτυχιακής εργασίας, είναι “The Entrepreneurial and Intrapreneural Mind”, “Ο Επιχειρηματικός Νους Και Ο Εσωτερικός Επιχειρηματίας”. Αναφέρεται, στον επιχειρηματία σε δύο εκφράσεις του: τον entrepreneur και τον intrapreneur. Η πρώτη έκφραση ισοδυναμεί με την ελληνική λέξη “επιχειρηματίας” και αναφέρεται στην παραδοσιακή ερμηνεία του όρου η οποία ασχολείται με την δημιουργία μιας νέας επιχείρησης. Για την δεύτερη έκφραση, δεν είναι δυνατή μία ακριβής μετάφραση, έτσι η λέξη “intrapreneurship” θα ερμηνευτεί στο παρόν δοκίμιο ως “εσωτερική επιχειρηματικότητα” ή “ενδοεπιχειρηματικότητα”, αφού έχει να κάνει με την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας στο εσωτερικό μιας υπάρχουσας επιχείρησης.

Η μελέτη της επιχειρηματικής διαδικασίας, σε όλες τις μορφές που παρουσιάζεται είναι κάτι που προσέλκυσε άπειρες φορές τους ερευνητές στο παρελθόν. Επομένως, στα πλαίσια που μας δόθηκαν για την τεκμηρίωση του θέματος, προσπαθήσαμε να παρουσιάσουμε το θέμα στο βαθμό που είναι εφικτό.

Η πτυχιακή μας εργασία, δομείται από οκτώ κεφάλαια τα οποία χωρίζονται και σε υποκεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται μία αναφορά τόσο στην επιχείρηση και στην οργάνωση, όσο και στα στοιχεία που χαρακτηρίζουν έναν επιχειρηματία. Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται παρουσίαση των εννοιών επιχειρηματίας και εσωτερικός επιχειρηματίας. Στην συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η επιχειρηματική διαδικασία, η οποία αποτελεί την ουσία της επιχειρηματικότητας και της εσωτερικής επιχειρηματικότητας. Αναφέρονται επίσης, οι διάφορες εκφράσεις της εσωτερικής επιχειρηματικότητας. Ακόμα στο κεφάλαιο αυτό, αποσαφηνίζονται πλήρως οι δύο έννοιες, με την διαφοροποίηση τους από καταστάσεις που προσομοιάζουν σε αυτές.

Το τέταρτο κεφάλαιο, αναφέρεται στη σχέση που υπάρχει μεταξύ εσωτερικής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας, ενώ το πέμπτο κεφάλαιο ασχολείται με την στρατηγική και την εταιρική κουλτούρα. Στην συνέχεια, το έκτο κεφάλαιο, παρουσιάζει τις ωφέλειες της επιχειρηματικότητας, τόσο για την κοινωνία και την επιχείρηση, όσο και για την Ελλάδα σήμερα. Το έβδομο κεφάλαιο, αναφέρεται κυρίως σε νέους ανθρώπους που επιθυμούν να δώσουν συμμετοχή στον τομέα που λέγεται επιχείρηση. Παρουσιάζονται κάποια στοιχεία για ένα σωστό ξεκίνημα και τις απειλές που μπορεί να προκύψουν. Τέλος, η πτυχιακή μας εργασία ολοκληρώνεται με

τα μυστικά επιτυχίας μιας επιχείρησης και γιατί τελικά οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρηματικότητα και η εσωτερική επιχειρηματικότητα αποτελούν σημαντικές έννοιες στο χώρο της παγκόσμιας οικονομίας. Η επιχειρηματικότητα αυτή καθ' εαυτή οδηγεί στη δημιουργία των κολοσσών που ελέγχουν την παγκόσμια οικονομία, αλλά και των μικρότερων επιχειρήσεων που υποστηρίζουν τη λειτουργία της τελευταίας. Η εσωτερική επιχειρηματικότητα, από την άλλη, βοηθά τόσο στην επέκταση της δραστηριότητας μιας επιχείρησης όσο και στην ενδυνάμωση της θέσης της.

Για τις δύο αυτές έννοιες, δεν θα μπορούσαμε να πούμε πως είναι κάτι το διαφορετικό. Αντίθετα, θα λέγαμε πως εκφράζουν την ίδια ακριβώς διαδικασία, η οποία αναπτύσσεται κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Αυτό συμβαίνει, γιατί η εσωτερική επιχειρηματικότητα δεν είναι κάτι άλλο από την επιχειρηματικότητα, όπως αυτή εφαρμόζεται μέσα σε μια υπάρχουσα επιχείρηση από στελέχη και εργαζόμενους. Αν με την επιχειρηματικότητα δημιουργείται ένας νέος οργανισμός, με την εσωτερική επιχειρηματικότητα δημιουργείται ένα νέο προϊόν, μια νέα εκμετάλλευση ή γιατί όχι, μια νέα θυγατρική η οποία εκμεταλλεύεται τη νέα ιδέα του στελέχους – επιχειρηματία. Στην περίπτωση αυτή το στέλεχος γίνεται, πλέον, συνεργάτης της εταιρείας ξεχνώντας την θέση του απλού υπαλλήλου.

Το γεγονός ότι οι έννοιες αυτές έχουν την ίδια πηγή, μας οδηγούν στο συμπέρασμα πως η ουσία τους είναι η ίδια. Έτσι, μπορούν να χωριστούν στα ίδια στάδια της επιχειρηματικής διαδικασίας, ενώ τα άτομα που τις εκφράζουν, δηλαδή ο επιχειρηματίας (entrepreneur) και ο εσωτερικός επιχειρηματίας (intrapreneur), έχουν τα ίδια ακριβώς χαρακτηριστικά.

Αξίζει να σημειωθεί, πως η έννοια της εσωτερικής επιχειρηματικότητας είναι αρκετά πεπλεγμένη, αφού θα πρέπει να συγκεντρώνει πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά για να ξεφεύγει από την έννοια της απλής καινοτομίας. Επομένως, με τον ίδιο τρόπο δεν μπορούμε να θεωρήσουμε ως επιχειρηματία με την ουσιαστική έννοια του όρου οποιονδήποτε ξεκινάει μια δουλειά μόνος του και αποτελεί αφεντικό του εαυτού του.

Εντούτοις, η παρούσα εργασία έχει ως στόχο να αποσαφηνίσει τα λεπτά σημεία που διαχωρίζουν την επιχειρηματικότητα, από τις άλλες συγγενείς προς αυτήν έννοιες, τονίζοντας παράλληλα τη σημασία τους. Επομένως, θα προσπαθήσουμε να επιτύχουμε τον στόχο της εργασίας μας και να δώσουμε το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ

Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί τόσο ο όρος της επιχείρησης, όσο και η έννοια του όρου διοίκηση - οργάνωση επιχείρησης. Η οργάνωση σε μια επιχείρηση λαμβάνει σημαντική θέση, γιατί βοηθάει στην πραγματοποίηση των επιθυμητών στόχων που λαμβάνει μια επιχείρηση. Όταν υπάρχει οργάνωση, η επιχείρηση χωρίζεται σε επιμέρους τμήματα όπου το καθένα λαμβάνει τις δικές του ευθύνες με σκοπό πάντα την αποπεράτωση των στόχων. Στόχος της επιχείρησης δεν καθίσταται μόνο η μεγιστοποίηση του κέρδους, αλλά και η ικανοποίηση των αναγκών του καταναλωτικού κοινού. Έτσι, στην συνέχεια θα παρουσιαστούν οι στόχοι της επιχείρησης, η διοίκηση – οργάνωση της επιχείρησης (στόχοι, χαρακτηριστικά, εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν την οργάνωση). Τέλος θα γίνει αναφορά των λειτουργιών της επιχείρησης.

1. Τι Είναι Επιχείρηση

Η συστηματική συγκέντρωση και ενεργοποίηση οικονομικών πόρων με σκοπό την επίτευξη θετικού αποτελέσματος, αποδίδει την κλασική έννοια της επιχείρησης. Πρόκειται για μια έννοια την οποία αντιλαμβανόμαστε (πολύ ορθά) είτε ως ατομική δραστηριότητα, είτε ως συνδυασμένη ενέργεια επιχειρηματικών φορέων που μορφοποιείται σε νομικό πρόσωπο. Αποκτά νομική και οικονομική αυτοδυναμία και οντότητα, μικρού, μεσαίου ή μεγάλου, εθνικού ή και διεθνούς επιπέδου.

Οι επιχειρήσεις κινούνται και αναπτύσσονται σε ένα οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, το οποίο επιδρά αποφασιστικά τόσο στη διαμόρφωση, όσο και στην ανάπτυξη ή ακόμα και στην αποδυνάμωση των κάθε φύσεως δραστηριοτήτων.

Επιχείρηση συνεπώς και περιβάλλον είναι δύο δυναμικές καταστάσεις που συνυπάρχουν κάτω από συνθήκες, πότε ευνοϊκές και πότε επικίνδυνες. Για το λόγο αυτό, ο αγώνας δημιουργίας επιβίωσης και αναπτύξεως των επιχειρήσεων είναι συνεχής και έντονος αλλά και με απρόβλεπτα αποτελέσματα. Είναι ένας αγώνας, όχι απλώς ισοδύναμος ανταγωνιστικός, αλλά και πολλές φορές άνισος και επικίνδυνος ή και αγώνας κάτω από συνθήκες και καταστάσεις χωρίς προσιτά διέξοδο.

Ενδοεπιχειρησιακά προβλήματα παραγωγής, χρηματοδότησης τεχνολογίας, προσωπικού, προμηθειών κ.λ.π., με ταυτόχρονη παρουσία εξελίξεων, ακόμα και πολιτικών εξελίξεων, συνθέτουν το ευρύ σκηνικό μέσα στο οποίο κινείται, διαβιώνει και αναπτύσσεται η επιχείρηση.

Είναι αναμφισβήτητο, ότι η ζωή των επιχειρήσεων δεν είναι ένα πρόβλημα, αλλά κυρίως και μια πρόκληση, είναι ενδιαφέρον, δημιουργία, είναι φυσικά το καλώς νοούμενο το συμφέρον. Όλο όμως το πλέγμα των ενδιαφερόντων, των προσπαθειών, των δυνατοτήτων, των θυσιών και των κινδύνων υποχρεώνει όσους αναλαμβάνουν επιχειρηματική δράση να είναι προμηθείς, να σκέπτονται, να προβλέπουν, να εκτιμούν συνθήκες και εξελίξεις και να σχεδιάζουν τις ενέργειες τους.

Η Γνώση, η Καινοτομία και η Οργάνωση είναι τα κρίσιμα χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης. Η σύγχρονη επιχείρηση πρέπει να οργανώνεται, να προγραμματίζει, να μαθαίνει, να ανανεώνεται, να αλλάζει. Να είναι ευέλικτη να τολμά και να καινοτομεί (με χρήση τόσο της νέας τεχνολογίας, όσο και των νέων επιχειρηματικών μοντέλων) και να τολμά να το κάνει αυτό γνωστό. Οι Δημόσιες σχέσεις, άλλωστε, μπορεί – επιγραμματικά να οριστούν ως «Κάνε το καλό και πες το», σε αντίθεση με τις παλαιές παροιμίες, γιατί η σύγχρονη επιχείρηση, δεν αρκεί να «βλέπει» τους άλλους, πρέπει να είναι ορατή και η ίδια.

1.2 Στόχοι Της Επιχείρησης

Στόχοι είναι οι αντικειμενικοί σκοποί της επιχείρησης. Οι όροι αυτοί αναφέρονται στο αποτέλεσμα που επιθυμούν να επιτύχουν οι επιχειρήσεις. Επίσης, παρέχουν τον προσανατολισμό για όλες τις αποφάσεις της διοίκησης και καθορίζουν τα πρότυπα βάσει των οποίων μπορούν να αξιολογηθούν τα τελικά αποτελέσματα. Για τους λόγους αυτούς, οι στόχοι αποτελούν τη βάση του προγραμματισμού.

Ίσως, όταν αναφέρεται κανείς στις επιχειρήσεις, να θεωρεί πως μοναδικός αντικειμενικός σκοπός τους είναι η επίτευξη κερδών. Μια λεπτομερής, όμως, ανάλυση είναι δυνατό να δείξει ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει βάλει σαν στόχο την αύξηση του μεριδίου της αγοράς που κατέχει. Παράλληλα να φροντίζει για την ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού της και την πρόοδο του κοινωνικού συνόλου. Ακόμα, μπορεί να θέσει σαν στόχο την δημιουργία νέων προϊόντων για περαιτέρω αύξηση της επιχείρησης. Έτσι, κάθε επιχείρηση κατευθύνεται ή προσανατολίζεται για την υλοποίηση ορισμένων στόχων. Εάν μια επιχείρηση ή γενικότερα μια οικονομική μονάδα δεν έχει στόχους, δεν υπάρχει λόγος ύπαρξής της.

Οι στόχοι, πρέπει να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και να γνωστοποιούνται, κατά τρόπο συγκεκριμένο, σε εκείνους που έχουν σχέση με την εκτέλεση τους. Πριν, δηλαδή, ξεκινήσουμε μια οποιαδήποτε δραστηριότητα, οι στόχοι που έχουμε υπόψη μας θα πρέπει να έχουν διατυπωθεί ξεκάθαρα και να έχουν κατανοηθεί από όλους τους ενδιαφερόμενους.

Από αυτό το σημείο αρχίζει η αποστολή του προγραμματισμού και των άλλων δραστηριοτήτων της διοίκησης, δηλαδή της οργάνωσης, της στελέχωσης, της διεύθυνσης, της ηγεσίας και του ελέγχου. Ο προγραμματισμός αρχίζει με τον καθορισμό των στόχων, σχεδιάζεται η κατάλληλη οργάνωση, επιλέγονται και κατανέμονται τα στελέχη στις θέσεις που το καθένα θα αποδώσει καλύτερα, μεθοδεύεται η συμπεριφορά του ανθρωπίνου δυναμικού και συστηματοποιείται ο έλεγχος της συλλογικής δραστηριότητας στην επιχείρηση.

1.3 Διοίκηση - Οργάνωση Επιχείρησης

Διοίκηση είναι η διαδικασία σχεδιασμού, οργάνωσης, ηγεσίας και ελέγχου των περιορισμένων χρηματικών, φυσικών, ανθρώπινων και πληροφοριακών πόρων ενός οργανισμού για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων.

Το αντικείμενο της επιστήμης της διοίκησης είναι οι οργανισμοί. Ο οργανισμός αποτελείται από δύο ή περισσότερα άτομα, που ενώνουν κατά συστηματικό τρόπο τις δραστηριότητες τους για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού ή ομάδας σκοπών.

Επιχείρηση, αποτελεί οποιοσδήποτε οργανισμός που θέτει ως κύριο σκοπό την επίτευξη του υλικού κέρδους. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, η επιχείρηση χρειάζεται την καλύτερη δυνατή οργάνωση και διοίκηση.

Ο ορισμός της διοίκησης έχει οριστεί ως διαδικασία τεσσάρων βασικών λειτουργιών: σχεδιασμού, οργάνωσης, διεύθυνσης και ελέγχου. Οι τέσσερις αυτές λειτουργίες εκτελούνται καθημερινά μέσα σε μια επιχείρηση κατά τρόπο, που είναι πολύ δύσκολο να διαχωριστούν οι διάφορες διαδικασίες από κάποιον που βρίσκεται έξω από τον οργανισμό. Η αλληλεπίδραση είναι τόσο στενή, που μόνο για παιδαγωγικούς και αναλυτικούς σκοπούς θα μπορούσε να δικαιολογηθεί μια ξεχωριστή παρουσίαση των τεσσάρων λειτουργιών.

Ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η ηγεσία και ο έλεγχος αποτελούν τις λειτουργίες της διοίκησης. Αποτελεσματική διοίκηση σημαίνει σωστή εκτέλεση των λειτουργιών της διοίκησης. Σωστή εκτέλεση προϋποθέτει κάποια σειρά που θα πρέπει να ακολουθηθεί. Η σειρά αυτή, μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο στην έναρξη της λειτουργίας μίας επιχείρησης, διότι μετά οι τέσσερις λειτουργίες αλληλοεπηρεάζονται. Η διαδικασία της αποτελεσματικής διοίκησης ξεκινά με το σχεδιασμό, συνεχίζει με την οργάνωση και την ηγεσία και καταλήγει στον έλεγχο ο οποίος με τη σειρά του οδηγεί στην αναθεώρηση ή μη του σχεδιασμού.

Οργάνωση, είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών, που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στους κατάλληλους ανθρώπους και τους δίνονται οι σχετικές ευθύνες και πόροι. Η λειτουργία αυτή καθιστά αναγκαία την ύπαρξη ενός "οργανισμού" με συγκεκριμένη δομή και λειτουργική διάρθρωση. Η επιχείρηση αποτελεί μια μορφή τέτοιου οργανισμού, που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη του κέρδους.

Η οργάνωση της επιχείρησης, δεν είναι ανεξάρτητη από τους στόχους που θέτει μια επιχείρηση. Η οργάνωση περιλαμβάνει και τον οργανωτικό σχεδιασμό, που είναι μια προσπάθεια των στελεχών της επιχείρησης να συμβιβάσουν τη λειτουργική διάρθρωση και την οργανωτική δομή στους οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, που διαθέτει η επιχείρηση σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

Η σύγχρονη επιχείρηση δοκιμάζει καινούργιους τρόπους οργάνωσης. Παρατηρείται σε παγκόσμιο επίπεδο μια αναδιάρθρωση των επιχειρήσεων. Κύρια αιτία όλης αυτής της προσπάθειας, είναι η πρόσκληση της ανταγωνιστικότητας που κυριαρχεί στις μέρες μας. Κοινό χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων αυτών των αναδιορθώσεων, είναι η εξάλειψη των πολλών επιπέδων διοικητικής ιεραρχίας και η ενθάρρυνση της ομαδικής δουλειάς.

1.3.1 Στόχοι Της Οργάνωσης

Κάθε οργάνωση έχει στόχους οι οποίοι δικαιολογούν και την ύπαρξη της. Ως στόχος της οργάνωσης μπορεί να ορισθεί μια επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φθάσει ή ένα αποτέλεσμα προς επίτευξη. Οι στόχοι της οργάνωσης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες, τους θεσμικούς και τους λειτουργικούς στόχους.

Οι θεσμικοί είναι οι στόχοι που επίσημα η οργάνωση διατυπώνει στο καταστατικό της, με βάση το οποίο νομιμοποιείται τόσο η ύπαρξη όσο και η λειτουργία της. Πρόκειται ουσιαστικά για γενικούς και μη συγκεκριμένους στόχους ή επιδιώξεις που συνθέτουν την αποστολή της οργάνωσης στα πλαίσια του περιβάλλοντος της ή της κοινωνίας. Αυτοί οι στόχοι ή αποστολή εκφράζουν το βασικό καθήκον της οργάνωσης απέναντι στην κοινωνία, πράγμα που δικαιολογεί το δικαίωμα της δημιουργίας της. Για παράδειγμα, η αποστολή μιας επιχείρησης συμβούλων είναι η παροχή τεχνικών συμβούλων στις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Οι λειτουργικοί στόχοι της οργάνωσης εκφράζουν τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, τα οποία επιδιώκει να πετύχει. Αυτοί οι στόχοι αναφέρονται:

- ◆ Στα συνολικά μεγέθη της οργάνωσης, όπως τα κέρδη, το εισόδημα ή κύκλος εργασιών, οι ρυθμοί αύξησης ή ανάπτυξης της, η αποδοτικότητα των επενδεδυμένων κεφαλαίων, η φήμη, η δύναμη, κ.λ.π.
- ◆ Στην αγορά, όπως η κατάκτηση συγκεκριμένου μεριδίου αγοράς, η δημιουργία δικτύου πωλήσεων ή διανομής, η δημιουργία εμποδίων εισόδου ανταγωνιστών κ.λ.π.
- ◆ Στην παραγωγή, όπως η παραγωγικότητα εργασίας, η ποιότητα των προϊόντων, τα κόστη κ.λ.π.
- ◆ Στους ανθρώπους, όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η απασχόληση, η εκπαίδευση, η ανάπτυξη κ.λ.π.
- ◆ Στις καινοτομίες, οι οποίες αφορούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, νέων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής, διανομής, νέων διοικητικών συστημάτων κ.λ.π. με σκοπό την ανάπτυξη και την προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις του περιβάλλοντος.

Οι Cyert και March έχουν υποστηρίξει, γράφει ο Μπουράντας Δημήτρης¹, ότι τα άτομα ή οι ομάδες ατόμων έχουν στόχους και όχι οργανώσεις. Οι γενικοί στόχοι της

¹ Μπουράντας Δ. "Μάνατζμεντ" Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001, σελ. 30.

οργάνωσης προσδιορίζονται από επιμέρους στόχους, συμφέροντα και αξίες των ομάδων που λειτουργούν μέσα σε αυτή, αλλά και ομάδων που λειτουργούν στο περιβάλλον της και επιδρούν σε αυτή. Αυτό σημαίνει, ότι σε κάθε οργάνωση υπάρχουν περισσότεροι στόχοι που συχνά μπορεί να είναι και αλληλοσυγκρουόμενοι. Συγκρουόμενοι στόχοι, σημαίνει ότι η επίτευξη του στόχου επιδρά αρνητικά στην επίτευξη ενός άλλου στόχου. Τέτοιοι στόχοι μπορούν να υπάρχουν μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, ομάδων κ.λ.π.

Η εναρμόνιση και η σύνθεση τελικά των στόχων που επιδιώκει να πραγματοποιήσει η οργάνωση εκφράζει το συσχετισμό δύναμης των διάφορων ομάδων και επιτυγχάνεται με διαδικασίες διαπραγματεύσεων, συναίνεσης, συμβιβασμού και άσκησης εξουσίας. Έτσι τελικά, για κάθε οργάνωση διαμορφώνεται μια ιεραρχία στόχων, ανάλογα με το συσχετισμό δύναμης των ομάδων που ασκούν επίδραση σε αυτή. Αναμφισβήτητα, κατά τη διαδικασία διαμόρφωσης της εν λόγω ιεραρχίας, οι πιέσεις του περιβάλλοντος, περιορισμοί, ευκαιρίες και απειλές λαμβάνονται υπόψη. Με βάση, λοιπόν τις παραπάνω παρατηρήσεις μπορούμε να διαπιστώσουμε τρεις βασικούς στόχους της οργάνωσης:

1. Η ιεραρχία των στόχων, ο αριθμός, το είδος, η σπουδαιότητα τους, διαφέρει από οργάνωση σε οργάνωση.
2. Σε ότι αφορά τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις τα κέρδη ή καλύτερα η αποδοτικότητα των κεφαλαίων σε μακροπρόθεσμη βάση αποτελεί αν όχι τον σπουδαιότερο, αλλά έναν από τους πιο σημαντικούς στόχους.
3. Σύμφωνα με τα παραπάνω, η λογική της μεγιστοποίησης του κέρδους ως στόχος των κερδοσκοπικών οργανώσεων που υποστηρίζει η παραδοσιακή οικονομική θεωρία δεν ισχύει. Ο Simon (1999), υποστηρίζει ότι το άτομο δεν μπορεί να διαθέτει όλες τις πληροφορίες και να γνωρίζει όλες τις εναλλακτικές λύσεις ενός προβλήματος για να μπορέσει να επιλέξει αυτή που μεγιστοποιεί το αποτέλεσμα. Έτσι, όταν εντοπίσει μια λύση η οποία τον ικανοποιεί την επιλέγει και την εφαρμόζει. Με βάση αυτή τη λογική, η επιδίωξη της μεγιστοποίησης των κερδών φαίνεται να μην εκφράζει την πραγματικότητα.

1.3.2 Χαρακτηριστικά Της Οργάνωσης Επιχειρήσεων

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά² που απαρτίζουν την οργάνωση επιχειρήσεων είναι τα εξής:

- ◆ Η οργάνωση είναι ο κυριότερος συντελεστής δράσης στην επιχείρηση και η οργανωτική ενέργεια είναι η μέθοδος με διαρκή εξέλιξη και συνεχή προσαρμογή.
- ◆ Η οργάνωση έχει καθολικό χαρακτήρα για την επιχείρηση, γιατί εκτείνεται σε όλες τις ενέργειες μέσα σε αυτή, μέχρι και τις απώτατες λεπτομέρειες τους.
- ◆ Ένα τρίτο χαρακτηριστικό είναι, ότι η οργάνωση έχει οργανικό χαρακτήρα όπως και ο προγραμματισμός. Ο Gutenberg, υποστηρίζει ότι η επιχειρησιακή δράση στηρίζεται στον προγραμματισμό και την οργάνωση. Ο προγραμματισμός, γράφει ο Gutenberg είναι το σχέδιο ενώ η οργάνωση είναι η πραγματοποίηση του.
- ◆ Η οργάνωση της επιχείρησης δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά μέσο για την επιδίωξη ορισμένων σκοπών.
- ◆ Επίσης, η οργάνωση της επιχείρησης έχει, τόσο μια εξωτερική μορφή, όσο και πνευματικό περιεχόμενο, συνιστάμενο στην “οργανωτική ιδέα”, η οποία εκφράζεται είτε με πρόγραμμα σε περίπτωση καθορισμού μακροπρόθεσμης δράσης είτε με αυτοσχεδιασμό, για την άμεση αντιμετώπιση εκτάκτων καταστάσεων υποστηρίζει ο Mellerowicz.
- ◆ Επιπρόσθετα, ο Schnutenhaus, υποστηρίζει πως η οργάνωση της επιχείρησης εξαρτάται ως προς την έκταση και την μορφή της, από τον επιδιωκόμενο σκοπό.
- ◆ Ο Gerwig, τονίζει ότι εφόσον τα διάφορα οργανωτικά μέτρα κατευθύνονται σε ένα κοινό σκοπό, πρέπει να βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση.
- ◆ Ο Drucker, γράφει ότι με την οργάνωση επιδιώκεται η τοποθέτηση του κατάλληλου ανθρώπου στην κατάλληλη θέση μέσα στην επιχείρηση.
- ◆ Κατά τον Kalveram, το αποτέλεσμα του οργανωτικού ορθολογισμού στην επιχείρηση είναι συνάρτηση της προσαρμογής των μελών που ανήκουν στον επιχειρησιακό οργανισμό.

² Χολέβας, Κ. Γιάννης. “Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Θεωρία και Πράξη Management” Εκδόσεις Σμπιλιας “ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ” Αθήνα 1993, σελ.42.

- ◆ Τέλος, κάποιοι άλλοι συγγραφείς υποστηρίζουν, πως ο άνθρωπος αποτελεί ταυτόχρονα, υποκείμενο και αντικείμενο της επιχειρησιακής οργάνωσης, αφού αυτός οργανώνει και αυτός οργανώνεται.

1.3.3 Παράγοντες Που Επηρεάζουν Την Οργάνωση Επιχειρήσεων

Η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μιας επιχείρησης απεικονίζει τη σημερινή της κατάσταση, αλλά και το που θα βρίσκεται στα επόμενα χρόνια. Βασικοί στόχοι, είναι η αποφυγή κινδύνων, δυσκολιών και η διαμόρφωση της στρατηγικής που θα εξασφαλίσει τη βέλτιστη ανάπτυξη της επιχείρησης. Σε ένα επιχειρηματικό πλαίσιο που είναι συνεχώς μεταβαλλόμενο, αναζητούνται οι μελλοντικές εξελίξεις. Ακόμα, επιβάλλεται η λήψη αποφάσεων μέσα από προσεκτική εξέταση του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Η μορφή, η έκταση και ο τρόπος οργάνωσης της κάθε επιχείρησης επηρεάζεται από κάποιους παράγοντες οι οποίοι διακρίνονται σε:

- ◆ Εξωτερικούς Παράγοντες και σε
- ◆ Εσωτερικούς Παράγοντες

Εξωτερικοί Παράγοντες: είναι οι παράγοντες που βρίσκονται εκτός επιχείρησης και αφορούν τις συνθήκες του ευρύτερου ή στενότερου περιβάλλοντος της. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται συνήθως :

- ◆ *Οι διεθνείς συνθήκες, όπου επιδρούν στην οργάνωση των επιχειρήσεων άμεσα και έμμεσα.*
- ◆ *Το σύστημα οικονομικής οργάνωσης, δηλαδή σε χώρες που κυριαρχεί ο ανταγωνισμός, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την καλύτερη δυνατή οργάνωση τους, έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του ανταγωνισμού.*
- ◆ *Ο βαθμός οικονομικής ανάπτυξης της χώρας όπου είναι εγκατεστημένη η επιχείρηση. Εδώ παρατηρείται ότι στις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες το επίπεδο οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων είναι υψηλότερο.*

Εσωτερικοί Παράγοντες: είναι οι παράγοντες που αφορούν την επιχείρηση. Οι εσωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν:

- ◆ *Το μέγεθος της επιχείρησης, όπου επηρεάζει τόσο τη μορφή, όσο και την έκταση της επιχείρησης.*

- ◆ *Η νομική μορφή της επιχείρησης, αλλιώς οργανώνεται η ατομική επιχείρηση και αλλιώς η ανώνυμη εταιρεία.*
- ◆ *Η προσωπικότητα του επιχειρηματία ή του επιχειρηματικού ηγέτη, δηλαδή του φορέα της επιχειρησιακής διοίκησης. Το πνεύμα αυτών που διοικούν την επιχείρηση, η προοδευτικότητα, η προνοητικότητα και η σωστή αντίληψη της πραγματικότητας προσφέρουν μεγάλο ρόλο στην οργάνωση της επιχείρησης.*
- ◆ *Η ποιοτική στάθμη των στελεχών της επιχείρησης και του προσωπικού (ανθρώπινου παράγοντα). Καμία οργανωτική προσπάθεια δεν μπορεί να έχει αποτελέσματα, χωρίς την ενσυνείδητη συμμετοχή των στελεχών και όλου του προσωπικού της επιχείρησης, γιατί προσφέρουν ουσιώδη ρόλο στην εφαρμογή της σωστής οργάνωσης.*

1.4 Λειτουργίες Της Επιχείρησης

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί και έννοιες στον όρο λειτουργία της επιχείρησης. Ένας πρώτος ορισμός είναι ο ρόλος που ασκεί ένα όργανο ή ένας φορέας της επιχείρησης. Ένας δεύτερος και επικρατέστερος ορισμός της λειτουργίας της επιχείρησης, θεωρείται ο ρόλος που ασκεί ένα πεδίο δραστηριοτήτων, που συγκροτούν ξεχωριστή κατηγορία, λόγω της συνάφειας που υπάρχει μεταξύ τους.

Η αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης, καθορίζει το καταμερισμό των εργασιών μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Το κάθε τμήμα επιτελεί και τη δικιά της λειτουργία. Τα σπουδαιότερα τμήματα μιας σύγχρονης επιχείρησης είναι τα εξής:

- ◆ Το Τμήμα Μάρκετινγκ
- ◆ Το Χρηματοοικονομικό Τμήμα
- ◆ Το Τμήμα Παραγωγής
- ◆ Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων(Προσωπικό)
- ◆ Το Τμήμα Πληροφόρησης

Το κάθε ένα από τα πέντε παραπάνω τμήματα έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες.

Το τμήμα μάρκετινγκ μιας επιχείρησης στοχεύει στην ανάπτυξη προϊόντων που ζητά η αγορά, στην κατάλληλη τιμολόγηση, στην προώθηση και στη διανομή. Η λειτουργία του μάρκετινγκ είναι πολύ σημαντική σε επιχειρήσεις που παράγουν και

εμπορεύονται καταναλωτικά αγαθά. Για επιχειρήσεις που παράγουν και διαθέτουν μηχανήματα για τη βιομηχανία, η λειτουργία του μάρκετινγκ είναι περιορισμένη.

Το **χρηματοοικονομικό τμήμα** της επιχείρησης, ασχολείται με την εξοικονόμηση των απαιτούμενων ρευστών για την ομαλή λειτουργία της, τόσο για τις βραχυχρόνιες χρηματοοικονομικές υποχρεώσεις, όσο και για τις μακροχρόνιες υποχρεώσεις της.

Το **τμήμα παραγωγής**, είναι πολύ σημαντικό στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον πρωτογενή και δευτερογενή τομέα. Είναι ένα πλέγμα ενεργειών που καταλήγουν στην ετοιμασία του προϊόντος ή της υπηρεσίας που εμπορεύεται η επιχείρηση.

Το **τμήμα ανθρώπινων πόρων**, αποτελεί μέρος κάθε επιχείρησης, όσο μικρής και αν είναι. Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί σήμερα τον κυρίαρχο συντελεστή της παραγωγής. Το τμήμα αυτό, πραγματοποιεί τις βασικές αρμοδιότητες του τμήματος, όπως είναι η πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, η ενημέρωση, η εκπαίδευση και η μετεκπαίδευση των εργαζομένων και τέλος η δημιουργία ενός αποτελεσματικού συστήματος αμοιβής των εργαζομένων της επιχείρησης.

Το **τμήμα πληροφόρησης**, είναι υπεύθυνο για τη συλλογή όλων των απαραίτητων πληροφοριών (δεδομένων), που αφορούν το στενό και το ευρύτερο περιβάλλον της επιχείρησης, τη σωστή επεξεργασία αυτών των πληροφοριών και την αποτελεσματική διάθεση των πληροφοριών στα αρμόδια τμήματα της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ – ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ - ΗΓΕΤΗΣ

Εισαγωγή

Στις επιχειρήσεις το έργο της συνεργασίας των συντελεστών παραγωγής αναλαμβάνεται από τον επιχειρηματία. Το έργο του, στην σύγχρονη επιχειρηματική ζωή είναι τόσο σπουδαίο, που δίκαια θεωρείται ως ένας πρόσθετος παραγωγικός συντελεστής. Επομένως, στο κεφάλαιο αυτό θα δοθεί ο ορισμός του επιχειρηματία και του εσωτερικού επιχειρηματία. Θα γίνει δηλαδή, ένας διαχωρισμός των δύο αλληλένδετων εννοιών. Επίσης, θα παρουσιαστούν τα κυριότερα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο “ιδρυτής επιχειρήσεων”.

Στην συνέχεια του παρόντος κεφαλαίου, θα γίνει αναφορά ανάμεσα στην διαφορά που παρουσιάζεται μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη. Τέλος, δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός επιχειρηματία και τον τρόπο ανάπτυξης συνεργασίας μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους, γιατί η συνεργασία και η συνεννόηση μεταξύ των δύο αναφερόμενων, θεωρείται ένα από τα κλειδιά επιτυχίας της επιχείρησης.

2. Τι Είναι Επιχειρηματίας Και Τι Εσωτερικός Επιχειρηματίας

Η βάση της οικονομικής δραστηριότητας, είναι η επιχειρηματικότητα. Η επιχειρηματικότητα, είναι εκείνη που οδηγεί στη δημιουργία και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Στα πλαίσια της ευρύτερης έννοιας της επιχειρηματικότητας συναντάμε δύο πιο συγκεκριμένες έννοιες, του επιχειρηματία και του εσωτερικού επιχειρηματία.

Ο πρώτος που προσπάθησε να δώσει ορισμό για τον επιχειρηματία, ήταν ο Γάλλος οικονομολόγος Jean-Baptiste Say στα 1800. Σύμφωνα με τον Peter Drucker

(1999, σ.19), επιχειρηματίας είναι αυτός που μετακινεί οικονομικούς πόρους από μια περιοχή με χαμηλή παραγωγικότητα, σε μια περιοχή με υψηλότερη παραγωγικότητα. Ο Jean-Louis Scaringella (2000) τονίζει ότι “selon Say, l’ entrepreneur est celui qui anticipe, degage une vision, innove, invente pour creer des nouvelles richesses” – «σύμφωνα με τον Say, ο επιχειρηματίας είναι εκείνος που προλαμβάνει, αποδεσμεύει ένα όραμα, καινοτομεί, εφεύρει για να δημιουργήσει νέα πλούτη». Ωστόσο, ο Say δεν έδωσε ορισμό της επιχειρηματικότητας. Από τότε, πάντως, έχει παγιωθεί η έννοια του επιχειρηματία όσο και αυτή της επιχειρηματικότητας.

Ο επιχειρηματίας (entrepreneur), είναι ένα πρόσωπο που δεσμεύει πόρους και αναλαμβάνει κίνδυνο με σκοπό το κέρδος. Η δραστηριότητα που οδηγεί στην επιχειρηματική διαδικασία, μέσω της οποίας δημιουργείται μια νέα επιχείρηση. Γενικά, λοιπόν, ως επιχειρηματικότητα εννοείται η ικανότητα που έχουν ορισμένοι άνθρωποι να διαβλέπουν κέρδος σε διάφορες οικονομικές δραστηριότητες και να αναλαμβάνουν να συνδυάσουν τους παραγωγικούς συντελεστές (εργασία, έδαφος, κεφάλαιο). Η επιχειρηματικότητα, θεωρείται από πολλούς ως ο τέταρτος παραγωγικός συντελεστής. Άλλοι πάλι, υποστηρίζουν πως η επιχειρηματικότητα είναι ένα είδος εργασίας και, συνεπώς, συμπεριλαμβάνεται στον πρώτο από τους τρεις παραγωγικούς συντελεστές.

Από την άλλη πλευρά, ο εσωτερικός επιχειρηματίας (intrapreneur) αποτελεί εσωτερικό συνεργάτη μιας επιχείρησης, που από απλό στέλεχος μετατρέπεται σε ανεξάρτητο εργαζόμενο ιδιοκτήτη συγγενούς εταιρίας με τη βοήθεια και, πολλές φορές, με τη συμπαράσταση της μητρικής εταιρείας. Ο σκοπός της αναδόχου εταιρείας είναι προφανής: αναμένεται αύξηση της παραγωγικότητας και προφανής ευελιξία εκ μέρους περιβαλλοντικές αλλαγές, απ’ ό,τι εάν αποτελούσε μέρος των λειτουργιών της μητρικής εταιρείας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η πολυεθνική εταιρεία 3M, όπου για κάθε νέα ομάδα προϊόντων ή και με μεμονωμένο επιτυχημένο προϊόν δημιουργείται μια νέα θυγατρική επιχείρηση υπό την καθοδήγηση του εμπνευστή του νέου προϊόντος. Έτσι, ενώ από τη μία ο εμπνευστής και δημιουργός του νέου προϊόντος γίνεται συμμετοχος στις επιχειρήσεις της 3M, από την άλλη ολόκληρος ο όμιλος χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερη ευελιξία στις ανά τον κόσμο επιχειρηματικές του δραστηριότητες, (βλ. παράρτημα).

2.1 Τα Χαρακτηριστικά Του “Ίδρυτή Επιχειρήσεων”

Τόσο στην Αμερική όσο και στην Ευρωπαϊκή Ένωση, έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικά με το τι ωθεί κάποιους ανθρώπους να γίνουν επιχειρηματίες και με το ποιες είναι οι ιδανικές συνθήκες για να γίνει εφικτό αυτό (όπως και η ίδρυση επιχειρηματικών θερμοκοιτίδων). Για παράδειγμα, πολλοί γίνονται επιχειρηματίες από ανάγκη ή κατά λάθος. Αυτό συμβαίνει, είτε επειδή δεν βρήκαν άμεσα άλλη δουλειά, είτε διότι ακολούθησαν κάποιο δρόμο που τους οδήγησε εκεί, ενώ μπορεί ποτέ να μην είχαν σκεφτεί να γίνουν επιχειρηματίες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ερευνών στην Αμερική, το 90% των ευκαιριών που εκμεταλλεύτηκαν οι επιχειρηματίες και υλοποίησαν σε επιχειρήσεις προερχόταν από την αγορά ή τον κλάδο που οι ίδιοι είχαν προσωπική εμπειρία και τεχνογνωσία. Οι ιδέες έρχονται από αυτό που γνωρίζει κάποιος καλύτερα. Από αυτά τα ποσοστά, το 15% συνήθως σχετίζεται με τη βελτίωση ήδη υφισταμένων προϊόντων και υπηρεσιών, ενώ στο 11% απευθύνεται σ’ ένα μικρό αλλά ανικανοποίητο κομμάτι της αγοράς (niche market). Οι ευκαιρίες συνδέονται τις περισσότερες φορές με αυτό που ονομάζεται «αλλαγή καταστάσεων». Για παράδειγμα, δημογραφικές αλλαγές, αλλαγές στο τρόπο ζωής και στις συνήθειες μιας κοινωνίας, μεταβολές στο νομοθετικό πλαίσιο, τεχνολογικές ανακαλύψεις, ακόμα και οικονομικές κρίσεις.

Τα χαρακτηριστικά του “ιδρυτή επιχειρήσεων” συμπερασματικά και από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε είναι τα εξής:

- ◆ Ικανότητα και ταχύτητα αντίδρασης σε «αλλαγές καταστάσεων».
- ◆ Τόλμη για πρωτοβουλίες, δίψα για διάκριση και ανάγκη επίτευξης υψηλών στόχων.
- ◆ Αποφασιστικότητα, επιμονή και πίστη.
- ◆ Αντοχή στις αποτυχίες (όλοι οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν καταγράψει αποτυχίες στο ενεργητικό τους, μερικές φορές ακόμα και πτωχεύσεις).
- ◆ Αντοχή στο ρίσκο και αντοχή στη αβεβαιότητα.
- ◆ Ικανότητες ηγεσίας πάρα τις προσωπικές ανασφάλειες (που παρατηρούνται σε πολλούς μεγάλους επιχειρηματίες).
- ◆ Επιμονή για νέες ευκαιρίες και ικανότητα για δια βίου μάθηση.
- ◆ Ενεργητικότητα, πληθωρική προσωπικότητα και πάθος.

- ◆ Επίσης, σε αντίθεση με τους μάνατζερ, οι επιχειρηματίες είναι υπεύθυνοι για τα πάντα.
- ◆ Συνδέουν την μοίρα τους και τη ζωή τους με την επιχείρηση.
- ◆ Ακολουθούν την ανάπτυξη της επιχείρησής τους σαν όραμα, αγνοώντας πολλές φορές προς χάριν της ανάπτυξης ακόμα και την κερδοφορία.
- ◆ Πολλή δουλειά. Όλες σχεδόν οι συνεντεύξεις πετυχημένων επιχειρηματιών, μιλούν για πάρα πολλή δουλειά. Συγκεκριμένα, ο κ. Εφαίμογλου Λαζάρου³, υποστηρίζει σε συνέντευξη του ότι μυστικά επιτυχίας είναι η εργατικότητα, η πρωτοβουλία και η πίστη, (βλ. παράρτημα).

2.2 Μάνατζερ ή Ηγέτης;

Ο ρόλος του επιχειρηματικού ηγέτη (corporate leader) - είναι πολυδιάστατος και απαιτείται ένα ευρύ φάσμα προσόντων, τόσο επαγγελματικών όσο και ακαδημαϊκών. Ένας ηγέτης πρέπει να διαθέτει διοικητικές ικανότητες αλλά και να αποτελεί παράλληλα πηγή έμπνευσης για όλους τους συνεργάτες του. Ο ηγέτης αποτελεί ουσιαστικά την κινητήρια δύναμη που θέτει σε λειτουργία τις δραστηριότητες μιας εταιρείας.

Η ικανότητα άσκησης αποδοτικής ηγεσίας αποκτάται και βελτιώνεται, μέσω εκπαίδευσης και πρακτικής εμπειρίας. Για να μπορεί ο μάνατζερ μιας εταιρείας να ηγηθεί, πρέπει να έχει γνώση των αναγκών μιας εταιρείας και να θέτει υψηλούς αλλά και ρεαλιστικούς στόχους. Συχνά, παρατηρείται το φαινόμενο να συγχέεται ο ρόλος του ηγέτη με αυτόν του μάνατζερ. Σίγουρα υπάρχουν κοινά σημεία μεταξύ των δύο, αλλά οι ρόλοι είναι διαφορετικοί, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Ο ηγέτης διοικεί, ρωτώντας μόνο *τι και γιατί*, επικεντρώνοντας την προσοχή του στη μακροχρόνια περίοδο. Ο μάνατζερ εκτελεί, ρωτώντας *πώς και γιατί*, ενώ ο χρονικός ορίζοντας μέσα στον οποίο πρέπει να φέρει αποτελέσματα είναι πιο βραχυχρόνιος.

Πολύπλευρη και ως δομή, μια εταιρική μονάδα συνήθως δεν αποτελείται από έναν και μόνο ηγέτη. Ο κεντρικός ηγέτης, μπορεί να είναι ένα πρόσωπο στο οποίο αναφέρονται τα υφιστάμενα στελέχη. Ωστόσο, κάθε ομάδα και κάθε υπό-ομάδα μπορεί

³ Συνέντευξη του προέδρου του Ιδρύματος Μείζονος Ελληνισμού κ. Εφαίμογλου Λαζάρου. Εφημερίδα «ΕΞΠΡΕΣ». Τρίτη 12 Ιουλίου 2005.

να έχει το δικό της ηγέτη. Συνεπώς, κάθε σχήμα για να επιτύχει, είτε σε ατομικό, είτε σε συλλογικό επίπεδο χρειάζεται ένα ηγέτη.

Επιπλέον, ο ηγέτης πρέπει από νωρίς να ξεκαθαρίσει το μοντέλο επικοινωνίας και συνεργασίας με τα μέλη της ομάδας του αλλά και να τους γνωστοποιήσει τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες τους με κάθε λεπτομέρεια. Ταυτόχρονα, οι στόχοι που θέτει θα πρέπει να είναι επιτεύξιμοι από την ομάδα και χρήσιμοι στο γενικότερο περιβάλλον λειτουργίας της οργάνωσης.

Ο σύγχρονος ηγέτης, πρέπει να προσαρμόζεται στις συνθήκες που επιτάσσει η σύγχρονη κοινωνική αλλά και επιχειρηματική πραγματικότητα. Να είναι διορατικός, να έχει πάθος, να είναι καλός ακροατής, να αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους ανθρώπους του, να είναι έτοιμος να αναλάβει ευθύνες και δράση όταν οι καταστάσεις το απαιτούν. Η ηγεσία, δεν πρέπει να συγχέεται με το κλασικό μάνατζμεντ. Ο μάνατζερ ασχολείται με το «δένδρο» ενώ, ο ηγέτης με το «δάσος».

Η εταιρία Andersen Consulting⁴ η οποία είναι γνωστός διεθνής συμβουλευτικός κολοσσός, πραγματοποίησε έρευνα στις ΗΠΑ στην οποία συμμετείχαν 75 ηγετικές φυσιογνωμίες από τον χώρο των επιχειρήσεων με αντικείμενο έρευνας την διερεύνηση των απαραίτητων χαρακτηριστικών του ηγέτη μιας διεθνούς επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια.

Το συμπέρασμα της έρευνας αυτής, ήταν ότι ένα τέτοιο άτομο θα πρέπει να διαθέτει αρκετά χαρακτηριστικά – ηγετικά προσόντα. Τα χαρακτηριστικά αυτά, έχουν την ίδια βαρύτητα σε τρεις γεωγραφικές περιοχές της υφελίου: τις ΗΠΑ, την Ευρώπη και την Αυστραλία. Οι τρεις αυτές περιοχές έχουν ένα κοινό πρότυπο του ιδεατού αυριανού ηγέτη. Τα χαρακτηριστικά του αυριανού ηγέτη είναι τα εξής:

- ◆ Δημιουργεί ένα όραμα και το μοιράζεται από κοινού με τα άτομα του.
- ◆ Διασφαλίζει υψηλή ικανοποίηση των πελατών.
- ◆ Εφαρμόζει στην πράξη τις αξίες, τις οποίες προωθεί στην επιχείρηση του.
- ◆ Αναπτύσσει ένα κλίμα ομαδικότητας και συμμετοχικότητας.
- ◆ Σκέπτεται σφαιρικά.
- ◆ Αναγνωρίζει και αποδέχεται ότι υπάρχουν διαφορές στο τρόπο σκέψης στα διάφορα πρόσωπα.
- ◆ Αναπτύσσει και ενδυναμώνει τους ανθρώπου του.

⁴ Δημοσιευμένη έρευνα στην οικονομική εφημερίδα "ΕΞΠΡΕΣ", Management & managers. Επμέλεια: Παπιάς Σταμάτης, Τρίτη 19 Απριλίου 2005.

- ◆ Ερευνά τρόπους ανάπτυξης της επιχείρησής του.
- ◆ Επιταχύνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιχείρησή του.
- ◆ Δέχεται και υποστηρίζει την αλλαγή στο περιβάλλον του.
- ◆ Προωθεί την ανάπτυξη της ηγετικότητας ανάμεσα στα στελέχη του.
- ◆ Διαθέτει προσωπικές ικανότητες.
- ◆ Έχει γνώσεις ως προς τις νέες τεχνολογίες.
- ◆ Υποστηρίζει την ύπαρξη εποικοδομητικής αμφισβήτησης από τα άτομα της επιχείρησής του.

Επίσης κατά τον Dr. Robert L. Taylor⁵ που είναι αυθεντία σε θέματα ηγεσίας, καθηγητής πανεπιστημίων και συγγραφέας έχει πει ότι:

“Ένας καλός μάνατζερ δεν είναι απαραίτητα καλός ηγέτης. Ένας καλός ηγέτης πρέπει να είναι καλός μάνατζερ. Οι μάνατζερ λένε, οι ηγέτες ακούνε. Τόσο οι μάνατζερ όσο και οι ηγέτες έχουν απαντήσεις”. Συμπερασματικά στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει πάντοτε η προσωπικότητα του ατόμου, (βλ. παράρτημα).

2.3 Ο Επιχειρηματίας Και Τα Χαρακτηριστικά του

Πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί με την έννοια του επιχειρηματία, δίνοντας ορισμένους χαρακτηρισμούς - ορισμούς σ' αυτήν. Μερικά από τα γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματία, όπως τα βλέπουν ορισμένοι μελετητές είναι τα ακόλουθα:

- Παραγωγή αξιών για άλλες παραγωγικές μονάδες ή για καταναλωτές (Nicklish, Brentako).
- Ανάλυση ενεργειών από προσωπικές του αποφάσεις (Liefmaun).
- Ανάλυση επιχειρηματικού κινδύνου (Nicklish, Liefmaun, Brentako Cantillon).
- Μετατροπή των παραγόντων της παραγωγής (πρώτες ύλες, άμεσης εργασίας, Γ.Β.Ε) σε προϊόντα (Walras, Brentako, Gerhardt, Say).
- Ορθολογική διάθεση των στοιχείων παραγωγής (Brentako, Gerhardt).
- Πραγματοποίηση νέων συνδυασμών συντελεστών παραγωγής και η συνεισφορά τους στην οικονομική πρόοδο της επιχείρησής (Shumpeter, Sombart).

⁵ Dr. Robert L. Taylor. “Στην ηγεσία πρώτο ρόλο παίζει η προσωπικότητα”. Δημοσιευμένο Άρθρο, Εφημερίδα “ΤΑ ΝΕΑ”, Δευτέρα 7 Μαρτίου 2005, Τεύχος 8.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τον Robert P. Vecchio (2003, σελ.307-309), τα στοιχεία αυτά είναι συνολικά πέντε και αναλύονται στη συνέχεια.

2.3.1 Ροπή Διακύβευσης.

Το πρώτο χαρακτηριστικό στοιχείο του επιχειρηματία και του εσωτερικού επιχειρηματία είναι η ροπή διακύβευσης, ή η τάση να παίρνονται ρίσκα προκειμένου να επιτευχθεί ένα καλύτερο αποτέλεσμα. Θα λέγαμε, πως η ροπή διακύβευσης αποτελεί τη βάση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, αφού χωρίς αυτή θα επικρατούσε η ανάγκη για ασφάλεια και για σιγουριά, κατάσταση που κάθε άλλο παρά να ευνοεί την καινοτομία και την αλλαγή, που είναι η ουσία της επιχειρηματικότητας.

Οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα εμπεριέχει και κάποιον κίνδυνο, ως ένα ποσοστό. Και αυτό γιατί επιχειρηματικότητα δεν σημαίνει το να ακολουθήσει κανείς την πεπατημένη, αλλά να δημιουργήσει κάτι το εντελώς καινούργιο αμφιβόλου αποδοχής. Πέραν των όποιων μελετών που μπορούν να προβλέψουν ως ένα ποσοστό το αποτέλεσμα, σημαντικότερη θέση λαμβάνει το Business Plan, όπου η πρόβλεψη μπορεί να θεωρηθεί εκ των προτέρων παρακινδυνευμένη. Αυτό παρατηρείται γιατί, σε κάθε περίπτωση, οποιαδήποτε ενέργεια μπορεί να αλλάξει εντελώς τις επικρατούσες συνθήκες. Αν αποδεχθούμε τη θεωρία που λέει ότι «το πέταγμα μιας μύγας εδώ θα έχει ως αποτέλεσμα έναν ανεμοστρόβιλο στην Κίνα», τότε μπορούμε να κατανοήσουμε το πόσο ευμετάβλητες είναι οι συνθήκες.

Η δυνατότητα των φαινομένων που χαρακτηρίζει την πραγματική οικονομική ζωή και η ύπαρξη των στοιχείων του χρόνου, της εξέλιξης και της ατελούς γνώσης του παρόντος και του μέλλοντος, επιδρούν αποφασιστικά στις περίπλοκες οικονομικές ενέργειες των ατόμων. Η επίδραση των στοιχείων αυτών στις πράξεις των ατόμων δημιουργεί την αβεβαιότητα. Η αβεβαιότητα στην οικονομική ζωή, η μεταβολή πολλών οικονομικών μεταβλητών, η άγνωστη και απροσδόκητη διακύμανση τους, δημιουργεί μερικούς κινδύνους που δεν μπορούν να υπολογισθούν και να ενταχθούν στο κόστος παραγωγής. Έτσι, μπορούμε να ξεχωρίσουμε τους κινδύνους που μπορούν να υπολογισθούν από εκείνους που έχουν ακαθόριστο ύψος και επίδραση. Το δεύτερο είδος κινδύνων δικαιολογεί ως «δίκαιη» αμοιβή το κέρδος του επιχειρηματία.

Η ανάληψη αυτών των κινδύνων που δεν μπορούν να υπολογισθούν γίνεται «εθελοντικά» από τους επιχειρηματίες και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του ρόλου τους. Μπορούμε να εντοπίσουμε τις εξής αιτίες πρόκλησης κινδύνων και αβεβαιότητας:

1. Η ατελής γνώση των ατόμων για την μελλοντική εξέλιξη του επιπέδου των τιμών και της ζήτησης.
2. Η κακή οργάνωση και κατεύθυνση της παραγωγής.
3. Οι συνέπειες της μεταβολής στην αξία του χρήματος, αφού υπάρχει χρονικό χάσμα μεταξύ εισπράξεων και πληρωμών.
4. Η απότομη και απρόβλεπτη μεταβολή της ζήτησης.
5. Η ανισορροπία μεταξύ προσφοράς και ζήτησης των αγαθών, που μπορεί να προέλθει από λάθος στην παραγωγή ή από άλλες απρόβλεπτες επιδράσεις.

Η αβεβαιότητα, δεν αποτελεί μόνο αντικίνητρο για τις οικονομικές δραστηριότητες των ατόμων, αλλά επηρεάζει τόσο τον βαθμό απασχόλησης όσο και το ύψος της αμοιβής των παραγωγικών συντελεστών. Επομένως, έχοντας υπόψη τα παραπάνω, θα πρέπει και ο επιχειρηματίας να χαρακτηρίζεται από τη ροπή διακύβευσης των συμφερόντων του. Εξάλλου, για κάθε επιτυχημένη καινοτομία υπάρχουν εκατοντάδες άλλες αποτυχημένες. Για κάθε 3Μ υπάρχουν πολλές άλλες επιχειρήσεις που έκλεισαν επειδή πήραν ρίσκο στην εφαρμογή της εσωτερικής επιχειρηματικότητας. Για κάθε “Γρηγόρη” υπάρχουν εκατοντάδες άλλα ταχυφαγεία που αναγκάστηκαν να κλείσουν μέσα σε μικρό χρονικό διάστημα από τη στιγμή που άνοιξαν κάτω από την πίεση του ανταγωνισμού. Και αυτό γιατί οτιδήποτε το νέο δεν μπορείς να είσαι σίγουρος ότι θα πετύχει.

2.3.2 Ανάγκη Για Το Επίτευγμα.

Η ανάγκη για το επίτευγμα αποτελεί χαρακτηριστικό του ανθρώπου από τη φύση του. Η ανάγκη για την “αριστεία”, τη διάκριση από τους υπόλοιπους είναι χαρακτηριστικό του οποιουδήποτε. Βέβαια, εξαρτάται από τις συνθήκες μέσα στις οποίες μεγαλώνει κανείς το αν και το πώς θα εκφραστεί η ανάγκη αυτή, ενώ οι ικανότητες του ατόμου παίζουν σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του αποτελέσματος. Μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης, πάντως, εκείνο στο οποίο κυριαρχεί είναι, καλώς

ή κακώς, η συγκεκριμένη ανάγκη. Η επιχειρηματικότητα αποτελεί το σημαντικότερο, ίσως, τρόπο έκφρασης της ανάγκης αυτής.

Για την επιχειρηματική διαδικασία, το επίτευγμα ισοδυναμεί με την ανάγκη για κατάκτηση της αγοράς, για την επιτυχή αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Στην εσωτερική επιχειρηματικότητα, το επίτευγμα ισοδυναμεί με την καινοτομία εκείνη που θα προσδώσει ένα επιπλέον πλεονέκτημα έναντι του υπαρκτού ανταγωνισμού.

Στην επιχειρηματικότητα, σε αντιδιαστολή με την ενδοεπιχειρηματικότητα, το επίτευγμα είναι η καινοτομία εκείνη που θα έχει να προτείνει κάτι το εντελώς διαφορετικό στην αγορά, γεγονός που θα αποτελέσει παράγοντα νίκης έναντι του δυνητικού ανταγωνισμού. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, το κίνητρο θα είναι το επίτευγμα της επικράτησης μέσα σε μια αγορά.

2.3.3 Ανάγκη Για Την Αυτονομία.

Όπως η ανάγκη για το επίτευγμα, έτσι και η ανάγκη για την αυτονομία αφορά το επιχειρηματικό κίνητρο. Ως επιθυμία για αυτονομία ορίζουμε μια ανεξάρτητη και κατευθυντήρια ανάγκη, η οποία εκφράζεται πολύ συχνά στον χώρο της οικονομίας.

Η αυτονομία αποτελεί βασική προϋπόθεση της επιχειρηματικής καινοτομίας. Ο νέος επιχειρηματίας, βασισμένος στο κεφάλαιο του και στη ιδέα του, είναι απολύτως ελεύθερος να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο θα εκφράσει τη δημιουργικότητα του. Η ανάγκη του αυτή να παραμείνει ελεύθερος και να μην περιοριστεί στα στενά όρια μιας επιχείρησης της οποίας θα αποτελέσει υπάλληλος, τον ωθούν στο να γίνει δημιουργός μιας δικής του επιχείρησης που θα του ικανοποιεί άμεσα και πλήρως όλες του τις επιδιώξεις και όλη του τη ματαιοδοξία.

Από την άλλη, ο εσωτερικός επιχειρηματίας θα έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει μόνο σε ένα περιβάλλον τέτοιο που θα του επιτρέπει να εκφράζεται, σε ένα περιβάλλον ευέλικτο που θα αποδέχεται τις νέες ιδέες και δεν θα τις καταπνίγει, αφού θα διακρίνει μέσα σε αυτές μια ευκαιρία για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε μια τέτοια εταιρεία, ο καθένας θα καλείται να γίνει επιχειρηματίας και να αφήσει ελεύθερη τη δημιουργική του σκέψη. Μάλιστα, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μέσα στα πλαίσια μιας επιχείρησης η επιχειρηματικότητα μπορεί να εξασφαλιστεί καλύτερα, αφού το άτομο, μη νιώθοντας τη στενότητα των πόρων, μπορεί απερίσπαστα να αφοσιωθεί στην «παραγωγή» νέων ιδεών.

2.3.4 Προσωπική Αποτελεσματικότητα.

Η προσωπική αποτελεσματικότητα αναφέρεται, στην ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει τις καταστάσεις και τα εμπόδια που ορθώνονται μπροστά του. Πρόκειται, ουσιαστικά τόσο για τις προσωπικές δυνατότητες όσο και στην αυτοεκτίμηση του ατόμου, η οποία μπορεί να τον οδηγήσει στο να ενεργεί ως επιχειρηματίας.

Χαρακτηριστικά, μπορούμε να αναφέρουμε ότι εκείνος ο οποίος έχει δυνατότητες και αυτοεκτίμηση μπορεί να αναγνωρίσει μια κατάσταση ως ευκαιρία. Επιπλέον, αντιμετωπίζει μια δυσκολία με μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και μπορεί να διαβλέπει μέσα από αυτή κάποιο κέρδος. Αντίθετα, κάποιος άλλος που δεν χαρακτηρίζεται από αυτά τα στοιχεία, αντιμετωπίζει την αντίστοιχη κατάσταση ως επικίνδυνη και ως ζημιογόνο.

Η διάσταση της προσωπικής αποτελεσματικότητας, είναι εκείνη που μπορεί να εξηγήσει και το γεγονός ότι άλλες επιχειρήσεις αναπτύσσονται συνεχώς μέχρι ενός σημείου, ενώ άλλες προτιμούν και επιλέγουν να μείνουν στάσιμες. Αποδεικνύεται, πως η προσωπική αποτελεσματικότητα έχει και διαβαθμίσεις. Έτσι ο επιχειρηματίας - ηγέτης με υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας μπορεί και ζει μονίμως με τον κίνδυνο, να αναλαμβάνει διαρκώς τις επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, χωρίς να επαναπαύεται σε μια πιθανή του επιτυχία.

Αυτό πάντως, που θα μπορούσαμε να σημειώσουμε είναι πως, σε ένα μεγάλο βαθμό, οι ατομικές ικανότητες καθορίζονται και από την αυτοεκτίμηση του ατόμου. Για το λόγο αυτό, η έλλειψη επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν οφείλεται μόνο στη έλλειψη ικανοτήτων αλλά και στην αδυναμία κατανόησης των δυνατοτήτων.

2.3.5 Ανάγκη Για Αυτό - Έλεγχο.

Το χαρακτηριστικό για αυτοέλεγχο, θα λέγαμε πως βρίσκεται πολύ κοντά σαν έννοια με εκείνο της ανάγκης για αυτονομία. Αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να ελέγχει τον εαυτό του και να μην ελέγχεται από άλλους. Πρόκειται για την ανάγκη του να είναι κάποιος «αφεντικό του εαυτού του», έτσι ώστε να αισθάνεται μια μεγαλύτερη αυτονομία και ελευθερία.

Πάντως, το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αποτελεί, ουσιαστικά, μια ευρύτερη έννοια από εκείνη της ανάγκης για αυτονομία. Η αυτονομία στις κινήσεις δεν

συνεπάγεται πως δεν συνοδεύεται και από εξωτερικό έλεγχο. Θα λέγαμε, μάλιστα, πως ο απόλυτος αυτοέλεγχος επιτυγχάνεται μόνο στα πλαίσια της επιχειρηματικότητας και όχι σε αυτά της εσωτερικής επιχειρηματικότητας, καθώς στη δεύτερη περίπτωση υπάρχει πάντα η ανώτερη διοίκηση που παρακολουθεί στενά τις όποιες διαδικασίες.

Ωστόσο, είτε στη μία είτε στην άλλη περίπτωση, η δημιουργία μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας θα έχει ως αποτέλεσμα μια μερική, έστω, αυτονόμηση του επιχειρηματία, πράγμα που συνεπάγεται η απόκτηση ελέγχου των κινήσεων του σε σημαντικό βαθμό. Εξάλλου, όπως προαναφέρθηκε ήδη, ίσως ο απόλυτος αυτοέλεγχος να μη έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, αφού το άτομο μπορεί να παρασυρθεί ή να φοβηθεί κατά τη διάρκεια της διαδικασίας.

2.4 Τρόποι Ανάπτυξης Συνεργασίας Μεταξύ Επιχειρηματία Και Διοικητικού Στελέχους

Σε μια τυπική διάταξη των διοικητικών πραγμάτων η διαφορά μεταξύ επιχειρηματία και διοικητικού στελέχους είναι αρκετά καθαρή. Ο επιχειρηματίας έχει διπλή αποστολή, είναι ο άνθρωπος που δίνει το κεφάλαιο στην επιχείρηση και αυτός που διευθύνει την επιχείρηση. Αυτή πιθανόν, να είναι και η βασική διαφορά μεταξύ μεγάλης και μικρομεσαίας επιχείρησης.

Στη μεγάλη επιχείρηση οι μέτοχοι είναι εκείνοι που προσφέρουν το κεφάλαιο ενώ η διοίκηση της καθώς και η διεύθυνση των επιμέρους λειτουργιών πραγματοποιούνται από τα διοικητικά στελέχη, τους επαγγελματίες (μάντζερ).

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία, ότι τα σημερινά διοικητικά στελέχη ασχολούνται περισσότερο με το «περιβάλλον» της επιχείρησης παρά με αυτή τη ίδια διαδικασία της προόδου των εργασιών. Κι αυτό γιατί οι επιρροές και οι επιπτώσεις του περιβάλλοντος είτε μακροπρόθεσμα είτε βραχυχρόνια, θα επηρεάσουν την ύπαρξη της επιχείρησης καθώς και την πραγματοποίηση των στόχων αυτής.

Έτσι, ο ιδιοκτήτης επιχειρηματίας, οφείλει να αντιμετωπίζει τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης όχι απλά σαν «μηχανές» παραγωγής στοιχείων και προτάσεων - λύσεων για συγκεκριμένα θέματα αλλά και σαν ανθρώπινα όντα τα οποία προσφέρουν στο χώρο εργασίας τους ένα μεγάλο κομμάτι του ίδιου του εαυτού τους. Για την προσφορά τους αυτή, έχουν την ανάγκη ειδικής ανθρώπινης

μεταχείρισης πέρα από τα στενά οικονομικά πλαίσια του μισθού. Θα μπορούσαμε να μλήσουμε, για ένα κοινωνικό μισθό τον οποίο ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας μπορεί και πρέπει να προσφέρει με μηδενικό οικονομικό κόστος. Ο κοινωνικός αυτός μισθός, θα μπορούσε να κωδικοποιηθεί όπως αναφέρεται παρακάτω:

- ◆ Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας οφείλει να «εμπιστεύεται» τους συνεργάτες του - διοικητικά στελέχη.
- ◆ Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας οφείλει να δημιουργεί «κοινωνικές σχέσεις» με τα στελέχη της επιχείρησης και έξω από το χώρο της εργασίας. Με τον τρόπο αυτό, θα μπορεί να γνωρίσει καλύτερα τους συνεργάτες του. Πολλές φορές τα επιχειρηματικά προβλήματα λύνονται ευκολότερα σε εξώ - υπηρεσιακούς χώρους και κοινωνικές συναντήσεις παρά μέσα στη ίδια τη επιχείρηση.
- ◆ Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας οφείλει να «πιέζει» τους συνεργάτες του. Από τη μια πλευρά θα πρέπει να τους υποβοηθά περιβάλλοντας τους με τη συνεργασία του και από την άλλη θα πρέπει να θέτει «στόχους - προκλήσεις» για νέες προσπάθειες, ποιοτικής βελτίωσης της εργασίας τους.
- ◆ Ο ιδιοκτήτης - επιχειρηματίας οφείλει να είναι «δημοκρατικός» στις σχέσεις του με τα στελέχη - συνεργάτες του. Είναι ένας συγκεκριμένος τρόπος διοίκησης.
- ◆ Θα πρέπει να τονιστεί ότι ο επιχειρηματίας - ιδιοκτήτης δεν πρέπει να «αγνοεί» τους συνεργάτες του. Η επιχειρηματική μονάδα, δεν αποτελεί πλέον ένα κλειστό οργανισμό αποκλειστικά για τον ιδιοκτήτη. Είναι υπόθεση όλων των εργαζομένων σ' αυτή και ιδιαίτερα των διοικητικών στελεχών.

Σε μια επιχείρηση, λοιπόν, για να υπάρξει πρόσφορο έδαφος για εσωτερική επιχειρηματικότητα και συνεργασία μεταξύ επιχειρηματία και εσωτερικού επιχειρηματία - συνεργάτη, θα πρέπει να γίνει εφικτή η συνεργασία με τα στελέχη της.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Εισαγωγή

Η δραστηριότητα της επιχειρηματικότητας δεν θα πρέπει να εξισώνεται με την έναρξη ή λειτουργία μιας ή περισσότερων νέων επιχειρήσεων. Η συνολική προσφορά της επιχειρηματικότητας δεν είναι τόσο σημαντικό θέμα όσο το ζήτημα του τύπου των επιχειρηματικών συμβάντων που παρατηρούνται. Επομένως, στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί ο όρος “επιχειρηματικότητα” και επιχειρηματική διαδικασία. Στην συνέχεια, θα παρουσιαστούν τόσο οι στόχοι και οι αξίες της επιχειρηματικής δραστηριότητας όσο και οι διαστάσεις της εσωτερικής επιχειρηματικότητας. Τέλος, αποσαφηνίζονται πλήρως οι δύο προαναφερόμενες έννοιες, της επιχειρηματικότητας και της εσωτερικής επιχειρηματικότητας, με σκοπό την απαλοιφή του προβλήματος που αντιμετωπίζεται, δηλαδή πως κάθε καινοτομία δεν θεωρείται επιχειρηματικότητα.

3. Τι Είναι Επιχειρηματικότητα

Δεν υπάρχει ένας ορισμός της επιχειρηματικότητας. Κάποια κριτήρια για τη διατύπωση ενός «εργαλειακού» ορισμού για την επιχειρηματικότητα, θα έπρεπε να λάβουν υπόψη τους:

- ◆ Τον επιχειρηματία (το υποκείμενο που δρα στην αγορά).
- ◆ Την επιχειρηματική συμπεριφορά (τη συμπεριφορά στην αγορά).
- ◆ Την επιχειρηματικότητα (πως συνδυάζεται ο επιχειρηματίας και η επιχειρηματική συμπεριφορά στην αγορά).
- ◆ Τη επιχειρηματική διαδικασία (τον συνδυασμό χρόνου και συμπεριφοράς στην αγορά).

Η επιχειρηματικότητα, είναι μια δυναμική διαδικασία που δημιουργείται και κατευθύνεται από ένα άτομο (τον επιχειρηματία) και η οποία προσπαθεί να εκμεταλλευτεί την οικονομική καινοτομία και να δημιουργήσει νέα αξία στην αγορά. Η επιχειρηματικότητα δεν είναι κάτι στατικό, αλλά κάτι εν τω γίνεσθαι. Είναι μια διαδικασία μη γραμμική, η οποία περιλαμβάνει διάφορες ασυνέχειες. Οι επιχειρηματίες επενδύουν στην αλλαγή, ή - ακόμα - τη δημιουργούν. Η επιχειρηματική διαδικασία είναι μια ολιστική, συστηματική διαδικασία και ως εκ τούτου πολύ ευαίσθητη στις συνθήκες υπό τις οποίες εκδηλώνεται.

Ο ρόλος του επιχειρηματία και οι αποφάσεις του εξαρτώνται από το κοινωνικό πλαίσιο. Η αναγνώριση των ευκαιριών και η δομή τους μπορεί να μελετηθούν, όχι μόνο από τα Οικονομικά αλλά και από τη Κοινωνιολογία (κοινωνικά δίκτυα, τρόπος και καταστάσεις ζωής, κοινωνικά χαρακτηριστικά των επίδοξων επιχειρηματιών, καταγωγή, εντοπιότητα, πληθυσμιακή σύνθεση, οικολογία κ.α.), καθώς και από Ανθρωπολογία (ειδικά σε ό,τι αφορά τις πολιτισμικές συνθήκες υπό τις οποίες αναπτύσσεται μια επιχείρηση). Η δομή της λεγόμενης ευκαιρίας⁶ συνίσταται, τόσο στην αντικειμενική δομή της οικονομικής ευκαιρίας όσο και στη δομή, του διαφοροποιούν πλεονεκτήματος που αφορά την ικανότητα αυτών που συμμετέχουν στο σύστημα να αντιλαμβάνονται και να δρουν με βάση αυτές τις ευκαιρίες.

Παράδειγμα, επιχειρηματικότητας είναι η περίπτωση McDonald's⁷, όπου δεν εφεύρε τίποτα, αυτό είναι βέβαιο. Το τελικό προϊόν της ήταν αυτό που πρόσφερε εδώ και πολλά χρόνια οποιοδήποτε αμερικάνικο εστιατόριο της προκοπής. Εφαρμόζοντας, όμως έννοιες, τεχνικές και μανάτζμεντ, τυποποιώντας το προϊόν, σχεδιάζοντας διαδικασία, εργαλεία και βασίζοντας στην εκπαίδευση των εργαζομένων στην ανάλυση της εργασίας, που θα έπρεπε να γίνεται και θέτοντας στη συνέχεια τις απαιτούμενες προδιαγραφές, η McDonald's κατάφερε τόσο να αναβαθμίσει δραστικά την απόδοση των οικονομικών της πόρων όσο και να δημιουργήσει μια νέα αγορά, ένα νέο πελάτη. Αυτό είναι επιχειρηματικότητα.

Η έννοια της επιχειρηματικότητας, ορίζεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Στην Ευρώπη, επιχειρηματικότητα σημαίνει δημιουργία νέων επιχειρήσεων υψηλών δυνατοτήτων, δηλαδή επιχειρήσεων που θα αναπτυχθούν και θα προσφέρουν, μεταξύ άλλων, νέες θέσεις εργασίας. Ενδιαφέρον, εδώ παρουσιάζει και η ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship), η οποία δεν σχετίζεται με την ίδρυση

⁶Glade W. P., (1967): Approaches to a Theory of Entrepreneurial Formation.

⁷Drucker Peter. "Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα". Έκδοση. Γαλάτης Γιάννης. Αθήνα 1985.

νέων εταιρειών αλλά με τη δημιουργία νέων τομέων, κλάδων ή και προϊόντων μέσα σε μια μεγάλη εταιρεία. Πολλές μεγάλες εταιρείες παροτρύνουν τα υψηλά στελέχη τους να γίνουν ενδο-επιχειρηματίες στη δουλειά τους, δηλαδή να πάρουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν στα τμήματα τους φιλοσοφία επιχειρηματικότητας.

Ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship), αναφέρει ο Dr. Harry Domicono⁸, “είναι η νοοτροπία της επιχειρηματικότητας που υπάρχει ή μπορεί να υπάρξει σε μεγάλους οργανισμούς και εταιρείες. Τον όρο εφήρνε ο Gifford Pinochet, ο οποίος ισχυρίστηκε ότι χωρίς ενδοεπιχειρηματικότητα σε μια μεγάλη εταιρεία οι πιο χαρισματικοί, δημιουργικοί και καινοτόμοι υπάλληλοι της θα σηκωθούν να φύγουν. Οι έννοιες - κλειδιά λέει είναι: εμπιστοσύνη, ανοχή στα λάθη, έμφαση σε μακροπρόθεσμους στόχους, ποσοστά ιδιοκτησίας στους υπαλλήλους, δημιουργικότητα, ευελιξία και τρόποι επιβράβευσης για τους ικανούς και καλούς υπαλλήλους”, (βλ. παράρτημα).

3.1 Επιχειρηματική Διαδικασία

Η επιχειρηματική διαδικασία δεν αναφέρεται μόνο στην επιχειρηματικότητα αλλά και στην εσωτερική επιχειρηματικότητα. Έτσι, όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ένας νέος επιχειρηματίας, θα πρέπει να τα έχει και ένας πρωτοπόρος ηγέτης μιας επιχείρησης που συμπεριλαμβάνει μια νέα ιδέα για την ανάπτυξη της εταιρείας.

Για το λόγο αυτό, στην παρούσα μελέτη η «Επιχειρηματική Διαδικασία» θα αποτελεί τη γενικότερη έννοια, εκφράσεις της οποίας είναι η επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) και η εσωτερική επιχειρηματικότητα (intrapreneurship).

Η διαδικασία, λοιπόν, κατά τους Hisrich και Peters (1998, σ.39-42), συμπεριλαμβάνει τις ακόλουθες φράσεις:

1. Αναγνώριση και αξιολόγηση της ευκαιρίας.
2. Ανάπτυξη επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).
3. Διοίκηση των αποτελεσμάτων.

Παρά το ότι οι συγκεκριμένες φάσεις λαμβάνουν χώρα σταδιακά, καμιά δεν μπορεί να μελετηθεί απομονωμένη. Για το λόγο αυτό όλη η διαδικασία θα πρέπει να αντιμετωπισθεί ως μια συνέχεια.

⁸ Dr. Harry Domicono: “Δεν υπάρχει μέλλον χωρίς τη επιχειρηματικότητα”. Δημοσιευμένο Άρθρο Εφημερίδα “ΤΑ ΝΕΑ”. Δευτέρα 18 Απριλίου 2005, Τεύχος 14.

3.1.1 Αναγνώριση Και Αξιολόγηση Ευκαιρίας

Η αναγνώριση της εκάστοτε ευκαιρίας θα λέγαμε πως είναι το πιο δύσκολο στάδιο κατά την επιχειρηματική διαδικασία. Οι περισσότερες καλές ευκαιρίες δεν εμφανίζονται ξαφνικά αλλά είναι αποτέλεσμα της ετοιμότητας του επιχειρηματία ή του δυνάμει επιχειρηματία να τις αναγνωρίσει πριν αυτές γίνουν προφανείς. Με τον τρόπο αυτό, κάτι που δεν μπορούν να καταλάβουν οι πολλοί, ο επιχειρηματίας το αντιλαμβάνεται ως ευκαιρία και το εκμεταλλεύεται.

Δεν υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες τακτικές ή τεχνικές για την αναγνώριση μιας ευκαιρίας. Ωστόσο, υπάρχουν πηγές που είναι καλό κανείς να συμβουλευέται συχνά. Τέτοιες πηγές είναι: οι καταναλωτές, οι σχετικές ή συσχετιζόμενες επιχειρήσεις, μέλη των δικτύων διανομής και τεχνικοί.

Οι καταναλωτές, είναι οι τελικοί αποδέκτες και άρα, οι καταλληλότεροι να ενημερώσουν για το αν υπάρχει κάποια ανάγκη τους που δεν καλύπτεται. Μελετώντας, τη συμπεριφορά των καταναλωτών και τις απόψεις τους σχετικά με τα υπάρχοντα προϊόντα, ο επιχειρηματίας μπορεί να ανακαλύψει κάποιο κενό στην αγορά που δεν είναι φανερό. Βασιζόμενος σε αυτό το κενό μπορεί δημιουργώντας να εισβάλει δυναμικά στη συγκεκριμένη αγορά.

Σε αυτό, μπορούν να βοηθήσουν και όσοι δραστηριοποιούνται μέσα στα δίκτυα διανομής, λόγω της κοντινής τους σχέσης με τον τελικό χρήστη.

Παρατηρώντας, τα προϊόντα που παράγουν οι επιχειρήσεις του κλάδου που μας ενδιαφέρει μπορούμε να διακρίνουμε αν υπάρχει κάποιο τμήμα της αγοράς που έχει παραμεληθεί.

Τέλος, οι τεχνικοί είναι εκείνοι που μπορούν ευκολότερα να δημιουργήσουν ένα νέο προϊόν, το οποίο μπορεί να είναι χρήσιμο μέσα σε μια αγορά. Το γεγονός ότι αυτοί έχουν τη γνώση για την παρασκευή διαφόρων ουσιών, μας οδηγεί στο συμπέρασμα, ότι έστω ένας τυχαίος πειραματισμός μπορεί να οδηγήσει σε μια μεγάλη καινοτομία.

Η αξιολόγηση της ευκαιρίας είναι εξίσου σημαντική. Η αξιολόγηση αποτελεί, ίσως, την πιο σημαντική φάση της επιχειρηματικής διαδικασίας αφού επιτρέπει στον επιχειρηματία, να καινοτομήσει αν τα έσοδα από το προς παραγωγή προϊόν θα αιτιολογήσουν τους πόρους που θα χρησιμοποιηθούν.

Η αξιολόγηση αναφέρεται, κατ' αρχήν στη δημιουργία και το «εύρος» της ευκαιρίας, δηλαδή το πόσο μεγάλη είναι η αγορά - αποδέκτης του νέου προϊόντος.

Είναι λογικό πως μια επιχείρηση που θα έχει λίγους αποδέκτες δεν θα μπορεί να καλύψει την επένδυση με αποτέλεσμα να την καταδικάσει σε αποτυχία.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν το πώς θα αξιολογηθεί μια ευκαιρία έχουν να κάνουν με την πραγματική της αξία, τους κινδύνους και τα οφέλη από την εκμετάλλευσή της, το κατά πόσο ταιριάζει με τους προσωπικούς στόχους και τις ικανότητες του επιχειρηματία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα του αποδώσει.

3.1.2 Ανάπτυξη Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η δημιουργία ενός καλού επιχειρηματικού σχεδίου-πλάνου μπορεί να βοηθήσει στην αξιοποίηση της ορισμένης, πλέον, ευκαιρίας. Ο επιχειρηματίας συνήθως δεν έχει προετοιμάσει ένα business plan. Επομένως, δεν έχει τις απαιτούμενες πηγές και μέσα για να προχωρήσει στη εκμετάλλευσή της ευκαιρίας, (βλ. κεφάλαιο 7).

Το επιχειρηματικό πλάνο, αφορά ένα συγκεκριμένο γραπτό μακροχρόνιο σχέδιο δράσης της επιχείρησης, με τις στρατηγικές εφαρμογές όλων εκείνων των ενεργειών που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχειρηματικής δραστηριότητας σύμφωνα με την αποστολή της. Συντάσσεται, από τους οικονομικούς φορείς της νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας (επιχειρηματικότητα) ή τη διοίκηση της υπάρχουσας επιχείρησης (εσωτερική επιχειρηματικότητα). Ένα επιχειρηματικό πλάνο περιλαμβάνει:

- ◆ Τον καθορισμό των απαιτούμενων πόρων για την έναρξη της δραστηριότητας και τον τρόπο απόκτησης αυτών των πόρων.
- ◆ Τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές πάνω στις οποίες θα κινηθεί η νέα δραστηριότητα.
- ◆ Το στρατηγικό προγραμματισμό και τις επιμέρους τακτικές που αφορούν την υλοποίηση του.

Πάρα πολύ μεγάλη σημασία εμφανίζεται να έχει ο καθορισμός των απαιτούμενων πόρων για την έναρξη και την εύρυθμη λειτουργία της νέας δραστηριότητας. Ο επιχειρηματίας, καλείται να δει αν έχει όλους τους απαιτούμενους πόρους για την υλοποίηση της ιδέας του με τον τρόπο που την οραματίστηκε. Επιπλέον, μπορεί να διαχωρίσει τους πόρους του σε πρωτεύοντες και βοηθητικούς. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να κατανοήσει αν η υλοποίηση αυτή είναι εφικτή ή όχι.

Συνήθως, στις μεγάλες επιχειρήσεις που επιδίδονται σε intrapreneurship, η ύπαρξη των πόρων θεωρείται δεδομένη. Στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση καλείται να εξετάσει το κόστος ευκαιρίας τους βάσει και του ανταγωνισμού. Από την άλλη πλευρά, ο νέος επιχειρηματίας χαρακτηρίζεται από πολύ μεγαλύτερη στενότητα, που οφείλεται, κατά βάση, στο περιορισμένο προς επένδυση αρχικό κεφάλαιο. Και στις δύο, πάντως, περιπτώσεις αποτυχία στο σωστό καθορισμό των υπαρχόντων και των απαιτούμενων πόρων θα σημαίνει πολύ δυσμενή αποτελέσματα. Εξάλλου, θα πρέπει να σημειωθεί πως με την πάροδο του χρόνου, οι όποιες ανάγκες σε πόρους θα μεταβάλλονται ανάλογα με την πορεία της επένδυσης, θα πρέπει να γίνεται η αναθεώρηση τους σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Ένα καλό επιχειρηματικό πλάνο δεν είναι μόνο απαραίτητο στην ανάπτυξη της ευκαιρίας, αλλά και στην επιτυχή διοίκηση του αποτελέσματος. Δηλαδή, της νέας εκμετάλλευσης / επιχείρησης. Θα λέγαμε ότι μέσω του επιχειρηματικού πλάνου υλοποιείται για πρώτη φορά το όραμα του επιχειρηματία, ο οποίος έχει τη δυνατότητα να δει να αναπτύσσεται μπροστά του η ιδέα του, με σκοπό να διορθώσει τα όποια αρνητικά στοιχεία της γίνουν αντιληπτά ή, τελικά, να την απορρίψει.

3.1.3 Διοίκηση Του Αποτελέσματος

Η διοίκηση του αποτελέσματος της μέχρι τώρα διαδικασίας αποτελεί και την τελική φάση της επιχειρηματικής διαδικασίας. Θα λέγαμε, πως αποτελεί την αρχή της πραγματικής «περιπέτειας», το στάδιο εκείνο που αποτελεί τον επιθυμητό στόχο κατά τα δύο προηγούμενα στάδια.

Αυτή είναι η φάση κατά την οποία θα πρέπει να εφαρμοστούν στην πράξη, όλα εκείνα που σχεδιάστηκαν κατά την σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου. Οδηγούμαστε λοιπόν, στη χρήση όλων των υπαρχόντων και των νεοαποκτηθέντων παραγωγικών συντελεστών, για την πραγματοποίηση της καινοτομίας που οραματίστηκε ο επιχειρηματίας. Κατά το στάδιο αυτό, διαμορφώνεται ένα σύστημα διοίκησης και μιας αντίστοιχης δομής, καθορίζοντας ταυτόχρονα τα σημεία – κλειδιά για την επιτυχία. Τέλος, διαμορφώνεται ένα σύστημα ελέγχου των διαδικασιών και των αποτελεσμάτων.

Όσο αφορά το σύστημα διοίκησης και δομής, ο χαρακτήρας του επιχειρηματία θα καθορίσει το ποιος θα είναι ο χαρακτήρας της καινούργιας εκμετάλλευσης. Ανάλογα με τη δυναμικότητα του, θα δημιουργήσει ένα κλίμα τέτοιο που θα ευνοεί την

περαιτέρω ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, δηλαδή την εσωτερική επιχειρηματικότητα. Αυτό, βέβαια, έχει να κάνει κυρίως με τους νέους επιχειρηματίες, οι οποίοι δημιουργούν μια καινούργια επιχείρηση. Στην περίπτωση που η νέα εκμετάλλευση είναι προϊόν ενδοεπιχειρηματικότητας, η μητρική εταιρία θα είναι εκείνη που θα θέσει τους «κανόνες του παιχνιδιού».

3.2 Διαστάσεις Εσωτερικής Επιχειρηματικότητας

Η έννοια της εσωτερικής επιχειρηματικότητας μπορεί να αναλυθεί, κατά τους Antonic και Hisrich (2001, σελ.498-500) σε τέσσερις διαστάσεις οι οποίες είναι:

- ◆ Δημιουργία Εκμετάλλευσης
- ◆ Δυνατότητα για Καινοτομίες
- ◆ Ανανέωση και
- ◆ Προδραστικότητα

Το τόλμημα της δημιουργίας μιας νέας επιχείρησης, είναι το εμφανέστερο χαρακτηριστικό της εσωτερικής επιχειρηματικότητας. Αυτό συμβαίνει, γιατί μπορεί να οδηγήσει σε μια νέα επιχειρησιακή δημιουργία μέσα σε μια υπάρχουσα οργάνωση, με τον επαναπροσδιορισμό των προϊόντων ή υπηρεσιών της επιχείρησης, ή και με την ανάπτυξη των νέων αγορών. Στις μεγάλες εταιρείες μπορεί επίσης, να συμπεριληφθεί ο σχηματισμός αυτόνομων ή ημιαυτόνομων μονάδων. Η δραστηριότητα αυτή αποκαλείται συχνά και «εκκολαπτικό επιχειρηματικό πνεύμα». Για όλες τις επιχειρήσεις ανεξάρτητα από το μέγεθος, η διάσταση αυτή αναφέρεται στη δημιουργία των νέων εκμεταλλεύσεων μέσα στην υπάρχουσα οργάνωση.

Αντίθετα, η διάσταση της δυνατότητας για καινοτομίες αναφέρεται στην καινοτομία ως προς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες, με έμφαση στην ανάπτυξη της τεχνολογίας. Η εσωτερική επιχειρηματικότητα συμπεριλαμβάνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τις πιθανές βελτιώσεις των προϊόντων, τις νέες μεθόδους παραγωγής και διαδικασίες. Με τον τρόπο της διάστασης αυτής, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση τόσο να βελτιώσει τις μεθόδους παραγωγής της, εκσυγχρονιζόμενη και μειώνοντας τα κόστη, όσο και να καλύψει τα τμήματα της αγοράς τα οποία πιθανώς να μην έδειχναν την απαιτούμενη ικανοποίηση από τα υπάρχοντα αγαθά.

Η διάσταση της ανανέωσης, αναφέρεται στο μετασχηματισμό των επιχειρήσεων και στην ανανέωση των βασικών ιδεών στις οποίες στηρίζονται. Υποδηλώνει στρατηγικές και οργανωτικές αλλαγές. Περιλαμβάνει, επίσης τον επαναπροσδιορισμό της επιχειρησιακής έννοιας, την αναδιοργάνωση και την εισαγωγή των αλλαγών σε όλο το επιχειρησιακό σύστημα. Η σημαντικότερη ανανέωση που μπορεί να θεωρηθεί ως επιχειρηματικότητα είναι, ίσως, η αλλαγή της στρατηγικής. Αξίζει να σημειωθεί, πως η στρατηγική υλοποιείται με τακτικές, όπως για παράδειγμα οι συγχωνεύσεις. Τέτοιου είδους τακτική θα μπορούσε να οδηγήσει στην αλλαγή του χαρακτήρα της επιχείρησης, εφόσον θα έχει την δυνατότητα να επεκταθεί σε άλλες αγορές.

Παράλληλα, η διάσταση της προδραστικότητας απεικονίζει το διοικητικό προσανατολισμό στη συνέχιση της ενισχυμένης ανταγωνιστικότητας. Περιλαμβάνει την πρωτοβουλία, την ενσωμάτωση του κινδύνου, την ανταγωνιστική επιθετικότητα και την τόλμη. Μια δυναμική εταιρεία που ενεργεί προδραστικά, παίρνει συχνά ρίσκα μέσω της διενέργειας πειραμάτων. Παίρνει πρωτοβουλίες, είναι τολμηρή και επιθετική ως προς την εκμετάλλευση των ευκαιριών που εμφανίζονται.

Η έννοια της προδραστικότητας, αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο οι οργανώσεις προσπαθούν να οδηγήσουν παρά να ακολουθήσουν τους ανταγωνιστές σε βασικά πεδία ανταγωνισμού. Για παράδειγμα την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, τεχνολογιών και διοικητικές τεχνικές.

Επίσης, η προδραστικότητα ασχολείται με την προσπάθεια της επιχείρησης αφενός να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό και αφετέρου να δημιουργήσει τις συνθήκες εκείνες που θα της επιτρέψουν να προλάβει τις εξελίξεις πριν εκείνες προλάβουν αυτή.

Οι τέσσερις αναφερόμενες κατηγορίες είναι ευδιάκριτες, αν επικεντρώσουμε την προσοχή μας στις ενέργειες που χαρακτηρίζουν την κάθε μια ξεχωριστά. Στην πρώτη διάσταση της εσωτερικής επιχειρηματικότητας, η οποία αναφέρεται στην δημιουργία νέας εκμετάλλευσης, δίνεται έμφαση στην επιδίωξη για την δημιουργία νέων εκμεταλλεύσεων μέσα στην υπάρχουσα επιχείρηση. Οι εκμεταλλεύσεις αυτές θα σχετίζονται με τα υπάρχοντα προϊόντα και τις υπάρχουσες αγορές της επιχείρησης.

Η δυνατότητα για καινοτομίες ασχολείται με τη δημιουργία νέων προϊόντων, υπηρεσιών και τεχνολογιών.

Η διάσταση της ανανέωσης ευνοεί τη στρατηγική αναμόρφωση, την αναδιοργάνωση και ακόμα την οργανωτική αλλαγή.

Τέλος, η διάσταση της προδραστικότητας αντανακλά τον προσανατολισμό της ανώτατης διοίκησης στην αναζήτηση του ανταγωνισμού με τρόπο επιθετικό και συγχρόνως “θαρραλέο”.

3.3 Τι Δεν Είναι Επιχειρηματικότητα Και Εσωτερική Επιχειρηματικότητα

Στο δεύτερο κεφάλαιο, τυπώθηκαν οι ορισμοί τόσο του επιχειρηματία όσο και του εσωτερικού επιχειρηματία. Έχοντας υπόψη μας τους προαναφερόμενους ορισμούς, χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή κατά την θεώρηση των εννοιών αυτών. Μπορεί να έχουμε διαδικασίες που να προσομοιάζουν στην “επιχειρηματικότητα”, λόγω της παρατήρησης κάποιων χαρακτηριστικών στοιχείων. Ωστόσο, υπάρχει και το ενδεχόμενο της έλλειψης κάποιων άλλων στοιχείων ώστε να μην μπορούμε να μιλήσουμε για μια πραγματική επιχειρηματική διαδικασία.

Αναφερόμενοι λοιπόν, στην εσωτερική επιχειρηματικότητα, παρατηρούμε ότι η αναζήτηση των δημιουργικών ή νέων λύσεων στις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η εταιρεία, συμπεριλαμβανόμενης της ανάπτυξης ή της αύξησης παλαιών και νέων προϊόντων και υπηρεσιών, των αγορών, των διοικητικών τεχνικών και των τεχνολογιών για την εκτέλεση των οργανωτικών λειτουργιών (για παράδειγμα η παραγωγή, μάρκετινγκ, πωλήσεις, διανομή), καθώς επίσης και των αλλαγών στην στρατηγική, την οργάνωση και τις συναλλαγές με τους ανταγωνιστές είναι καινοτομίες με την ευρύτερη έννοια.

Εντούτοις, δεν θα πρέπει να θεωρούμε την κάθε καινοτομία ως επιχειρηματικότητα. Θα πρέπει να έχουμε πάντα στο μυαλό μας, τον ορισμό της εσωτερικής επιχειρηματικότητας που δόθηκε στο δεύτερο κεφάλαιο. Αυτό μπορεί να γίνει μόνο όταν υπάρχουν επιπλέον χαρακτηριστικά της καινοτομίας σε συνδυασμό με μια από τις προαναφερόμενες διαστάσεις της ενδοεπιχειρηματικότητας, μπορούμε να μιλήσουμε για intrapreneurship.

Παράλληλα, θα πρέπει να δίνουμε μεγάλη προσοχή στο τι εννοούμε λέγοντας “επιχειρηματικότητα”. Η κάθε νέα, μικρή επιχείρηση δεν είναι επιχειρηματική και ούτε εκφράζει επιχειρηματικότητα. Αν για παράδειγμα, κάποιος ανοίξει ένα δεύτερο κατάστημα με έτοιμα φαγητά, αναμφισβήτητα ρισκάρει κάτι, γιατί αυτό που θα επιτύχει είναι να επαναλάβει κάτι που έχει ξαναγίνει άπειρες φορές στο παρελθόν.

Ποντάρουν στην αυξανόμενη τάση των ανθρώπων της περιοχής τους να τρώνε έξω, αλλά δεν δημιουργούν ούτε ικανοποίηση, ούτε νέα ζήτηση.

Η αλυσίδα μικρογευμάτων “Γρηγόρης”, θεωρείται επιχειρηματικότητα. Ασφαλώς δεν ανακαλύφθηκε κάτι το καινούργιο, αλλά εφαρμόζοντας νέες τεχνικές διοίκησης, σταθεροποιήθηκαν τόσο το προϊόν όσο και οι διαδικασίες. Με τον τρόπο αυτό προσέφεραν και προσφέρουν σε όλο το μήκος της αγοράς μια σταθερή ποιότητα πάνω σε συγκεκριμένα κριτήρια. Επίσης, επιχειρηματικότητα θεωρείται και η περίπτωση McDonald’s, όπως προαναφέρθηκε παραπάνω.

Ομολογουμένως, όλες οι νέες μικρές επιχειρήσεις έχουν πολλούς κοινούς παράγοντες. Για να είναι όμως μια επιχείρηση επιχειρηματική, πρέπει να έχει κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, πέρα από το να είναι καινούργια και μικρή. Οι πραγματικοί επιχειρηματίες αποτελούν μια μειοψηφία μέσα στο πλήθος των νέων επιχειρήσεων. Είναι αυτοί, που δημιουργούν κάτι το καινούργιο, κάτι το διαφορετικό, αυτοί που αλλάζουν ή μεταβάλλουν τις αξίες. Επίσης, μια επιχείρηση δεν χρειάζεται να είναι μικρή και καινούργια για να είναι επιχειρηματική.

Συμπεραίνουμε, λοιπόν, πως μια καινοτομία δεν είναι αρκετή για να αποτελεί “εσωτερική επιχειρηματικότητα”. Μια επιχείρηση θα πρέπει να έχει και άλλα χαρακτηριστικά, από το να είναι μικρή και καινούργια, ώστε να μπορεί να θεωρηθεί αποτέλεσμα της επιχειρηματικής διαδικασίας. Αυτό παρατηρείται, γιατί η επιχειρηματική διαδικασία είναι κάτι πολύπλοκο για να μπορέσει να ερμηνευτεί με απλό τρόπο.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Εισαγωγή

Η καινοτομία είναι το συγκεκριμένο εργαλείο των νεωτεριστών επιχειρηματιών, το μέσο με το οποίο εκμεταλλεύονται την αλλαγή ως ευκαιρία για μια διαφορετική επιχείρηση ή μια διαφορετική υπηρεσία. Οι επιχειρηματίες πρέπει να αναζητούν σκόπιμα τις πηγές της καινοτομίας, τις αλλαγές και τα συμπτώματα τους, που υποδηλώνουν ευκαιρίες για επιτυχημένη καινοτομία. Οφείλουν να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις αρχές της επιτυχημένης καινοτομίας.

Επομένως, στο κεφάλαιο αυτό θα επικεντρωθούμε αρχικά τόσο στον ορισμό της καινοτομίας, όσο και στην αποδοτική καινοτομία. Στην συνέχεια, θα αναφερθούμε στα στάδια ανάπτυξης της καινοτομίας, με κεντρικό άξονα την ιδέα, γιατί χωρίς την ύπαρξη της σωστής ιδέας δεν θα είναι εφικτή η αποτελεσματική καινοτομία. Επίσης, θα παρουσιάσουμε το πόσο επικίνδυνη μπορεί να είναι η εφαρμογή της καινοτομίας σε μια επιχείρηση όταν δεν ενεργήσει σωστά και πως ο ανταγωνισμός ρίχνει τα δίκτυα του στις καινοτόμες ιδέες.

4. Τι Είναι Καινοτομία

Η καινοτομία είναι το συγκεκριμένο εργαλείο της επιχειρηματικότητας. Είναι η πράξη που προικίζει τους πόρους με μια νέα ικανότητα δημιουργίας πλούτου. Οι κλασσικοί των οικονομικών επιστημών, αναλύοντας την οικονομική συγκυρία, είχαν επισημάνει επανειλημμένα την εμφάνιση και το ρόλο των νέων προϊόντων και των συναφών αλλαγών στην οικονομική ζωή.

Στην οικονομία, μας ενδιαφέρει η καινοτομία των επιχειρήσεων. Δηλαδή, η καινοτομία της οποίας φορέας εκμετάλλευσης και εμπορικής αξιοποίησης είναι μια

επιχείρηση οποιασδήποτε νομικής μορφής, μεγέθους, ιδιοκτησιακού καθεστώτος, κλάδου ή αντικειμένου δραστηριότητας. Στην οικονομία η καινοτομία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, όπως:

- ◆ Να είναι τεχνολογική, όπου ορίζεται και σαν εφεύρεση μιας νέας μεθόδου παραγωγής ή ενός νέου προϊόντος ή μιας νέας υπηρεσίας.
- ◆ Να αναφέρεται στην κατάκτηση νέων αγορών ή στην επινόηση νέων μορφών οργάνωσης και διοίκησης μιας επιχείρησης, ώστε να βελτιωθεί και να αυξηθεί η δραστηριότητα της.

Ο όρος καινοτομία (innovation) στις λατινογενείς γλώσσες, προέρχεται από το ρήμα *innovare* και σημαίνει «κάνω κάτι καινούργιο και διευρύνω το υπάρχον». Έτσι σαν έννοια η καινοτομία επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί, ότι είναι ο μετασχηματισμός μιας ιδέας σε ένα νέο ή βελτιωμένο προϊόν, μια επιχειρηματική διαδικασία ή μια νέα μέθοδος κοινωνικής υπηρεσίας.

Εντούτοις, η καινοτομία δεν περιορίζεται στην εφεύρεση, στην εμφάνιση ή στην εισαγωγή μιας νέας ιδέας, αλλά επεκτείνεται στην διεργασία μετατροπής αυτής της επιστημονικής ή τεχνολογικής ιδέας σε ένα συγκεκριμένο εμπορεύσιμο είδος, μέχρι την επιτυχημένη εμπορία και προώθηση του είδους αυτού στην αγορά, με απώτερο σκοπό να δημιουργείται εισόδημα και κέρδος. Το τελικό κριτήριο “καταξίωσης” μιας καινοτομίας ανεξάρτητα από το επιστημονικό της περιεχόμενο, το τεχνολογικό της υπόβαθρο ή τον βαθμό της πρωτοτυπίας της, προέρχεται από το χώρο της αγοράς όπου έγκειται στην εμπορική επιτυχία.

4.1 Αποδοτική Καινοτομία

Για να είναι αποτελεσματική μια καινοτομία πρέπει να είναι απλή και συγκεκριμένη. Θα πρέπει να κάνει μόνο ένα πράγμα, διαφορετικά προκαλεί σύγχυση. Όλα τα καινούργια πράγματα δημιουργούν προβλήματα. Αν είναι πολύπλοκα δεν θα μπορούν να διορθωθούν ή να επισκευαστούν. Όλες οι αποτελεσματικές καινοτομίες είναι συγκλονιστικά απλές. Ο καλύτερος έπαινος, που μπορεί να λάβει μια καινοτομία, είναι να κάνει τους ανθρώπους να λένε:

«Αυτό είναι προφανές. Γιατί δεν το σκέφτηκα και εγώ;» γράφει ο Peter Drucker⁹.

⁹Drucker Peter “Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα”. Μετάφραση Γαλάτης Γιάννης, Έκδοση Γαλάτης Γιάννης, Αθήνα 1985, σελ. 164.

Οι αποτελεσματικές καινοτομίες ξεκινούν μικρές. Δεν είναι μεγαλομανείς. Προσπαθούν να κάνουν ένα συγκεκριμένο πράγμα. Αυτό μπορεί να είναι η απόκτηση της δυναμικότητας ενός κινούμενου οχήματος να παίρνει ηλεκτρικό ρεύμα, ενώ κινείται πάνω σε ράγες – η καινοτομία που κατέστησε δυνατό το ηλεκτρικό τραμ. Είναι καλύτερα όταν οι καινοτομίες μπορούν να ξεκινούν μικρές, απαιτώντας στην αρχή λίγα χρήματα, λίγους ανθρώπους και μόνο μία μικρή και περιορισμένη αγορά.

Παράλληλα η καινοτομία αποτελεί προϊόν της σκέψης και της αντίληψης. Οι επιτυχημένοι καινοτόμοι επεξεργάζονται αναλυτικά το πως πρέπει να είναι η καινοτομία, ώστε να ανταποκρίνεται σε μια ευκαιρία. Επιπρόσθετα, πραγματοποιούν μία έρευνα για να δουν ποιες είναι οι προσδοκίες, οι αξίες και οι ανάγκες των ανθρώπων.

Αξίζει να σημειωθεί, πως μια επιτυχημένη καινοτομία πρέπει να στοχεύει στην πρωτοκαθεδρία. Δεν χρειάζεται να στοχεύει απαραίτητα στο να γίνει τελικά μια “μεγάλη επιχείρηση”. Στην πραγματικότητα, κανένας δεν μπορεί να προδικάσει αν μία δεδομένη καινοτομία θα καταλήξει ως μία μεγάλη επιχείρηση ή ως ένα μέτριο επίτευγμα. Αν όμως μία καινοτομία δεν στοχεύει από την αρχή στην πρωτοκαθεδρία, είναι απίθανο να είναι αρκετά καινοτομική και κατά συνέπεια είναι απίθανο να μπορέσει να καθιερωθεί.

Οι στρατηγικές ποικίλλουν σε μεγάλο βαθμό. Είναι αυτές που στοχεύουν στην κυριαρχία ενός βιομηχανικού κλάδου ή μιας αγοράς μέχρι αυτές που στοχεύουν στην εφεύρεση και στην κατάκτηση κάποιας μικρής “προνομιούχου θέσης” σε μια διαδικασία ή αγορά. Όλες οι επιχειρηματικές στρατηγικές που στοχεύουν στην εκμετάλλευση κάποιας καινοτομίας, πρέπει να κατακτούν την πρωτοκαθεδρία μέσα σε κάποιο δεδομένο περιβάλλον, διαφορετικά θα δημιουργήσουν απλά μια ευκαιρία για τους ανταγωνιστές.

4.2 Στάδια Ανάπτυξης Της Καινοτομίας

Για την ανάπτυξη καινοτομιών / νέων προϊόντων με μεγάλες πιθανότητες επιτυχίας, οι ενδιαφερόμενες επιχειρήσεις επιβάλλεται να ακολουθούν μια συγκροτημένη και συστηματική διαδικασία, γιατί ο υποψήφιος επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει πως δεν αρκεί να έχει απλά και μόνο μία “καινοτόμο ιδέα”. Ο επιχειρηματίας που επιθυμεί να μπει στο στίβο της αγοράς οφείλει να διαμορφώσει

την ιδέα, να αντιληφθεί ποια είναι τα χαρακτηριστικά της καινοτομίας του, πως αναπτύσσονται επιστημονικά οι νέες ιδέες και να καταφύγει στους μηχανισμούς υποδοχής και χρηματοδότησης των νέων ιδεών. Για το λόγο αυτό, παρακάτω θα αναφερθούν τα στάδια ανάπτυξης της καινοτομίας που πρέπει να τηρεί οποιαδήποτε επιχείρηση επιθυμεί μία αποτελεσματική καινοτομία.

♦ **Στάδιο 1: Στρατηγική Ανάπτυξης Καινοτομιών / Νέων Προϊόντων.**

Οι επιχειρήσεις δεν πρέπει να αναμένουν την καινοτομία αποκλειστικά σαν τυχαίο γεγονός αναζητώντας την “έκλαμψη ευφύιας”, ή τη “λαμπρή ιδέα” που θα τις καταστήσει “πλούσιες σε μια νύχτα, όπως ένα λαχείο”. Το καινοτομικό εγχείρημα απαιτεί οργανωμένη εργασία με συστηματικό τρόπο, όπου θα έχει συγκεκριμένο στόχο. Επομένως, πριν αρχίσει η προσπάθεια ανάπτυξης των νέων προϊόντων επιβάλλεται η διαμόρφωση μιας σαφούς και “αποκρυσταλλωμένης” στρατηγικής. Αυτή η στρατηγική ανάπτυξης των νέων προϊόντων πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα δύο βασικά στοιχεία, **πειθαρχία και δημιουργικότητα**. Η πειθαρχία είναι ταυτόσημη με τον προγραμματισμό και η δημιουργικότητα εκφράζει την δημιουργική ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης.

♦ **Στάδιο 2: Αναζήτηση, Συλλογή Και Ανάπτυξη Ιδεών Για Νέα Προϊόντα.**

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάζουν σε βάθος όλες τις δυνατές πηγές προέλευσης ευκαιριών για καινοτομίες (δημογραφικές εξελίξεις, νέα γνώση, αλλαγές στις αντιλήψεις του καταναλωτικού κοινού κ.λ.π). Επομένως, η έρευνα αυτή και η ανάλυση των ευκαιριών θα πρέπει να είναι οργανωμένη και να γίνεται σε τακτική και συστηματική βάση.

♦ **Στάδιο 3: Αξιολόγηση Και Επιλογή Ιδεών.**

Οι ιδέες για νέα προϊόντα, πρέπει να αξιολογηθούν σύμφωνα με τα γενικά στρατηγικά κριτήρια της επιχείρησης. Όσες από τις αξιολογηθείσες ιδέες ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια της επιχείρησης θα επιλεγούν για το επόμενο στάδιο της ανάπτυξης.

Στο στάδιο αυτό, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να καθιερώσει ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης και επιλογής των ιδεών για τα νέα προϊόντα, που ενδεικτικώς μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία αξιολόγησης σχετικά με:

- Τα οικονομικά αποτελέσματα του νέου προϊόντος (προβλεπόμενα ετήσια κέρδη, περιθώριο κέρδους ανά μονάδα νέου προϊόντος, αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων, επιπτώσεις στη ρευστότητα κεφαλαίων κ.λ.π).
- Τα χαρακτηριστικά του νέου προϊόντος (απόδοση, λειτουργικότητα, αντοχή, διάρκεια ζωής, αξιοπιστία, δυνατότητα πολλαπλών εφαρμογών, κόστος χρήσης και απόδοσης, ευκολία συντήρησης, ευκολία και ασφάλεια χρήσης, συσκευασία, σχέδιο, χρώμα, άρωμα, όνομα – ετικέτα κ.λ.π).
- Τις συνθήκες της αγοράς και τον τρόπο εμπορίας του νέου προϊόντος (προβλεπόμενες τάσεις στη ζήτηση, προβλεπόμενο μερίδιο αγοράς, ρυθμός επαναληπτικών αγορών, ελαστικότητα ζήτησης ως προς την τιμή, διαφήμιση, πιθανός χρόνος εισόδου στην αγορά νέων ανταγωνιστών, σχέση του νέου προϊόντος με τα λοιπά προϊόντα της επιχείρησης, επίδραση στη ταυτότητα / εικόνα της επιχείρησης κ.λ.π).
- Τις κοινωνικές επιπτώσεις του νέου προϊόντος (ασφάλεια κατά την χρήση, πιθανότητα ρύπανσης κατά την παραγωγή κ.λ.π).

Εντούτοις, η κατάσταση ή ο κατάλογος με τα διάφορα στοιχεία αξιολόγησης των ιδεών διανέμεται στα στελέχη της επιχείρησης, για την τελική επιλογή της καταλληλότερης ιδέας.

♦ **Στάδιο 4: Οικονομικοτεχνική Ανάλυση – Μελέτη Σκοπιμότητας.**

Η οικονομικοτεχνική ανάλυση, που είναι ουσιαστικά μια μελέτη σκοπιμότητας, αποσκοπεί να καταδείξει κατά πόσο η νέα ιδέα είναι επικερδής ή όχι. Προκειμένου όμως να γίνει η απόδειξη της επικερδής ιδέας γίνονται οι εξής ενέργειες:

- Έρευνα της αγοράς. Δηλαδή μελετώνται και αναλύονται οι συνθήκες της αγοράς, ο ανταγωνισμός, η πρόβλεψη της ζήτησης, διερευνάται ο τρόπος και το κόστος διάθεσης – διανομής, η τιμή πώλησης του νέου προϊόντος κ.λ.π.
- Η διαδικασία παραγωγής του νέου προϊόντος (μέθοδοι παραγωγής, απαιτούμενη ποσότητα και ποιότητα των πρώτων υλών, κ.λ.π).
- Οι τυχόν ανάγκες σε νέες επενδύσεις (μηχανήματα και εξοπλισμός, παραγωγικές εγκαταστάσεις, προσωπικό, κεφάλαιο κινήσεως κ.λ.π).
- Αξιολόγηση του επενδυτικού προγράμματος. Συνήθως η αξιολόγηση αυτή γίνεται με την μέθοδο της αποπληρωμής ή επανείσπραξης, όπου χρησιμοποιείται ευρέως σε καινοτομίες / νέα προϊόντα και αποτελεί έναν

απλό τρόπο εκτίμησης για το πόσο η επιχείρηση αξίζει να ασχοληθεί με το νέο είδος.

Τέλος, υπολογίζεται ο “χρόνος αποπληρωμής”, δηλαδή ο απαιτούμενος χρόνος ώστε το νέο προϊόν να αποπληρώσει / εξοφλήσει τις δαπάνες της ανάπτυξης του και να αποδίδει καθαρό όφελος.

◆ **Στάδιο 5: Ανάπτυξη Νέου Προϊόντος.**

Βασικός σκοπός του σταδίου ανάπτυξης του νέου προϊόντος είναι να επιβεβαιωθεί η δυνατότητα κατασκευής του. Επομένως, με τον τρόπο αυτό ελέγχεται κατά πόσο η αρχική ιδέα είναι εφαρμόσιμη και τεχνικώς πραγματοποιήσιμη από την πλευρά της παραγωγής. Η διαδικασία αυτή στοχεύει επίσης να δείξει κατά πόσο το νέο προϊόν είναι και στην πράξη τόσο αποδοτικό, λειτουργικό, εύχρηστο ή εμφανίσιμο, όπως είχε προβλεφθεί στα προηγούμενα στάδια.

4.3 Πόσο Επιχειρηματική Επικίνδυνη Είναι Η Καινοτομία

Από παλαιότερες έρευνες που πραγματοποιήθηκαν αναφέρει ο κος Ζευγαρίδης Σπύρος¹⁰, δείχνουν ότι μια μόνο στις 58 ιδέες κατά μέσο όρο κρίνεται κατάλληλη για παραέρα εμπορική αξιοποίηση, ενώ οι υπόλοιπες απορρίπτονται ως μη εφαρμόσιμες. Από τα προϊόντα, που προήλθαν από τέτοιες ιδέες και εισήχθησαν (λανσαρίστηκαν) στην αγορά των Η.Π.Α., ένα υψηλό ποσοστό που κυμαίνεται από 30% έως και 89% αποτυγχάνει. Από τις έρευνες που πραγματοποιούνται κατά καιρούς αυτό οφείλεται στους παρακάτω λόγους:

- ◆ Ανεπαρκής διερεύνηση των αναγκών του καταναλωτή για να διαπιστωθεί, αν το προϊόν ανταποκρίνεται στις ανάγκες του.
- ◆ Το προϊόν “εμμέιτο” απλώς τα άλλα προϊόντα και δεν προσέφερε στον καταναλωτή κανένα πλεονέκτημα τιμής, απόδοσης κ.λ.π.
- ◆ Το κόστος του προϊόντος διαμορφώθηκε σε υψηλότερα επίπεδα από ό,τι είχε προβλεφθεί αρχικά.
- ◆ Απρόβλεπτη αντίδραση του ανταγωνισμού (π.χ μείωση τιμών υποκατάστατων, ένταση προσπαθειών διάδοσης του προϊόντος).

¹⁰ Ζευγαρίδης Σπύρος “Μύηση στην Επιχειρηματική Καινοτομία”, Σειρά: Μάνατζμεντ Και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Επιχειρήσεων. Θεσσαλονίκη.

- ♦ Πολύ πρόωμη ή πολύ αργοπορημένη εισαγωγή του προϊόντος στην αγορά, όταν δηλαδή το καταναλωτικό κοινό δεν είναι εξοικειωμένο με την ανάγκη ή η ανάγκη βρίσκεται σε “λανθάνουσα” κατάσταση. Για παράδειγμα αναφέρονται τα μοντέλα των αυτοκινήτων και των αεροπλάνων (όπως το Concorde) με μεγάλη κατανάλωση καυσίμων, που λανσαρίστηκαν στην αγορά μετά την πετρελαϊκή κρίση του 1973 απέτυχαν.

Παρόλο από τους κινδύνους που διατρέχουν οι επιχειρήσεις και την έντονη αβεβαιότητα, είναι αναγκασμένες εκ των πραγμάτων να επεξεργάζονται συνεχώς νέες ιδέες και σχέδια για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αυτό συμβαίνει, εάν επιθυμούν να έχουν εξασφαλισμένη την επιβίωση και την ανάπτυξη τους στο μέλλον, διότι ένα μεγάλο ποσοστό από τις ιδέες αυτές δεν είναι κατάλληλες για προϊόντα ή διότι ως προϊόντα αποτυγχάνουν ή ακόμη και αν ένα προϊόν αποδειχθεί επιτυχές, λόγω του ανταγωνισμού “γερνάει” ταχύτερα, φθίνει δηλαδή ο κύκλος της ζωής του και γρήγορα καθίσταται μη επικερδές.

Έτσι, οι επιχειρήσεις αντί να εφησυχάζουν για την επιτυχία ενός προϊόντος τους, αντιμετωπίζουν τη συντόμευση του κύκλου ζωής των προϊόντων τους με μια αντίρροπη προσπάθεια για παρουσίαση επιτυχέστερων και πιο συχνών καινοτομιών, πράγμα που προϋποθέτει τη διατήρηση καινοτομιών σε εφεδρεία.

4.4 Καινοτομία Και Ανταγωνισμός

Τα τελευταία χρόνια η ανταγωνιστικότητα έγινε η λέξη κλειδί στα χείλη των κυβερνώντων, των στελεχών των επιχειρήσεων, των εκπαιδευτικών και των ηγετών των εργατικών συνδικάτων. Η ανταγωνιστικότητα συνήθως αναφέρεται:

- ♦ Στο σύνολο της οικονομίας
- ♦ Στο σύνολο ενός βιομηχανικού κλάδου και
- ♦ Στο επίπεδο μιας ατομικής επιχείρησης.

Ο καλύτερος προσδιορισμός της έννοιας της ανταγωνιστικότητας δόθηκε από το “Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας” των Η.Π.Α. Το αμερικάνικο συμβούλιο όρισε την ανταγωνιστικότητα ως εξής:

«ο ανταγωνισμός μιας οικονομίας ορίζεται ως η ικανότητα της να παράγει αγαθά και υπηρεσίες που μπορούν να προωθούν στις διεθνείς αγορές, ενώ ταυτόχρονα διατηρούν

και διευρύνουν τα πραγματικά εισοδήματα των πολιτών της. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη διεθνή διείσδυση είναι η ανεμπόδιστη (ελεύθερη) λειτουργία των διεθνών αγορών».

Ο ανταγωνισμός κυριαρχεί σε όλες τις επιχειρήσεις. Έχοντας λοιπόν υπόψη το τρανταχτό αυτό φαινόμενο του ανταγωνισμού, πρέπει οι υποψήφιες καινοτόμες εταιρείες να πάρουν τα κατάλληλα μέτρα αντιμετώπισης του. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα του ανταγωνισμού είναι αυτό της μίμησης. Οι περισσότερες εταιρείες μιμούνται κάποιες επιτυχημένες κινήσεις άλλων εταιρειών με διάφορους τρόπους. Ο πιο συνηθισμένος τρόπος είναι αυτός της χαμηλότερης τιμής με σκοπό την αύξηση ζήτησης από το καταναλωτικό κοινό.

Αξίζει να σημειωθεί, «πως οι μεγάλες επιχειρήσεις περιμένουν από έναν σύμβουλο να τους φέρει καινοτομία, καινούργια πράγματα και εξειδικευμένη γνώση. Ένας σύμβουλος μπορεί να είναι πηγή εσόδων για την εταιρεία», δηλώνει ο κος Καστρινάκης Κώστας ¹¹ σε μία συνέντευξη του (βλ.παράρτημα). Οι επιχειρήσεις περιμένουν από έναν σύμβουλο να τους φέρει καινοτομία όχι μόνο για το αναμενόμενο αποτέλεσμα που είναι το κέρδος, αλλά και για την σωστή αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων.

4.5 Καινοτόμες Επιχειρήσεις

Το ευρύτερο γνωστό ενδοεπιχειρηματικό πρόγραμμα καινοτομίας είναι ο “κανόνας 15%” της 3M, ο οποίος επιτρέπει στους υπαλλήλους του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R&D) να ξοδέψουν το 15% του χρόνου τους στις ιδέες τους (βλ. παράρτημα).

¹¹ Καστρινάκης Κώστας. “Τα Μυστικά Της Διοίκησης Επιχειρήσεων”. Εφημερίδα: ΤΑ ΝΕΑ. Δευτέρα 24/1/2005 Τεύχος 2.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Εισαγωγή

Η στρατηγική αποτελεί τη γενική πορεία που ακολουθεί η επιχείρηση ή ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στην αποστολή και να φθάσει στο όραμα. Ο Igor Ansoff ορίζει τη στρατηγική ως θεμελιώδεις επιλογές που αφορούν την άριστη ένταξη της οργάνωσης στο περιβάλλον της, με την έννοια ότι εξασφαλίζουν την επιβίωση, την ανάπτυξη και την ευημερία της.

Μια πιο στενή μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις στον ίδιο κλάδο υιοθετούσαν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους και τη διανομή τους, τις εσωτερικές τους δομές, συστήματα κ.λ.π. Αυτές οι διαφορές μέσα στο ίδιο το περιβάλλον, ξεκίνησαν να γίνονται γνωστές ως “στρατηγικές”. Επομένως, στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί ο όρος στρατηγική κατά τους πιο γνωστούς συγγραφείς και από πού προέρχεται η λέξη αυτή. Στην συνέχεια θα δοθεί ο χρησιμοποιούμενος σήμερα όρος στρατηγική και τέλος θα παρουσιαστεί η ταύτιση που υπάρχει μεταξύ της στρατηγικής και με τη ταυτότητα της επιχείρησης.

5. Τι Είναι Στρατηγική

“Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή ένα σύνολο από τεχνικές. Είναι η αναλυτική σκέψη, καθώς και κινητοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα πιο σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται καμίας ποσοτικοποίηση”.

Peter Drucker

“Η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ’ ότι οι ανταγωνιστές σου, ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο”.

Michael Porter

5.1 Προέλευση Της Λέξης “Στρατηγική”

Στη διεθνή βιβλιογραφία η λέξη στρατηγική χρησιμοποιήθηκε πρώτη φορά το 1951 σε ένα βιβλίο του William H. Newman¹². Η λέξη ξεκίνησε να χρησιμοποιείται όταν έγινε σαφές στους ερευνητές πως, αντίθετα με το ότι πρεσβεύουν τα οικονομικά υποδείγματα του πλήρους ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονταν στον ίδιο κλάδο και χρησιμοποιούσαν την ίδια τεχνολογία είχαν συχνά σημαντικά διαφορετικό επίπεδο απόδοσης. Η μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις του ιδίου κλάδου συχνά υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τη διανομή αυτών, τις εσωτερικές τους δομές, τα συστήματα, κτλ. Αυτές οι διαφορές μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον άρχισαν να αποδίδονται σταδιακά στις διαφορετικές «στρατηγικές» των επιχειρήσεων.

Η ίδια η λέξη έχει τις ρίζες της στη αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός, η οποία είναι συνθετικό των λέξεων «στρατός» και «άγειν» (που σημαίνει οδηγό). Παρά την Ελληνική πατρότητα της λέξης ένας από τους πλέον διάσημους στρατηγούς που γνώρισε ποτέ ο κόσμος ήταν ο Sun Tzu. Υπάρχει σήμερα μια πλειάδα από βιβλία που αναλύονται οι βασικές αρχές της επιτυχημένης στρατηγικής του, επιχειρώντας έτσι να προσφέρουν συνταγές επιτυχίας στα σημερινά στελέχη επιχειρήσεων.

5.1.1 Ορισμοί Στρατηγικής

Ο Alfred Chandler¹³ ορίζει τη στρατηγική ως *«τον καθορισμό των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκαίων μέσων για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων».*

¹²Newman. W. H, “Administrative Action: the techniques of organization and management”. 1951.

¹³ Chandler. A. “Strategy and Structure: chapters in the history of America industrial enterprise”, MA: MIT Press, σελ. 13, 1962.

Ο Hofer και Schendel¹⁴ ορίζουν τη στρατηγική ως «την αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον».

Ο Michael Porter¹⁵ θεωρεί πως η στρατηγική είναι «η τοποθέτηση της επιχείρησης στο περιβάλλον της». Τέλος, ο Gay Hamel¹⁶ τείνει να θεωρεί τη στρατηγική ως επανάσταση.

Κοινό γνώρισμα όλων των παραπάνω ορισμών, είναι η φανερή ή σιωπηρή παραδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασικής διαδικασίας διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές, αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών.

5.1.2 Τελικά Τι Είναι Στρατηγική

Τελικά, στρατηγική είναι η διαδικασία αναζήτησης και εύρεσης του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία σκοπεύει να κερδίσει μακροχρόνια βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι στρατηγικές περιγράφουν δράσεις που αποσκοπούν άμεσα στην βελτίωση της θέσης και ισχύος της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών της. Οι στρατηγικές θα πρέπει (α) να δίδουν στην εταιρεία την δυνατότητα να αποκτή ένα σχετικό πλεονέκτημα μέσα από μέτρα που θα είναι δύσκολο για τους ανταγωνιστές να αντιγράψουν και, (β) να επιτρέπουν την περαιτέρω διερεύνηση αυτού του πλεονεκτήματος.

Τα βασικά στοιχεία οποιασδήποτε στρατηγικής είναι: (α) η αγορά (πελάτες, ανταγωνιστές και τεχνολογία), (β) οι ομάδες συμφερόντων και (γ) οι εταιρικές ικανότητες και δυνατότητες (όπως ορίζονται από τα εταιρικά σχέδια και προγράμματα, τους πόρους και την κουλτούρα).

¹⁴ Hofer. C. W και Schendel. D., "Strategy Formulation: analytical concepts", West, 1978.

¹⁵ Porter. M. E., "What is Strategy?", Harvard Business Review, Nov. -Dec., 1996.

¹⁶ Hamel G. "Strategy as Revolution", Harvard Business Review, σελ. 69-82., July-Aug. 1996.

5.2 Ταύτιση Στρατηγικής Και Ταυτότητας Της Επιχείρησης

Σε μια αγορά παγκοσμιοποιημένη, στην οποία “τα πάντα ρει”, η ταυτότητα της επιχείρησης είναι θεμέλιος λίθος για το κτίσιμο της επιχειρηματικής στρατηγικής, που απορροφά ταυτόχρονα όλους τους κραδασμούς των συνεχών αλλαγών και χαοτικών εξελίξεων στο εσωτερικό και εξωτερικό εταιρικό περιβάλλον. Συνεπώς, μια επιχείρηση για να δημιουργήσει ένα θετικό κλίμα στους υπαλλήλους της, εμπιστοσύνη στους επενδυτές, καλή θέληση σε όλους τους μεσάζοντες και σεβασμό στους καταναλωτές, δεν διαχειρίζεται μόνο το προϊόν ή την στρατηγική της, αλλά και την ταυτότητα, σαν ένα αναπόσπαστο μέρος τους. Μάλιστα, η ίδια η ταυτότητα δεν είναι κάτι στατικό, αλλά εμπεριέχει δυναμικές που την κάνουν να αλλάζει μορφή και να λαμβάνει διαφορετικούς συνειρμούς μέσα σε ένα χρονικό διάστημα.

Η επιχείρηση, λοιπόν, πριν εφαρμόσει τη στρατηγική της, προσπαθεί να ενσωματώσει τις εσωτερικές και εξωτερικές πολιτικές μάρκετινγκ και επικοινωνίας, με την εισαγωγή ενός κοινού συμβολισμού. Οι μεγάλες εταιρείες, για παράδειγμα, έχουν καθιερώσει πρακτικές μιας αέρας εικόνας όσο αφορά τα λογότυπα, την ενδυμασία των υπαλλήλων της, τις εγκαταστάσεις, τις αναφορές και τα έντυπα τους.

Ο λόγος είναι σαφής: Καμία επιχείρηση δεν θέλει να έχει «θόρυβο» ή «παράσιτα» στο μήνυμά της, που θα το κάνουν να παραμορφωθεί ή να ληφθεί διαφορετικά από το κοινό - παραλήπτη. Η εταιρική εικόνα και ταυτότητα είναι σημαντική επειδή θα υποστηρίξει από την αρχή την στρατηγική, τους σκοπούς, και τους στόχους της επιχείρησης, ώστε να υλοποιηθούν ομαλά χωρίς εμπόδια.

5.3 Εσωτερική Επιχειρηματικότητα Και Εταιρική Κουλτούρα

Ένα σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να μελετηθεί στην περίπτωση της εσωτερικής επιχειρηματικότητας είναι αυτό της κουλτούρας. Η κουλτούρα, είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν, ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά. Επομένως, μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με

τα προβλήματα αυτά. Η ερμηνεία αυτή, όπως είναι ευνόητο, καλύπτει και την περίπτωση της εταιρικής κουλτούρας.

Όπως προαναφέρθηκε, η εσωτερική επιχειρηματικότητα βρίσκει χώρο έκφρασης μόνο μέσα σε επιχειρήσεις που ευνοούν την ελεύθερη σκέψη και ενθαρρύνουν τα στελέχη της να προχωρήσουν σε ενέργειες τέτοιες που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως «επιχειρηματικότητα». Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, πως η επιχειρηματικότητα μπορεί να εκφραστεί μόνο εφόσον αυτό το επιτρέπει η εταιρική κουλτούρα. Εφόσον, η τελευταία δεν αποδέχεται μια τέτοια δραστηριότητα, τότε η επιχειρηματικότητα δεν θα μπορεί σε καμία περίπτωση να εξωτερικευτεί, ακόμα και αν μέσα στην επιχείρηση υπάρχουν στελέχη που συγκεντρώνουν όλα τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Βέβαια, θα πρέπει να τονίσουμε ότι στην περίπτωση αυτή θα έχει αποφευχθεί η προσέγγιση και η πρόσληψη από την πλευρά της επιχείρησης, ατόμων που συγκεντρώνουν τέτοια στοιχεία. Η κάθε εταιρεία έχει μηχανισμούς τέτοιους ώστε να απορροφά άτομα που ταιριάζουν απόλυτα στη κουλτούρα της. Έτσι, για έναν οργανισμό που το επιχειρηματικό πνεύμα δεν είναι αποδεκτό, δε θα ήταν δυνατό να προσλαμβάνει επιχειρηματικά «μυαλά». Βεβαίως, αν δεν υπάρχει ο προαναφερθείς μηχανισμός, η εκάστοτε επιχείρηση θα απειλείται με κατάρρευση, αφού θα χαρακτηρίζεται από αστάθεια και από έλλειψη φιλοσοφίας.

Σε μια επιχείρηση παραδοσιακή που δεν αποδέχεται την επιχειρηματικότητα, δίνεται έμφαση στην αποθήκευση πληροφοριών και στη λήψη αποφάσεων με μικρό κίνδυνο. Το εσωτερικό περιβάλλον που δημιουργείται είναι αυτό της περιορισμένης ελευθερίας και του πλήρους ελέγχου των κινήσεων, ώστε να εξασφαλίζεται η πλήρης ομαλότητα των διαδικασιών αλλά και η αποφυγή «ριζοσπαστικών» κινήσεων και ιδεών. Κυριαρχεί ένα σύστημα παγιωμένης ιεραρχίας με σταθερές και ανελαστικές διαδικασίες και μηχανισμούς.

Αντίθετα, μια επιχείρηση που ευνοεί τη ελεύθερη επιχειρηματική σκέψη, έχει μια εντελώς διαφορετική εσωτερική κουλτούρα. Ως προς τη δομή της, αυτή δεν είναι ιεραρχική αλλά, ως ένα βαθμό, επειδή παρέχει κίνητρα σε οποιοδήποτε στέλεχος που μπορεί και θέλει να καινοτομήσει δρώντας ως επιχειρηματίας και γινόμενος εξωτερικός συνεργάτης της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, επικρατεί ένα κλίμα πολύ πιο φιλελεύθερο, με παροχή δικαιωμάτων αυτοελέγχου στους εργαζόμενους και με ένα σύστημα γενικών κανόνων που δεν καταστρατηγούν την ελεύθερη δημιουργική έκφραση. Και αυτό, έχει ως αποτέλεσμα να επιτρέπονται όχι μόνο οι πειραματισμοί

αλλά και τα λάθη, ενώ οι αποτυχίες θεωρούνται ως κάτι δεδομένο και αναπόφευκτο. Ασφαλώς, για κάθε επιτυχημένη προσπάθεια υπάρχει και η αντίστοιχη ανταμοιβή, αφού η λειτουργία της επιχείρησης στηρίζεται σε ένα οργανωμένο σύστημα αμοιβών.

Σε τέτοια κουλτούρα ευνοείται η συνεργασία, ενώ δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοβοήθειας. Οι εργαζόμενοι έχουν άμεση πρόσβαση σε όλες τις πηγές και σε όλα τα απαιτούμενα μέσα για τη διεξαγωγή πειραμάτων, ενώ έχουν εξασφαλισμένη και τη συμπαράσταση της ανώτερης διοίκησης. Οι εργασίες και οι υποχρεώσεις δεν θεωρούνται ως μια καθημερινή ρουτίνα την οποία οι εργαζόμενοι πρέπει να υποστούν, αλλά ως μέρος μιας δημιουργικής και ευχάριστης διαδικασίας. Ο ορίζοντας στον οποίο γίνεται ο σχεδιασμός δεν είναι βραχυχρόνιος αλλά μακροχρόνιος.

Η διαφορά που υπάρχει ανάμεσα στα δύο περιβάλλοντα, βεβαίως, έχει ως αποτέλεσμα και τη δημιουργία μιας διαφορετικής διοικητικής νοοτροπίας, νοοτροπία που υιοθετείται από διαφορετικής φιλοσοφίας διευθυντές – ηγέτες. Αν θα θέλαμε, πάντως, να κάνουμε μια κριτική πάνω σε αυτά τα είδη των εταιρειών, θα λέγαμε πως εκείνο της πιο φιλελεύθερης που όχι απλά επιτρέπει αλλά και ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα βρίσκεται πιο κοντά στις ανάγκες της σημερινής εποχής, που η επιχείρηση καλείται να γίνει φορέας καινοτομίας ώστε να ανταποκριθεί στις συνθήκες του σκληρού ανταγωνισμού.

5.4 “Οδηγός” Η Εταιρική Κουλτούρα

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ένα σύνολο αξιών, «πιστεύω», προτύπων, υποθέσεων και τρόπου σκέψης που αποδέχονται όλα τα μέλη ενός οργανισμού. Αυτά τα πολιτισμικά στοιχεία μεταφέρονται στα νέα μέλη και τα διδάσκουν πώς να αντιλαμβάνονται, να σκέπτονται και να αισθάνονται μέσα στο οργανισμό Ζάβλανος (1999)¹⁷. Η κουλτούρα, με άλλα λόγια, δείχνει τον τρόπο με τον οποίο γίνονται τα πράγματα μέσα στο οργανισμό και επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων.

Κάθε οργανισμός έχει τη δική του κουλτούρα και αυτή η ιδιαιτερότητα δίνει στα μέλη του μια αίσθηση ταυτότητας και βοηθά να αφοσιώνονται σε κάτι μεγαλύτερο και πέρα από το προσωπικό συμφέρον. Η προσαρμογή στην κουλτούρα του

¹⁷ Ζάβλανος Μ. “Οργανωτική Συμπεριφορά”. Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα 1999.

οργανισμού βοηθά στη επιβράβευση και τη εξέλιξη του ατόμου μέσα σε αυτόν, ενώ η έλλειψη προσαρμογής οδηγεί στην απόρριψη του. Η κουλτούρα παρέχει στα μέλη ενός οργανισμού ένα κοινώς αποδεκτό νόημα, το οποίο στρέφει όλο το δυναμικό προς τη ίδια κατεύθυνση.

Στοιχεία που επηρεάζονται από την οργανωτική κουλτούρα είναι το ηγετικό στυλ που ασκεί ο μάνατζερ στον οργανισμό, οι διαδικασίες των καινοτομιών, η λήψη αποφάσεων, η επικοινωνία, η οργάνωση, η μέτρηση της απόδοσης, κ.α.

5.4.1 Οργανωτική Κουλτούρα Από Τους Ιδρυτές

Η οργανωτική κουλτούρα δημιουργείται από τους ιδρυτές της επιχείρησης και σύμφωνα με το όραμα τους. Οι ιδρυτές προσλαμβάνουν μόνο όσους σκέπτονται και πράττουν όπως εκείνοι και στη συνέχεια κοινωνικοποιούν τους εργαζόμενους σύμφωνα με τις δικές τους αντιλήψεις και αρχές. Τέλος, η συμπεριφορά των ιδρυτών λειτουργεί ως μοντέλο για τη συμπεριφορά των εργαζομένων Robbins S. (2001)¹⁸.

Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν την κουλτούρα ενός οργανισμού με διάφορους τρόπους: με τυπικότητες (για παράδειγμα, να μπορούν να μιλούν στον μάνατζερ τους στον ενικό) ή με υλικά σύμβολα (που μπορεί να είναι τα αυτοκίνητα που προέρχονται από την εταιρεία στα υψηλόβαθμα στελέχη, η διαμόρφωση του εργασιακού χώρου ή η διαφορά στην επίπλωση γραφείων). Όλα αυτά υποδηλώνουν τη σημασία που έχει ένας εργαζόμενος για τη εταιρεία και καθορίζουν, εν μέρει, τη συμπεριφορά των υπόλοιπων μελών απέναντι τους.

Επίσης, η γλώσσα που χρησιμοποιείται από τον οργανισμό είναι μια εκδήλωση της κουλτούρας του. Έτσι, ο τρόπος με τον οποίο γράφουν και μιλούν οι εργαζόμενοι είτε μεταξύ τους, είτε με τους πελάτες, ή ακόμα και τα συνθήματα που χρησιμοποιούν, αντανακλούν στην κουλτούρα του συγκεκριμένου οργανισμού και συμβάλουν στη ανάπτυξη μιας ιδιολέκτου (jargon), κοινής για όλους τους εργαζόμενους.

Οι εκδηλώσεις εορτασμού διαφόρων γεγονότων ή οι ανεπίσημες συναντήσεις και συγκεντρώσεις είναι, επίσης, σημαντικό μέρος της κουλτούρας του οργανισμού και ο μάνατζερ μπορεί να χρησιμοποιήσει, τόσο για να στείλει «μηνύματα» στους εργαζόμενους, όσο και για να ενδυναμώσει τις σχέσεις ανάμεσα τους.

¹⁸ Robbins S. "Organisational Behaviour", 9th ed., Prentice Hall, UK, 2001.

5.4.2 “Ισχυρή” Κουλτούρα

Όπως προαναφέρθηκε είναι ευρέως διαδεδομένη η απόψη - κυρίως μεταξύ των στελεχών των επιχειρήσεων ότι η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας συνδέεται με καλύτερες επιδόσεις. Η ισχύς μιας κουλτούρας μπορεί να περιγραφεί σε δύο κατευθύνσεις: Η πρώτη, είναι η λεγόμενη «ένταση της κουλτούρας», δηλαδή ο βαθμός αποδοχής της. Πόσο βαθιά πιστεύουν οι εργαζόμενοι στις αξίες που εκφράζονται από την κουλτούρα της επιχείρησης. Η δεύτερη, είναι η «κρυσταλλοποίηση», δηλαδή σε τι εύρος είναι αποδεκτές αυτές οι αξίες.

Η ύπαρξη μιας ισχυρής κουλτούρας θεωρείται σημαντική, διότι σε αυτή την περίπτωση οι επιχειρήσεις δεν χρειάζονται πλέον τις γραφειοκρατικές μεθόδους ελέγχου και επίβλεψης. Σύμφωνα με την V.Hope και τον J.Hendry (2001), ο «χειρισμός της οργανωσιακής κουλτούρας επιδιώκει τον επιτυχή έλεγχο χωρίς την προσφυγή στις παραδοσιακές γραφειοκρατικές μορφές ελέγχου. Με αυτό τον τρόπο, προσδιορίζοντας και διαδίδοντας μεταξύ των εργαζομένων και τις κατάλληλες αξίες, θα προκύπτουν συμπεριφορές τέτοιες που θα κάνουν τους κανονισμούς να μην είναι πλέον, απαραίτητοι. Με μια τέτοια δραστηριότητα η καινοτομία θα ανθήσει μέσα από έναν δυϊσμό ελευθερίας και ελέγχου».

Οι ισχυρές κουλτούρες «δουλεύουν» στο αφανές επίπεδο και εξασκούν μεγαλύτερο και αποτελεσματικότερο έλεγχο στη συμπεριφορά και τα «πιστεύω» των ανθρώπων. Όμως, οι οργανισμοί θα πρέπει ταυτόχρονα και να ανησυχούν αν χαρακτηρίζονται από ισχυρή κουλτούρα. Μια ισχυρή κουλτούρα είναι ενδεχομένως επιθυμητή, αλλά μόνο για όσο διάστημα κρίνεται ότι ταιριάζει με τους στόχους της επιχείρησης. Και οι ισχυρές κουλτούρες αλλάζουν δύσκολα, μόνο όταν έρθει η ώρα να αλλάξουν.

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΗΜΕΡΑ

Εισαγωγή

Η σημερινή εποχή αυτό που χρειάζεται είναι μια επιχειρηματική κοινωνία, στην οποία η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα να είναι συνηθισμένες, σταθερές και συνεχείς. Όπως ακριβώς το μάνατζμεντ έχει γίνει το συγκεκριμένο εργαλείο όλων των σύγχρονων ιδρυμάτων και το ενοποιητικό όργανο της κοινωνίας μας, έτσι η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα πρέπει να γίνουν μία αναπόσπαστη αναζωογονητική δραστηριότητα στις οργανώσεις, στην οικονομία και στην κοινωνία μας.

Αυτό απαιτείται από όλα τα ανώτερα στελέχη όλων των οργανισμών να κάνουν την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα μία συνηθισμένη, συνεχιζόμενη, καθημερινή δραστηριότητα, μία πρακτική στη δική τους εργασία και σε αυτή της οργάνωσης τους.

Έχοντας υπόψη τα παραπάνω, στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε την σημασία της επιχειρηματικότητας και της εσωτερικής επιχειρηματικότητας σήμερα. Στην συνέχεια θα αναφέρουμε πως η Ελλάδα, κυριαρχείται από την επιχειρηματικότητα. Τέλος, θα παρουσιαστεί τόσο ο δεκάλογος των υποχρεώσεων και δικαιωμάτων μιας νεοσύστατης επιχείρησης στην Ελλάδα, όσο και το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα και τα εμπόδια, σε σύγκριση με άλλες χώρες.

6. Η Σημασία Της Επιχειρηματικότητας Και Της Εσωτερικής

Επιχειρηματικότητας Σήμερα

Το βασικό γεγονός της βιομηχανικής ζωής του δευτέρου μισού του εικοστού αιώνα και των αρχών του εικοστού πρώτου είναι ο επιταχυνόμενος ρυθμός ανάπτυξης της επιστημονικής γνώσης και ο αντίκτυπος της στην τεχνολογία. Στη γένεση της νέας χιλιετίας, η παγκόσμια αγορά διανύει ήδη μια φάση έντονου ανταγωνισμού και ποιοτικής ωρίμανσης τόσο στη ζήτηση όσο και στην προσφορά.

Το λυκαυγές της καινούργιας χιλιετίας βρίσκει την παγκόσμια οικονομία, καθώς και τον κόσμο των αγορών και των επιχειρήσεων, σε μια κρίσιμη καμπή. Οι εξελίξεις που σημειώνονται είναι μεγάλης σημασίας και σπουδαιότητας. Κυρίως, μεταβάλλονται οι σημασίες και οι σπουδαιότητες στο χρόνο και το χώρο. Έχουμε δηλαδή χρονικές και χωρικές μεταβολές. Οι χρόνοι που απαιτούνται για τις οικονομικές συναλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο είναι πολύ μικρότεροι από αυτούς που ίσχυαν άλλοτε ενώ ο οικονομικός χώρος έχει πλέον ξεπεράσει τα όρια του εθνικού κράτους. Είναι και τα δύο ποιοτικά στοιχεία αυτού που περιγράφεται, ίσως απλοποιημένα, με τον όρο παγκοσμιοποίηση, η οποία κυρίως μετά τη ίδρυση της Ευρωπαϊκής Ένωσης και τη δημιουργία της Οικονομικής Νομισματικής Ένωσης (Ο.Ν.Ε), έχει προωθηθεί όσο ποτέ άλλοτε.

Οι συνθήκες αυτές καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε όλες τις εκφάνσεις της. Όσον αφορά την εσωτερική επιχειρηματικότητα, φαίνεται να είναι ο μόνος τρόπος για μια επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις απαιτήσεις του παγκοσμιοποιημένου περιβάλλοντος. Όπως φαίνεται και από το κύμα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων, οι μικρές επιχειρήσεις δεν μπορούν και δεν είναι δυνατόν να επιβιώσουν. Συνέχεια επιβεβαιώνεται η παραδοχή πως σήμερα είναι η εποχή των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων. Και, ασφαλώς, μια στατική επιχείρηση που δεν ευνοεί την επιχειρηματικότητα δεν μπορεί να έχει περαιτέρω βλέψεις, αφού είναι υποχρεωμένη να μένει στάσιμη μπροστά στις εξελίξεις. Δεν είναι τυχαίο το γεγονός, ότι οι μεγαλύτερες πολυεθνικές εταιρείες ενθαρρύνουν την εσωτερική επιχειρηματικότητα.

Από την άλλη, η επιχειρηματικότητα αποτελεί μονόδρομο για τις εθνικές οικονομίες. Οι βασικοί λόγοι για τους οποίους η γέννηση των νέων εταιρειών μπορεί να έχει θετικές επιπτώσεις στην τοπική οικονομική ανάπτυξη είναι οι ακόλουθοι:

- ◆ *Απασχόληση και εισοδηματική αύξηση.* Οι επενδύσεις που γίνονται για την καθιέρωση και την διερεύνηση των νέων εταιρειών δημιουργούν τις θέσεις εργασίας για τους ιδιοκτήτες – διευθυντές και τους υπαλλήλους.
- ◆ *Αυξήσεις στα φορολογικά έσοδα.* Η αύξηση της φορολογικής βάσης μπορεί να προέλθει από τις αυξήσεις στα ατομικά εισοδήματα, τα εταιρικά κέρδη, την κατανάλωση, τις τιμές και τις πληρωμές.
- ◆ *Βελτιωμένη παροχή υπηρεσιών και τοπική εισοδηματική διατήρηση.* Η δημιουργία των νέων εταιρειών μπορεί να ενισχύσει την παροχή τοπικών υπηρεσιών όπως οι λιανικές εγκαταστάσεις. Μια έλλειψη τέτοιων υπηρεσιών χαρακτηρίζει πολλές μικρές και απομακρυσμένες κοινότητες, κυρίως στη Ελλάδα.
- ◆ *Επίδειξη και κινητήρια αποτελέσματα.* Η γέννηση των νέων επιχειρήσεων επηρεάζει το κίνητρο των ανθρώπων. Η παρουσία και η σημασία αυτής της επίδρασης είναι φυσικά δύσκολο να ποσοτικοποιηθεί. Εντούτοις, υπολογίζεται ότι μια θετική επιρροή στις προσδοκίες είναι δυνατή.

Αυτοί είναι μερικοί μόνο από τους τρόπους με τους οποίους οι εθνικές οικονομίες μπορούν να βοηθήσουν από την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Αυτοί οι λόγοι όμως, σε συνδυασμό με τους αντίστοιχους που έχει η εκάστοτε επιχείρηση, καθιστά κατανοητή τη σημασία της επιχειρηματικής διαδικασίας στα πλαίσια μιας σκληρής ανταγωνιστικής εποχής, (βλ. παράρτημα).

6.1 Η Επιχειρηματικότητα Στην Ελλάδα

Η επιχειρηματικότητα στη μεταπολεμική περίοδο της Ελλάδας στηρίχθηκε κυρίως στο ξένο κεφάλαιο και στη εισαγόμενη τεχνολογία. Η διερεύνηση, δηλαδή του παραγωγικού δυναμικού της βιομηχανίας δεν στηρίχθηκε σε μια εγχώρια ενδογενή διαδικασία αλλά εξαρτήθηκε από τις ξένες επιχειρηματικές αποφάσεις για την ανάληψη παραγωγικής δραστηριότητας στον ελληνικό χώρο. Η προσέλκυση ξένου επενδυτικού κεφαλαίου ευνοήθηκε τόσο από τις ξένες όσο και από τις εγχώριες δυνάμεις που μπορούν να επηρεάσουν τις οικονομικές επιλογές της χώρας.

Για τα ελληνικά κεφάλαια, οι ξένες επενδύσεις και γενικότερα η εισροή κεφαλαίου από το εξωτερικό αντιμετωπιζόταν σαν ένας παράγοντας που θα συνέβαλλε στην λύση ορισμένων διαρθρωτικών προβλημάτων, επιτρέποντας

ταυτόχρονα στον ίδιο να εξακολουθεί να προσανατολίζεται προς τις παραδοσιακές κερδοσκοπικές δραστηριότητες.

Η έλλειψη και του στοιχειώδους ακόμα κρατικού προγραμματισμού και η τάση της οικονομικά άρχουσας τάξης για εύκολο και γρήγορο πλουτισμό με αντίτιμο κάθε εθνική και κοινωνική θυσία οδήγησαν στο στένεμα των δυνατοτήτων ανάπτυξης της χώρας με την ενίσχυση του τομέα υποδομής, των κατασκευών και της παραγωγής καταναλωτικών αγαθών, την επέκταση των εισαγωγών για προϊόντα που θα μπορούσαν να παραχθούν στη χώρα μας με άμεσο αποτέλεσμα τη διαστρέβλωση των δυνατοτήτων αξιοποίησης των πλουτοπαραγωγικών πηγών της χώρας.

Ακόμα το κράτος παρέλειψε συστηματικά να αναλάβει το ίδιο την προώθηση της συσσώρευσης κεφαλαίου στην μεταποίηση. Παρ' όλη την επενδυτική ανεπάρκεια στον τομέα αυτό, το κράτος δεν προχώρησε στη δημιουργία νέων βιομηχανικών δραστηριοτήτων οι οποίες θα μπορούσαν είτε να καλύψουν ένα μεγάλο μέρος της εσωτερικής ζήτησης είτε να αξιοποιήσουν την παραγωγή άλλων βιομηχανικών κλάδων με στόχο τη διεθνή αγορά. Στη χώρα μας, δεν ήρθε για να ρυθμίσει την ορθολογική λειτουργία της οικονομίας αλλά για να ενισχύσει με διάφορους τρόπους τα ασθενικά μονοπώλια που υπήρχαν θέτοντας στην υπηρεσία τους κρατικούς πόρους και κάθε άλλη μορφή βοήθειας.

Στην πολιτική ανάπτυξη του τόπου επιβλήθηκε μια κατεύθυνση των επενδύσεων σε προγράμματα χαμηλής σύνθεσης κεφαλαίου δίνοντας με αυτό τον τρόπο μια κατεύθυνση, για μεγαλύτερη δυνατή απασχόληση με τις μικρότερες πάγιες επενδύσεις. Η πολιτική αυτή, οδήγησε στα πλαίσια των εξαιρετικά δύσκολων συνθηκών της μεταπολεμικής ανασυγκρότησης και δόθηκε αρχική προτεραιότητα στη δημιουργία μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω των οποίων βρέθηκε διέξοδος για ένα μεγάλο κομμάτι του οικονομικά ενεργού πληθυσμού της χώρας.

6.2 Δεκάλογος Των Δικαιωμάτων Και Των Υποχρεώσεων Νεοσύστατης Επιχείρησης Στη Ελλάδα¹⁹

Η επιχείρηση έχει το δικαίωμα να:

1. Λειτουργεί σε σταθερό, σαφές, κωδικοποιημένο, αντικειμενικό, προβλέψιμο, διεθνώς ανταγωνιστικό θεσμικό και νομικό πλαίσιο που προάγει την επιχειρηματικότητα και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα.
2. Λειτουργεί σε χρήστη και διαφανή διαχείριση των δημοσίων οικονομικών, η οποία διασφαλίζει το κοινωνικό ρόλο του κράτους και στοχεύει στον περιορισμό του δημοσίου δανεισμού, καθώς σε σταθερό και προβλέψιμο φορολογικό πλαίσιο που στηρίζει τόσο την επιχειρηματικότητα όσο και τις επενδύσεις.
3. Διεκδικεί διαφάνεια, φερεγγυότητα και αμοιβαιότητα στις σχέσεις της πολιτείας με τους πολίτες και τις άλλες επιχειρήσεις, καθώς και την αποτελεσματική προστασία της Δικαιοσύνης.
4. Απολαμβάνει ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό σύστημα που προσφέρει δεξιότητες, γνώσεις και αξίες που αντιστοιχούν στις κοινωνικές και οικονομικές ανάγκες, ένα σύστημα που προάγει την ατομική ευθύνη, τη ευθύνη, τη δημιουργία και την καινοτομία.
5. Έχει πρόσβαση σε μια αγορά εργασίας που δεν επιβαρύνει την ικανότητα της να προσαρμόζεται γρήγορα στις αλλαγές και να ενθαρρύνει την αύξηση της απασχόλησης, καθώς και να διεκδικεί από την πολιτεία ένα αποτελεσματικό δίκτυο κοινωνικής προστασίας που να στοχεύει έτσι στη σύντομη επανένταξη των ανέργων στην αγορά.
6. Έχει πρόσβαση σε μια ενοποιημένη και αποτελεσματική ευρωπαϊκή αγορά που δεν περιορίζεται από κρατικά ή ιδιωτικά μονοπώλια και λειτουργεί με όρους που δεν θίγουν την άμεση ή μακρόχρονη ανταγωνιστική ικανότητα της ίδιας και του συνόλου της οικονομίας.
7. Διεκδικεί από τη πολιτεία προστασία της φήμης της αντικειμενικής μεταχείριση της με βάση πραγματικά και επιβεβαιωμένα γεγονότα.

¹⁹ Δημοσίευση πίνακα κριτηρίων στην οικονομική εφημερίδα "ΕΞΠΡΕΣ", Κυριακή 29 Μαΐου 2005. Management & managers. Επιμέλεια: Παππά Κική

8. Απολαμβάνει μια ενιαία εθνική και ευρωπαϊκή πολιτική που προστατεύει αποτελεσματικά την πνευματική ιδιοκτησία, στηρίζει την έρευνα και ανάπτυξη και ενθαρρύνει την καινοτομία.
9. Έχει σαφή και ολοκληρωμένο εθνικό χωροταξικό σχεδιασμό και σύγχρονες υποδομές που της εξασφαλίζουν δίκτυα μεταφορών, διαχείριση αποβλήτων, τηλεπικοινωνίες και ενέργεια.
10. Διεκδικεί αναγνώριση της συνεισφοράς της στην κοινωνία και σεβασμό των δικαιωμάτων της στη πολιτεία.

Η επιχείρηση έχει την υποχρέωση να:

1. Διασφαλίζει την επιβίωση της, σεβόμενη το θεσμικό και νομικό πλαίσιο, να αναλαμβάνει τις ευθύνες της και να εκπληρώνει με συνέπεια τις υποχρεώσεις της.
2. Ανταποκρίνεται με συνέπεια στις θεσμοθετημένες υποχρεώσεις της και να συμβάλλει στη καταπολέμηση της διαφθοράς που οδηγεί σε στρεβλώσεις της αγοράς και ζημιώνει το κοινωνικό σύνολο.
3. Αποδίδει εύλογο μέρος στους μετόχους της, να εφαρμόζει τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης και να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της προς τους εργαζόμενους, προμηθευτές και πελάτες της.
4. Αποφεύγει εναρμονισμένες πρακτικές και να μη νοθεύει τον ανταγωνισμό εις βάρος του καταναλωτή.
5. Επενδύει στη γνώση στον χώρο εργασίας, στην κατάρτιση και στη διαβίου εκπαίδευση των εργαζομένων της.
6. Συνεισφέρει στη δημιουργία θέσεων εργασίας, να εφαρμόζει ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, των προαγωγών και των αμοιβών, να διασφαλίζει καλές και ασφαλείς συνθήκες εργασίας με ίσα δικαιώματα και ευκαιρίες για όλους και να σέβεται την ισορροπία μεταξύ εργασιακού χρόνου και προσωπικής ζωής.
7. Παρέχει ειλικρινή ενημέρωση και πληροφόρηση σε όσους συναλλάσσονται με αυτή και να σέβεται τα δικαιώματα του καταναλωτή για παροχή ασφαλών, ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών σε ανταγωνιστικές τιμές.
8. Παρακολουθεί τις τεχνολογικές εξελίξεις, να βελτιώνει την ανταγωνιστικότητά της, να εκσυγχρονίζει τις διαδικασίες παραγωγής της και να καινοτομεί στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που παρέχει.

9. Σέβεται το περιβάλλον ελαχιστοποιώντας τις επιπτώσεις των δράσεων της σε αυτό, να εφαρμόζει μέτρα πρόληψης καταστροφών, να προωθεί ενεργά την ανακύκλωση και να συμβάλλει στην εξοικονόμηση ενέργειας.
10. Αποδίδει στην κοινωνία μέρος της προστιθέμενης αξίας που παράγει και να καλλιεργεί εταιρική κουλτούρα, η οποία αναγνωρίζει και εφαρμόζει τις αρχές της Χάρτας Επιχειρήσεων.

6.3 Επιχειρηματικό Περιβάλλον Στην Ελλάδα Και Εμπόδια

Είναι ενδιαφέρον να συγκρίνουμε την Ελλάδα με άλλες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην οποία ανήκουμε εδώ και περίπου 25 χρόνια, και μάλιστα με χώρες που έχουν συναφή χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, θα μπορούσε η Ελλάδα να έχει δημιουργήσει μία εταιρεία σαν την Nokia (τη Φιλανδική εταιρεία τεχνολογίας κινητής τηλεφωνίας) ή εταιρεία σαν τη Zara (εταιρεία ένδυσης από την Ισπανία); Θα μπορούσε ποτέ μια εταιρεία ηλεκτρονικών στην Ελλάδα να έχει εξελιχθεί όπως η Philips; Γιατί η Ολλανδία των δεκαπέντε εκατομμυρίων κατοίκων έχει τόσες πολλές πολυεθνικές εταιρείες; Ασφαλώς έχει διαφορετική ιστορία από εμάς, αλλά αυτό δεν είναι η μόνη απάντηση. Θα επένδυαν ποτέ οι ξένοι επιχειρηματίες σε νέες επιχειρήσεις, στην Ελλάδα, όπως έκαναν στη Ιρλανδία; Μπορεί μια μικρή ελληνική επιχείρηση να εξελιχθεί σε πολυεθνική;

Είναι γνωστές οι μελέτες του IOBE, του GEM (Παγκόσμιο Πρατήριο για τη Επιχειρηματικότητα) και οι αποφάσεις για την ενίσχυση της απασχόλησης και της απασχόλησης που απορρέουν από τη Λισαβόνα. Υπάρχουν, επίσης πολλές σοβαρές μελέτες που συγκρίνουν τη επιχειρηματικότητα και την απασχόληση σε διάφορα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αν συγκρίνει κανείς την επιχειρηματικότητα στη Ελλάδα και σε άλλα κράτη - μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά, και ακόμη παραπέρα, αν διαβάσει συγκριτικές μελέτες για τη επιχειρηματικότητα στην Ε.Ε και στις Η.Π.Α, θα συνειδητοποιήσει ότι πρόκειται για ένα σύνθετο πρόβλημα.

Οι πιο συνηθισμένες «συνταγές» για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας είναι κάποιες φορολογικές ελαφρύνσεις και, επίσης, κάποιες επιδοτήσεις ή ειδικά χρηματοδοτικά προγράμματα. Στην πραγματικότητα, αυτό που καθορίζει τη επιχειρηματική δραστηριότητα σε όλες τις χώρες είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται το επιχειρείν. Οι παράγοντες που συνθέτουν αυτό το πλαίσιο είναι

πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, ακόμα και πολιτιστικοί. Τα υπόλοιπα είναι εν πολλοίς ακαδημαϊκή και πολιτική φιλολογία. Οι καλές προθέσεις υπάρχουν, για προφανείς λόγους, αλλά δεν επαρκούν. Βλέπουμε, για παράδειγμα, ότι το «θαύμα», όπως αποκαλείται της Ιρλανδίας είναι το αποτέλεσμα μεγάλων αλλαγών που έγιναν στο επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας, (βλ. παράρτημα).

6.3.1 Γραφειοκρατία.

Στην Αυστραλία χρειάζονται μόλις δύο ημέρες για να ιδρυθεί μία επιχείρηση, στη Δανία τέσσερις, ενώ στη Ελλάδα τριάντα οκτώ. Σε όλα αυτά υπολογίζονται επιπλέον ειδικές άδειες, πολεοδομία, επιμελητήρια κ.λπ. με όλη τη «ψυχαγωγία» που συνεπάγεται η... ερωτοτροπία με τις υπηρεσίες της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Τυχόν φαινόμενα διαφθοράς είναι ακόμη ένας παράγοντας που κάνει τους όρους του επιχειρείν ασαφείς και συνεχώς μεταβαλλόμενους, (βλ. παράρτημα).

6.3.2 Τράπεζες

Η γραφειοκρατία, όμως, δεν περιορίζεται στο δημόσιο τομέα. Τις ελπίδες έχει ένας νέος επιχειρηματίας χωρίς μεγάλα κεφάλαια ή σπίτι για να υποθηκεύσει όταν πηγαίνει στη τράπεζα. Οι τράπεζες δεν θα του ανοίξουν καν εμπορικό λογαριασμό, ούτε θα του δώσουν μπλοκ επιταγών. Και δεν μπορεί κανείς να κατηγορήσει τις τράπεζες γι' αυτό, με το χάος που επικρατεί στην αγορά σε ό,τι αφορά τις μεταχρονολογημένες και ακάλυπτες επιταγές. Από την άλλη, στην Αγγλία (για παράδειγμα) οι τράπεζες χορηγούν μπλοκ επιταγών μέσα σε μία ημέρα, ακόμη και σε έναν φοιτητή.

6.3.3 Πνευματικά Δικαιώματα

Πως μπορεί κανείς να καταχωρήσει μία ιδέα στη Ελλάδα; Σε άλλες χώρες υπάρχουν ειδικοί νόμοι γι' αυτό. Στην Ελλάδα, όμως, ουσιαστικά τίποτα δεν προστατεύει ένα νέο επιχειρηματία που έχει μια καλή επιχειρηματική ιδέα. Όσο για τη έρευνα και την ανάπτυξη γνώσης, οι σχετικές μελέτες δεν είναι καθόλου αισιόδοξες.

6.3.4 Επέκταση Στο Εξωτερικό

Από την άλλη, κάθε ελληνική επιχείρηση που βλέπει προς το εξωτερικό, είτε για εξαγωγές είτε για επέκταση, είναι απελπιστικά μόνη. Σχεδόν όλες οι χώρες της Ε.Ε. υποστηρίζουν σε διεθνές επίπεδο τις δικές τους επιχειρήσεις, μέσω των πρεσβειών τους και άλλων οργανισμών, και συχνά οι πολιτικοί τους παρεμβαίνουν δημόσια σε ξένους ομολόγους τους προκειμένου να υπερασπιστούν τα συμφέροντά τους. Εδώ, τα πάντα επαφίενται στην ιδιωτική πρωτοβουλία.

6.3.5 Ασφαλιστικές Εισφορές

Ό,τι μισθό κι αν αποφασίσει να δώσει ο επιχειρηματίας σε έναν νέο υπάλληλο, θα πρέπει να πληρώσει τουλάχιστον 40% του μισθού αυτού σε κάποιο ασφαλιστικό ταμείο. Σε άλλες χώρες της Ε.Ε. οι ασφαλιστικές εισφορές είναι υψηλότερες, αλλά στη Ελλάδα θεωρούνται «χαμένα λεφτά», τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους υπαλλήλους. Αυτά τα λεφτά δίνονται με αντάλλαγμα μέτριες υπηρεσίες υγείας και στοιχειώδεις συντάξεις, τις οποίες είναι αμφίβολο αν θα λάβουν οι νεώτερες γενιές. Αν τα ίδια λεφτά δινόταν για μια ιδιωτική ασφάλιση, οι παροχές θα ήταν ασυγκρίτως υψηλότερες. Πρέπει, όμως, να στηριχθούν τα ταμεία. Έτσι, σημαντικά ποσά που θα μπορούσαν να επενδυθούν σε ανθρώπινο δυναμικό από μια εταιρεία, καταλήγουν στα ταμεία.

6.3.6 Επιχειρηματική Αποτυχία

Αν κάποιος επιχειρηματίας αποτύχει - γιατί στο επιχειρείν πάντα υπάρχει αυτό το ενδεχόμενο αυτό θα είναι το τέλος του. Σε πολλές χώρες, όμως, αντίθετα με ό,τι συμβαίνει στην Ελλάδα, υπάρχουν προβλέψεις για τη αντιμετώπιση της επιχειρηματικής αποτυχίας και κυρίως για την εξόφληση των πιστωτών. Και αυτά είναι μερικά μόνο παραδείγματα από τα εμπόδια που συναντά η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα του 21^{ου} αιώνα.

ΠΩΣ ΘΑ ΓΙΝΕΙΣ ΣΩΣΤΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑΣ

Εισαγωγή

Καθημερινά, παρατηρείται η επιθυμία δημιουργίας μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας από διάφορους ανθρώπους. Οποιοσδήποτε επιθυμεί αυτό το νέο ξεκίνημα θα πρέπει να γνωρίζει πως δεν υπάρχουν μαγικές συνταγές επιτυχίας. Αυτό στο οποίο μπορεί να υπολογίζει κανείς είναι η μεταφορά μιας συσσωρευμένης εμπειρίας. Η επιχειρηματική δραστηριότητα συνεπάγεται ρίσκο για αυτόν που την ασκεί. Εντούτοις, στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε τα βασικότερα στοιχεία που χρειάζονται για να γίνει κανείς σωστός και επιτυχημένος επιχειρηματίας. Θα αναφέρουμε τα μυστικά επιτυχίας της επιχείρησης. Στην συνέχεια θα παρουσιάσουμε τόσο τις απειλές που συναντά στο δρόμο του ο επιχειρηματίας όσο και τα εμπόδια εισόδου και εξόδου μίας επιχείρησης στην αγορά.

7. Το Α Και Το Ω Για Να Γίνετε Επιχειρηματίας

Οι ενέργειες που γίνονται για την δημιουργία μιας επιχείρησης είναι παρόμοιες με τις προετοιμασίες για ένα μακρινό ταξίδι, γράφει η Τόνια Τσακίρη²⁰. Και τα δύο απαιτούν χρόνο, προσπάθεια, γνώση και μια δόση περιπέτειας. Και τα δύο είναι πιο διασκεδαστικά και αποφέρουν καρπούς όταν γνωρίζουμε: πώς θα πάμε, τι θα πάρουμε μαζί μας, πόσο θα διαρκέσει η διαδρομή και τι θα συναντήσουμε. Βέβαια πάντοτε υπάρχει η πιθανότητα να βρεθούμε προ εκπλήξεων, αλλά με την κατάλληλη προετοιμασία θα μπορέσουμε να αντεπεξέλθουμε.

«Το κλειδί της προετοιμασίας είναι ο σωστός σχεδιασμός, που αφορά τη δημιουργία ενός περιγράμματος που θα σας επιτρέψει να επιτύχετε τους στόχους σας. Το καλά μελετημένο περίγραμμα είναι κάτι σαν οδικός χάρτης που οδηγεί τον ταξιδιώτη με

²⁰Τσακίρη Τόνια, "Πώς θα σχεδιάσετε τη μελλοντική δική σας δουλειά", Εφημερίδα: Το Βήμα. 1999.

ακρίβεια στον προορισμό του», αναφέρει ο καθηγητής του University of La Verne κ. Σπύρος Αθανασιάδης.

Επομένως, το βασικότερο εργαλείο που βοηθάει τόσο στην άσκηση διοίκησης όσο και στον ουσιαστικό έλεγχο της πορείας της επιχείρησης είναι το **επιχειρηματικό σχέδιο** (βλ. παράρτημα). Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν, είναι ένα εγχειρίδιο το οποίο βοηθάει τους επιχειρηματίες στα στάδια σχηματισμού και της έναρξης της επιχείρησης τους. Συμπληρωματικά, χρησιμοποιείται και ως εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ των μετόχων της διοίκησης και των δανειστών, έτσι ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία και αυτονομία μέσω των προκαθορισμένων στόχων της. Το καλό επιχειρηματικό σχέδιο εξελίσσεται διαρκώς, μεγαλώνει ή ακόμα μεταβάλλεται μαζί με την επιχείρηση. Η εκπόνηση ενός πλήρους επιχειρηματικού σχεδίου είναι αυτή που εξασφαλίζει όλες τις λεπτομέρειες της επιχείρησης και βοηθάει τους επιχειρηματίες να αποφύγουν τα προβλήματα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καθυστερήσεις ή ακόμα σε ολοκληρωτική αποτυχία.

Εντούτοις, ο βαθμός αποτελεσματικότητας και επιτυχίας εξαρτάται από τα βασικά στοιχεία που πρέπει να διαθέτει ένα επιχειρηματικό σχέδιο, όπως παρουσιάζονται παρακάτω.

♦ **Ιστορικό Της Ιδέας Και Εμπειρία.** Το πρώτο μέρος του επιχειρηματικού σχεδίου περιγράφει την ιδέα της επιχείρησης, πώς αναπτύχθηκε και ποια προσόντα διαθέτουν οι επίδοξοι επιχειρηματίες για την συγκεκριμένη επιχείρηση. Είναι απαραίτητο να αναφέρουν με συγκεκριμένα στοιχεία και λεπτομέρειες τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που θα προσφέρουν οι επιχειρήσεις τους. Επίσης, πρέπει να εξηγήσουν γιατί τα δικά τους προϊόντα είναι διαφορετικά ή ακόμη καλύτερα από τις άλλες επιχειρήσεις. Αξίζει να σημειωθεί, πως το ιστορικό της ιδέας αναφέρει πότε, πώς και κάτω από ποιες συνθήκες οι επιχειρηματίες συνέλαβαν την ιδέα για την συγκεκριμένη επιχείρηση.

♦ **Σκοποί Και Στόχοι.** Ο σκοπός και ο στόχος είναι σημαντικοί παράγοντες γιατί βοηθούν στην διατήρηση της σωστής κατεύθυνσης και στην επικέντρωση των προσπαθειών. Πώς είναι δυνατό να γνωρίζει κάποιος που βρίσκεται, αν δεν γνωρίζει που θέλει να πάει; Οι επιχειρηματίες πρέπει να θέτουν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους τόσο για τα προσωπικά τους, όσο και για τα οικονομικά τους ενδιαφέροντα, επικεντρώνοντας πάντοτε τον σκοπό της επιχείρησης. Η επιτυχία της επιχείρησης μετριέται από το πόσο κοντά πλησιάζουν οι επιχειρηματίες στην

επίτευξη των σκοπών και των στόχων τους. Για το θέμα αυτό, ο κ. Αθανασιάδης υποστηρίζει ότι *«ένα σημαντικό πράγμα που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι πρέπει να εξετάζετε, να αξιολογείται και, αν είναι απαραίτητα, να θέσετε στόχους και σκοπούς μία φορά κάθε χρόνο ώστε να είστε βέβαιοι ότι η επιχείρηση βαδίζει στην οδό της επιτυχίας»*.

♦ **Σχέδιο Μάρκετινγκ.** Δεν είναι αρκετό να υποθέτουμε ότι πολλοί άνθρωποι θα αγοράσουν το προϊόν ή την υπηρεσία που σκοπεύουμε να προσφέρουμε. Το σχέδιο μάρκετινγκ προσδιορίζει και ποσοτικοποιεί τους πελάτες, τη ζήτηση, τον ανταγωνισμό, την αγορά σε γεωγραφικά όρια, την πολιτική τιμολόγησης για την αγορά και τις μικρές επιχειρήσεις. Όλα αυτά γιατί *«η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα ταξίδι, όχι ένας προορισμός»*, υπογραμμίζει ο Shaun Smith²¹ σε συνέντευξη του (βλ. Παράρτημα). Ο μόνος τρόπος απόκτησης πελατών για παράδειγμα στο νέο κατάστημα είναι ο δελεασμός για εγκατάλειψη των ανταγωνιστών. *«Υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επιτύχετε: μπορείτε να κάνετε το κατάστημα σας διαφορετικό όσον αφορά την περιοχή, την γκάμα, την ποιότητα, την τιμή ή ακόμη και τον τρόπο εξυπηρέτησης. Για να μπορέσετε όμως να κάνετε το δικό σας κατάστημα διαφορετικό από των άλλων θα πρέπει να ξέρετε πώς είναι και πώς λειτουργούν τα καταστήματα των ανταγωνιστών σας»*, υποστηρίζουν οι ειδικοί στο ΒΗΜΑ το 1999.

♦ **Νομικές Προϋποθέσεις.** Όταν οι επίδοξοι επιχειρηματίες σχεδιάζουν τη νέα τους επιχείρηση, τα νομικά θέματα είναι το τελευταίο που έχουν στο μυαλό τους. Τα νομικά θέματα που αφορούν την ίδρυση, την λειτουργία και την διαχείριση επιχειρήσεων σήμερα είναι πολλά και ποικίλα. Ο καλύτερος χρόνος σκέψης για τις νομικές προϋποθέσεις είναι στην αρχή, κατά τη διάρκεια προγραμματισμού και σχεδιασμού της επιχείρησης.

♦ **Ιδιοκτησιακό Καθεστώς.** Πριν ζητηθεί οικονομική υποστήριξη (δανειοδότηση), θα πρέπει να προσδιοριστεί το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης. Αν η επιχείρηση αποτελείται από ένα άτομο, τότε το μέρος αυτού του προγράμματος θεωρείται εύκολο. Αν, όμως υπάρχουν και συνεργάτες, τότε η επιλογή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος είναι κρίσιμη απόφαση.

♦ **Οικονομικός Σχεδιασμός.** *«Παράλληλα με το σχέδιο μάρκετινγκ, το οικονομικό μέρος ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι και αυτό κομβικό σημείο της γενικότερης σχεδιαστικής διαδικασίας. Ο βασικός οικονομικός σχεδιασμός μιας*

²¹ Shaun Smith, "Τα Μυστικά Της Διοίκησης Επιχειρήσεων", Εφημερίδα: "ΤΑ ΝΕΑ", Δευτέρα 9/5/2005. Τεύχος 16.

επιχείρησης πρέπει να περιέχει τις εκτιμήσεις – προβλέψεις σας για την αρχική κεφαλαιοποίηση, τις προβλέψεις εισοδήματος, την πρόβλεψη εξόδων λειτουργίας και την ταμειακή ροή», δηλώνει χαρακτηριστικά ο κ. Παπαχριστοδούλου στο ΒΗΜΑ το 1999. Ορισμένοι ειδικοί προτείνουν στους επιχειρηματίες να ξεκινήσουν τη διαδικασία προγραμματισμού – σχεδιασμού της επιχείρησης με τον οικονομικό σχεδιασμό της.

♦ **Πρόγραμμα Οργάνωσης Διαχείρισης Και Προσωπικού.** Ακόμη και αν τα εγκαίνια της επιχείρησης τοποθετούνται στο μακρινό μέλλον, πρέπει να προσδιοριστούν οι ανάγκες που θα έχει το προσωπικό και οι θέσεις που θα καλύπτονται. Το οργανόγραμμα, ασχολείται με την πραγματική διαχείριση της επιχείρησης. Προσδιορίζει ευθύνες, όπως ποιος θα είναι υπεύθυνος για τις αγορές, τη διαφήμιση, το λογιστήριο, τις προσλήψεις, καθώς και για την ιεραρχία της επιχείρησης.

♦ **Ειδικές Μελέτες.** Το τελευταίο μέρος του προγραμματισμού της επιχείρησης, αφορά συγκεκριμένα θέματα που έχουν σχέση με το είδος της επιχείρησης. Μερικές μικρές επιχειρήσεις έχουν πολλά τέτοια ειδικά θέματα, ενώ άλλες δεν έχουν καθόλου. Στις ειδικές μελέτες μπορούν να συμπεριληφθούν η κατάρτιση τόσο των επιχειρηματιών όσο και του προσωπικού, η ανάγκη χώρου και παροχών, καθώς η έρευνα και η ανάπτυξη που αφορούν το συγκεκριμένο προϊόν ή υπηρεσία. Στόχος των επιχειρηματιών είναι να προσδιορίσουν τα ειδικά αυτά θέματα και να ασχοληθούν μαζί τους στη διάρκεια του αρχικού προγραμματισμού.

Τέλος, οι ειδικοί τονίζουν πως με τον προγραμματισμό της επιχείρησης και με την σύνταξη όλων των απαραίτητων στοιχείων *«μπορείτε πλέον να βγάλετε την τελική απόφαση, αν δηλαδή θα ξεκινήσετε ή όχι την επιχείρηση. Πάντως τα τρία πιο σημαντικά τμήματα που πρέπει να λάβετε υπόψη σας είναι το σχέδιο μάρκετινγκ, ο οικονομικός σχεδιασμός και η ατομική οικονομική δήλωση».*

7.1 Μυστικά Επιτυχίας

Είτε το θέλουμε είτε όχι, η σχέση των εταιρειών με τους πελάτες έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια. Κάποιοι μιλάνε για την «επανάσταση του πελάτη» (Patricia Seybold, Random House: March 12, 2001). Άλλοι πάλι, μιλάνε για την «εποχή του διαρκώς ανικανοποίητου πελάτη» (Regis McKenna, Fast Company: Preparing for the

Age of the Never Satisfied Customer, June 6, 1999). Όποια ορολογία κι αν χρησιμοποιήσουμε το σίγουρο είναι ότι το αγοραστικό κοινό έχει σήμερα απείρως περισσότερες επιλογές. Μπορεί να συγκρίνει τις τιμές πολύ πιο εύκολα, ενώ οι εταιρείες δεν μπορούν πλέον να ελέγχουν και να χειραγωγούν όπως παλαιότερα.

Αυτό που έχει αλλάξει, είναι ότι ο ανταγωνισμός έχει γίνει έντονος, τα προϊόντα αντιγράφονται τόσο εύκολα (εν μια νυκτί), με αποτέλεσμα οι πελάτες να ζητούν / απαιτούν άψογη εξυπηρέτηση και επικοινωνία. Επομένως, οι νέοι επιχειρηματίες που επιζητούν την επιτυχία πρέπει να έχουν καλά υπόψη τους το σημαντικό αυτό παράγοντα που ονομάζεται “πελάτης”. Ένα από τα μυστικά επιτυχίας στον τομέα αυτό του καταναλωτικού κοινού είναι η αυτοπεποίθηση δηλώνει η Rosabeth Moss Kanter²² σε μία συνέντευξη της, (βλ. παράρτημα).

7.2 Οι Απειλές Για Την Επιχείρηση

Στην σημερινή εποχή τόσο οι υπάρχουσες, όσο και οι νέες επιχειρήσεις καθημερινά αντιμετωπίζουν κάποιους κινδύνους. Επομένως, η καλή γνώση του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση, έχει ουσιαστική και κρίσιμη σημασία για την βιωσιμότητα και την ανάπτυξη του. Οι παράγοντες που επιδρούν στον οργανισμό και τον επηρεάζουν είναι πολλοί.

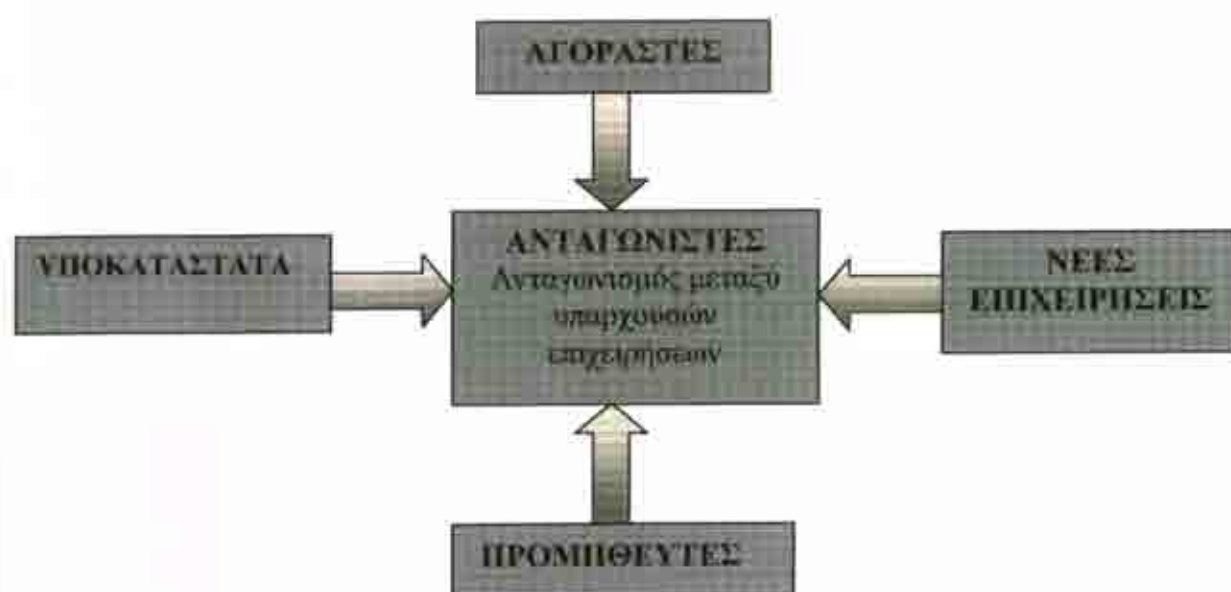
Η κατανόηση της δυναμικής των αντίπαλων εταιρειών μέσα σε έναν κλάδο αποκτά κρίσιμη σημασία για πολλούς λόγους. Πρώτο, μπορεί να βοηθήσει στην εκτίμηση των ευκαιριών που είναι δυνατόν να υπάρχουν για μια επιχείρηση, πράγμα που είναι πολύ σημαντικό όταν πρόκειται για μια νέα επιχείρηση. Επίσης, βοηθά στην διαφοροποίηση μιας επιχείρησης από όσες προσφέρουν παρόμοια προϊόντα και υπηρεσίες.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης είναι αυτό που αναδεικνύει τη “μοναδικότητα” της. Η ανάλυση της επιχείρησης είναι εκ των ουκ άνευ, τόσο για την ίδρυση και εδραίωση της, όσο και για τη δημιουργία ενός βιώσιμου συγκριτικού πλεονεκτήματος. Ένα από τα καθιερωμένα μοντέλα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε αυτή την ανάλυση είναι το μοντέλο των πέντε δυνάμεων, του Michael E. Porter στο βιβλίο «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors».

²² Rosabeth Moss Kanter: “Η Αυτοπεποίθηση Είναι Το Κλειδί Της Επιτυχίας”. Δημοσιευμένο Άρθρο Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ . Δευτέρα 28 Φεβρουαρίου 2005. Τεύχος 7.

Αρχικά, το εξωτερικό περιβάλλον σημαδεύεται από τον έντονο ανταγωνισμό των αντιπάλων εταιρειών. Ακολουθούν, η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων, η δυνατότητα ανάπτυξης υποκατάστατων προϊόντων και η αγοραστική δύναμη πελατών και προμηθευτών. Επομένως, ο Porter²³ προσπαθεί να εκτιμήσει τα δυνατά επίπεδα κερδοφορίας, της ύπαρξης ευκαιριών και κινδύνων βασισμένος σε πέντε παράγοντες «κλειδιά» μέσα σε ένα υγιές ανταγωνιστικό περιβάλλον (βλ. Γράφημα).

Οι πέντε απειλές κατά Porter



Πηγή: "Τα Μυστικά Της Διοίκησης Επιχειρήσεων", Εφημερίδα "ΤΑ ΝΕΑ" Δευτέρα 24/1/2005, Τεύχος 2.

Υποκατάστατα. Τα υποκατάστατα προϊόντα περιορίζουν τις αποδόσεις σε έναν κλάδο θέτοντας μια «οροφή» στις τιμές πώλησης. Όσο περισσότερα υποκατάστατα υπάρχουν τόσο περισσότερες επιλογές υπάρχουν με αποτέλεσμα ο πελάτης να αντιδρά περισσότερο σε αυξομειώσεις των τιμών. Εκτός της τιμής των υποκατάστατων προϊόντων, σημαντικό ρόλο έχει και η ύπαρξη εναλλακτικών προϊόντων, (βλ. Κεφάλαιο 4).

Αγοραστές. Σε συνθήκες που πλησιάζουν αυτές της μίας αγοράς με πολλούς προμηθευτές και έναν αγοραστή, οι αγοραστές έχουν τη δύναμη να επιβάλουν τους όρους τους στην αγορά, απαιτώντας χαμηλότερες τιμές, διαπραγματευόμενη

²³ Porter E. Michael, "Τα Μυστικά Της Διοίκησης Επιχειρήσεων", Εφημερίδα "ΤΑ ΝΕΑ", Δευτέρα 24 Ιανουαρίου 2005, Τεύχος 2.

καλύτερη ποιότητα ή περισσότερες υπηρεσίες με σκοπό να στρέφουν τους ανταγωνιστές τον έναν εναντίον του άλλου.

Προμηθευτές. Οι προμηθευτές μπορούν να διαπραγματευτούν με τους παραγωγούς ενός κλάδου, απειλώντας είτε με αύξηση των τιμών είτε με μείωση της ποιότητας των αγαθών και των υπηρεσιών.

7.3 Εμπόδια Εισόδου Και Εξόδου Μιας Επιχείρησης Στην Αγορά

Η δυνατότητα εισόδου νέων επιχειρήσεων σε έναν κλάδο επηρεάζει τον ανταγωνισμό. Αν και θεωρητικά, σε συνθήκες ανταγωνισμού, υπάρχει ελευθερία εισόδου και εξόδου νέων επιχειρήσεων, στην πράξη οι διάφοροι κλάδοι έχουν χαρακτηριστικά που προστατεύουν τα κέρδη των επιχειρήσεων και αποτρέπουν την είσοδο νέων επιχειρήσεων. Τα εμπόδια εισόδου, όπως αποκαλούνται, παρουσιάζονται παρακάτω:

- ♦ **Οι οικονομίες κλίμακας**, οι οποίες αναφέρονται στη μείωση του μακροπρόθεσμου μέσου κόστους παραγωγής με την αύξηση παραγόμενης ποσότητας. Το σημείο στο οποίο επιτυγχάνεται η παραγωγή με οικονομίες κλίμακας μπορεί να καθοριστεί για κάθε κλάδο και προσδιορίζει το μερίδιο της αγοράς που είναι αναγκαίο για παραγωγή χαμηλού κόστους. Για παράδειγμα, το 10% της αγοράς είναι αυτό που πρέπει να έχει μια εταιρεία η οποία δραστηριοποιείται στις υπεραστικές επικοινωνίες για να πετύχει οικονομίες κλίμακας. Διαφορετικά με ποσοστό μικρότερο του 10% η εταιρεία δεν θα είναι ανταγωνιστική.

- ♦ **Η διαφοροποίηση ως προς το προϊόν**, (επώνυμα προϊόντα, αφοσιωμένοι πελάτες, εξυπηρέτηση πελατών, ειδικά χαρακτηριστικά του προϊόντος ή η απλή πρωτιά στην αγορά).

- ♦ **Το απαιτούμενο κεφάλαιο.**

- ♦ **Το κόστος μεταστροφής**, είναι το κόστος που αντιμετωπίζει ο αγοραστής όταν αλλάζει από το ένα προϊόν στο άλλο. Περιλαμβάνει το πιθανό κόστος επανεκπαίδευσης των εργαζομένων, το κόστος των βοηθητικών μηχανημάτων κ.α.

- ♦ **Η πρόσβαση στα δίκτυα διανομής**, ο παραγωγός τροφίμων, για παράδειγμα χρειάζεται να πείσει το σούπερ μάρκετ να διαθέσει χώρο στα ράφια του για το νέο προϊόν με εκπτώσεις.

ΜΥΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

Εισαγωγή

Η επιχειρηματική δραστηριότητα συνεπάγεται ρίσκο για αυτόν που την ασκεί. Εντούτοις, στο παρόν κεφάλαιο θα παρουσιάσουμε γιατί οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες, τα βασικότερα στοιχεία – “μυστικά του επιχειρείν” και τι πρέπει να αναρωτηθεί κάποιος πριν αποφασίσει να ιδρύσει μια επιχείρηση. Τα κλειδιά της επιτυχίας, ο προσεκτικός σχεδιασμός και ο ρεαλισμός που χρειάζονται για να χρηματοδοτηθεί μια επιχείρηση. Ακόμη, θα γίνει αναφορά στους λόγους όπου οφείλεται η επιτυχία - αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό της και στο καθορισμό των ρόλων που πρέπει να γνωρίζει το κάθε μέλος της επιχείρησης. Επίσης, θα γίνει αναφορά στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ή των ανθρώπινων πόρων που είναι από τα πιο σύγχρονα επαγγέλματα του επιχειρησιακού χώρου και βοηθάει στο να επιτύχει μια σύγχρονη επιχείρηση.

8. Γιατί Οι Επιτυχημένες Επιχειρήσεις Είναι Επιτυχημένες

Οι προϋποθέσεις και όροι - πλαίσια που ήδη αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο δημιουργούν τη βάση, από την οποία αρχίζει η λειτουργία των παραγωγικών επιχειρήσεων. Ένα πράγμα δεν δημιουργούν αναγκαστικά, την επιτυχία. Η επιτυχία, όμως, είναι μια από τις κεντρικές έννοιες της οικονομικής δραστηριότητας γενικά. Εδώ και πολύ χρόνο, τίθενται ερωτήματα σχετικά με την αιτία της επιτυχίας - χωρίς να έχουν φθάσει σε ένα πειστικό αποτέλεσμα. Πρόσφατα ακολουθείται όλο και περισσότερο η επαγωγική μέθοδος κατά τη αναζήτηση πειστικών απορροών από παράγοντες επιτυχίας.

Τα χαρακτηριστικά επιτυχημένων επιχειρήσεων, θα πρέπει να παρέχουν ενδείξεις για τις γενικές κατευθυντήριες διαμορφωτικές γραμμές. Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης συνίσταται στην πραγματικότητα των εκθέσεων, τα μεγέθη αντλούνται

από πραγματικές επιχειρήσεις και, επομένως, μπορούν να ελεγχθούν. Εντούτοις, θα πρέπει να συνειδητοποιήσουμε ότι τα κριτήρια επιλογής για τον τίτλο “επιτυχής επιχείρηση” και τα χαρακτηριστικά επιτυχίας που έχουν ερευνηθεί έχουν υποκειμενική προέλευση, κυρίως από παρατηρήσεις σε έργα παροχής συμβουλών. Πέραν αυτού, ισχύουν μόνο για τη κατάσταση του εκάστοτε που επικρατεί. Η μεταβολή της επηρεάζει και τους παράγοντες επιτυχίας, τουλάχιστον τη βαρύτητα τους. Επιτυχία στο παρελθόν δεν αποτελεί καμία εγγύηση για το μέλλον.

Το πιο γνωστό δημοσίευμα το οποίο στηρίζεται στην επαγωγική προσέγγιση, προέρχεται από τους Peter και Waterman (1982). Το δημοσίευμα αυτό επεξεργάζεται το «μοντέλο – των 7-S», που αποτελείται από τη α)δομή – Struktur, β) στρατηγική – Strategie, γ) συστήματα – Systeme, δ) αυτοκατανόηση – Selbstverständnis, ε) ειδικές γνώσεις – Spezialkenntnisse, ζ) στυλ – Still, η) μόνιμα στελέχη – Stammpersonal.

8.1 Τα “Μυστικά Του Επιχειρείν”

Η συζήτηση για την επιχειρηματικότητα έχει αρχίσει σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες από τα μέσα της δεκαετίας του '90. Οι λόγοι που ανάγκασαν πολιτικούς και ακαδημαϊκούς να ασχοληθούν με το συγκεκριμένο θέμα, είναι κυρίως δύο:

Πρώτο, ότι κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του '80 και '90 εμφανίστηκαν πολλές νέες επιχειρήσεις που εξελίχθηκαν ταχύτατα σε πολυεθνικούς κολοσσούς. Αυτό ασφαλώς συνεπάγεται για τη χώρα προέλευσης αυτών των επιχειρήσεων, αφενός παραγωγή τεχνογνωσίας και καινοτομιών και αφετέρου αύξησης του εθνικού πλούτου (μέσω ανάπτυξης του ΑΕΠ, της αύξησης των εξαγωγών, αλλά και μέσω της έμμεσης και άμεσης φορολογίας). Με άλλα λόγια, συμφέρει σε μία χώρα να δημιουργούνται νέες επιχειρήσεις.

Δεύτερο, και σημαντικότερο, όσον αφορά τους πολιτικούς, είναι το θέμα της απασχόλησης. Πολλές και τεκμηριωμένες μελέτες απέδειξαν ότι η δημιουργία νέων αλλά και η ύπαρξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων, φέρνουν νέες θέσεις εργασίας και είναι, ίσως, η καλύτερη συνταγή κατά της ανεργίας. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ανεργία είναι ο κατ' εξοχήν πονοκέφαλος της ελεύθερης οικονομίας (κάποιοι την ονομάζουν «αχίλλειον πτέρναν του καπιταλισμού»). Συνεπώς, το θέμα της επιχειρηματικότητας, από μια ακαδημαϊκή αναζήτηση σε κάποιες Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων, έγινε κατ' εξοχή πολιτικό.

Η έννοια της επιχειρηματικότητας ορίζεται διαφορετικά από χώρα σε χώρα. Στην Ευρώπη, επιχειρηματικότητα σημαίνει δημιουργία νέων επιχειρήσεων υψηλών δυνατοτήτων, δηλαδή επιχειρήσεων που θα αναπτυχθούν και θα προσφέρουν, μεταξύ άλλων, νέες θέσεις εργασίας. Ενδιαφέρον εδώ παρουσιάζει και η ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship), η οποία δεν σχετίζεται με την ίδρυση νέων εταιρειών αλλά με τη δημιουργία νέων τομέων, κλάδων ή και προϊόντων μέσα σε μια μεγάλη εταιρεία. Πολλές μεγάλες εταιρείες παροτρύνουν τα υψηλά στελέχη τους να γίνουν ενδο-επιχειρηματίες στη δουλειά τους, δηλαδή να πάρουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν στα τμήματα τους φιλοσοφία επιχειρηματικότητας όπως έχουμε αναλύσει σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Για να ιδρυθεί μια καινούργια επιχειρηματική δραστηριότητα πρέπει να αναρωτηθεί κάποιος για τα εξής:

- ◆ Τι είδους επιχείρηση με ενδιαφέρει;
- ◆ Τι υπηρεσίες /προϊόντα θα προσφέρει;
- ◆ Που θα έχει έδρα της και σε ποιες περιοχές θα δράσει;
- ◆ Τι σχετικές εμπειρίες και ικανότητες έχει;
- ◆ Ποια νομική μορφή χρειάζεται η εταιρεία;
- ◆ Ποια θα είναι η επωνυμία;
- ◆ Τι υλικοτεχνική υποδομή θα χρειαστεί;
- ◆ Πόσα κεφάλαια χρειάζεται για να επενδυθούν;
- ◆ Γνωρίζει ξεκάθαρα σε ποιους πελάτες απευθύνεται;
- ◆ Τι το ιδιαίτερο ή και μοναδικό υπάρχει στη ιδέα του;

8.2 Κλειδιά Επιτυχίας Ο Προσεκτικός Σχεδιασμός Και Ο Ρεαλισμός

Ο «χρυσός κανόνας» για μια νέα επιχείρηση είναι: «Όσο το δυνατόν λιγότερα, όσο το δυνατόν φθηνότερα!» Είναι προτιμότερο, μια επιχείρηση να ξεκινήσει από ένα βοηθητικό υπονοδωμάτιο ή από μια αποθήκη στον κήπο, χωρίς καθόλου δάνειο, παρά από ένα υψηλών προδιαγραφών γραφείο, το οποίο διατηρείται με τραπεζικό δανεισμό. Από την άλλη, ο προσεκτικός σχεδιασμός και ο ρεαλισμός σε σχέση με το χρηματικό ποσό το οποίο χρειάζεται μια επιχείρηση για να μπορέσει να επιβιώσει κατά τη πρώτη δύσκολη περίοδο είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία. Το αρχικό κεφάλαιο θα πρέπει να είναι επαρκές, όχι μόνο για να ξεκινήσει αλλά και να

λειτουργήσει η επιχείρηση, μέχρι οι εισπράξεις να είναι τουλάχιστον ίσες με τις πληρωμές. Ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό πλάνο θα δείξει τι χρήματα απαιτούνται.

Ουσιαστικά, υπάρχουν δύο βασικές επιλογές σε ότι αφορά τη χρηματοδότηση:

- Μετοχικό κεφάλαιο: Κεφάλαιο, που επενδύεται από την επιχείρηση, συνήθως μη επιστρεφόμενο. Προσωπικά χρήματα του επιχειρηματία ή χρήματα που προέρχονται από κάποιο κεφάλαιο επιχειρηματικό συμμετοχών (Venture Capital).
- Χρέος - Εξωτερικός δανεισμός: Κεφάλαιο, που δανείζεται η επιχείρηση και, συνήθως, αποπληρώνεται σε μια καθορισμένη ημερομηνία.

Στην απόφαση για το πόσα κεφάλαια χρειάζονται για να ξεκινήσει μια επιχείρηση, δεν υπάρχει συνταγή. Ο καθένας πρέπει να εκτιμήσει ποια περιουσιακά στοιχεία πρέπει να διατηρήσει ως ασφαλιστική δικλίδα και ποια πρέπει να επενδύσει στη νέα επιχείρηση. Για παράδειγμα, η υποθήκευση ενός σπιτιού για να αυξήσει τη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, μπορεί να έχει αποτέλεσμα να χάσει κάποιος το σπίτι του.

Τα τελευταία χρόνια, έχουν αυξηθεί σημαντικά οι εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου, οι οποίες είναι πρόθυμες να εξετάσουν το επιχειρηματικό πλάνο της κάθε επιχείρησης. Μερικές από αυτές τις εταιρείες ενδιαφέρονται να επενδύσουν σε κεφάλαιο έναρξης (seed capital), δηλαδή σε ποσά μικρότερα από 100.000 ευρώ, αλλά η μεγάλη πλειοψηφία των εταιρειών επένδυσης επιχειρηματικού κεφαλαίου προτιμά να επενδύσει σε επιχειρήσεις που βρίσκονται ήδη σε ένα αρχικό στάδιο ανάπτυξης (100.000 έως 500.000 ευρώ) ή σε εταιρείες που θέλουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους (500.000 ευρώ και πάνω). Στο χώρο των μικρών επιχειρήσεων, η εξεύρεση και άντληση καινούργιων πόρων δεν είναι εύκολη υπόθεση. Αφενός, επειδή τα ποσά που χρειάζονται είναι πολύ μικρά για να ενδιαφέρουν ένα μεγάλο επενδυτή και αφετέρου διότι το ποσοστό απόδοσης μπορεί να είναι ικανοποιητικό για την αποπληρωμή ενός τραπεζικού δανείου αλλά όχι αρκετό για να δελεάσει ένα εξωτερικό επενδυτή, ο οποίος θα είναι εκτεθειμένος σε μεγαλύτερο κίνδυνο.

8.3. “Κλειδί” Στην Επιτυχία Της Επιχείρησης Οι Ξεκάθαροι Ρόλοι =

Ανθρώπινο Δυναμικό

Τα επιτελεία όλων των επιχειρήσεων προσπαθούν να βρουν τρόπους να βελτιωθεί η απόδοση. Οι αλλαγές στην αγορά είναι ραγδαίες και ο ανταγωνισμός ιδιαίτερα έντονος. Η εμπειρία δείχνει ότι η επιτυχία έρχεται όταν υπάρχει απόλυτη σαφήνεια στους στόχους και τις προτεραιότητες της επιχείρησης, χωρίς βεβαία να θυσιάζονται η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα. Αυτό, όμως, προϋποθέτει ότι κάθε εργαζόμενος, όχι μόνο κατανοεί (και εμπνέεται από) το όραμα και τη στρατηγική της εταιρείας, αλλά και κυρίως γνωρίζει «τι καλείται να προσφέρει από το πόστο του, ποιες είναι οι ευθύνες του, πως συμβάλλει στα αποτελέσματα του τμήματος και της εταιρείας, πως αξιολογείται η απόδοση του, αλλά και το πώς το έργο του υποστηρίζει τη επίτευξη στόχων άλλων τμημάτων της εταιρείας».

Αν και οι περισσότερες επιχειρήσεις - και πολύ ορθά - έχουν προχωρήσει, λίγο έως πολύ, σε προσδιορισμό και περιγραφές θέσεων εργασίας, η σαφήνεια ρόλων και ευθυνών (role clarity) αποτελεί ευρύτερο ζήτημα. Τα κρίσιμα θέματα εδώ είναι:

Ξεκάθαρη εταιρική στοχοθέτηση: Είναι, πολύ απλώς, η βάση για να οροθετηθούν ευθύνες σε όλο το μήκος και πλάτος του οργανισμού. Η διοικητική ομάδα πρέπει να αποσαφηνίσει στους κρίσιμους στόχους και τις προτεραιότητες της επιχείρησης για τα επόμενα ένα έως και τρία χρόνια (π.χ., όσον αφορά οικονομικά αποτελέσματα, εμπορική ανάπτυξη, νέα προϊόντα, παραγωγικότητα, καινοτομίες, ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού κτλ.). Σημαντικό εδώ, είναι να ξεκαθαρίζεται «τι σημαίνει και πως θα μετρήσουμε την επιτυχία». Έτσι, κάθε στόχος πρέπει να εξειδικεύεται σε κριτήρια αποτελεσματικότητας (π.χ., έσοδα από νέα προϊόντα, λειτουργικό κόστος, δείκτες παραγωγικότητας κτλ.).

Αλληλεξάρτηση και συνευθυνότητα: Στη συνέχεια, προσδιορίζεται «τι πρέπει να κάνουμε καλά ως εταιρεία για να υλοποιήσουμε τους στόχους μας, κυρίως όμως πώς πρέπει να συμβάλουν οι επιμέρους διευθύνσεις στη διαδικασία αυτή. Το ζήτημα αυτό αποτελεί την «αχίλλειο πτέρνα» των επιχειρήσεων. Οι στόχοι και οι ενέργειες δεν «κουμπώνουν» πάντα μεταξύ τους (π.χ., marketing, πωλήσεις, παραγωγή), η αντίληψη των προτεραιοτήτων διαφέρει (π.χ., ταχύτητα, ποιότητα) και η οριζόντια επικοινωνία πολλές φορές σώζεται από τις καλές προσωπικές σχέσεις και προθέσεις των επικεφαλής. Έτσι, όμως, χάνεται πολύτιμη ενέργεια, δημιουργείται δυσκαμψία

και δεν λαμβάνονται γρήγορα οι σωστές αποφάσεις. Με ευθύνη της διοικητικής ομάδας, πρέπει να προσδιορισθούν οι τρεις - τέσσερις κρίσιμοι στόχοι (και προτεραιότητες) κάθε διεύθυνσης, οι οποίοι να είναι πραγματικά εναρμονισμένοι μεταξύ τους.

Καθορισμός ατομικών στόχων και υπευθυνοτήτων: Εφόσον έχουν προηγηθεί τα προαναφερόμενα, μπορούμε να προχωρήσουμε σε οργανωτική ανάλυση. Το ερώτημα είναι «πώς οι στόχοι, οι προτεραιότητες και οι δράσεις μοιράζονται στις θέσεις εργασίας, πώς συνεισφέρουν οι εργαζόμενοι στους στόχους των ομάδων και των τμημάτων τους, ποιες αποφάσεις λαμβάνουν και πότε». Τις περισσότερες φορές, η διαδικασία αυτή καταλήγει στην ανάπτυξη περιγραφών θέσεων εργασίας (ή «οικογενειών» θέσεων με παρόμοιο αντικείμενο εργασίας).

Σήμερα, οι οργανισμοί αλλάζουν πολύ γρήγορα. Η προσαρμοστικότητα και η επιχειρηματικότητα έχουν αντικαταστήσει τη σταθερότητα και την προβλεψιμότητα. Οι οργανωτικές δομές, οι διαδικασίες και οι απαιτήσεις των θέσεων μεταβάλλονται συνεχώς, προκειμένου να επιτυγχάνονται τα αποτελέσματα. Αυτό σημαίνει, ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να εστιάζουν σε συγκεκριμένους στόχους και ταυτόχρονα να είναι ευέλικτοι και επινοητικοί ως προς το πώς θα τους επιτύχουν.

Επομένως, όλα τα μέλη μιας σύγχρονης επιχείρησης, για να πετύχουν πρέπει να γνωρίζουν ανεξαρτήτως στην πυραμίδα διοίκησης που βρίσκονται τα ακόλουθα:

- ◆ Τους στόχους της εταιρείας.
- ◆ Ποιος είναι ο δικός του ρόλος στην επίτευξη αυτών των στόχων.
- ◆ Με ποια κριτήρια (ποιοτικά / ποσοτικά) θα αξιολογηθεί η απόδοσή τους.
- ◆ Τι θα σημαίνει για τη καριέρα τους η επιτυχία / αποτυχία στη θέση αυτή.
- ◆ Τους κανόνες που οριοθετούν τη συνεργασία τους με άλλα στελέχη της εταιρείας.
- ◆ Τη στρατηγική, την κουλτούρα και τις αξίες που διέπουν την εταιρεία.

8.4 Οι Άνθρωποι Κάνουν Τη Διαφορά

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ή αλλιώς Ανθρώπινων Πόρων, είναι ένα από τα πιο σύγχρονα επαγγέλματα του επιχειρησιακού χώρου. Ετυμολογικά, ο ίδιος όρος υποδηλώνει τη προσέγγιση την οποία υιοθετούν όλο και περισσότερες εταιρείες: την αναγνώριση του ανθρώπου ως δυναμικού στοιχείου της επιχείρησης. Πιο απλά, σε έναν χώρο που τα συστήματα και οι διαδικασίες τυποποιούνται, ώστε η παραγωγή ενός έργου να επιτυγχάνεται με τη μέγιστη αποδοτικότητα, «οι άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν τη διαφορά» δηλώνει ο Dr. Gerhard Aphetaler²⁴ σε μια συνέντευξη του, (βλ. παράρτημα). Η τάση στην Ελλάδα, ιδίως την τελευταία δεκαετία, είναι να «ξεκλειδώνουμε τη δυναμική των ανθρώπων», καθώς ο άνθρωπος αποτελεί «το πιο σημαντικό κεφάλαιο» σε μια επιχείρηση. Να φροντίζουμε, δηλαδή, ώστε κάθε εργαζόμενος να δίνει τον καλύτερο εαυτό του σε ένα περιβάλλον στο οποίο ανταμείβεται γι' αυτό.

Τι εννοούμε, λοιπόν, όταν μιλάμε για διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού; Είναι η φιλοσοφία που έχει ένας οργανισμός, η οποία υποδηλώνει εάν τελικά η επιχείρηση βλέπει τον άνθρωπο ως επένδυση ή κόστος. Η φιλοσοφία αυτή, εκφράζεται στην πράξη μέσω του σχεδιασμού συστημάτων και διαδικασιών που υποστηρίζουν μια κουλτούρα «τυπικών και άτυπων» συμπεριφορών, εμπιστοσύνη, συνεργασία, ακεραιότητα, μάθηση κ.λπ. Πιο συγκεκριμένα, είναι ο τρόπος με τον οποίο κάθε επιχείρηση:

- ◆ Οραματίζεται το μέλλον και το μεταδίδει στους εργαζόμενους της, μεταφράζοντας το σε στρατηγικές και στόχους.
- ◆ Σχεδιάζει τις θέσεις που προκύπτουν από το σύνολο των καθηκόντων που είναι απαραίτητα να εκπληρωθούν, προκειμένου να υλοποιηθούν το όραμα και οι στρατηγικές.
- ◆ Ελκύει, επιλέγει και ενσωματώνει στο δυναμικό της νέο αίμα.
- ◆ Αξιολογεί τους ανθρώπους με βάσει καλά προσδιορισμένων στόχων και προσδοκιών.

²⁴Dr. Gerhard Aphetaler "Οι ικανότερες των στελεχών κάνουν τις εταιρείες να ξεχωρίζουν". Δημοσιευμένο Άρθρο Εφημερίδα "ΤΑ ΝΕΑ". Δευτέρα 14 Φεβρουαρίου 2005. Τεύχος 5.

- ◆ Αναπτύσσει τις δεξιότητες των ανθρώπων της, προσφέροντας τους τα απαραίτητα εργαλεία γνώσης, εμπειρίας, αυτοπεποίθησης και προσωπικού σκοπού.
- ◆ Ενισχύει το κλίμα συνεργασίας βασισμένο στις αρχές και τις αξίες που εκπροσωπεί.
- ◆ Ακούει και υποστηρίζει τις επαγγελματικές φιλοδοξίες των εργαζομένων της προσφέροντας τους ευκαιρίες αυτοβελτίωσης και ανόδου.
- ◆ Αφουγκράζεται τις ανάγκες των ανθρώπων μέσω ερευνών και ενεργητικής ακρόασης και υποστηρίζει το διάλογο και τις πρωτοβουλίες για συνεχή βελτίωση επί των δομών, διαδικασιών, συστημάτων και ενεργειών που αφορούν τους ανθρώπους και στο εργασιακό κλίμα.
- ◆ Ανταμείβει τους ανθρώπους με χρηματικά μέσα (μισθός, ποσοστά, επιδόματα, προνόμια, παροχές ασφάλειας, υγείας) και μη χρηματικά μέσα (εκπαίδευση, ευκαιρίες ανάπτυξης, γιορτές, μέρες αδειας, εργασιακό κλίμα σεβασμού της διαφορετικότητας και της ευελιξίας, πολιτικές και πρακτικές εξασφαλίσεις δικαιοσύνης, αξιοκρατίας, αναγνώρισης, πανηγυρισμού των επιτυχιών και μοιράσματος των πλεονεκτημάτων που απορρέουν από αυτές).
- ◆ Εξασφαλίζει την τήρηση του «εργασιακού» και του «ψυχολογικού» συμβολαίου που συνοπογράφει με κάθε εργαζόμενο.

Ο πυρήνας όλων των παραπάνω διαδικασιών που εκφράζουν τη φιλοσοφία μιας εταιρείας, βρίσκεται στην απόδοση των εργαζομένων και στην αξιοποίηση του δυναμικού της.

Η προσέγγιση του Ανθρώπινου Δυναμικού διαφέρει από εποχή σε εποχή και ταυτόχρονα στη βάση της μένει ίδια. Καθώς αντικατοπτρίζει, μέσω των πρακτικών και των διαδικασιών, τις εκάστοτε ανάγκες της κοινωνίας, υπενθυμίζει ότι πάνω από όλα είναι ο άνθρωπος. Στη δική μας εποχή, την εποχή της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογίας, της ταχύτητας, της εξέλιξης και των αλλαγών, το μήνυμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι αξίες που έχουμε ως άνθρωποι και ο σεβασμός που οφείλουμε να δείχνουμε ο ένας προς τον άλλον. Έτσι για να πετύχει μια σύγχρονη επιχείρηση, ώστε να ανθίσει και να ωριμάσει η επιχειρηματικότητα μέσα στην ίδια τη

επιχείρηση πρέπει να προσεχθεί σημαντικά ο παράγοντας άνθρωπος, ο οποίος είναι και ο κυριότερος. Δηλαδή, η επιχείρηση πρέπει να κυριαρχείται από τον ανθρώπινο παράγοντα, γιατί είναι αυτοί που αναλύουν την απόδοση και προσπαθούν να βελτιώσουν κάθε αρνητικό στοιχείο.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αρχικά, στην μελέτη αυτή γνωρίσαμε τόσο την σημασία της επιχείρησης όσο και της οργάνωσης. Επιχείρηση, λοιπόν είναι ένας κερδοσκοπικός οικονομικός οργανισμός, όπου οι παραγωγικοί συντελεστές, Φύση, Εργασία και Κεφάλαιο συνδυάζονται συστηματικά, με σκοπό τόσο της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών για την ικανοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών, όσο και την πραγματοποίηση κερδών, όπου ο επιχειρηματίας επιθυμεί. Ενώ η οργάνωση, είναι η διαδικασία με την οποία το σύνολο των εργασιών, που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, διαιρείται σε επιμέρους καθήκοντα, κατανέμεται στους κατάλληλους ανθρώπους και τους δίνονται οι σχετικές ευθύνες και πόροι. Σε μια επιχείρηση, είναι σημαντική η οργάνωση γιατί βοηθάει σε μεγαλύτερο ποσοστό στην επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων, γιατί διαφορετικές απόψεις οδηγούν πάντοτε σε συμβολικές λύσεις.

Επίσης, από την ανάλυση που προηγήθηκε κατέστη δυνατό να κατανοήσουμε την ουσία των εννοιών τόσο του επιχειρηματία, όσο και του εσωτερικού επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας είναι εκείνος που παίρνοντας ρίσκο δεσμεύει τους παραγωγικούς συντελεστές για να δημιουργήσει κάποιο κέρδος, ενώ ο εσωτερικός επιχειρηματίας είναι ο επιχειρηματίας – στέλεχος μιας επιχείρησης, που δεσμεύει πόρους της επιχείρησης για να δημιουργήσει το κέρδος. Αξίζει να σημειωθεί, πως η επιχειρηματικότητα δεν είναι οποιαδήποτε νέα εκμετάλλευση, αν αυτή δεν εμπεριέχει το στοιχείο της καινοτομίας, ενώ κάθε καινοτομία δεν είναι εσωτερική επιχειρηματικότητα, αν δεν συμπεριλαμβάνει και τα λοιπά τυπικά χαρακτηριστικά της εσωτερικής επιχειρηματικότητας.

Η δραστηριότητα του επιχειρηματία και του εσωτερικού επιχειρηματία συνίσταται σε αυτό που ονομάζουμε «επιχειρηματική διαδικασία». Η επιχειρηματική διαδικασία χωρίζεται σε τρία στάδια: α) την αναγνώριση της ευκαιρίας, β) τη δημιουργία του επιχειρηματικού πλάνου και γ) τη διοίκηση του αποτελέσματος, δηλαδή της νέας επιχείρησης ή της νέας εκμετάλλευσης.

Εντούτοις, ο επιχειρηματίας για να μπορεί να λαμβάνει ρίσκα, χαρακτηρίζεται από κάποια συγκεκριμένα στοιχεία, ως προς το χαρακτήρα του. Τα στοιχεία αυτά είναι τα ακόλουθα: α) του αρέσει να ζει με τον κίνδυνο, β) νιώθει την ανάγκη να

επιτυγχάνει συνέχεια, γ) επιζητά την ελευθερία σκέψης και έκφρασης, δ) νιώθει την ανάγκη να ελέγχει ο ίδιος τον εαυτό του, ε) καταφέρνει να επιτυγχάνει όποτε παίρνει πρωτοβουλίες.

Η εσωτερική επιχειρηματικότητα εκφράζεται με τέσσερις τρόπους: α) δημιουργία νέας εκμετάλλευσης, β) καινοτομία ως προς τα προϊόντα και τις σχέσεις της επιχείρησης, γ) ανανέωση των υπαρχόντων προϊόντων και σχέσεων και δ) προδραστικότητα ως προς τις κινήσεις του ανταγωνισμού. Σημειώνεται, ότι για να εκφραστεί η εσωτερική επιχειρηματικότητα θα πρέπει να το επιτρέπει η επιχειρησιακή κουλτούρα. Αυτό παρατηρείται, γιατί σε περίπτωση που δεν ευνοεί την ελεύθερη σκέψη και τη δημιουργικότητα η επιχειρηματικότητα δεν θα βρίσκει χώρο έκφρασης.

Η σημασία των δύο εννοιών είναι πολύ μεγάλη, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τις εθνικές οικονομίες. Από τη μια οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίζουν δυναμικά τις αλλαγές του περιβάλλοντος, ενώ από την άλλη οι οικονομίες αποκτούν μια νέα δυναμική σε αυτή τη νέα εποχή της παγκοσμιοποίησης. Αυτή ακριβώς είναι τόσο η πραγματική όσο και η πρακτική αξία της επιχειρηματικότητας. Αξία που εξηγεί το βάρος που ρίχνουν σε αυτή οι μεγάλοι διανοητές, πάνω στα οικονομικά και στην διοίκηση των επιχειρήσεων.

Παράλληλα μπορούσαμε, να κατανοήσουμε την ουσία της έννοιας της στρατηγικής, όπου ίδια η λέξη έχει τις ρίζες της στη αρχαία Ελλάδα και συγκεκριμένα προέρχεται από τη λέξη στρατηγός, η οποία είναι συνθετικό των λέξεων «στρατός» και «άγειν» (που σημαίνει οδηγό). Η μελέτη του φαινομένου κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου συχνά υιοθετούν διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς τα προϊόντα τους, τη διανομή αυτών, τις εσωτερικές τους δομές, τα συστήματα, κτλ. Αυτές οι διαφορές μέσα στο ίδιο κλαδικό περιβάλλον άρχισαν να αποδίδονται σταδιακά στις διαφορετικές «στρατηγικές» των επιχειρήσεων.

Κοινό γνώρισμα όλων των ορισμών, είναι η φανερή ή σιωπηρή παραδοχή του ορθολογικού προγραμματισμού (rational planning) ως βασική διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Δηλαδή, η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της, τις συνθήκες που επικρατούν στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον πριν καθορίσει την αποστολή της, τους αντικειμενικούς της στόχους, τις στρατηγικές της επιλογές, αλλά και τον τρόπο υλοποίησης και αξιολόγησης αυτών. Τελικά,

στρατηγική είναι η διαδικασία αναζήτησης και εύρεσης του τρόπου με τον οποίο μια εταιρεία σκοπεύει να κερδίσει μακροχρόνια βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επίσης, η ταυτότητα της επιχείρησης είναι θεμέλιος λίθος για το κτίσιμο της επιχειρηματικής στρατηγικής. Η εταιρική εικόνα και ταυτότητα είναι σημαντική επειδή θα υποστηρίξει από την αρχή την στρατηγική, τους σκοπούς, και τους στόχους της επιχείρησης, ώστε να υλοποιηθούν ομαλά χωρίς εμπόδια.

Ένα σημαντικό στοιχείο της εσωτερικής επιχειρηματικότητας είναι αυτό της κουλτούρας. Η κουλτούρα, όπως αναφέρθηκε και στο πέμπτο κεφάλαιο είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια δεδομένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης, οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν, ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά. Επομένως, μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά.

Η εσωτερική επιχειρηματικότητα, βρίσκει χώρο έκφρασης μόνο μέσα σε επιχειρήσεις που ευνοούν την ελεύθερη σκέψη και ενθαρρύνουν τα στελέχη της να προχωρήσουν σε ενέργειες τέτοιες που θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως «επιχειρηματικότητα». Καταλαβαίνουμε, λοιπόν, πως η επιχειρηματικότητα μπορεί να εκφραστεί μόνο εφόσον αυτό το επιτρέπει η εταιρική κουλτούρα. Η κουλτούρα, παρέχει στα μέλη ενός οργανισμού ένα κοινός αποδεκτό νόημα, το οποίο στρέφει όλο το δυναμισμό προς τη ίδια κατεύθυνση.

Για κάθε επιχείρηση σε οποιαδήποτε χώρα αν και ιδρύεται χρειάζεται να τηρεί κάποιους κανόνες – υποχρεώσεις και δικαιώματα. Έτσι και στη Ελλάδα μερικοί από τους σημαντικότερους κανόνες είναι, μια επιχείρηση να λειτουργεί σε σταθερό, σαφές, κωδικοποιημένο, αντικειμενικό, προβλέψιμο, διεθνώς ανταγωνιστικό θεσμικό και νομικό πλαίσιο που προάγει την επιχειρηματικότητα και ενισχύει την ανταγωνιστικότητα, καθώς και να επενδύει στη γνώση, στον χώρο εργασίας, στην κατάρτιση και στη δια βίου εκπαίδευση των εργαζομένων της.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα συνεπάγεται ρίσκο για αυτόν που την ασκεί. Εντούτοις, ο επιχειρηματίας πρέπει να γνωρίζει τα βασικότερα στοιχεία που χρειάζονται για να γίνει σωστός και επιτυχημένος επιχειρηματίας στην αγορά.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα συνεπάγεται ρίσκο για αυτόν που την ασκεί. Τα κλειδιά της επιτυχίας είναι ο προσεκτικός σχεδιασμός και ο ρεαλισμός που χρειάζονται για να χρηματοδοτηθεί μια επιχείρηση.

Πολλές μεγάλες εταιρείες παροτρύνουν τα υψηλά στελέχη τους να γίνουν ενδο-επιχειρηματίες στη δουλειά τους, δηλαδή να πάρουν πρωτοβουλίες και να αναπτύξουν στα τμήματα τους φιλοσοφία επιχειρηματικότητας.

Στη δική μας εποχή, την εποχή της παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογίας, της ταχύτητας, της εξέλιξης και των αλλαγών, το μήνυμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι αξίες που έχουμε ως άνθρωποι και ο σεβασμός που οφείλουμε να δείχνουμε ο ένας προς τον άλλον. Έτσι, για να πετύχει μια σύγχρονη επιχείρηση με σκοπό να ανθίσει και να ωριμάσει η επιχειρηματικότητα μέσα στη ίδια τη επιχείρηση, πρέπει να προσεχθεί σημαντικά ο παράγοντας άνθρωπος, ο οποίος θεωρείται και ο κυριότερος.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

- ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ: ΑΠΟΔΟΣΗ 3Μ
- ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η ΕΤΑΙΡΕΙΑ 3Μ
- ΕΡΓΑΤΙΚΟΤΗΤΑ, ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ, ΠΙΣΤΗ, ΤΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΕΝΟΣ ΚΑΛΟΥ ΜΑΝΑΓΕΡ
- ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΜΕΛΛΟΝ ΧΩΡΙΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
- ΟΙ ΣΥΜΒΟΥΛΟΙ ΘΑ ΚΡΙΝΟΝΤΑΙ ΑΠΟ ΤΟ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ
- ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
- ΤΙ ΙΣΧΥΕΙ ΣΤΙΣ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ Ε.Ε.
- ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΣ ΟΙ ΕΛΛΗΝΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΕΣ
- ΠΗΓΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
- ΓΕΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ
- ΑΝΑΛΥΤΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΣΧΕΔΙΟ
- Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΠΕΛΑΤΗ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΤΑΞΙΔΙ, ΟΧΙ ΕΝΑΣ ΠΡΟΟΡΙΣΜΟΣ
- Η ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΕΙΝΑΙ ΤΟ ΚΛΕΙΔΙ ΤΗΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ
- ΟΙ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΚΑΝΟΥΝ ΤΙΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΝΑ ΞΕΧΩΡΙΖΟΥΝ

Καινοτομία και ομαδικότητα

Εξαιρετική απόδοση: 3M

Η 3M ιδρύθηκε το 1902 και αρχικά ήταν ένα αποτυχημένο ορυχείο, του οποίου ο πρώτος πρόεδρος δεν πληρώθηκε μισθό για 11 χρόνια. Χάρη όμως στην ικανότητα της εταιρείας να εφαρμόζει πρωτοποριακές λύσεις και στο μηχανισμό ανεξάρτητης λήψης αποφάσεων όμως, τα 19 τμήματα της 3M σήμερα παράγουν περίπου 60.000 προϊόντα, από προστατευτικές μάσκες προσώπου μέχρι χειρουργικές ταινίες και υφάσματα καθαρισμού. Το 1990 η 3M βρέθηκε στον κατάλογο των 10 εταιρειών που θαυμάζονται περισσότερο, του περιοδικού Fortune, για έκτη φορά. Η εταιρεία σήμερα αξίζει 14 δισεκατομμύρια δολάρια.

Το 1914, γενικός διευθυντής έγινε ο William L. McKnight ο οποίος άρχισε να προωθεί την επιχείρηση. Διοίκησε την 3M από το 1926 μέχρι το 1966 και εμφύτευσε την πεποίθηση ότι οι διευθυντές πρέπει να εμπιστεύονται τους εργαζόμενους που έχουν την καλύτερη άμεση γνώση της αγοράς, των διαδικασιών και της τεχνολογίας. Οι μηχανικοί και οι αντιπρόσωποι πωλήσεων της 3M έχουν την προσοχή των ανώτερων τους, και η δημιουργικότητα των εργαζομένων ενθαρρύνεται. Τα διάσημα αυτοκόλλητα "Post-it" είναι το προϊόν ενός περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι άνθρωποι έχουν το χρόνο να «παίξουν» με τις ιδέες τους. Η έμφαση στο σχεδιασμό και τον έλεγχο «από πάνω» είναι μικρότερη. Η καινοτομία και η ατομικότητα είναι βασικές αξίες της εταιρείας: κάθε στέλεχος μπορεί να παρουσιάσει τις ιδέες του απ' ευθείας στη διεύθυνση με προσωπικές συναντήσεις. Τα λάθη γίνονται αποδεκτά και θεωρούνται μέρος της διαδικασίας μάθησης.

Η 3M λειτουργεί σύμφωνα με την αρχή «ανάπτυξη και διαίρεση». Οι δομικοί λίθοι της επιχείρησης είναι οι ομάδες εργασίας, οι οποίες αποτελούν τα θεμέλια των 3.900 κέντρων εσόδων της εταιρείας. Τα τμήματα της εταιρείας βασίζονται σε μικρές μονάδες οι οποίες βασίζονται σε επιτυχημένες ομάδες τις οποίες ξεκινούν στελέχη με πρωτοποριακές ιδέες. Τα τμήματα αυτά αναπτύσσονται και μερικά αποσχίζονται και σχηματίζουν νέους τομείς, στους οποίους ξεκινούν νέα προγράμματα. Η συνεργασία μεταξύ μονάδων εφαρμόζεται στη 3M για δεκαετίες, προωθώντας την αλληλεξάρτηση και τον αμοιβαίο σεβασμό σε όλη την επιχείρηση. «Τα προϊόντα ανήκουν στους τομείς, αλλά η τεχνολογία ανήκει σε όλη την εταιρεία» πράγμα που δείχνει πώς εκτιμά τη συνεργασία η 3M. Η εταιρεία διαθέτει πάνω από 100 τεχνικές,

τις οποίες εφαρμόζει σε διάφορες αγορές μέσω ενός ισχυρού συστήματος διανομής με ευρεία βάση.

Ο ρόλος των διευθυντών της 3M είναι να υποστηρίζουν τις πρωτοβουλίες και τις ιδέες, και να βοηθούν στην ανάπτυξη τους, και όχι να διευθύνουν και να ελέγχουν. Οι διευθυντές δρουν περισσότερο σαν προπονητές που ενθαρρύνουν και θέτουν προκλήσεις στις ομάδες τους. Η 3M έχει βαθιές και ιστορικές γνώσεις της τεχνολογίας απόξεσης, κόλλησης και προσκόλλησης επικαλύψεων, οι οποίες ξεπερνούν κατά πολύ αυτές των κυριότερων ανταγωνιστών της, ορισμένοι ειδικοί όμως θεωρούν ότι «το βασικό προσόν της 3M είναι η καλολαδωμένη διαδικασία δημιουργίας προσόντων».

Η 3M, με 100 εργαστήρια σε όλον τον κόσμο, διαθέτει ένα ευρύ δίκτυο συνεργαζομένων επιστημόνων και τεχνολόγων, οι οποίοι συνεργάζονται ανοιχτά μεταξύ τους και συμμετέχουν σε συνέδρια και συμβούλια, τα οποία διευκολύνουν τη μετάδοση τεχνολογίας και επιστημονικής γνώσης μεταξύ των μονάδων. Κάθε μέλος της επιχείρησης έχει τη δυνατότητα να μάθει: κάθε χρόνο οι επιστήμονες επιδεικνύουν την έρευνα και τις ανακαλύψεις τους στην ετήσια έκθεση τεχνολογίας.

Στην 3M, η πειθαρχία και η υποστήριξη βρίσκονται σε ισορροπία. Η εταιρεία είναι πρωτοπορική αλλά διαθέτει και εξαιρετικά σαφείς οδηγίες και πρακτικές διεύθυνσης, κοινές σε όλη την επιχείρηση. Ένας από τους λόγους για τους οποίους η εταιρεία εμφανίζει τόσες πολλές πρωτοβουλίες στελεχών είναι η εντολή της ότι «30% των πωλήσεων μιας μονάδας θα πρέπει να προέρχεται από προϊόντα που εισήχθησαν μέσα στα προηγούμενα τέσσερα χρόνια». Όλα τα τμήματα της επιχείρησης πρέπει να συνεισφέρουν στους στόχους της εταιρείας για αύξηση πωλήσεων και εσόδων κατά 10%, του περιθωρίου κέρδους προ φόρων 20% και των κερδών των μετοχών κατά 25%.

Η 3M είχε και αυτή προβλήματα, όπως και άλλες επιχειρήσεις πρόσφατα. Στα τέλη της δεκαετίας του 80 οι πωλήσεις αυξήθηκαν κατά 60%, όμως από το 1991 έως το 1993 αυξήθηκαν κατά 2% μόνο. Ο γενικός διευθυντής L.D. DeSimone άρχισε να προωθεί έντονα την καινοτομία. Πίστευε το τμήμα έρευνας και ανάπτυξης να γίνει ακόμα πιο ανταγωνιστικό, να εφαρμόσει την πατενταρισμένη τεχνολογία της εταιρείας όπου μπορούσε και να βγάλει προϊόντα με γρηγορότερο ρυθμό. Η στρατηγική του φαίνεται να αποδίδει: τα κέρδη και τα έσοδα της 3M αυξάνονταν με σταθερό ρυθμό κατά το τέλος του 1994.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ Η

ΕΤΑΙΡΕΙΑ 3M

Τσως το ευρύτερα γνωστό ενδοεπιχειρηματικό πρόγραμμα είναι ο «κανόνας 15%» της 3M, ο οποίος επιτρέπει στους υπαλλήλους του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R&D) να ξοδέψουν το 15% του χρόνου τους στις ιδέες τους. Προϊόντα όπως το post-it και η χαρτοταινία που χρησιμοποιείται για την προστασία σημείων που δεν θέλουμε να επικαλυφθούν με χρώμα κατά τη διάρκεια του βαψίματος ήταν αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων του «κανόνα 15%».

«Ο κανόνας 15% είναι κάτι που δίνει την άδεια, αλλά δεν είναι κάτι που αθούμε ή ελέγχουμε,» λέει ο Tom Wollner, αντιπρόεδρος προσωπικού της 3M για τα εταιρικά ερευνητικά εργαστήρια. «Θέλουμε τους ανθρώπους να είναι ελεύθεροι να ακολουθούν τις ιδέες τους, αλλά πιστεύουμε ότι εάν οι συνθήκες είναι πάρα πολύ δομημένες ή πάρα πολύ επίσημες θα χάσουμε την καινοτόμο επιχειρηματική δραστηριότητα.»

Αν και τα χρήματα του «κανόνα 15%» που προέρχονται από πάνω από 70 εργαστήρια της 3M σε όλο τον κόσμο μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο προσωπικό και στον κύριο εξοπλισμό, το πνεύμα του κανόνα προβλέπει τη δημιουργία νέων συνδυασμών από τη γνώση και την πείρα που υπάρχουν ήδη.

Η εργασία που αρχίζει σύμφωνα με τον κανόνα 15% ολοκληρώνεται με το πιο δομημένο πρόγραμμα επιχορήγησης που υπάρχει, το "Genesis" της 3M. Εδώ το τεχνικό προσωπικό της 3M μπορεί να υποβάλει αίτηση να ακολουθήσουν τα εταιρικά κεφάλαια την εργασία τους, εάν υπάρχει ένα νέο προϊόν, μια τεχνολογία, ή μια διαδικασία. Ο στόχος είναι να καταδειχθεί η δυνατότητα πραγματοποίησης των ακατέργαστων νέων ιδεών, που αναπτύσσουν ένα πρωτότυπο ή ένα καινούριο σχέδιο που μπορεί να αναθεωρηθεί εντός της 3M και των τεχνικών κοινοτήτων, ώστε να γίνει κατανοητό εάν η περαιτέρω δράση επιτρέπεται. «Το πρόγραμμα "Genesis" υποστηρίζει ολόκληρη την έννοια της ανακάλυψης και η καινοτομία κατά 3M,» λέει Wollner.

Περίπου 60 έως 80 αιτήσεις επιχορήγησης "Genesis" υποβάλλονται σε κάθε τέλος οικονομικού έτους για τη δυνατότητα χρηματοδότησης κατά το επόμενο έτος. Αυτά εξετάζονται αρχικά από τους εταιρικούς επιστήμονες, οι οποίοι προτείνουν μια ομάδα 20 έως 30 προγραμμάτων σε μια επιτροπή τεχνικής

διαχείρισης και τους ανώτερους τεχνικούς. Η επιτροπή ψάχνει τις δημιουργικές ιδέες που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, στις οποίες κάποια προκαταρκτική πειραματική εργασία έχει ολοκληρωθεί ήδη, και πού οι πόροι που απαιτούνται από τόσο μέσα όσο και έξω από 3M έχουν προσδιοριστεί.

Χαρακτηριστικά, 12 έως 16 προγράμματα μοιράζονται επιχορηγήσεις ποσών από το πρόγραμμα "Genesis" από \$35.000 έως \$65.000, με τη διαχείριση των κεφαλαίων εξ ολοκλήρου κάτω από την ευθύνη του συντάκτη επιχορήγησης του "Genesis". Περίπου στα μισά του δρόμου μέσω του προγράμματος τον Αύγουστο, οι «νικητές» του προγράμματος επιδεικνύουν τα εμπορεύματα τους στην τεχνική και επιχειρησιακή κοινότητα της 3M. Οι υποψήφιοι εδώ μπορούν να απορροφηθούν από μια επιχείρηση της 3M.

Το αποτέλεσμα των παραπάνω είναι η επιχείρηση να αναγνωριστεί για την κάθετη οργανωτική δομή της, μεταξύ των επιχειρήσεων που καθιερώθηκαν από τις νέες τεχνολογίες. Μεταξύ του 1985 και του 2000, το περιθώριο ακαθάριστου κέρδους της 3M υπολογίστηκε κατά μέσο όρο πάνω από 48%. Στην ετήσια έρευνα του περιοδικού *FORTUNE* για «τις θαυμαστές εταιρίες της Αμερικής», η 3M κέρδισε μια θέση στο top-10 των τελευταίων 15 ετών, στο οποίο μόνο τρεις επιχειρήσεις εμφανίστηκαν συχνότερα. Κατά τη διάρκεια του 1985-2000, η 3M επίσης εμφανίστηκε συχνότερα από όλες τις άλλες επιχειρήσεις, εκτός από Rubbermaid, στο top-3 του *FORTUNE* για τη δυνατότητα για καινοτομίες. Επιπλέον, το 1995 απονεμήθηκε στην 3M το εθνικό μετάλλιο της τεχνολογίας, το κορυφαίο βραβείο της αμερικάνικης κυβέρνησης για την καινοτομία.

Εργατικότητα, πρωτοβουλία, πίστη, τα μυστικά της επιτυχίας ενός καλού manager

ΣΥΝΑΝΤΗΣΑΜΕ τον πρόεδρο του Ιδρύματος Μείζονος Ελληνισμού Λάζαρο Εφραίμουλου, επιχειρημένο επιχειρηματία, πολιτικό και τραπεζίτη, με αμέτρητους τίτλους, διακρίσεις και κοινωνικές δραστηριότητες, μα πάνω απ' όλα έναν επιτυχημένο άνθρωπο, ο οποίος μας μιλάει διεξοδικά για τα «μυστικά» του καλού επιχειρηματία.

► Βεβαίως είναι γνωστό ότι υπερέλασθε από μια παραδοσιακή οικονομία επιχειρηματιών. Θα ήθελα όμως να μας πείτε αν το «επιχειρηματικό δαιμόνιο» είναι κάτι που κληρονομείται ή κάτι που αποσιώπεται.

«Η απόννηση ο' αυτό δεν μπορεί να έχει την ιστορική ή βιολογική σφραγίδα εγκαρυσίας, δεν είναι καταλλήλος ή αρμόδιος γ' αυτό. Δεν ξέρω αν υπάρχει απόνηση ο' αυτό, αλλά αυτό το οποίο, σαφώς αισθανόμενοι είναι ότι αν μεγαλώνεις σε ένα περιβάλλον όπου τίποτα δεν είναι βέβαιο, έχεις διαρκώς την αίσθηση πως ό, τι σποκός πρέπει να το σποκός με ίδια προσπάθεια και πρωτοβουλία και ότι δεν υπάρχουν βέβαια γεγονότα, αλλά τα γεγονότα διαμορφώνονται κατά πολύ από τη δική σου δραστηριότητα. Κατά τοιοι μεγάλοι σε μια σύγχρονη ο' οποία, ως το πούμε έτσι, υποβάλλει την επιχειρηματικότητα, υποβάλλει την έρευνα προς δημιουργία, την έρευνα προς δραστηριοποίηση για να αλλάξεις το περιβάλλον σου. Μην παίρνεις τίποτα ως βέβαιο. Μα δέξομαι το «όχι» στον υπένοστο. Αυτό σημαίνει ότι τα περισσότερα πράγματα στη ζωή εξαρώνται από τη δική σου πρωτοβουλία και από τη δική σου επιλογή δράσης. Μπορεί να επιλέξω να καθομαι κατά από τον ήλιο και να ακούω μουσική. Κατά τούτοι δεν θα αλλάξω το περιβάλλον μου, δεν θα τροποποιήσω καθόλου τη ζωή μου, απλώς θα περάσω μια ζωή πολύ ευχάριστη, ακούγοντας ωραία μουσική. Αν αυτό είναι η επιλογή σου, δικαίωμά σου. Βέβαια υπάρχουν και το θέμα της βιοποριστικής ανάγκης. Θα σας ελέγα, ότι αυτό είναι, και, το βασικό δεν μπορεί να παραβλεφθεί. Η βιοποριστική ανάγκη έχει δύο μορφές. Πρώτον είναι το αυτονόητο, ότι σε είλας να εξασφαλίσεις τα προς το ζην σου και ότι το σου να εξασφαλίσει κάποιος άλλος αν αυτό γίνεται, είναι μόνο αν τα εξασφαλίσεις μόνοι σου έτσι πιν κωνοποιήσιν ότι μπορείς, και βέβαια αν ηθική ελευθερία ότι δεν εξαρώνται από κάποιον άλλο. Γιατί αν ενώ αναλόγω «να σας ταίξει», προφανώς θα

έχω και κάποιον έλεγχο επάνω στα ζωά σας, ενώ αν τυχόν σεας μόνοι σας μπορείτε να εξασφαλίσετε τη ζωή σας, θα έχετε τη δυνατότητα να κάνετε τις επιλογές που θέλετε αυτές, είτε πρόσουν σε κάποιον τρίτο είτε όχι. Μάλιστα θα σας ελέγξω πως ποτέ και οι δύο γονείς μου ήλθον πρόσφυγες το '22 και, συνεπώς ήλθον στην Αθήνα με το πανιελόν ή το φουατόν που φορούσαν, το γεγονός ότι ο βιοπορισμός ήταν απαραίτητος και δεν υπήρχε καμία άλλη επιλογή, πείτε το περιβάλλον όπου έπεσα, για μένα ήταν μια αυτονόστη διαδικασία. Είπα όταν τελείωσα το Γυμνάσιο, το '49, ίατε το Γυμνάσιο ήταν οκταετής, οκτώδην δεν είχα δίπλωμα με τι να ασκωλήθω, έπρεπε να σπουδάσω υφαντουργός, είναι αυτό ήταν το πεδίο δραστηριοποίησης της οικογένεάς μου. Άρα, αν ήθελα να αρχίσω από το "Β" και όχι από το "Α", έπρεπε να γίνω υφαντουργός και δεν είχα ιδέα η ήταν υφαντουργία, σας διαβεβαίω. Είπα πώς και γράφωμαι στη σχολή, στο Leeds στην Αγγλία, δεδομένου ότι στην Ελλάδα δεν υπήρχαν τότε όπως ούτε και σήμερα σχολές κλωστουφαντουργίας. Βέβαια εκεί υπάρχει και το θέμα της επιλογής. Παράλληλα με αυτή την επίσημη, του μηχανικού δηλαδή κλωστουφαντουργού, είχα την πρωτοβουλία να γράφω και στο σχολή των Οικονομικών. Οπότε, τελειώνοντας τις πανεπιστημιακές μου σπουδές είχα αυτές τις δύο δεξιότητες. Βεβαίως ασχολήθηκα εδώ στην Ελλάδα με την υφαντουργία από το 1953, αλλά έχοντας μέσα μου και όλες τις οικονομικές γνώσεις, αυτό με βοήθησε, οργάνωσα στην πραγματική ανέλιξη μου. Η υφαντουργία ήταν σποφώς το όχημα μέσω του οποίου απέκτησα οικονομική ανεξαρτησία και επί δεκαπέντε χρόνια ήταν το μόνο μου εισόδημα. Κάποια στιγμή ασχολήθηκα και με άλλες επιχειρήσεις, στην αρχή οικοδομικές, κατασκευαστικές, κατόπιν καθαρά οικονομικές, όπως η Τρέπεζα Εργασίας, και η διαχείριση κεφαλαίων ενώ κατόπιν ασχολήθηκα και με το κοινό, όπως ξέρετε, ή έτσι πραγματοποιήσα το αρχικό μου όραμα.

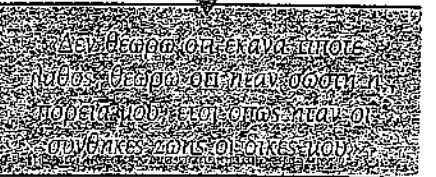
► Η δραστηριότητα της οικονομικής επιχειρημασίας σας ήταν πριν ολοκληρωθείτε σε τις σπουδές σας μόνο εμπορική ή και βιοποριστική;
«Ήταν και τα δύο. Ο πατέρας μου να φανταστείτε στη Μικρά Ασία ασχολείτο με την υφαντουργία και είχε σχεδόν έναν τύπο εργαλείου, δηλαδή υφαν



«Πρέπει να μπορείς να συνειργάζεσαι με τους ανθρώπους. Δεν μπορείς να κάνεις τίποτα μόνος σου», υποστηρίζει ο κ. Εφραίμουλου

νομητικού ιστού, ο οποίος είχε πόρα και ευρεσιτεχνία. Μάλιστα μία φορά ξέφυγε από την εξορία —γιατί οι διανομείς των Ελλήνων από τους Τούρκους άρχιζαν από το 1912 και πρόλασαν μέχρι την κατοσοφία, το '22 - ή δε πήλα το ποτέ μου ήταν τελείως στα βόθρα της Μικράς Ασίας, δηλαδή

κόπη φυσικά το '22, αλλά τους βοήθησαν το όνομα και οι επαφές τις οποίες είχα, η αξιοπιστία και η εμπροκή πίστη, στην απαντήση στην οικονομία ήταν ήλθον εδώ μετά την κατοσοφία το '22 - '23. Εκεί υπήρχε μια προδιαθέση προς το εμπόριο υφανσιμάτων. Το 1928 αγόρασαν



ο ελληνικός στρατός δεν είχε φάσος ποτέ εκεί. Μία από τις φορές που στρατολογήθηκε για να πάει στα λεγόμενα «Τάγματα Εργασίας», τα οποία ήταν έργατα θανάτου, γιατί από τους κλωσους που πηγαίνον έπαρκεσαν οι πέντε, αν ήταν κι αυτοί υφαντοί. Έκουσε μορτωρίες εδώ στο Ιδρυμα που γύρισε τρεις από δομοί «καλόνες» που έφαιναν. Μία φορά πόνους που γλύτωσε ήταν το γεγονός ότι γλύτωσε ότι είχε δίπλωμα ευρεσιτεχνίας, κάτι κάποιος φράσο του δούχε μια προνομητική μετακρίση και δεν πήγε. Αλλά θέλω να πω ότι ασκωλήθη με την υφαντουργία και βέβαιως με το εμπόριο. Είχαν ανοιχτά μαγαζιά με τον μεγάλου του αδελφού στη Σμύρνα που έκαναν εισαγωγές από την Αγγλία και είχαν αποκτήσει μια αρκετά καλή οικονομική κατάσταση, η οποία διε-

τύω μικρούς εργαλείους, έτσι λέγονται οι υφαντομηχανοί ιστού, για να φηάνουν φόδες κι έτσι έγινε η αρχή μιας στοιχειώδους βιοτεχνίας, η οποία σιγά-σιγά εξελίχθηκε σε βιομηχανία. Όταν κηρύχθηκε ο πόλεμος υπήρχε σε λαοουργία μια βιομηχανική μονάδα.

Είον πόλεμο και μετά στον ερφόδω διατακός κατοσοφική φαρν, αλλά στο '46-'47 άρχιζαν πάλι να δραστηριοποιούνται. Εκεί δραστηριοποιήθηκα κι εγώ, το '53, όταν γύρισα.

► Πείτε μας, σας παρακαλώ, ποια θεωρείτε την καλύτερη ή την πιο καθοριστική στιγμή της επαγγελματικής σας ζωής.
«Θε σας πω κάτι: σποική απόφαση μου ήταν παράλληλα με την υφαντουργία να ασκωλήθω από το 1963 με τις οικονομικές κατοσοφικές. Αυτές με βοήθη-

σαν πολύ, δεδομένου ότι η υφαντουργία δεν απέδιδε πολλά χρήματα, ενώ αντιθέτως οι οικοδομές είχαν την περιόδο απόδοσης. Μου άρεσε πολύ η οικοδομή, γιατί η οικοδομή έχει ένα παρά πολύ οργανωτικό σποικείο: το ότι βλέπεις κάτι να δημιουργείται από το μηδέν και το βλέπεις να ολοκληρώνεται και να τελειώνει και να είναι αυτό! Ενώ δυστυχώς το κατόπις βιομηχανίας εντός εισαγωγικών είναι το ότι δεν τελειώνει ποτέ. Η βιομηχανία συνεχίζει διαρκώς και όσα χρήματα κι αν επενδύσεις επάνω της τόσο μεγαλύτερες ανάγκες έχει».

► Όμως έχετε και το προϊόν...

«Βεβαίως έχετε το δικαστικό προϊόν, έχει την ομορφιά της, δεν απηλέγα, αλλά σε σύγκριση με την οικοδομή, υπολείπεται κατά τούτοι: ότι στη μεν βιομηχανία είναι μια αέναος διαδικασία, η οποία δεν έχει ποτέ τέλος, ενώ με την οικοδομή φηάνεις κάτι, το τελειώνεις, το κομορώνεις, το πουλάς, φηάνεις άλλο και ούτω καθεξής. Εος λέω ότι η οικοδομή με βοήθησε και οικονομικά να σχηματίσω το πρώτο μου κεφάλαιο και ήταν ευχάριστη σαν απασχόληση. Βέβαια υπήρχε μια ανέλιξη από το '63 έως το '73, η οποία μου επέτρεψε αμέσως μετά την αποκοτάση της κονοβουλατικής δημοκρατίας στην Αθήνα να συνδράμω έναν θαυμάσιο άνθρωπο, έναν οραματιστή και επιμερότατο τραπεζίτη, τον Κωνσταντίνο Καψόση, στεκόμενος βοηθός του και σπέρμα του στη δημιουργία της Τρέπεζας Εργασίας, η οποία ήταν, αν θέλατε, επιχειρηματικό ή πιο επιτυχημένο κίνημα που έκανα. Αλλά όλα αυτά μέχρι το '76, γιατί τότε πια ασχολήθηκα με το Επιμελητήριο. Πριν από τη χούντα ήμουν σύμβουλος, αλλά μετά τη χούντα πήρα θέση στη διοικητική επιτροπή, έγινε γραμματέας, αντιπρόεδρος και τελικά το '78 πρόεδρος στο Επιμελητήριο και βέβαιως, έπειτα από εκεί, σταμάτησα κάθε δραστηριότητα που επιχειρηματική και άρχισα η σταδιοδρομία μου στα κανικά».

► Ας κλείσουμε με αυτά την ερώτηση: ποιο είναι το «μυστικό» της επιτυχίας σας;

«Εργατικότητα, πρωτοβουλία, πίστη, όχι μόνο στον εαυτό σου αλλά και στον θεό, πίστεψω ότι υπάρχει μια υπερφυσική δύναμη πιν οποία εμπας δεν μπορούμε να δούμε, γιατί δεν είναι δυνατά να γίνει αυτό, εξ ορισμού, φαίνεται ότι υπάρχει μια τέτοια δύναμη, η οποία και στήριγμα είναι και γιατί εμπνευστής είναι και σφοδρος πορείες είναι. Αν δεν υπάρχει, πρέπει να τη δημιουργήσουμε. Αν υπάρχει πρέπει να την ακολουθίσουμε. Είπα έτσι ετε άλλως, είναι κάτι το αναγκαίο στον άνθρωπο. Επιπλέον, πρέπει να μπορείς να συνεργάζεσαι με τους ανθρώπους.

Δεν μπορείς να κάνεις τίποτα μόνος σου. Μόνος σου ως έχεις τις πρωτοβουλίες και τις ιδέες. Κατόπιν όμως πρέπει να έχεις συμπαράστέτες και από το πολύ στενό σου περιβάλλον και από το ευρύτερο. Πρέπει λοιπόν να μπορείς να εργάζεσαι με ανθρώπους, να τους εμπνεύσεις και να τους εμπνευστούν.

Για να τους εμπνεύσεις να σε εμπνευσθούν πρέπει να βλέπουν ο' εαίνα τη δέσμευσή. Αν το έχεις εσύ, το μετοδίεις και στους άλλους. Αν εσύ πιστεύεις κάποιον, αν εσύ είσαι ασφαλισμένος με όλο σου το είναι σε κάτι, τότε είναι πιο εύκολο να πείσεις και τους άλλους, οι οποίοι είναι απαραίτητοι να σου συμπαράστέθουν, για να σε σκωλήθουν, να συνεργαστούν με εμένα και να προχωρήσει μαζί με εμένα η επιτυχία.

είπαν πρακτικώς με αυτοκηρητοδοσία μέσω των πωλήσεων. Θα μπορούσα να είχα αναλάβει πο πολλούς κανδύνους; Αυτό είναι κάτι στεκό. Αν συνέβαινε αυτό μπορεί να είχα καταστραφεί. Δεν το ξέρεις αυτό, δεν θεωρώ ότι έκανα τίποτα λάθος, θεωρώ ότι ήσαν σωστά η πορεία μου, έτσι όπως ήταν οι συνθήκες ζωής οι δικές μου. Όταν 73 ετών σήμερα, αν μπορώ να πω κάτι, γι' αυτούς που είναι 23 ή 33 ετών, είναι ότι κάθε εποχή υπάρχουν κάποιες σωστές ενέργειες που πρέπει να ακολουθήσεις κάποιος. Εισώδη ταλήμιατα. Οχι πάρα πολύ μεγάλα, σωφώς όμως και όχι με μεγάλη δυστοκτικότητα, διότι ίατε δεν μπορείς να κάνεις άποια. Χρειάζεσαι κόλπο, χρειάζεσαι φροσύνη ο' αυτό που κάνεις, χρειάζεται να είναι στόχος σου και νομοική σου επιθυμία αυτό με το οποίο ασκωλήθεις. Αυτό είναι μεγάλο συστατικό επιτυχίας. Δεν πλαισιάζουμε, γιατί όσο απλωνόμαστε πιο πολύ, τόσο πιο ριχκό είναι το σπράμα πάνω στο οποίο πατάμε.

► Ας κλείσουμε με αυτά την ερώτηση: ποιο είναι το «μυστικό» της επιτυχίας σας;

«Εργατικότητα, πρωτοβουλία, πίστη, όχι μόνο στον εαυτό σου αλλά και στον θεό, πίστεψω ότι υπάρχει μια υπερφυσική δύναμη πιν οποία εμπας δεν μπορούμε να δούμε, γιατί δεν είναι δυνατά να γίνει αυτό, εξ ορισμού, φαίνεται ότι υπάρχει μια τέτοια δύναμη, η οποία και στήριγμα είναι και γιατί εμπνευστής είναι και σφοδρος πορείες είναι. Αν δεν υπάρχει, πρέπει να τη δημιουργήσουμε. Αν υπάρχει πρέπει να την ακολουθίσουμε. Είπα έτσι ετε άλλως, είναι κάτι το αναγκαίο στον άνθρωπο. Επιπλέον, πρέπει να μπορείς να συνεργάζεσαι με τους ανθρώπους.

Δεν μπορείς να κάνεις τίποτα μόνος σου. Μόνος σου ως έχεις τις πρωτοβουλίες και τις ιδέες. Κατόπιν όμως πρέπει να έχεις συμπαράστέτες και από το πολύ στενό σου περιβάλλον και από το ευρύτερο. Πρέπει λοιπόν να μπορείς να εργάζεσαι με ανθρώπους, να τους εμπνεύσεις και να τους εμπνευστούν. Για να τους εμπνεύσεις να σε εμπνευσθούν πρέπει να βλέπουν ο' εαίνα τη δέσμευσή. Αν το έχεις εσύ, το μετοδίεις και στους άλλους. Αν εσύ πιστεύεις κάποιον, αν εσύ είσαι ασφαλισμένος με όλο σου το είναι σε κάτι, τότε είναι πιο εύκολο να πείσεις και τους άλλους, οι οποίοι είναι απαραίτητοι να σου συμπαράστέθουν, για να σε σκωλήθουν, να συνεργαστούν με εμένα και να προχωρήσει μαζί με εμένα η επιτυχία.

66 Η ούση του πλούτου και των θέσεων εργασίας αυτόν τον αιώνα θα εξαρτηθεί από την ανακάλυψη νέων ιδεών, νέων επιχειρηματικών μοντέλων και γενικότερα από την εφαρμογή νέων πρακτικών στην καθημερινότητά μας

DR. HARRY DOMICONE

ΕΝΑΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΔΙΑΣΗΜΟΤΕΡΟΥΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ ΔΙΕΘΝΩΣ, ΜΙΛΑΕΙ ΣΤΑ «ΝΕΑ»

Δεν υπάρχει μέλλον χωρίς την επιχειρηματικότητα

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ: ΦΑΙΩΝ Γ.Α. ΚΥΔΩΝΙΑΤΗΣ



Κουλτούρα και επιχειρηματικότητα

Στην ερώτηση αν υπάρχουν κάποια ιδιαίτερα πολιτιστικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα και γιατί - για παράδειγμα, οι κινεζικές κοινότητες ανά τον κόσμο γίνονται γρήγορα τυφίνες επιχειρηματικών δραστηριοτήτων - ο Dr. Harry Domicone απαντά: Υπόλογα πολιτιστικά στοιχεία που βοηθούν την επιχειρηματικότητα, όπως για παράδειγμα, η σημασία και η επιβράβευση της επίτευξης στόχων ή οι αξίες του υλικού πολιτισμού. Πολλοί συμπεριλαμβανόμενοι την ικανότητα μιας κοινωνίας να ζει με την αβεβαιότητα. Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν πολλές διαφορετικές κοινωνίες - και η διάθεση για επιχειρηματικότητα υπάρχει παντού - στις οποίες μεγάλο ρόλο παίζουν τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε επιχειρηματία. Ανεξαρτήτως κοινωνίας, οι επιχειρηματίες συνήθως δεν ικανοποιούνται από ό,τι υπάρχει, αλλά ψάχνουν συνεχώς να βρουν τι καινούργιο μπορεί να γίνει. Πώς, αυτό που λέω, συνδέεται με τις κινεζικές κοινότητες που αναφέρατε; Όπως είπα πιο πάνω, οι επιχειρηματίες δεν φοβούνται να είναι διαφορετικές ή πολύ σπλά - αναγκάζονται να είναι διαφορετικές. Συνεπώς, βασίζονται λιγότερο σε συμβατικά ήθημα και κανόνες. Αναθέτως, αυτοί οι οικονομικοί και κοινωνικοί πρωτοπόροι αναζητούν νέες διαστάσεις του επιχειρείν και νέες γεωγραφικές περιοχές για να ανταγωνιστούν και να επικρατήσουν. Τα χαρακτηριστικά κάθε επιχειρηματία συνήθως είναι περίπου τα ίδια: Επιθυμία για σκληρή δουλειά και συνεκτικές αναζητήσεις βέλτους της ανταγωνιστικής θέσης του ατόμου, της οικογένειάς του ή και της κοινότητάς του.

Ο Dr Harry Domicone είναι καθηγητής στο California Lutheran University (CLU) και έχει διδάξει το μάθημα της Επιχειρηματικότητας σε όλο τον κόσμο, σε Πανεπιστήμια της Ευρώπης, της Λατινικής Αμερικής και της Νοτιοανατολικής Ασίας. Στο παρελθόν έχει εργαστεί ως υψηλό στελέχος και μέλος διοικητικών συμβουλίων πολλών εταιρειών. Πιστεύει ότι η επιχειρηματικότητα είναι, πλέον, κοινωνική και οικονομική επιταγή και ότι, ανεξάρτητα από το ταλέντο, η επιχειρηματικότητα μπορεί να βελτιωθεί με την εκπαίδευση, την εμπειρομάθηση, αλλά και την εμπειρία.

Η επιχειρηματικότητα έχει γίνετη ρόδας, τα τελευταία χρόνια. Πού το αποδίδετε αυτό; Η επιχειρηματικότητα ήταν πάντα της ρόδας, με τον έναν ή τον άλλο τρόπο. Απλώς ποικίλλουν οι εκφάνσεις της, ανάλογα με το κοινωνικό και το οικονομικό σύστημα στο οποίο υπάρχει. Πιστεύετε ότι το «επιχειρείν» είναι ταλέντο, ήθος και χάρισμο; Μπορεί οποισδήποτε να γίνει επιτυχημένος επιχειρηματίας; Για πολλά χρόνια, ακαδημαϊκοί αλλά και μάνατζερ συζητούν πάνω στο ερώτημα: «οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γίνονται ή γεννιούνται». Οι περισσότεροι φαίνεται να συμφωνούν ότι ο καθένας από εμάς μπορεί να έχει επιχειρηματικές ανησυχίες. Ίσως κάποιοι περισσότερο από άλλους. Πάντως, η επιχειρηματικότητα, εκτός από ταλέντο, είναι και δεξιότητα - και αυτή η δεξιότητα μπορεί να διδαχθεί. Ανεξάρτητα από το ταλέντο, η επιχειρηματική ικανότητα μπορεί να βελτιωθεί με την εκπαίδευση, την εμπειρομάθηση, αλλά και την εμπειρία.

Μπορείτε να ορίσετε πιο αναλυτικά το προσωπικό χαρακτηριστικό του επιχειρηματία; Ποτέ δεν έχουμε δύο επιχειρηματίες που είναι ακριβώς ίδιοι. Γενικότερα, όμως, σε πολλούς επιτυχημένους επιχειρηματίες συναντούμε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά: Είναι φανατικά προσλημένα στη δουλειά τους. Τίποτα δεν είναι γι' αυτούς πιο σημαντικό από τη δουλειά τους. Οι επιχειρηματίες σχεδόν πάντα επεδίωκουν να είναι οι καλύτεροι, προ-εξαιτίας και αν πολλές φορές δεν το δεικνύουν, να μαθαίνουν. Οι επιχειρηματίες συνήθως προέρχονται από επιχειρηματικές οικογένειες. Οι περισσότεροι από αυτούς έχουν ιστορία οικογενειακής επιχείρησης ή κάποιας παρόμοιας δραστηριότητας. Αυτό, φυσικά, δεν σημαίνει ότι για να γίνεις επιτυχημένος επιχειρηματίας, πρέπει να έχεις... διαλέξει τους σωστούς γονείς. Απλώς, είναι επόμενο όταν κάποιος έχει μεγαλώσει σε τέτοιο περιβάλλον, να έχει εξοικειωθεί με τη νοοτροπία και την αντίληψη του επιχειρείν και, κυρίως, να θεωρεί δεδομένο ότι πρέπει να ζει με την αβεβαιότητα. Δεν υπάρχει πώγιο σταθερό εισόδημα, απλώς υπάρχουν καλές και κακές μέρες για την επιχείρηση. Άλλωστε, είναι συχνό σε όλες τις χώρες, τα παιδιά να ακολουθούν το επαγγελματικό μοντέλο των γονιών τους - και το να γίνει καλές επιχειρηματίες είναι μια επαγγελματική επιλογή.

Η επιχειρηματικότητα είναι τερσάπο φαινόμενο και μεγαλώνει. Εκτός από τρσάπο ζώη, έχει γίνει και οικονομική επιταγή στο παγκόσμιο περιβάλλον του σήμερα. Δουλεύουν πάρα πολύ σκληρά. Δουλεύουν αρκετά περισσότερες ώρες από όσες οι έμβιοι υπάλληλοι. Είναι συνθησμένο το φαινόμενο, τα πρώτα χρόνια της επαξίρησής τους να τρσάνε, να πίνουν και να κοιμούνται στα γραφεία τους. Αναζητούν και αναγνωρίζουν συνεχώς ευκαιρίες. Η ικανότητα αυτή είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό. Οι επιχειρηματίες είναι συνήθως ικανοί στο να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά - αν και συχνά τα πράγματα φαίνονται διαφορετικά - δεν κοινωνικοποιούνται τόσο πολύ. Ακόμα και όταν κοινωνικοποιούνται, δεν το κάνουν για κοσμικούς λόγους, αλλά επειδή στο πίσω μέρος του μυαλού τους υπάρχει πάντα η επιχείρησή. Οι επιχειρηματίες συνεχώς μαθαίνουν. Έχουν μια φυσική περιέργεια να ρωτούν για τα πάντα και να βλέπουν πώς αυτά που μαθαίνουν μπορεί να έχουν κάποια σχέση με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Μπορεί να έχουν σχέση με την επίσημη παιδεία, όπως συχνά γίνεται με τα Πανεπιστήμια, ή μπορεί να μαθαίνουν, ό,τι μαθαίνουν από φίλους και γνωστούς. Πάντως, έχουν την επιθυμία,

Ανεξαρτησία
... κοινωνίας, οι επιχειρηματίες συνήθως δεν ικανοποιούνται από ό,τι υπάρχει, αλλά ψάχνουν συνεχώς να βρουν τι καινούργιο μπορεί να υπάρξει

Το επιχειρείν...
... είναι τερσάπο φαινόμενο και μεγαλώνει. Εκτός από τρσάπο ζώη, έχει γίνει και οικονομική επιταγή στο παγκόσμιο περιβάλλον του σήμερα

Πιστεύετε ότι το «επιχειρείν» είναι ταλέντο, ήθος και χάρισμο; Μπορεί οποισδήποτε να γίνει επιτυχημένος επιχειρηματίας; Για πολλά χρόνια, ακαδημαϊκοί αλλά και μάνατζερ συζητούν πάνω στο ερώτημα: «οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γίνονται ή γεννιούνται». Οι περισσότεροι φαίνεται να συμφωνούν ότι ο καθένας από εμάς μπορεί να έχει επιχειρηματικές ανησυχίες. Ίσως κάποιοι περισσότερο από άλλους. Πάντως, η επιχειρηματικότητα, εκτός από ταλέντο, είναι και δεξιότητα - και αυτή η δεξιότητα μπορεί να διδαχθεί. Ανεξάρτητα από το ταλέντο, η επιχειρηματική ικανότητα μπορεί να βελτιωθεί με την εκπαίδευση, την εμπειρομάθηση, αλλά και την εμπειρία.

Η επιχειρηματικότητα είναι τερσάπο φαινόμενο και μεγαλώνει. Εκτός από τρσάπο ζώη, έχει γίνει και οικονομική επιταγή στο παγκόσμιο περιβάλλον του σήμερα. Δουλεύουν πάρα πολύ σκληρά. Δουλεύουν αρκετά περισσότερες ώρες από όσες οι έμβιοι υπάλληλοι. Είναι συνθησμένο το φαινόμενο, τα πρώτα χρόνια της επαξίρησής τους να τρσάνε, να πίνουν και να κοιμούνται στα γραφεία τους. Αναζητούν και αναγνωρίζουν συνεχώς ευκαιρίες. Η ικανότητα αυτή είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό. Οι επιχειρηματίες είναι συνήθως ικανοί στο να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά - αν και συχνά τα πράγματα φαίνονται διαφορετικά - δεν κοινωνικοποιούνται τόσο πολύ. Ακόμα και όταν κοινωνικοποιούνται, δεν το κάνουν για κοσμικούς λόγους, αλλά επειδή στο πίσω μέρος του μυαλού τους υπάρχει πάντα η επιχείρησή. Οι επιχειρηματίες συνεχώς μαθαίνουν. Έχουν μια φυσική περιέργεια να ρωτούν για τα πάντα και να βλέπουν πώς αυτά που μαθαίνουν μπορεί να έχουν κάποια σχέση με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Μπορεί να έχουν σχέση με την επίσημη παιδεία, όπως συχνά γίνεται με τα Πανεπιστήμια, ή μπορεί να μαθαίνουν, ό,τι μαθαίνουν από φίλους και γνωστούς. Πάντως, έχουν την επιθυμία,

Η επιχειρηματικότητα είναι τερσάπο φαινόμενο και μεγαλώνει. Εκτός από τρσάπο ζώη, έχει γίνει και οικονομική επιταγή στο παγκόσμιο περιβάλλον του σήμερα. Δουλεύουν πάρα πολύ σκληρά. Δουλεύουν αρκετά περισσότερες ώρες από όσες οι έμβιοι υπάλληλοι. Είναι συνθησμένο το φαινόμενο, τα πρώτα χρόνια της επαξίρησής τους να τρσάνε, να πίνουν και να κοιμούνται στα γραφεία τους. Αναζητούν και αναγνωρίζουν συνεχώς ευκαιρίες. Η ικανότητα αυτή είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό. Οι επιχειρηματίες είναι συνήθως ικανοί στο να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά - αν και συχνά τα πράγματα φαίνονται διαφορετικά - δεν κοινωνικοποιούνται τόσο πολύ. Ακόμα και όταν κοινωνικοποιούνται, δεν το κάνουν για κοσμικούς λόγους, αλλά επειδή στο πίσω μέρος του μυαλού τους υπάρχει πάντα η επιχείρησή. Οι επιχειρηματίες συνεχώς μαθαίνουν. Έχουν μια φυσική περιέργεια να ρωτούν για τα πάντα και να βλέπουν πώς αυτά που μαθαίνουν μπορεί να έχουν κάποια σχέση με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Μπορεί να έχουν σχέση με την επίσημη παιδεία, όπως συχνά γίνεται με τα Πανεπιστήμια, ή μπορεί να μαθαίνουν, ό,τι μαθαίνουν από φίλους και γνωστούς. Πάντως, έχουν την επιθυμία,

Η επιχειρηματικότητα είναι τερσάπο φαινόμενο και μεγαλώνει. Εκτός από τρσάπο ζώη, έχει γίνει και οικονομική επιταγή στο παγκόσμιο περιβάλλον του σήμερα. Δουλεύουν πάρα πολύ σκληρά. Δουλεύουν αρκετά περισσότερες ώρες από όσες οι έμβιοι υπάλληλοι. Είναι συνθησμένο το φαινόμενο, τα πρώτα χρόνια της επαξίρησής τους να τρσάνε, να πίνουν και να κοιμούνται στα γραφεία τους. Αναζητούν και αναγνωρίζουν συνεχώς ευκαιρίες. Η ικανότητα αυτή είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό. Οι επιχειρηματίες είναι συνήθως ικανοί στο να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά - αν και συχνά τα πράγματα φαίνονται διαφορετικά - δεν κοινωνικοποιούνται τόσο πολύ. Ακόμα και όταν κοινωνικοποιούνται, δεν το κάνουν για κοσμικούς λόγους, αλλά επειδή στο πίσω μέρος του μυαλού τους υπάρχει πάντα η επιχείρησή. Οι επιχειρηματίες συνεχώς μαθαίνουν. Έχουν μια φυσική περιέργεια να ρωτούν για τα πάντα και να βλέπουν πώς αυτά που μαθαίνουν μπορεί να έχουν κάποια σχέση με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Μπορεί να έχουν σχέση με την επίσημη παιδεία, όπως συχνά γίνεται με τα Πανεπιστήμια, ή μπορεί να μαθαίνουν, ό,τι μαθαίνουν από φίλους και γνωστούς. Πάντως, έχουν την επιθυμία,

Πιστεύετε ότι το «επιχειρείν» είναι ταλέντο, ήθος και χάρισμο; Μπορεί οποισδήποτε να γίνει επιτυχημένος επιχειρηματίας; Για πολλά χρόνια, ακαδημαϊκοί αλλά και μάνατζερ συζητούν πάνω στο ερώτημα: «οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες γίνονται ή γεννιούνται». Οι περισσότεροι φαίνεται να συμφωνούν ότι ο καθένας από εμάς μπορεί να έχει επιχειρηματικές ανησυχίες. Ίσως κάποιοι περισσότερο από άλλους. Πάντως, η επιχειρηματικότητα, εκτός από ταλέντο, είναι και δεξιότητα - και αυτή η δεξιότητα μπορεί να διδαχθεί. Ανεξάρτητα από το ταλέντο, η επιχειρηματική ικανότητα μπορεί να βελτιωθεί με την εκπαίδευση, την εμπειρομάθηση, αλλά και την εμπειρία.

Η επιχειρηματικότητα είναι τερσάπο φαινόμενο και μεγαλώνει. Εκτός από τρσάπο ζώη, έχει γίνει και οικονομική επιταγή στο παγκόσμιο περιβάλλον του σήμερα. Δουλεύουν πάρα πολύ σκληρά. Δουλεύουν αρκετά περισσότερες ώρες από όσες οι έμβιοι υπάλληλοι. Είναι συνθησμένο το φαινόμενο, τα πρώτα χρόνια της επαξίρησής τους να τρσάνε, να πίνουν και να κοιμούνται στα γραφεία τους. Αναζητούν και αναγνωρίζουν συνεχώς ευκαιρίες. Η ικανότητα αυτή είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό. Οι επιχειρηματίες είναι συνήθως ικανοί στο να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά - αν και συχνά τα πράγματα φαίνονται διαφορετικά - δεν κοινωνικοποιούνται τόσο πολύ. Ακόμα και όταν κοινωνικοποιούνται, δεν το κάνουν για κοσμικούς λόγους, αλλά επειδή στο πίσω μέρος του μυαλού τους υπάρχει πάντα η επιχείρησή. Οι επιχειρηματίες συνεχώς μαθαίνουν. Έχουν μια φυσική περιέργεια να ρωτούν για τα πάντα και να βλέπουν πώς αυτά που μαθαίνουν μπορεί να έχουν κάποια σχέση με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Μπορεί να έχουν σχέση με την επίσημη παιδεία, όπως συχνά γίνεται με τα Πανεπιστήμια, ή μπορεί να μαθαίνουν, ό,τι μαθαίνουν από φίλους και γνωστούς. Πάντως, έχουν την επιθυμία,

Η επιχειρηματικότητα είναι τερσάπο φαινόμενο και μεγαλώνει. Εκτός από τρσάπο ζώη, έχει γίνει και οικονομική επιταγή στο παγκόσμιο περιβάλλον του σήμερα. Δουλεύουν πάρα πολύ σκληρά. Δουλεύουν αρκετά περισσότερες ώρες από όσες οι έμβιοι υπάλληλοι. Είναι συνθησμένο το φαινόμενο, τα πρώτα χρόνια της επαξίρησής τους να τρσάνε, να πίνουν και να κοιμούνται στα γραφεία τους. Αναζητούν και αναγνωρίζουν συνεχώς ευκαιρίες. Η ικανότητα αυτή είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό. Οι επιχειρηματίες είναι συνήθως ικανοί στο να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά - αν και συχνά τα πράγματα φαίνονται διαφορετικά - δεν κοινωνικοποιούνται τόσο πολύ. Ακόμα και όταν κοινωνικοποιούνται, δεν το κάνουν για κοσμικούς λόγους, αλλά επειδή στο πίσω μέρος του μυαλού τους υπάρχει πάντα η επιχείρησή. Οι επιχειρηματίες συνεχώς μαθαίνουν. Έχουν μια φυσική περιέργεια να ρωτούν για τα πάντα και να βλέπουν πώς αυτά που μαθαίνουν μπορεί να έχουν κάποια σχέση με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Μπορεί να έχουν σχέση με την επίσημη παιδεία, όπως συχνά γίνεται με τα Πανεπιστήμια, ή μπορεί να μαθαίνουν, ό,τι μαθαίνουν από φίλους και γνωστούς. Πάντως, έχουν την επιθυμία,

Η επιχειρηματικότητα είναι τερσάπο φαινόμενο και μεγαλώνει. Εκτός από τρσάπο ζώη, έχει γίνει και οικονομική επιταγή στο παγκόσμιο περιβάλλον του σήμερα. Δουλεύουν πάρα πολύ σκληρά. Δουλεύουν αρκετά περισσότερες ώρες από όσες οι έμβιοι υπάλληλοι. Είναι συνθησμένο το φαινόμενο, τα πρώτα χρόνια της επαξίρησής τους να τρσάνε, να πίνουν και να κοιμούνται στα γραφεία τους. Αναζητούν και αναγνωρίζουν συνεχώς ευκαιρίες. Η ικανότητα αυτή είναι ένα πολύ σημαντικό χαρακτηριστικό. Οι επιχειρηματίες είναι συνήθως ικανοί στο να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά - αν και συχνά τα πράγματα φαίνονται διαφορετικά - δεν κοινωνικοποιούνται τόσο πολύ. Ακόμα και όταν κοινωνικοποιούνται, δεν το κάνουν για κοσμικούς λόγους, αλλά επειδή στο πίσω μέρος του μυαλού τους υπάρχει πάντα η επιχείρησή. Οι επιχειρηματίες συνεχώς μαθαίνουν. Έχουν μια φυσική περιέργεια να ρωτούν για τα πάντα και να βλέπουν πώς αυτά που μαθαίνουν μπορεί να έχουν κάποια σχέση με την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Μπορεί να έχουν σχέση με την επίσημη παιδεία, όπως συχνά γίνεται με τα Πανεπιστήμια, ή μπορεί να μαθαίνουν, ό,τι μαθαίνουν από φίλους και γνωστούς. Πάντως, έχουν την επιθυμία,

Οι μεγάλες επιχειρήσεις περιμένουν από έναν σύμβουλο να τους φέρει καινοτομία, καινούργια πράγματα και εξειδικευμένη γνώση. Ένας σύμβουλος μπορεί να είναι πηγή εσόδων για την εταιρεία

ΚΩΣΤΑΣ ΚΑΣΤΡΙΝΑΚΗΣ

Ο ΑΝΤΙΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΚΑΝΤΟΡ, ΕΠΙΚΕΦΑΛΗΣ ΤΩΝ ΤΟΜΕΩΝ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ, ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΤΡΑΠΕΖΩΝ, ΣΤΑ «ΝΕΑ»

Οι σύμβουλοι θα κρίνονται από το αποτέλεσμα

ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ: ΜΙΧΑΗΛΗΣ ΣΤΑΓΚΟΣ



Η Ελλάδα γίνεται οικονομία των υπηρεσιών

Σε ερώτηση για το πώς «φέλπτε» τα μετα-Ολυμπιακά έσοδα από οικονομικής πλευράς, και αν η αγορά πιστεύει ότι τα προνόμια είναι τόσο

TA NEA

Ένας σύμβουλος μπορεί να είναι πηγή εσόδων για μία επιχείρηση, τονίζει στο «Άνοιγμα ΜΒΑ» ο αντιπρόεδρος της ΚΑΝΤΟΡ, Κώστας Καστρινακής, ο οποίος εκτιμά ότι στο άμεσο μέλλον ο ρόλος των συμβούλων θα αλλάξει ουσιαστικά.

Τι σημαίνει σύμβουλος επιχειρήσεων; Ποιες υπηρεσίες προσφέρει και γιατί είναι απαραίτητος; Ο σύμβουλος επιχειρήσεων μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση στη χάραξη της στρατηγικής της, στον έλεγχο της απόδοσης, στην ανακεδαισίωση και έλεγχο της απόδοσης των λειτουργιών της, στην υλοποίηση και εγκατάσταση των συστημάτων της, στον σχεδιασμό συστημάτων ανθρώπινου δυναμικού, στην αξιολόγηση του τρόπου απόκτησης του ανθρώπινου δυναμικού, στα χρηματοοικονομικά και γενικά σε ό,τι αφορά τον τρόπο με τον οποίο δουλεύει μια επιχείρηση.

Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν συμβούλους περιμένουν από έναν σύμβουλο να τους φέρει καινοτομία, καινούργια πράγματα και εξειδικευμένη γνώση. Ένας σύμβουλος μπορεί να δράσει με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι πηγή εσόδων για την επιχείρηση. Οι μικρές και μεσαίες αγοράζουν μια υπηρεσία για να τη χρησιμοποιούν για τη δική τους ανάπτυξη και αύξηση της αποτελεσματικότητας, επειδή τους κοστίζει παρά πολύ να έχουν μέσα στην επιχείρηση μόνιμα τέτοιο στελέχη.

Ο σύμβουλος επιχειρήσεων είναι μία παρεξηγημένη έννοια στην Ελλάδα. Γιατί συμβαίνει αυτό; Λένε ότι προσφέρει υπηρεσίες χωρίς να παίρνει τα ρίσκα των αποτελεσμάτων...

Εδώ, υπάρχουν δύο απαντήσεις. Η πρώτη, η εύκολη, λέει: υπάρχουν καλοί και κακοί σύμβουλοι. Η αλήθεια είναι, όμως, ότι ο σύμβουλος αναλαμβάνει το πρώτο κομμάτι σχεδιασμού μιας δουλειάς και η επιχείρηση πρέπει να έχει ένα καλά στημένο και οργανωμένο μηχανισμό υποδοχής, ώστε να παραλάβει τη δουλειά του συμβούλου και να την υλοποιήσει. Αν η επιχείρηση δεν έχει προτομαστέψει σωστά, η δουλειά του συμβούλου καταστράφηκε, δηλαδή ο σύμβουλος δεν έκανε καλό σχεδιασμό, αλλά γιατί η επιχείρηση δεν κατάφερε να υποστηρίξει αυτόν τον σχεδιασμό. Το σφάλμα, βέβαια, όταν συμβαίνει κάτι τέτοιο, δεν είναι μόνο της επιχείρησης αλλά και του συμβούλου. Ο σύμβουλος πρέπει να έχει την εμπειρία και την ικανότητα να διακρίνει αυτά την έλλειψη εξ αρχής σε μια εταιρεία και να επισημάνει την ανάγκη ενός τέτοιου μηχανισμού υποδοχής και α-

ξιοποίησης της δικής του δουλειάς. Αλλά, δυστυχώς, είναι αλήθεια ότι πολλοί σύμβουλοι ξεκινούν αυτή την υποχρέωση. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα της FEACO, ο κλάδος των συμβούλων επιχειρήσεων παρουσίασε αύξηση 15%. Βλέπεται περαιτέρω ανάπτυξη της αγοράς (των συμβούλων στην Ελλάδα); Στην Ελλάδα, ένα μεγάλο μέρος της δουλειάς εξαρτάται από τον δημόσιο τομέα. Αυτό που έχει παρατηρηθεί στον ελληνικό χώρο, είναι ότι από τον Οκτώβριο του 2003, δηλαδή περίπου έξι μήνες πριν από τις εκλογές του Μαρτίου του 2004, υπήρξε ένα «πάγωμα» στις δαπάνες του δημόσιου τομέα γενικά -

και ειδικότερα σε σχέση με τις δουλειές που ανέθετε στους συμβούλους. Εταιρείες συμβούλων που διέθεταν την υποδομή έστρεψαν τις δραστηριότητές τους είτε στον ιδιωτικό τομέα είτε στο εξωτερικό. Παρόλα αυτά, το κενό των εργασιών από τον δημόσιο τομέα δεν είναι εύκολο να αναπληρωθεί, για τις περισσότερες από τις εταιρίες συμβούλων. Συνεπώς, το 2004 εκτιμάται ότι δεν έφερε αύξηση εργασιών στους συμβούλους επιχειρήσεων. Για το 2005, εκτιμάται πως θα είναι ελαφρώς αυξητικό, αλλά όχι με τους υψηλούς ρυθμούς του παρελθόντος. Ποια κατεύθυνση «φέλπτε» να παίρνουν οι συμβουλευτικές εταιρείες; Πιστεύω ότι μια τάση που θα επικρατήσει είναι η ολότητα και αυξανόμενη, ουσιαστικά, συμμετοχή των συμβούλων στην υλοποίηση των σχεδίων και των συμβουλών που προτείνουν. Θα υπάρχει δηλαδή, συμμετοχή ή δεσμευμένη στο αποτέλεσμα. Προβλέπεται επίσης, μια αυξανόμενη τάση ανταμοιβής τους με βάση το αποτέλεσμα που θα επιτυγχάνεται. Ήδη σε αρκετά έργα η αμοιβή του συμβούλου εξαρτάται από το αποτέλεσμα της δουλειάς του. Σε αυτό τα έργα ο σύμβουλος αναλαμβάνει και την εφαρμογή και την υλοποίηση; Σε αυτά τα έργα συμμετέχει ενεργά. Να αναλάβει και να υλοποιήσει μόνος του είναι δύσκολο, γιατί τότε θα υποκαταστήσει λειτουργίες της επιχείρησης, οπότε μιλάμε για out-sourcing. Συνεπώς, η συμμετοχή του συμβούλου στην υλοποίηση πρέπει να υπάρχει σε συνεργασία με τα στελέχη των επιχειρήσεων, και το αποτέλεσμα εκφράζεται και στις δύο πλευρές, δηλαδή, η ε-

πιτυχία ή η αποτυχία βοραίνει δύο μέρη. Κατά πόσο πιστεύετε ότι εμπορικού τομέα (πωλήσεις και μάρκετινγκ). Τε ρημάσει ο κλάδος των συμβουλευτικών είναι το τμήμα να είναι ανεξάρτητο από κών επιχειρήσεων σε σχέση με το υπόλοιπο, λόγω της φύσης και της επτευχί νκε χρόνια πριν; Αν μιλάμε για την Ελλάδα, ο κλάδος έχει σαφέστατα εξελιχθεί. Ας μην ξεχνάμε ότι στην Ελλάδα ο κλάδος των συμβούλων ξεκίνησε με δειλά βήματα στο τέλος της δεκαετίας του '80 και υνοπτύχθηκε με σχετικά γρήγορους ρυθμούς στο πρώτο μισό της δεκαετίας του '90. Επιστάνε από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα και τώρα έχει φτάσει να αγγίζει όρια ωριμότητας. Ποια είναι τα κριτήρια της επιλογής για κάποιον που θέλει να δουλέψει για μια συμβουλευτική εταιρεία; Είναι εξαιρετικά σημαντικό να έχει ένα πολύ καλό πρώτο πτυχίο, από ένα καλό ελληνικό ή ξένο πανεπιστήμιο, και ένα επίσημο παλιό καλό μεταπτυχιακό business σπουδών. Αυτά είναι απαραίτητα κανόνες για να έρθει ένας νέος άνθρωπος να εργαστεί σε μας. Από και και πέρα, πρέπει να διαθέτει καλή κρίση, να έχει γενικότερη παιδεία και διάθεση για δουλειά αδηγούμενος από το αποτέλεσμα. Δεν μας ενδιαφέρουν οι άνθρωποι οι οποίοι δουλεύουν 14 ώρες την ημέρα. Αυτό που κυρίως μας ενδιαφέρει είναι, με ανθρώπινες συνθήκες και ανθρώπινα ωράρια δουλειάς, να έχουμε τα αποτελέσματα που ζητούν οι πελάτες. Και οι πελάτες μας είναι ιδιαίτερα υψηλών απαιτήσεων. Συνεπώς, άνθρωποι ικανοί, που έχουν καλές σπουδές και ενδεχομένως κάποια εξειδίκευση, καλή κρίση (κυρίως) και είναι προσηλωμένοι στον στόχο, είναι ιδανικοί για μας.

Ποια είναι τα κριτήρια της επιλογής για κάποιον που θέλει να δουλέψει για μια συμβουλευτική εταιρεία; Είναι εξαιρετικά σημαντικό να έχει ένα πολύ καλό πρώτο πτυχίο, από ένα καλό ελληνικό ή ξένο πανεπιστήμιο, και ένα επίσημο παλιό καλό μεταπτυχιακό business σπουδών. Αυτά είναι απαραίτητα κανόνες για να έρθει ένας νέος άνθρωπος να εργαστεί σε μας. Από και και πέρα, πρέπει να διαθέτει καλή κρίση, να έχει γενικότερη παιδεία και διάθεση για δουλειά αδηγούμενος από το αποτέλεσμα. Δεν μας ενδιαφέρουν οι άνθρωποι οι οποίοι δουλεύουν 14 ώρες την ημέρα. Αυτό που κυρίως μας ενδιαφέρει είναι, με ανθρώπινες συνθήκες και ανθρώπινα ωράρια δουλειάς, να έχουμε τα αποτελέσματα που ζητούν οι πελάτες. Και οι πελάτες μας είναι ιδιαίτερα υψηλών απαιτήσεων. Συνεπώς, άνθρωποι ικανοί, που έχουν καλές σπουδές και ενδεχομένως κάποια εξειδίκευση, καλή κρίση (κυρίως) και είναι προσηλωμένοι στον στόχο, είναι ιδανικοί για μας.

Μία τάση
...που θα επικρατήσει, είναι η ουσιαστική συμμετοχή των συμβούλων στην υλοποίηση των σχεδίων που προτείνουν. Θα υπάρχει, δηλαδή, συμμετοχή τους και στο αποτέλεσμα

Ο σύμβουλος
...αναλαμβάνει τον σχεδιασμό μιας δουλειάς και η επιχείρηση πρέπει να τον υλοποιήσει. Αν η επιχείρηση δεν έχει προτομαστέψει σωστά, η δουλειά του καταστράφηκε βέβαια για το ρίσκο

υπηρεσιών και ανταγωνιστικής τιμολογιακής πολιτικής. Βέβαια, υπάρχει μία παρεξήγηση στην κριμνεία της φύσης της δουλειάς, καθώς ελάσσεται συνήθως σε οργανικά τμήματα. Τε ρημάσει ο κλάδος των συμβουλευτικών είναι το τμήμα να είναι ανεξάρτητο από κών επιχειρήσεων σε σχέση με το υπόλοιπο, λόγω της φύσης και της επτευχί νκε χρόνια πριν; Αν μιλάμε για την Ελλάδα, ο κλάδος έχει σαφέστατα εξελιχθεί. Ας μην ξεχνάμε ότι στην Ελλάδα ο κλάδος των συμβούλων ξεκίνησε με δειλά βήματα στο τέλος της δεκαετίας του '80 και υνοπτύχθηκε με σχετικά γρήγορους ρυθμούς στο πρώτο μισό της δεκαετίας του '90. Επιστάνε από τα μέσα της δεκαετίας του '90 μέχρι σήμερα και τώρα έχει φτάσει να αγγίζει όρια ωριμότητας. Ποια είναι τα κριτήρια της επιλογής για κάποιον που θέλει να δουλέψει για μια συμβουλευτική εταιρεία; Είναι εξαιρετικά σημαντικό να έχει ένα πολύ καλό πρώτο πτυχίο, από ένα καλό ελληνικό ή ξένο πανεπιστήμιο, και ένα επίσημο παλιό καλό μεταπτυχιακό business σπουδών. Αυτά είναι απαραίτητα κανόνες για να έρθει ένας νέος άνθρωπος να εργαστεί σε μας. Από και και πέρα, πρέπει να διαθέτει καλή κρίση, να έχει γενικότερη παιδεία και διάθεση για δουλειά αδηγούμενος από το αποτέλεσμα. Δεν μας ενδιαφέρουν οι άνθρωποι οι οποίοι δουλεύουν 14 ώρες την ημέρα. Αυτό που κυρίως μας ενδιαφέρει είναι, με ανθρώπινες συνθήκες και ανθρώπινα ωράρια δουλειάς, να έχουμε τα αποτελέσματα που ζητούν οι πελάτες. Και οι πελάτες μας είναι ιδιαίτερα υψηλών απαιτήσεων. Συνεπώς, άνθρωποι ικανοί, που έχουν καλές σπουδές και ενδεχομένως κάποια εξειδίκευση, καλή κρίση (κυρίως) και είναι προσηλωμένοι στον στόχο, είναι ιδανικοί για μας.

ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗΝ

ΕΛΛΑΔΑ

Ένα σημαντικό ζήτημα που αποτελεί, παράλληλα, και πρόβλημα της ελληνικής οικονομίας είναι αυτό της επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα, καλώς ή κακώς, δεν είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη στην Ελλάδα. Η ανάγκη για ανάπτυξη της εμφανίζεται επιτακτική, για όλους εκείνους τους λόγους που αναπτύχθηκαν στο τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας μελέτης. Το παρόν κείμενο είναι βασισμένο στην επιχειρηματολογία σχετικού άρθρου των κ.κ. Μπουρλετίδη Κώστα και Παπαθανασίου Σπύρου, οικονομολόγων πιστοποιημένων σε θέματα επιχειρηματικότητας, στο περιοδικό ΧΡΗΜΑ του Νοεμβρίου 2002.

Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα φαίνεται ότι αναπτύσσεται περισσότερο, όταν ο επιχειρηματίας και ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης είναι το ίδιο πρόσωπο. Η επιχειρηματικότητα, λοιπόν, είναι πολύ περισσότερο φανερή σε μια ατομική επιχείρηση, παρά σε μια μεγάλη, μετοχική. Συνεπώς, όταν η οικονομία μιας χώρας χαρακτηρίζεται από την παρουσία μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως ελληνική, υπάρχουν καλύτερες προοπτικές για την ενίσχυση του επιχειρηματικού πνεύματος, διότι οι άνθρωποι είναι πολύ περισσότερο διατεθειμένοι να ξεκινήσουν μια μικρή «δική τους» επιχείρηση από το να «υπαλληλοποιηθούν» σε μια θέση του δημόσιου ή ιδιωτικού τομέα. Και αυτό είναι ιδιαίτερα ακριβές για την Ελλάδα, αφού είναι γνωστή η δυσκολία που υπάρχει στο να τιθασευτεί ο Έλληνας.

Σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ, το 96,2% των ελληνικών επιχειρήσεων απασχολούν από 0-9 άτομα, το 3,6% 10-99 άτομα και μόλις το 0,2% από 100 άτομα και πάνω. Εάν συνυπολογίσουμε ότι η απογραφή της ΕΣΥΕ έδειξε έναν αριθμό της τάξεως των 590.000 επιχειρήσεων, τα παραπάνω ποσοστά αποδεικνύουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας. Το ελληνικό επιχειρηματικό δαιμόνιο είναι παγκοσμίως γνωστό, τα παραδείγματα Ελλήνων επιχειρηματιών που ξεκίνησαν από το μηδέν και δημιούργησαν αυτοκρατορίες είναι πάμπολλα, η εφευρετικότητα και οι καλές ιδέες δεδομένες. Επιχειρηματίας δεν είναι λοιπόν μόνο ο βιομήχανος, ο εφοπλιστής ή ο ιδιοκτήτης εταιρίας πετρελαιοειδών, αλλά και ο υδραυλικός με το μαγαζί του, ο περιπτεράς, ο ιδιοκτήτης συνεργείου αυτοκινήτων, κ.λπ. Συνεπώς, το υπόβαθρο υπάρχει, η διάθεση είναι δεδομένη, η αποφυγή λαθών του

~~παρελθόντος, επίσης. Αυτό που έχει ανάγκη η ελληνική οικονομία είναι~~
επιχειρηματίες οι οποίοι να διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Ενεργητικότητα και δημιουργική ανησυχία
2. Ευελιξία και διορατικότητα
3. Προγραμματισμό και συνέπεια
4. Διάθεση ανάληψης ευθυνών
5. Προσπάθεια επίτευξης στόχων
6. Τόλμη στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης.

Τα χαρακτηριστικά αυτά αποτελούν το προφίλ του επιχειρηματία του «αύριο». Για να μπορέσουμε να επιτύχουμε την καλλιέργεια αυτών των στοιχείων, θα πρέπει, όπως θα δούμε πιο κάτω, να εντάξουμε την επιχειρηματικότητα στην εκπαίδευση, να απαλλαγούμε από γραφειοκρατικές δομές (ιδιαίτερα στην ίδρυση και παύση επιχειρήσεων) και να προβληθούν εντονότερα τα μέσα υποστήριξης νέων επιχειρηματιών.

Είναι γεγονός ότι το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα δεν έχει δώσει ιδιαίτερη έμφαση στη διδασκαλία και ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση υπάρχουν μόνο προγράμματα οικονομικών σπουδών και σπουδών διοίκησης επιχειρήσεων. Στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση υπάρχουν μεμονωμένα μαθήματα, που δε διασυνδέονται με τις ανάγκες και ανησυχίες των μαθητών για τη δημιουργία της δικής τους επιχείρησης, ενώ στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση παρατηρείται παντελής έλλειψη.

Αυτό που φαίνεται απαραίτητο να γίνει είναι να επιτευχθεί η προσέγγιση και η ευαισθητοποίηση του μαθητικού πληθυσμού αυτών των ηλικιών και την έμμεση προσέγγιση του θέματος μέσα από δράσεις που ήδη υλοποιούνται στο σχολικό περιβάλλον και στη σχολική μονάδα, οι οποίες μπορεί, μεν, να μην έχουν προσδιορισμό σε σχέση με την επιχειρηματικότητα, προϋποθέτουν όμως και προσδιορίζουν απαιτούμενες συμπεριφορές που αναπτύσσουν και καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα.

Η επιχειρηματικότητα στην εκπαίδευση, πάντως, δεν είναι κάτι εντελώς ξένο, όπως μας φαίνεται στην αρχή. Για να έχουμε μια ολοκληρωμένη εικόνα μπορούμε να παρατηρήσουμε τις αντίστοιχες πρακτικές ξένων κρατών που ανήκουν στην

Ευρωπαϊκή Ένωση. Παρουσιάζονται ενδεικτικά τέσσερις χώρες, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν εφαρμόζονται και σε άλλα κράτη τέτοιες πρακτικές;

- ◆ Στη Δανία το 1996, το υπουργείο Παιδείας δημιούργησε ένα πρόγραμμα για την προώθηση της επιχειρηματικότητας στην εκπαίδευση. Σε μια περίοδο δύο των, 30%-40% των νέων καταρτίστηκαν στην επιχειρηματικότητα, καλύπτοντας το φάσμα από την πρωτοβάθμια και τις πρώτες τάξεις της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ως τα επίπεδα του πανεπιστημίου και της επαγγελματικής εκπαίδευσης. Υλοποιήθηκαν περίπου 200 σχέδια, τα οποία είχαν ως αποτέλεσμα την ανάπτυξη εγκαταστάσεων και εκπαιδευτικού υλικού για το σύνολο του εκπαιδευτικού συστήματος. Οι διδάσκαλοι έλαβαν επίσης ειδική κατάρτιση στην επιχειρηματικότητα. Μια αξιολόγηση του προγράμματος δείχνει ότι, μετά την κατάρτιση, οι μαθητές και οι σπουδαστές ήταν πολύ πιο πρόθυμοι να ιδρύσουν δική τους επιχείρηση ή να εργασθούν σε μία άλλη, μικρομεσαία. Πολλά σχολεία συνεχίζουν να επικεντρώνονται στο πνεύμα της επιχειρηματικότητας.
- ◆ Στην Ισπανία άρχισε η εισαγωγή εκπαίδευσης για την προώθηση του επιχειρηματικού πνεύματος σε σχολεία της μέσης και της ανώτερης εκπαίδευσης, ενώ μια υποχρεωτική ενότητα στο πρόγραμμα Ειδικής Επαγγελματικής Κατάρτισης προσφέρει πρακτική εξάσκηση σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον.
- ◆ Στην Τριτανδία δημιουργήθηκε το 1991 το «Young Entrepreneurs Scheme» (YES), με στόχο την ανάπτυξη των επιχειρηματικών ικανοτήτων, την τόνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ενθάρρυνση της πρωτοβουλίας στους νέους. Σπουδαστές, είτε σε ατομική Βάση είτε σε ομάδες (με 5 ή λιγότερους σπουδαστές), δημιουργούν δικές τους πραγματικές μίνι επιχειρήσεις και εξασφαλίζουν τη λειτουργία τους. Απονέμονται βραβεία σε τοπικό, περιφερειακό και εθνικό επίπεδο.
- ◆ Στην Αυστρία οι αρχές, για να ενθαρρύνουν το επιχειρηματικό πνεύμα, αυξάνοντας έτσι τον αριθμό των βιώσιμων νέων επιχειρήσεων, κατάρτισαν, κατά τα τελευταία έτη, ένα φάσμα σχεδίων σε σχολεία και πανεπιστήμια. Το Κέντρο Εκπαίδευσης Επιχειρηματικότητας «Innovate», το οποίο δημιουργήθηκε στη Βιέννη το 1998, είχε οργανικό ρόλο στην πρακτική εφαρμογή της έννοιας της επιχειρηματικότητας στα σχολεία

Στην Ελλάδα θα πρέπει σημειώσουμε μια ίδια προσπάθεια εισαγωγής της επιχειρηματικότητας στην εκπαίδευση. Κινητήριοι μοχλός είναι η προκήρυξη έργων μέσα από το ΕΠΕΑΕΚ και ειδικότερα από το Μέτρο 3.1 για την ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας. Έχουν ήδη προκηρυχθεί έργα που αφορούν τη χρηματοδότηση ελληνικών πανεπιστημίων για την εισαγωγή του μαθήματος της επιχειρηματικότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, καθώς και για την εισαγωγή του μαθήματος της επιχειρηματικότητας στα ΤΕΕ / ΙΕΚ και στις Σχολές Αρχικής Επαγγελματικής Κατάρτισης.

Μέσα από το Γ' Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Ανταγωνιστικότητας (ΕΠΑΝ), θα χρηματοδοτηθούν την επόμενη πενταετία νέες και υφιστάμενες επιχειρήσεις, αλλά και επιλεγμένες κοινωνικές ομάδες (νέοι, γυναίκες) για την υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων τους, εφόσον τηρούν τις εκάστοτε προϋποθέσεις, οι οποίες θα εκδίδονται από τις αρμόδιες διαχειριστικές αρχές. Έτσι βελτιώνεται το μεγάλο πρόβλημα της χρηματοδότησης νέων φιλόδοξων επιχειρηματιών. Υπάρχουν όμως μια σειρά θεμάτων που θα πρέπει να ρυθμιστούν για την ενίσχυση επιχειρηματικότητας και της αυτοαπασχόλησης στη χώρα μας. Αυτά συνοπτικά είναι τα ακόλουθα:

- ◆ *Μείωση της γραφειοκρατίας.* Θα πρέπει να απλοποιηθούν οι διαδικασίες έναρξης επιχειρήσεων.
- ◆ *Η επιχειρηματική αποτυχία δεν πρέπει να αποτελεί «Ποινικό Αδίκημα»:* Είναι γεγονός ότι στην Ελλάδα οι συνέπειες από ενδεχόμενη πτώχευση είναι σημαντικές και λειτουργούν αποθαρρυντικά για κάποιον ο οποίος σκέφτεται να ασχοληθεί με το «επιχειρείν».
- ◆ *Δημιουργία δικτυακού τόπου «Νεανικού Επιχειρείν» ανά νομό.* Οι νέοι επιχειρηματίες θα έχουν άμεση πρόσβαση σε ένα site, το οποίο θα παρουσιάζει πλήρως την επιχειρηματική δράση στο νομό, πληροφορίες για επιτυχημένους επιχειρηματίες, πληροφοριακό υλικό για την έναρξη επιχειρηματικής δράσης, ενδιαφέρουσες συνδέσεις με άλλα sites, δυνατότητα συμμετοχής σε διαγωνισμούς επιχειρηματικότητας, καθώς και συμβουλευτική υποστήριξη με απάντηση ερωτημάτων που θα τίθενται από τον επισκέπτη του site.
- ◆ *Δημιουργία Κέντρου Εκπαίδευσης Επιχειρηματικότητας.* Στόχος αυτής της

~~δράσης είναι η διατήρηση της βιωσιμότητας νέων επιχειρήσεων, που θα~~
έχουν δημιουργηθεί με οργανικό συμβουλευτικό ρόλο στην πρακτική
εφαρμογή της έννοιας της επιχειρηματικότητας. Θα λειτουργεί και ως
«παρατηρητήριο» αξιολόγησης των προσπαθειών ενθάρρυνσης της
επιχειρηματικότητας ατή δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Σύμφωνα με έρευνα της Grant Thornton που πραγματοποιήθηκε σε ιδιοκτήτες επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο

Εξωστρεφείς οι Έλληνες επιχειρηματίες

Οι Έλληνες επιχειρηματίες εξετάζουν σε σημαντικό βαθμό τη μετακατάσταση τους στις νέες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προκειμένου να επωφεληθούν από τη κοινή αγορά.

Από προέλευση από διεθνή ή έγχρημα των Grant Thornton που πραγματοποιήθηκε σε ιδιοκτήτες επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο. Από την έρευνα προκύπτει ότι η κερδοφόρα προέβλεψη που αντιμετωπίζεται η επιχειρηματική δράση εντοπίζεται στις εμποδισμένες προσφορές και του ανεπτυγμένου οικονομικού κλίματος.

Λόγω των με τη ανεπάρκεια των έγχρημα, οι προβλέψεις για τον κόσμο εργασιών (κόστος, τις εδαφικές, οι κέρδη και οι επενδύσεις είναι σημαντικές για τους επιχειρηματίες, από τα προηγούμενα έτη, δεδομένου ότι οι επιχειρηματίες προσελκύονται στην ευρωπαϊκή, οι και εκτοξεύονται ως νέες, παραμένουν ανεπαρκείς.

Επίσης, μόνο τα ένα τρίτο των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα πραγματοποιούν έγχρημα. Τα ένα τέταρτο των επιχειρήσεων που μετέβησαν στην έρευνα αναμένεται αλλαγή ιδιοκτησίας στα επόμενα 10 χρόνια, ενώ η σημαντική πτώση είναι ο πιο πιθανός πρώτος αλλαγή ιδιοκτησίας.

Έγχρημα προς την Ε.Ε.

Το ποσοστό των επιχειρήσεων στην Ε.Ε. που ελάττω είναι πολύ κομμάτιρο σε σχέση με τη δεκάετη του '90, γεγονός που αντικαθίστα τη δύναμη του κόσμου και τον πιθανό των εδαφικών από τη Γερμανία. Η κερδοφόρα που τη υψηλότερη ποσοστό έγχρημα για την Ε.Ε. είναι το 1997, και το 64% των επιχειρήσεων.

Σχεδιάζουν μεταφορά όλων ή τμήματός των δραστηριοτήτων τους σε μία ή περισσότερες από τις δέκα νέες χώρες - μέλη της Ε.Ε.

Έρευνα μεσοίου μεγέθους έλλοσος ότι επιχειρηματίες εδαφικές. Από τότε, οι κέρδη για τις εδαφικές επενδύσεις είναι ιδιαίτερα, αν και σήμερα είναι πλέον να εξισορροπηθεί. Βεβαιότητα ότι το ποσοστό του ελάττω έχει περιοριστεί σταθερά στο 45% περίπου έτη και τρία χρόνια.

Για τις χώρες της Ε.Ε. για τις οποίες υπάρχουν εξαγωγικά διαθέσιμα στοιχεία, τα αποτελέσματα είναι διαφορετικά (Πίνακας 1).

Η Ιαπωνία παρουσιάζει μεγάλη αύξηση και η Γαλλία μεγάλη μεταβολή στο ποσοστό των εδαφικών επιχειρήσεων, αλλά σε όλες τις χώρες, και ιδιαίτερα στη Γαλλία, τη Γερμανία, την Ελλάδα και την Ιαπωνία, το ποσοστό γενικά είναι σημαντικό.

Επίσης, λόγω είναι η κορυφή κλίση από τη Γερμανία, οι μεγαλύτερη αγορά της Ε.Ε., γεγονός που υποδηλώνει ότι εδαφικές επενδύσεις από θετικούς αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα είναι σημαντικά αν και η παρουσία του σε γερμανική αγορά, μόνο η Πολωνία είχε σημαντικό αύξηση στο ποσοστό των εδαφικών επιχειρήσεων, από 16% το 1998 σε 52% στην έρευνα του 2005.

Μετακατάσταση

Για την Ελλάδα και τη Σουηδία βρέθηκαν να μετακατάσταση ποσοστό επιχειρήσεων που σχεδιάζουν μεταφορά όλων ή τμήματός των δραστηριοτήτων τους σε μία ή περισσότερες από τις δέκα νέες χώρες - μέλη της Ε.Ε., των διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των άλλων χωρών - μελών (Πίνακας 2).

Στη Γερμανία, οι 48% των επιχειρήσεων έχει ήδη μεταφέρει ή σκοπεύει να μεταφέρει ορισμένες από τις δραστηριοτητές του, επηρεαζόμενο από το χαμηλότερο κόστος εργασιών, οι γειτονικές χώρες με τις οποίες έχει ισχυρή οικονομική δεσφύραση.

Αντίθετα, στη Μεγάλη Βρετανία μόνο το 8% έχει μεταφέρει ή σκοπεύει να μεταφέρει δραστηριότητες, ενώ στη Βαλτία το ποσοστό βρέθηκαν στο 12% και στην Ιαπωνία στο 14%. Κοινό από αυτές τις χώρες δεν έχει αναπτυχθεί σημαντικός έγχρημα με την Κερμανία και Ανατολική Ευρώπη, όπως η Γερμανία. Η Πολωνία, που είναι και η ίδια νέα μέλος, επίσης θεωρείται μεταξύ των χωρών με τη μεγαλύτερη ποσοστό επιχειρήσεων που σκοπεύει να μεταφέρει τις δραστηριότητές τους.

Οι μισοί μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεων στην Ελλάδα (5,7% των επιχειρηματιών), στη Σουηδία (5,4%) και τη Γερμανία (4,7%) έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να προσλάβουν προσωπικό από τις νέες χώρες μέλη.

Τα υψηλά ποσοστά απασχόλησης στην Πολωνία και την Ιαπωνία συνδυάζονται με γρήγορη για τη κορυφή προίτηση των επιχειρήσεων σε αυτές τις χώρες (μόνο το 13% ηρώπων των επιχειρηματιών) για προσωπικό από τις νέες χώρες μέλη.

Αλλαγή ιδιοκτησίας

Μόλις πέντε από τα ένα τέταρτο των επιχειρήσεων αναμένεται αλλαγή ιδιοκτησίας στα επόμενα 10 χρόνια.

Σύμφωνα με τη στατιστική (Πίνακας 3), από 71% επιχειρήσεων υπάρχει ο μικρότερος αριθμός επιχειρήσεων που αναμένεται αλλαγή στην ιδιοκτησία τους το ποσοστό αυτό οφείλεται στο 50% στην Αυστραλία και τη Νέα Ζηλανδία.

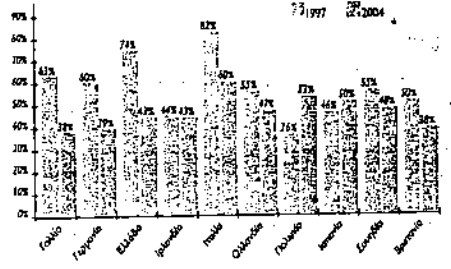
Μεταξύ των επιχειρήσεων των οποίων η αλλαγή στην ιδιοκτησία, οι ένα τέταρτο των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο αναμένεται αυτή την αλλαγή μέσα στα επόμενα δύο χρόνια, αλλά στη Γαλλία το ποσοστό είναι πάνω από 70% και στην Ιαπωνία μόλις 11%. Η γρηγορότερη πτώση (αύξηση μεσοίου σε άλλες επιχειρήσεις) είναι η πιο ορατή αναμενόμενη αλλαγή, και ακολουθούν η Αυστραλία, η Γαλλία και οι επιχειρήσεις κεφαλαιουχικές εταιρείες και πόλωση η μεταβίβαση σε άλλα μέλη της οικογένειας.

Η γρηγορότερη πτώση είναι από τις επιχειρήσεις στην Ε.Ε., παρά στις ΗΠΑ ή την Ανατολική Ασία. Η διαίτησις της επιχειρήσεων στην αμερικανική, την βόρεια αμερικανική, την μέση ανατολική και στην Ανατολική Ασία σε σχέση με τη υπόλοιπη επιχειρηματική, ενώ η αμερικανική είναι πιο αμετάβλητη.

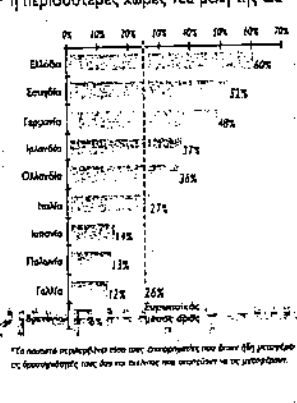
Επιχειρηματική δραστηριότητα

Οι επιχειρηματίες στην περιφερειακή αγορά είναι πιο δραστήριοι

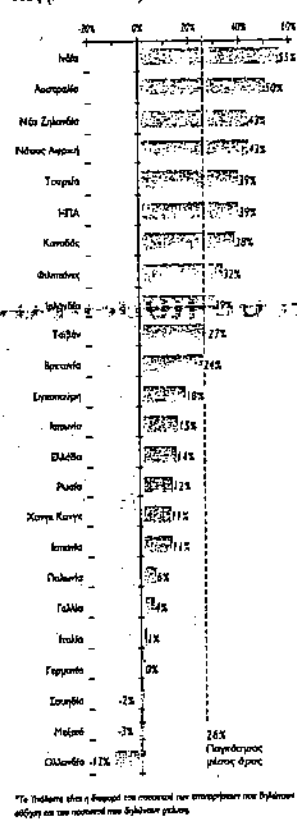
Πίνακας 1. Ποσοστό επιχειρήσεων που εξέρχουν σε χώρες της Ε.Ε.



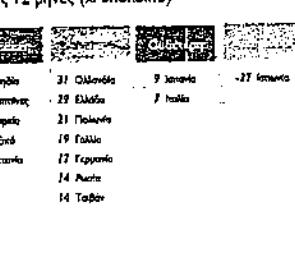
Πίνακας 2. Μεταφορά όλων ή τμήματός των δραστηριοτήτων σε μία ή περισσότερες χώρες νέα μέλη της Ε.Ε.*



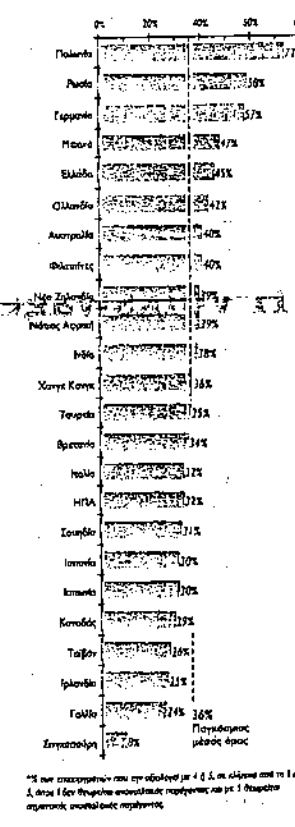
Πίνακας 3. Μεταβολή του αριθμού των απασχολούμενων κατά το προηγούμενο έτος (% υπόλοιπο)*



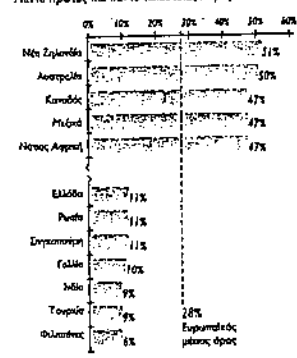
Πίνακας 4. Πρόβλεψη για την πορεία της οικονομίας της χώρας κατά τους επόμενους 12 μήνες (% υπόλοιπο)



Πίνακας 5. Η νομοθεσία και η γραφειοκρατία ως βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες σε σχέση με επεκτάσεις (%)*



Πίνακας 3. Πρόβλεψεις για αλλαγή στην ιδιοκτησία κατά τα επόμενα 10 χρόνια



Πίνακας 3. Πρόβλεψεις για αλλαγή στην ιδιοκτησία κατά τα επόμενα 10 χρόνια

Πέντε πρώτες και πέντε τελευταίες χώρες

Για τις οικονομικές προοπτικές των χωρών τους κατά το 2005. Ολοένα, παρόλο που αυτές οι διεθνείς οικονομικές πληροφορίες δίνουν μια γενική εικόνα, υπάρχουν οι διαφορές, ο οποίος δεν υπάρχει αυτού αναφορά. Η ανακάλυψη πληροφορίες σε μεγάλο βαθμό την αμετάβλητη, οι οποίες αυτές τις οποίες εδαφικές επενδύσεις είναι αναγκαίες κατά το τρίτο τρίμηνο, διακρίνει κατά το οποίο διεξάγει η έρευνα. Το αποτέλεσμα είναι ένα πολύ φθινόπιο απαντήσεις με ποσοστά που κυμαίνονται από +68%,

Πίνακας 3. Πρόβλεψεις για αλλαγή στην ιδιοκτησία κατά τα επόμενα 10 χρόνια

ελάττω οι αποδοχές/απομισθοδοσίες στην Ινδία, μέχρι -27% στην Ιαπωνία, ενώ οι χώρες εκπαρεύουν μικρότερη αποδοσία σε σχέση με πέρυσι. Η Ινδία έχει διατηρήσει τη θέση της ως η πιο αποδοτική χώρα σχετικά με τις προοπτικές της οικονομίας της, με υπόλοιπο +48%.

Η ανάπτυξη στην Ινδία προκύπτει με επιτακτικότητα ρυθμούς, αναμενόμενα θετικά στην ανακάλυψη της οικονομίας και στο άνοιγμα της αγοράς στις διεθνείς εδαφικές. Παρά αποδοτική είναι και η Νέη Ζηλανδία με υπόλοιπο +48%.

Πίνακας 3. Πρόβλεψεις για αλλαγή στην ιδιοκτησία κατά τα επόμενα 10 χρόνια

Η ανάπτυξη στην Ινδία προκύπτει με επιτακτικότητα ρυθμούς, αναμενόμενα θετικά στην ανακάλυψη της οικονομίας και στο άνοιγμα της αγοράς στις διεθνείς εδαφικές. Παρά αποδοτική είναι και η Νέη Ζηλανδία με υπόλοιπο +48%, ενώ υψηλά υπόλοιπα εμφανίζονται και η Αυστραλία, ο Καναδάς και η Νέα Ζηλανδία. Η Ελλάδα εμφανίζεται ως αρκετά σταθερή.

Η νομοθεσία και η γραφειοκρατία ως ανασταλτικοί παράγοντες

Η νομοθεσία και η γραφειοκρατία ανασταλτικοί βασικοί παράγοντες στην επιχειρηματική δράση μεταξύ των χωρών στις οποίες πραγματοποιήθηκαν η έρευνα. (Πίνακας 5). Το πρόβλημα από θεωρητική άποψη ανακαλύπτει από την Πολωνία, και ακολουθείται από το 72% των επιχειρήσεων, και ακολουθείται από τη Γαλλία. Η μεταβολή σε μια προαναμενόμενη στην αγορά είναι η οικονομία φαίνεται να έχει περισσότερο αντίκτυπο μέχρι σήμερα.

Η νομοθεσία και η γραφειοκρατία ανασταλτικοί βασικοί παράγοντες στην επιχειρηματική δράση μεταξύ των χωρών στις οποίες πραγματοποιήθηκαν η έρευνα. (Πίνακας 5). Το πρόβλημα από θεωρητική άποψη ανακαλύπτει από την Πολωνία, και ακολουθείται από το 72% των επιχειρήσεων, και ακολουθείται από τη Γαλλία. Η μεταβολή σε μια προαναμενόμενη στην αγορά είναι η οικονομία φαίνεται να έχει περισσότερο αντίκτυπο μέχρι σήμερα.

Ανατίθεση

Οι προβλέψεις για την αναπόσπαστη διεθνώς κατηγορούν σημαντική αύξηση θετικών απόψεων στο +34% (από +25% το 2004 και +14% το 2003), καθώς η αναπόσπαστη στην αποδοτική διεθνώς συντελεί να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας.

Η αύξηση της απασχόλησης κατά το 2004 παραμένει στην αναπόσπαστη αύξηση θετικών απόψεων στο +34% (από +25% το 2004 και +14% το 2003), καθώς η αναπόσπαστη στην αποδοτική διεθνώς συντελεί να δημιουργήσει νέες θέσεις εργασίας. Η αύξηση είναι γρήγορη με περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις που τα διακρίνει αύξηση στην απασχόληση, αλλά υπάρχουν επίσης σημαντικές εδαφικές και σε πολλές άλλες χώρες. Στην Ε.Ε., πάντως, η δημιουργία νέων θέσεων εργασίας για τις επιχειρήσεις μεταξύ μεγάλου μέσου επιχειρηματιών, οι οποίες εδαφικές στην Ιρλανδία και τη Μεγάλη Βρετανία, οι οποίες έχουν σχετικά υψηλά στην διεθνή μέση όρα.

► Ανικίνητρο για την ανταγωνιστικότητα

Πηγή κόστους για τις επιχειρήσεις η γραφειοκρατία της διοίκησης

Ρεπορτάζ: Π. Μπαρούλια

Η ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ αποτελεί τη μεγαλύτερη πηγή καθυστερήσεων κόστους και αβεβαιότητας για τις επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

Είναι χαρακτηριστικό ότι σύμφωνα με εκτιμήσεις του ΟΟΣΑ που παρουσιάζονται στην πρόσφατη έκθεση του ΚΕΠΕ για την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, το κόστος της γραφειοκρατίας στην Ελλάδα ευσθύνεται για την απόλυτα τουλάχιστον μιας εκατοστησίαις μονάδας ετησίως από τον ρυθμό ανάπτυξης της οικονομίας.

Εξάλλου, σύμφωνα με έρευνα του World Economic Forum για το 2004, η γραφειοκρατία καταλαμβάνει το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό μεταξύ 14 παραγόντων

Παγκόσμιας Τράπεζας για το 2005 καταγράφονται τα εξής:

Αριθμός διαδικασιών. Στην Ελλάδα απαιτούνται 15 διαδικασίες περισσότερες από κάθε άλλη χώρα που εξετάζεται.

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε ορισμένες χώρες όπως Αυστραλία, Καναδάς, Νέα Ζηλανδία, απαιτούνται μόνο δύο διαδικασίες, ενώ στις χώρες του ΟΟΣΑ απαιτούνται κατά μέσο όρο έξι διαδικασίες.

Χρόνος. Η έναρξη της λειτουργίας μιας επιχείρησης απαιτεί προεργασία για την περαίωση των απαιτούμενων διαδικασιών.

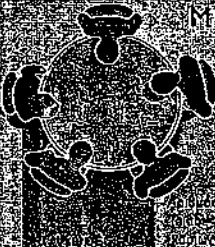
Είναι ενδεικτικό ότι στην Αυστραλία απαιτούνται μόνο δύο ημέρες και κατά μέσο όρο στις πλούσιες χώρες απαιτούνται 27 ημέρες. Στην Ελλάδα ο αντίστοιχος χρόνος είναι 38 ημέρες.

Κόστος % του κατά κεφαλήν εισοδήματος. Το κόστος ίδρυσης μιας επιχείρησης στην Ελλάδα ανέρχεται στο 35,2% του ετήσιου κατά κεφαλήν εισοδήματος της χώρας και είναι το υψηλότερο μεταξύ των 27 χωρών που εξετάζονται.

Ελάχιστο καταβληθέν κεφάλαιο % του κατά κεφαλήν εισοδήματος. Στην Ελλάδα ανέρχεται στο 126% του κατά κεφαλήν εισοδήματος, ενώ σε ορισμένες χώρες όπως η Ιρλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο οι ΗΠΑ, το απαιτούμενο ελάχιστο καταβληθέν κεφάλαιο είναι μηδέν.

Πάντως, σύμφωνα με την ίδια μελέτη του ΟΟΣΑ, η Ελλάδα δεν φαίνεται να καταλαμβάνει δυσμενή θέση μεταξύ των χωρών του Οργανισμού, ως προς τη διαφάνεια των ρυθμιστικών και γραφειοκρατικών κανόνων που εμπόδιζουν την επιχειρηματικότητα και ως προς το σύνολο των γραφειοκρατικών και ρυθμιστικών εμποδίων στην επιχειρηματικότητα.

Μετρήσιμα εμπόδια για την ίδρυση μιας επιχείρησης, 2004



Χώρα	Αριθμός διαδικασιών	Χρόνος (ημέρες)	Κόστος (% του κατά κεφαλήν εισοδήματος)	Ελάχιστο καταβληθέν κεφάλαιο (% του κατά κεφαλήν εισοδήματος)	Παγκόσμια Τράπεζα	World Economic Forum	Κατά κεφαλήν εισόδημα (€)	Κατά κεφαλήν εισόδημα (€)
Αυστραλία	9	7	29	11	6,0	10	64,1	15
Βέλγιο	4	2	12	13	11,2	15	44,1	3
Δανία	4	2	4	1	0,0	1	48,8	12
Γερμανία	5	7	45	16	5,9	9	48,8	12
Φινλανδία	3	1	14	6	1,2	6	29,3	6
Γαλλία	7	5	8	3	1,1	5	0,0	1
Ελλάδα	15	38	35,2	126	24	24	25,7	19
Ιρλανδία	2	2	24	2	10,3	12	0,0	1
Ιταλία	9	7	13	5	16,2	19	11,2	2
Καναδάς	2	2	4	1	0,0	1	48,8	12
Ολλανδία	7	5	11	4	13,2	17	66,2	16
Πορτογαλία	9	7	13	5	16,2	19	11,2	2
Ισπανία	7	5	108	21	16,5	20	16,9	4
Ευρωπαϊκή Ένωση	7	5	16	7	6,7	7	36,9	7
Βρετανία	6	4	18	8	0,9	4	0,0	1
Κύπρος	9	7	13	5	16,2	19	11,2	2
Τσεχία	10	8	40	15	10,8	14	44,5	10
Εσθονία	6	4	72	19	7,3	11	49,5	13
Ουγγαρία	6	4	52	17	22,9	23	86,4	18
Λιθουανία	7	5	18	8	17,6	21	41,4	9
Λιθουανία	8	6	26	10	3,7	7	62,8	14
Μόναχο	9	7	13	5	16,2	19	11,2	2
Πολωνία	10	8	31	12	20,6	22	237,9	20
Σλοβενία	9	7	52	17	5,7	8	46	11
Σλοβενία	10	8	61	18	12,3	16	19,0	5
ΗΠΑ	2	2	24	2	10,3	12	0,0	1
Ιαπωνία	11	9	31	12	10,6	13	74,9	17

Στην Ελλάδα απαιτούνται 15 διαδικασίες περισσότερες από κάθε άλλη χώρα, μέλους του ΟΟΣΑ για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης

που δημιουργούν εμπόδια στην επιχειρηματικότητα, ενώ σε καμία άλλη από τις 104 χώρες που εξετάστηκαν δεν προτάσσεται με τόσο υψηλό ποσοστό και ως ο πλέον προβληματικός τομέας για την επιχειρηματικότητα.

Σύμφωνα δε με εκτίμηση του IMD, η Ελλάδα κατατάσσεται στην 54η θέση όσον αφορά το πρόβλημα της γραφειοκρατίας, με μόνη χώρα με υψηλότερο πρόβλημα την Πολωνία μεταξύ των 25 χωρών της Ε.Ε.

Ο αριθμός των διαδικασιών, ο χρόνος και το κόστος ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης θεωρούνται διεθνώς ενδεικτικοί παράγοντες του επιχειρηματικού κλίματος που επικρατεί σε μία χώρα. Σε μελέτη της

Doing Business in 2005, a publication of the World Bank, the International Finance Corporation and Oxford University Press

Γενικό Τοπικό Επιχειρηματικό Σχέδιο

1. Ιστορικό της ιδέας και εμπειρία

- * Περιγραφή του προϊόντος ή της υπηρεσίας
- * Ιστορικό της ιδέας
- * Οι εμπειρίες περιληπτικά

2. Σκοποί και στόχοι

3. Σχέδιο του μάρκετινγκ

- * Καταναλωτές και ζήτηση
- * Ανταγωνισμός
- * Η αγορά γεωγραφικά
- * Τιμολόγηση

4. Νομικές προϋποθέσεις

5. Ιδιοκτησιακό καθεστώς

6. Οικονομικό πρόγραμμα

- * Αρχικό πρόγραμμα κεφαλαιοποίησης
- * Εισοδηματική πρόβλεψη
- * Πρόβλεψη εξόδων λειτουργίας
- * Ταμειακή ροή

7. Πρόγραμμα οργάνωσης, διαχείρισης και προσωπικού

- * Οργανωτικό διάγραμμα
- * Εργασιακές απαιτήσεις
- * βιογραφικά
- * Ατομικές οικονομικές δηλώσεις
- * Συστάσεις

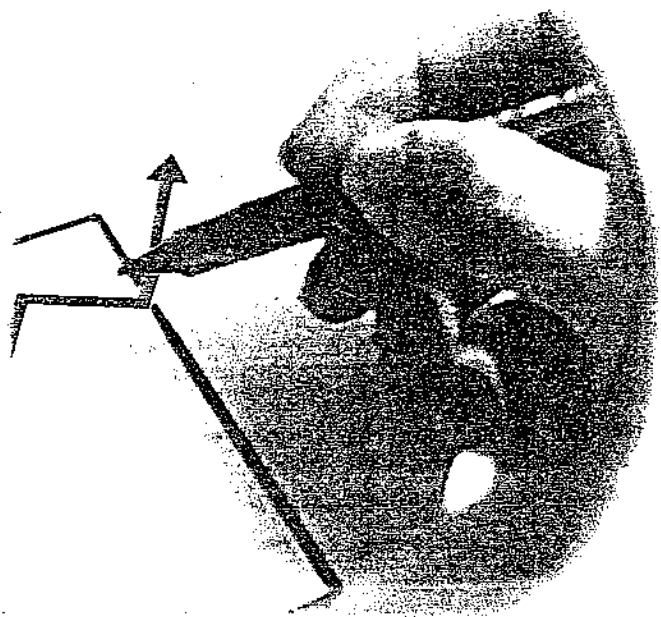
8. Ειδικές μελέτες

- * Παραγωγικές και κατασκευαστικές ανάγκες
- * Χωροταξικές ανάγκες
- * Ανάγκες εκπαίδευσης - κατάρτισης
- * Ανάγκες χώρου και παροχών
- * Έρευνα και ανάπτυξη
- * Διάφορα άλλα

~~Σημειώνεται ότι, ορισμένες από τις επικεφαλίδες δεν ισχύουν για ορισμένα είδη~~
επιχειρήσεων, γι' αυτό στις περιπτώσεις αυτές αφαιρέστε τις. Ένα άλλο σημείο που
πρέπει να προσέξετε είναι ο όγκος πληροφοριών κάτω από κάθε επικεφαλίδα, ο
οποίος κυμαίνεται ανάλογα με την επιχείρηση.

ΤΟ ΒΗΜΑ, 28-11-1999

Κωδικός άρθρου: B12771E041



Επιχειρησιακός Σχεδιασμός: Εργαλείο Επιχειρηματικότητας και Επιχειρηματικής Πρωτοβουλίας

Ο οικονομολόγος Θάνος Νιφόρος αναλύει τους στόχους, τα χαρακτηριστικά και τις εφαρμογές του Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, ως ένα χρήσιμο Εργαλείο Επιχειρηματικότητας και Επιχειρηματικής Πρωτοβουλίας που μπορεί να λάβει υπόψη του όποιος έχει ή θέλει να δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση.

Τι είναι το Επιχειρησιακό Σχέδιο

Το επιχειρησιακό σχέδιο είναι το βασικότερο εργαλείο άσκησης διοίκησης και επιτρέπει τον ουσιαστικό έλεγχο της πορείας της επιχείρησης. Συμπληρωματικό χρησιμοποιείται και ως εργαλείο επικοινωνίας μεταξύ των μετόχων της διοίκησης και των δανειστών, έτσι ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει ευελιξία και αυτονομία μέσω συμφωνημένων στόχων, ενώ ταυτόχρονα οροθετούνται και οι παρεμβάσεις στη λειτουργία της. Το Επιχειρησιακό Σχέδιο δεν αποτελεί πανάκεια για την επίλυση κάθε προβλήματος όπως επίσης δεν είναι μια διαδικασία που πρέπει να αναπτύσσεται πανομοιότυπα, στην ίδια έκταση και το ίδιο βάθος σε κάθε περιβάλλον. Ο βαθμός αποτελεσματικότητας και επιτυχίας εξαρτάται, από το κατά πόσο η α) διαδικασία ανάπτυξης και β) το περιεχόμενο του Επιχειρησιακού Σχεδίου είναι προσαρμοσμένο στο συγκεκριμένο:

► Επιχειρησιακό Περιβάλλον

► Οργανωτικό Περιβάλλον

► Πρόβλημα της Επιχείρησης

► Στόχο της Επιχείρησης

Στόχοι και Χαρακτηριστικά Επιχειρησιακών Σχεδίων

Μεταξύ των επιχειρήσεων υπάρχουν θεμελιώδεις διαφορές στο μέγεθος, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία, τα οικονομικά στοιχεία, τη χρηματοδότηση των δραστηριοτήτων, το θεσμικό και ρυθμιστικό πλαίσιο, τις συνθήκες της αγοράς. Αυτές οι διαφορές σε συνάρτηση με την εμπειρία των επιχειρήσεων στην ανάπτυξη επιχειρηματικών σχεδίων κάνουν κάθε στρατηγικό και επιχειρηματικό σχεδιασμό μοναδικό. Είναι προφανές ότι η ανάπτυξη τεχνογνωσίας σε θέματα επιχειρηματικού σχεδίου θα έχει αυξήσει αναλογικά και την εμπειρία της διοίκησης στην θεμελιώ-

ν απαιτούμενων υποστηρικτικών συστημάτων τα οποία θα ρυθιστούν την πληροφόρηση. Ωστόσο απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αρχική κατάρτιση του αντίστοιχου Στρατηγικού Σχεδίου του οποίου οι στόχοι και οι μέθοδοι υλοποίησης εξειδικεύονται στο Επιχειρηματικό Σχεδιασμό.

Ο αντικειμενικός σκοπός του επιχειρησιακού σχεδίου της εταιρείας που το πραγματοποιεί είναι να παράσχει σαφή και δυναμική στρατηγική σε ένα ορατό χρονικό ορίζοντα. Η στρατηγική θα πρέπει να συνδυάζει την επιδίωξη για υψηλές εσόδους και στόχους με σταθερές στρατηγικές κινήσεις και να προσαρμόζεται για υψηλές αποδόσεις για τους μετόχους έχοντας την ικανότητα να απολογιστικά την μέχρι σήμερα πορεία.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι η ολοκλήρωση ενός επιχειρησιακού σχεδίου συνεπάγεται να είναι το αποτέλεσμα μιας συστηματικής εργασίας και συνεχών επεξεργασιών και επαναληπτικών διαδικασιών, στις οποίες συμβάλουν το ίδιο το προσωπικό και τα στελέχη της εταιρείας. Κάθε επιχείρηση αποτελείται από μονάδες της επιχείρησης οι οποίες μπορεί να εκπονήσουν το δικό της επιχειρησιακό σχέδιο, το οποίο θα περιλαμβάνει οικονομικά και λειτουργικούς στόχους, στρατηγικές κινήσεις ανάγκες σε υποστηρικτικές υπηρεσίες, καθώς και ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης του. Σε αυτή τη περίπτωση τα επιμέλη επιχειρησιακά σχέδια συντονίζονται και ελέγχονται από το Στρατηγικό και Επιχειρηματικό Σχεδιασμό.

Πρέπει να σημειωθεί, ότι στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση η οποία εκπονεί ένα επιχειρησιακό σχεδιασμό είναι εισηγμένη σε χρηματιστηριακή Αγορά, είναι δόκιμο να επικοινωνεί και στην αγορά μετοχική της βάση περιληπτικά τόσο τους Στρατηγικούς Στόχους και τους Επιχειρηματικούς Στόχους σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Στόχοι του Στρατηγικού Σχεδιασμού

Ο κλασικός ορισμός της Στρατηγικής είναι ότι η «Στρατηγική είναι η προσαρμογή των δυνατοτήτων και αδυναμιών μιας επιχείρησης με τις ευκαιρίες και απειλές στο περιβάλλον της». Ωστόσο, ο Στρατηγικός Σχεδιασμός είναι το εργαλείο εντόπισης και ανάδειξης των κυρίων στοιχείων που αφορούν στις δυνα-

τότητες-αδυναμίες της επιχείρησης και ευκαιρίες-απειλές του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος, τεχνολογικές και κλαδικές εξελίξεις. Οι αναλύσεις εξωτερικού περιβάλλοντος-ανταγωνισμού και εσωτερικού περιβάλλοντος επιτρέπουν εφόσον διενεργηθούν σωστά, να καθορισθεί η ταυτότητα, τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, η σύνθεση και τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών και να προσδιορισθεί κατά πόσον αναμένονται ευνοϊκές ή δυσμενείς εξελίξεις για την επιχείρηση.

Ως εργαλείο αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της υπάρχουσας στρατηγικής και εταιρικών στόχων θα επιφέρει την διαμόρ-

φωση της νέας βασικής στρατηγικής και τη θέσπιση συγκεκριμένων εταιρικών στόχων οι οποίοι θα είναι Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Φιλόδοξοι, και Επιτεύξιμοι.

Η νέα Στρατηγική θα περιλαμβάνει :

- ▶ Σαφή Διατύπωση της αποστολής και του Οράματος της Επιχείρησης.
- ▶ Βασικές Κατευθύνσεις οι οποίες θα καθορίζουν

το πλαίσιο εντός του οποίου θα κινηθεί η Επιχείρηση σε μεσομακροπρόθεσμο ορίζοντα (π.χ. Σε θέματα Τεχνολογίας, Επενδύσεων, Διερεύνηση νέων Δραστηριοτήτων και Αγορών).

- ▶ Θέσπιση Φιλόδοξων και Υλοποιήσιμων Οικονομικών και Λειτουργικών Στόχων (πχ Ποσοστό Αύξησης Κύκλου Εργασιών, Μείωσης Ελλειμμάτων, Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Επενδυτικού Προγράμματος).

στο Αύξησης Κύκλου Εργασιών, Μείωσης Ελλειμμάτων, Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Επενδυτικού Προγράμματος).

Οι Στόχοι του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού

Το επιχειρηματικό σχέδιο εξειδικεύει τους στόχους του Στρατηγικού Σχεδίου και τις μεθόδους πραγματοποίησής του για καθένα από τα έτη διάρκειάς του. Οι στόχοι του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι η ανάπτυξη των Σχεδίων Δράσης μέσω των οποίων θα προσδιορίζονται με σαφήνεια οι απαιτούμενοι πόροι για την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων καθώς και οι πηγές και οι τρόποι εξεύρεσής τους. Έτσι αναπτύσσεται και παρακολουθεί το επενδυτικό πρόγραμμα ενώ η σύνθεση της οικονομικής διάστασης όλων των ανωτέρω θα οδηγήσει στη δυνατότητα πρόβλεψης των οικονομικών αποτελεσμάτων.

» Οι εφαρμογές του Επιχειρησιακού Σχεδίου

Οι εφαρμογές ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των επιχειρήσεων και διαμορφώνονται ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος καθώς και των εξελίξεων στον ανταγωνισμό. Σε γενικότερο επίπεδο ένα επιχειρησιακό σχέδιο εφαρμόζεται στις εξής περιπτώσεις, μεμονωμένα, ή σε αρκετές περιπτώσεις συνδυαστικά, όπως αποδεικνύεται από τη ελληνική και διεθνή εμπειρία μέχρι σήμερα:

Ειδικότερα:

» Στη διαμόρφωση στρατηγικής και προγράμματος υλοποίησης ενός ευρύτατου επενδυτικού προγράμματος (Εξαγορές & Συγκωνεύσεις, Δείσδυση σε νέες αγορές, νέα προϊόντα, δραστηριότητες κ.λπ.)

» Στην απόκτηση οικονομικής αυτονομίας και στην διασφάλιση των απαραίτητων πόρων από:

- ◆ Στρατηγικούς Επενδυτές (Ανάπτυξη συνεργιών, Απόκτηση Τεχνογνωσίας).
- ◆ Venture Capital & Private Equity Funds (Μετοχική Συμμαχία σε Κεφαλαιουχικούς και Διοικητικούς Πόρους).
- ◆ Την Κεφαλαιαγορά (Ιδιωτικοποίηση, Άντληση Κεφαλαίων από τις Κεφαλαιαγορές κ.λπ.).
- ◆ Τα Πιστωτικά Ιδρύματα (Αναδιάρθρωση Δανειακών Υποχρεώσεων, Χρηματοδότηση Μακροπρόθεσμων Έργων, κ.λπ.).
- ◆ Στη διαμόρφωση και αξιοποίηση ενός προγράμματος εξαγίανσης για τον διοικητικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό και στον καθορισμό του πλαισίου δραστηριοτήτων (Λειτουργική Αναδιάρθρωση, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων κ.λπ.).

Τα Περιεχόμενα του Επιχειρησιακού & Στρατηγικού Σχεδιασμού

Τα περιεχόμενα ενός Επιχειρησιακού & Στρατηγικού Σχεδιασμού περιέχουν ενδεικτικά τα εξής:

- » Εισαγωγή
- » Η Ταυτότητα της επιχείρησης
- » Συνοπτική περιγραφή Επιχειρησιακού Σχεδίου
- » Αποστολή και ρόλος της Επιχείρησης
- » Αποστολή και ρόλος της επιχείρησης όπως οροθετείται από το καταστατικό
- » Νομοθετικό περιβάλλον λειτουργίας
- » Ειδικό νομοθετικό καθεστώς και τυχόν περιορισμοί στην άσκηση της δραστηριότητας
- » Οι βασικότερες Εξελίξεις του Κλάδου
- » Τεχνολογικές Εξελίξεις του Κλάδου
- » Ειδικό φορολογικό καθεστώς και προνομίων στην άσκηση δραστηριότητας και στη πραγματοποίηση επενδύσεων.

» Ανάλυση & Αξιολόγηση του Επιχειρησιακού Εσωτερικού Περιβάλλοντος

» Δραστηριότητες

- ◆ Παρεχόμενες Υπηρεσίες κατά τομέα Δραστηριοποίησης
- ◆ Ποιοτική και Ποσοτική Παρουσίαση του αντικειμένων των εργασιών

» Οργάνωση, Λειτουργίες & Συστήματα

- ◆ Όργανα Διοίκησης
- ◆ Οργανόγραμμα
- ◆ Περιγραφή Κύριων Λειτουργιών
- ◆ Προμήθειες
- ◆ Παροχή υπηρεσιών
- ◆ Πωλήσεις/Marketing
- ◆ Υποστήριξη Πελατών

» Περιγραφή Υποστηρικτικών Λειτουργιών

- ◆ Οικονομική Λειτουργία
- ◆ Διοικητική Λειτουργία
- ◆ Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

» Περιγραφή & Αξιολόγηση των Εφαρμοζόμενων Συστημάτων κατά επιμέρους λειτουργία

- ◆ Σύστημα Προγραμματισμού, Οργάνωσης & Ελέγχου Παρεχόμενων Υπηρεσιών & Προϊόντων
- ◆ Σύστημα διαχείρισης Υλικών & Αποθεμάτων
- ◆ Σύστημα Ποιοτικού Ελέγχου Υλικών, Προϊόντων & Υπηρεσιών
- ◆ Σύστημα Αξιοπιστίας & Συντήρησης Τεχνικοπαραγωγικού εξοπλισμού για την παροχή των υπηρεσιών και προϊόντων
- ◆ Σύστημα Προγραμματισμού Οργάνωσης & Ελέγχου εκτέλεσης παροχής Υπηρεσιών
- ◆ Σύστημα Έρευνας Αγοράς & Καταναλωτών
- ◆ Σύστημα Εξωτερικής Επικοινωνίας, Προώθησης Εταιρικής Εικόνας & Προβολής του Έργου και των υπηρεσιών
- ◆ Σύστημα Ιατρικής & Εμπορικής Υποστήριξης Πελατών
- ◆ Διοικητική Λογιστική
- ◆ Αναλυτική Λογιστική, Κωστολόγηση Προϊόντων / Υπηρεσιών
- ◆ Διαχείριση Κυκλοφορούντος Ενεργητικού
- ◆ Διαχείριση Παρακολούθησης Προμηθευτών & Πελατών
- ◆ Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου
- ◆ Σύστημα Λήψης Αποφάσεων σε Περιπτώσεις Κρίσεων
- ◆ Σύστημα Διασφάλισης Ποιότητας
- ◆ Σύστημα Πληροφοριακού Συστήματος Διοίκησης (MIS)
- ◆ Σύστημα Εσωτερικής Επικοινωνίας
- ◆ Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

» Ανθρώπινοι πόροι

- ◆ Καθορισμός Ειδικότητων Απαραίτητων για την υλοποίηση του στόχου του επιχειρησιακού σχεδίου
- ◆ Προγραμματισμός αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό
- ◆ Κανονισμός Αξιολόγησης προσλήψεων & περιγραφής προσόντων ανά ειδικότητα και στέλεχος
- ◆ Στάθμη εκπαίδευσης προσωπικού
- ◆ Εξέλιξη του μεγέθους του απασχολούμενου προσωπικού κατά Διεύθυνση & Λειτουργία-Προσλήψεις
- ◆ Αναλογία Υφισταμένων ανά Προϊστάμενο, Γενικό Διευθυντή, Λογιστήριο, Γραμματεία
- ◆ Πρόβλεψη μεταβολών (Προσλήψεις, Αποχωρήσεις) του Μόνιμου, Έκτακτου και Εποχιακού Προσωπικού

Πρόβλεψη Άρριβών & Κινήτρων

Ανάλυση των δαπανών Προσωπικού (Εξέλιξη Μισθοδοσίας, τοχρεωτικών Εισφορών, Προαιρετικών Εισφορών

Εκπόνηση Κανονισμού Εργασίας

Σύνταξη Οργανογράμματος.

υποδομική υποδομή

Παρουσίαση των υφιστάμενων και Καταγραφή των αναγκών
ε Κτίρια, Οικόπεδα, Μηχανήματα & Τεχνικές εγκαταστάσεις,
εταφορικά Μέσα, Πληροφοριακά Συστήματα, Ηλεκτρονι-

ούς Υπολογιστές, Έπιπλα.

Ποιοτική αξιολόγηση υ-
στάμενων περιουσιακών
τοιχείων-Επάρκεια & κα-
στάση εξοπλισμού, χρη-
μοποιούμενη τεχνολογία.

Δαπάνες σε διαμόρφω-
η παραγωγικών χώρων.

Ρυθμός Απόσβεσης των
τιμών, Μηχανημάτων &
εχνικών εγκαταστάσεων,
εταφορικών Μέσων, Πλη-
φορικών Συστημάτων.

Έτη ωφέλιμης ζωής των
ηχανημάτων, Τεχνικών ε-
καταστάσεων, Πληροφο-
ικών συστημάτων που θα
ρησιμοποιηθούν στη πα-
γωγική διαδικασία.

Ύψος επενδύσεων που
παιτείται για τη λειτουργία
της επιχειρηματικής μονά-
ίας και κόστος συντήρη-
ης.

Απαραίτητες επενδύσεις
ετό το α' χρόνο λειτουρ-
ίας σε περίπτωση που α-
φορά νέα επιχείρηση.

Τρόπος χρηματοδότη-
ης επενδύσεων (ίδια κε-
φάλαια, ξένα κεφάλαια,
leasing).

υπεράσματα Ανάλυσης Εσωτερικού Περιβάλλοντος

Προσδιορισμός των Ισχυρών και Ασθενών σημείων που εμ-
φανίζουν η Οργάνωση, τα συστήματα η λειτουργία και η υπο-
δομή σε ανθρώπινες και υλικοτεχνικές υποδομές, με βάση τη
διαγνωστική ανάλυση που προηγήθηκε.

ανταγωνισμός

παρξη εμποδίων εισόδου νέων ανταγωνιστών στην αγορά, ό-

Οικονομίες Κλίμακας

Ανάγκες σε κεφάλαια

Πρόσβαση σε δίκτυα διανομής

Πλεονεκτήματα Κόστους

♦ Νομοθετικές Ρυθμίσεις

♦ Βαθμός διαφοροποίησης προσφερόμενων προϊόντων/πα-
ρεχόμενων υπηρεσιών

Διαπραγματευτική δύναμη Προμηθευτών, λόγω:

♦ Βαθμού συγκέντρωσης

♦ Κόστους αλλαγής προμηθευτή

♦ Πιθανότητα/δυνατότητα καθετοποίησης προμηθευτή

Διαπραγματευτική δύναμη Πελατών, λόγω:

♦ Βαθμού συγκέντρωσης

♦ Πλήθος προμηθευτών

♦ Δυνατότητα καθετοποίη-
σης των πελατών

♦ Ύπαρξη υποκατάστατων

Ρυθμός Ανάπτυξης της Αγοράς

Η ανταγωνιστική θέση της ε-
πιχείρησης αξιολογείται με
βάση τη προηγούμενη ανάλυ-
ση, καθώς και με κριτήριο την
επίδοση της έναντι των αντα-
γωνιστών ως προς:

♦ Το εύρος των προσφερόμε-
νων προϊόντων / υπηρεσιών.

♦ Τη ποιότητα των προϊόντων
/ υπηρεσιών.

♦ Την έκταση της γεωγραφι-
κής κάλυψης της αγοράς.

♦ Τον βαθμό χρησιμοποίησης
και την αποτελεσματικότητα
τεχνικών Marketing.

♦ Το επίπεδο της χρησιμο-
ποιούμενης τεχνολογίας.

♦ Τη δομή του κόστους.

♦ Το βαθμό απασχόλησης
του παραγωγικού δυναμικού
της.

♦ Το μερίδιο αγοράς.

♦ Τη κεφαλαιακή διάρθρωση και τη γενικότερη χρηματοοικο-
νομική κατάσταση.

Στρατηγικός Σχεδιασμός

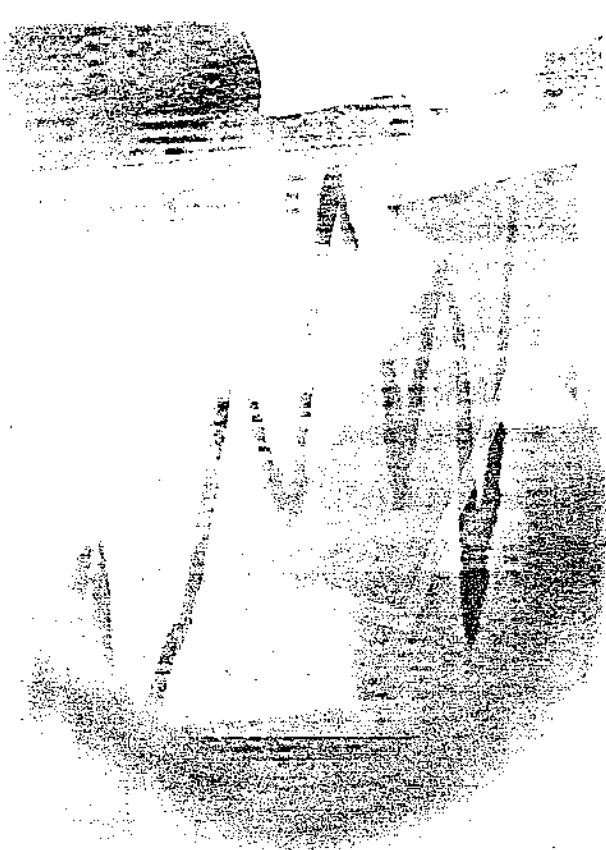
Χαρακτηριστικά Στρατηγικών Επιλογών

♦ Στρατηγικές-Επιλογές-όπως αυτές απορρέουν από το σκο-
πό της Επιχείρησης.

♦ Στρατηγικές Επιλογές βάσει του Εύρους Δραστηριοτήτων
της Επιχείρησης.

♦ Στρατηγικές Επιλογές βάσει τη Κάθετη & Οριζόντια Ανά-
πτυξη των Δραστηριοτήτων της Επιχείρησης.

♦ Επιπτώσεις των Στρατηγικών Επιλογών στη δυνατότητα χρη-
σιμοποίησης πόρων.



◆ Επιπτώσεις των Στρατηγικών επιλογών στα διοικηριστικά θέματα.

◆ Επιπτώσεις των Στρατηγικών επιλογών στις μακροχρόνιες κατευθύνσεις & προοπτικές.

Στρατηγική Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος εντοπίζοντας τη στρατηγική θέση της εταιρείας

- ◆ Στο Οικονομικό Περιβάλλον
- ◆ Στις Αγορές Κεφαλαίου
- ◆ Στις Αγορές Εργασίας
- ◆ Στις Κλαδικές Εξελίξεις
- ◆ Στις Δημογραφικές Εξελίξεις
- ◆ Στις Τεχνολογικές Εξελίξεις
- ◆ Στις Κοινωνικό-Πολιτικές Εξελίξεις
- ◆ Στην Κυβερνητική Πολιτική.

Ο Χαρακτήρας του Περιβάλλοντος

- ◆ Κύριες Δυνάμεις / Χαρακτηριστικά του Περιβάλλοντος
- ◆ Στατικό
- ◆ Δυναμικό-Μεταβαλλόμενο.

Στρατηγικές Επιλογές

- ◆ Δημιουργία Εναλλακτικών Στρατηγικών Επιλογών
- ◆ Τάχυνση ανάπτυξης Δραστηριοτήτων
- ◆ Ανάπτυξη με την αγορά
- ◆ Βαθμός διεξόδου στην αγορά
- ◆ Ανάπτυξη νέων προϊόντων/υπηρεσιών
- ◆ Συμμετοχή στην ανάπτυξη της αγοράς
- ◆ Ανάπτυξη καθετοποιημένων δραστηριοτήτων
- ◆ Ανάπτυξη νέων δραστηριοτήτων σε άλλες αγορές.

Αξιολόγηση & Επιλογή Εναλλακτικών Στρατηγικών Επιλογών

- ◆ Με βάση τις προβλέψεις του Οικονομικού Αποτελέσματος
- ◆ Με βάση τα συγκριτικά πλεονεκτήματα
- ◆ Με βάση τις δημιουργούμενες συνέργειες
- ◆ Με βάση τη ανάλυση Κινδύνων.

Επενδυτικό Πρόγραμμα

Το πρόγραμμα επενδύσεων θα πρέπει να περιλαμβάνει κατ' ελάχιστο:

▶ Τη σύντομη περιγραφή και τα τεχνικά χαρακτηριστικά κάθε ε-

πένδυσης όπως αυτά προκύπτουν από τα σχέδια δράσης και τις σχετικές τεchnοοικονομικές μελέτες

▶ Το Χρονοδιάγραμμα Υλοποίησης Επενδύσεων

▶ Τον Υπεύθυνο Έργου και τη Ομάδα Εργασίας

▶ Τον Προϋπολογισμό Δαπανών και το πρόγραμμα εκταμιεύσεων

▶ Το τρόπο Υλοποίησης του έργου

▶ Τις πηγές χρηματοδότησης.

Χρηματοοικονομικές Προβλέψεις

Βασικός στόχος της επιχείρησης κατά την εκπόνηση προβλέψεων είναι η ποσοτικοποίηση του Επιχειρησιακού και Στρατηγικού Σχεδιασμού, η οποία θα οδηγήσει τόσο στην ενδελεχή εκτίμηση της βιωσιμότητας του επιχειρηματικού εγχειρήματος όσο και στην παρακολούθηση και έλεγχο των υφιστάμενων, αλλά και νέων λειτουργικών και οικονομικών στόχων.

Συνήθως το βάθος χρόνου (Ζετία, 5ετία ή 10ετία) και η χρονική ανάλυση (μηνιαία, εξαμηνιαία, ετήσια) για τη πραγματοποίηση των προβλέψεων, ορίζεται αζαπό τα συμπεράσματα που θα εξαχθούν αρχικά με βάση το Στρατηγικό και Επιχειρησιακό Σχεδιασμό και β) από το λόγο πραγματοποίησης των προβλέψεων (επέκταση σε νέες αγορές, λειτουργική ή χρηματοοικονομική αναδιάρθρωση, διοικητική πληροφόρηση, έναρξη νέας επιχείρησης κ.λπ). Η σύνθεση της οικονομικής διάστασης όλων των ανωτέρω θα οδηγήσει στη δυνατότητα πρόβλε-

ψης των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης βάσει τεκμηριωμένων παραδοχών.

Οι βασικές οικονομικές καταστάσεις οι οποίες θα πρέπει να κατάρτιζονται είναι:

◆ Κατάσταση Αποτελεσμάτων Χρήσης

◆ Διάθεση Κερδών

◆ Ισολογισμός

◆ Πηγές & Χρήσεις Κεφαλαίων.

Αναλυτικότερα:

▶ Παραδοχές & Προβλέψεις Μακροοικονομικών Εξελίξεων

Για την κατάρτιση των παραδοχών και προβλέψεων μακροοικονομικών εξελίξεων θα πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια βασικές μακροοικονομικές υποθέσεις όπως ενδεικτικά η σχέση του ▶

με σχετικά με το κλάδο δραστηριοποίησης της Επιχείρησης
 κά Στατιστικά Στοιχεία, η πορεία του πληθωρισμού, οι ιστοτι-
 τα επιτόκια η πορεία χρηματιστηριακών δεικτών κ.λπ.

Παραδοχές & Προβλέψεις Αποτελεσμάτων Χρήσης

ην κατάρτιση των παραδοχών και προβλέψεων των αποτελε-
 των χρήσης θα πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια οι βασικές
 θέσεις σχετικά με τη διαμόρφωση των εσόδων του κόστους
 ενικών εξόδων όπως αυτά προκύπτουν από τον όγκο πωλήσε-
 η μοναδιαία τιμή πώλησης ανά κατηγορία προϊόντων και αγο-
 όπου προκύπτει, το κόστος αγοράς των πρώτων υλών και ε-
 ρευμάτων των δαπανών διοίκησης και λειτουργίας όπως αυτά
 κύπτουν από τις παραδοχές του Επιχειρησιακού Σχεδίου και
 ως αποτέλεσμα προβολής ιστορικών στοιχείων σε συνδυασμό
 ην ποσοστιαία αύξηση ανάλογα με τον πληθωρισμό ή την εξέ-
 του κύκλου εργασιών. Επίσης σε συνεργασία με τις εκτιμώμε-
 δανειακές ανάγκες της εταιρείας όπως αυτές προκύπτουν από
 πανδυτικό πρόγραμμα και τα απαιτούμενα κεφάλαια κίνησης
 προκύψουν και οι συνολικές ετήσιες χρηματοοικονομικές δα-
 ρες.

Παραδοχές & Προβλέψεις Διάθεσης Κερδών

ην κατάρτιση των παραδοχών και προβλέψεων της Διάθεσης
 δών θα πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια οι βασικές υποθέ-
 σχετικά με τη μερισματική πολιτική της εταιρίας, τη δημιουρ-
 αποθεματικών με σκοπό την κεφαλαιοποίηση τους, το ύψος
 φορολογικού συντελεστή, οι ανέλεγκτες φορολογικά χρήσεις
 ως και τα αφορολόγητα αποθεματικά.

Παραδοχές & Προβλέψεις Μεγεθών Ισολογισμού

ην κατάρτιση των παραδοχών και προβλέψεων των μεγεθών
 ισολογισμού θα πρέπει να αναφέρονται με σαφήνεια οι βασι-
 υποθέσεις σχετικά με το ύψος των αποθεμάτων και τις ημέρες
 κύκλωσης αυτών, την κυκλοφοριακή ταχύτητα των απαιτήσεων
 υποχρεώσεων της εταιρείας για το υπολογισμό του κεφαλαίου
 σεως. Επίσης η κατάρτιση των παραδοχών και προβλέψεων σε
 δύσεις πάγιου εξοπλισμού, συμμετοχών, άυλων περιουσιακών
 κειών και εξόδων εγκατάστασης και ο τρόπος χρηματοδότη-
 (Ίδια ή Δανειακά Κεφάλαια) του πάγιου και κυκλοφορούντος
 ρητικού θα μας πληροφορήσει για τις προβλεπόμενες Πηγές
 Χρήσεις.

Βασικοί Οικονομικοί Μεγεθών

ατάρτιση δεικτών είναι απαραίτητη προϋπόθεση τόσο για την
 ακολούθηση της ιστορικής εικόνας των Οικονομικών Μεγεθών
 Επιχειρήσεως όσο και για τον έλεγχο οικονομικών και λειτουρ-
 γικών στόχων που θα έχουν τεθεί από τη διοίκηση. Ενδεικτικά και
 περιφοριστικά οι βασικότεροι επιχειρησιακοί και χρηματιστηρια-
 δείκτες είναι οι εξής:

- > Άμεση Ρευστότητα
- > Κυκλοφοριακή Ρευστότητα
- > Αποπτήσεις σε ημέρες
- > Αποθέματα σε Ημέρες
- > Υποχρεώσεις σε Ημέρες
- > Ταμειακός Κύκλος

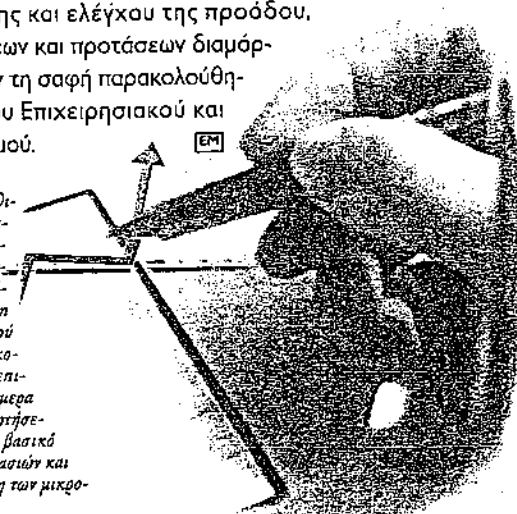
- ◆ Ξένα Κεφάλαια /Καθαρή Θέση
- ◆ Τραπεζικός Δανεισμός /Καθαρή Θέση
- ◆ Λειτουργικά Αποτελέσματα Προ Αποσβέσεων /Καθαρή Θέ-
 ση
- ◆ Βραχυπρόθεσμες Υποχρεώσεις /Τραπεζικός Δανεισμός
- ◆ Πωλήσεις /Ενεργητικό
- ◆ Πωλήσεις /Αριθμό Καταστημάτων
- ◆ Πωλήσεις /Αριθμό Προσωπικού
- ◆ Κάλυψη Τόκων (Προ Αποσβέσεων)
- ◆ Τιμή /Κέρδη Προ Φόρων
- ◆ Τιμή /Λογιστική Αξία
- ◆ Αξία Επιχείρησης /Λειτουργικά Κέρδη
- ◆ Αξία Επιχείρησης /Πωλήσεις.

Ανάλυση Ευαισθησίας Οικονομικών Μεγεθών

Η κατάρτιση ανάλυσης ευαισθησίας των Προβλεπόμενων Οικονο-
 μικών Μεγεθών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχή ολο-
 κλήρωση ενός Επιχειρησιακού Σχεδίου έτσι ώστε η επιχείρηση να
 έχει τη δυνατότητα προσδιορισμού ενός πιθανού εύρους αποτελε-
 σμάτων για μεγέθη τα οποία είναι εκτός ελέγχου της. Καθώς τα
 προβλεπόμενα οικονομικά αποτελέσματα στηρίζονται σε μια σει-
 ρά υποθέσεων θα πρέπει να εντοπισθούν οι κρίσιμες παράμετροι,
 οι οποίες εάν μεταβληθούν θα επηρεάσουν σημαντικά τα αποτελέ-
 σματα σε σύγκριση με του προσδιορισμένους ετήσιους ποσοστι-
 κούς στόχους. Έτσι, κατά τη κατάρτιση του επενδυτικού προγράμ-
 ματος και των Χρηματοοικονομικών Προβλέψεων θα πρέπει να ε-
 πιτρέψουμε στο μοντέλο μας να είναι παραμετρικό έτσι ώστε να ε-
 πιδέχεται όλες τις εκείνες τις αλλαγές τις οποίες κρίνουμε στρατη-
 γικής σημασίας ως προς τη μεταβλητότητά τους.

Σε κάθε περίπτωση η μεθόδευση υλοποίησης είναι σημαντικός πα-
 ράγοντας επιτυχίας και ο δυναμικός χαρακτήρας ενός Επιχειρησια-
 κού Σχεδίου και οι ιδιαιτερότητες αυτού λειτουργούν ως κρίσιμοι
 παράγοντες επιτυχίας, που καθορίζουν την αποτελεσματική εφαρ-
 μογή του από τις επιχειρήσεις, ενώ παράλληλα επιβάλλουν τη δια-
 μόρφωση ευέλικτων μηχανισμών και διαδικασιών μεθόδευσης της
 υλοποίησης. Έτσι, η οριοθέτηση μεγεθών κλειδιών (στόχοι, δει-
 κτες) χρονικών σημείων δυναμικού ανασχεδιασμού ανά εξαμηνι-
 αία, ετήσια και διετή βάση, ο σχεδιασμός οργάνων και μέ-
 σων παρακολούθησης και ελέγχου της προόδου,
 προβλέψεις επιπτώσεων και προτάσεων διαμόρ-
 φωσης θα επιτρέψουν τη σαφή παρακολούθη-
 ση και υλοποίηση του Επιχειρησιακού και
 Στρατηγικού Σχεδιασμού.

** Ο κ. Θάνος Νιφόρος είναι Οικονομολόγος με 15ετή εμπειρία στον χρηματοοικονομικό τομέα και κάτοχος πτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από το European University και μεταπτυχιακού τίτλου MΒΑ στη χρηματοοικονομική διοίκηση από το Πανεπιστήμιο Hull της Αγγλίας. Σήμερα εργάζεται ως στέλεχος πιστοδοτήσεων στην Εγνατία Τράπεζα με βασικό αντικείμενο την ανάπτυξη εργασιών και την τραπεζική χρηματοδότηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.*



Οι πελατο-κεντρικές εταιρείες είναι δυνατόν να μειώσουν τα κόστη και ταυτόχρονα να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, αν επικεντρωθούν σε δραστηριότητες που οι καλοί πελάτες θεωρούν σημαντικές

SHAUN SMITH

Σ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΙΟ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ ΣΕ ΘΕΜΑΤΑ ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗΣ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΙΛΑΕΙ ΣΤΑ «ΝΕΑ»

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα ταξίδι, όχι ένας προορισμός

ΓΡΑΦΕΙΟ: ΓΙΑΝΝΗΣ ΑΝΑΣΤΑΣΙΑΔΗΣ

Shaun Smith είναι ένας από τους πιο επιτυχημένους συμβούλους και συγγραφείς σε θέματα εξυπηρέτησης πελατών σε όλο τον κόσμο. Βοηθάει δεκάδες επιχειρήσεις στην α, στην Ασία και στις Ηνωμένες Πολιτείες, να διαφοροποιήσουν την εικόνα των εταιρειών τους μέσω της εξυπηρέτησης πελατών τους. Είναι συγγραφέας των best sellers «Uncommon Practice» και «Managing the Customer Experience - turning customers into raves», που εκδίδονται από την FT Press Hall. Ο ίδιος πιστεύει ότι υπάρχει δυνατότητα σχέσης μεταξύ κερδοφορίας και τάξης μεγθών των πωτών μιας εταιρείας και ότι οι επιχειρήσεις θα δουν αποτελέσματα από τα

μέτρα εάν τα ελάττωμα των πελατών ανέβει από το 22% στο 86%, οι πελάτες ξόδευσαν πλέον για τις υπηρεσίες της εταιρείας 17% περισσότερο από ό,τι συνήθιζαν και τα συνολικά κέρδη αυξήθηκαν κατά 15% από τον επόμενο κύκλο χρόνου. Τι παραπάνω κάνουν οι επιχειρήσεις που θεωρούνται πως έχουν πολύ καλή εξυπηρέτηση πελατών σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους; Εδώ θα απαντήσω μόνο κάποια βασικά και χαρακτηριστικά:
• Γνωρίζουν ποιοι είναι οι πελάτες τους και ποια είναι η πραγματική τους αξία
• Είναι ξεκάθαροι ως προς το τι αντιπροσωπεύει η ημέρα του προϊόντος τους, αλλά και ως προς το τι υπόκειται στους πελάτες

θεωρούν σημαντικές. Δυστυχώς, οι περισσότεροι διευθυντές σύμβουλοι κάνουν μια γενική μείωση στα κόστη (για παράδειγμα, της τάξεως του 10%), σε όλους τους τομείς της εταιρείας και έτσι απλά ακολουθούν την αγορά στην πτώση της. Τέτοιες στρατηγικές τις ονομάζουμε «ο έλικας του θανάτου», καθώς η μείωση στα κόστη οδηγεί σε δυσαρεστημένους πελάτες, άρα και σε λιγότερη πιστότητα πελάτες και, συνεπώς, σε πτώση των κερδών που, στη συνέχεια, συνήθως οδηγεί σε περαιτέρω μείωση στα κόστη. Πρόκειται για μια συνταγή αλυσιδωτής καταστροφής. Σχετικά με εταιρείες που λειτουργούν σε κλάδους και αγορές όπου η τιμή παίζει τον κυρίαρχο ρόλο, αλλά και: Δεν είναι η τιμή ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απόφαση των πελατών; Είναι φυσικό, οι πελάτες να είναι ευαίσθητοι στην τιμή. Οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται με βάση τις τιμολογιακές τους πολιτικές, έχουν συνήθως πολύ στενά περιθώρια ευελιξίας. Αυτό απαιτεί, αφενός την εξαιρετική απόδοση της λειτουργίας μιας επιχείρησης και, αφετέρου, πολύ καλή κοστολόγηση. Αυτό που συμβαίνει, όμως, με την πάροδο του χρόνου, είναι ότι οι τιμές που προσφέρονται από όλες τις εταιρείες είναι παρεμφερείς - και οι πελάτες θα προτιμήσουν τελικά την εταιρεία που του παρέχει την καλύτερη εμπειρία. Έτσι, αν οι τιμές μιας εταιρείας κυμαίνονται σε αποδεκτά επίπεδα, η εμπειρία των πελατών είναι ο παράγοντας που θα «κάνει τη διαφορά».



Τι πρέπει να γνωρίζουν υπάλληλοι και επιχειρήσεις

Η ικανοποίηση του πελάτη είναι κομβικό σημείο για την εταιρεία. Πώς, όμως, ένας μάνατζερ μπορεί να οδηγήσει το προσωπικό του στην εφαρμογή μιας συγκεκριμένης στρατηγικής; Ο κ. Shaun Smith απαντά: Πριν από πολλά χρόνια έκανα αναπτύξη ένα εργαλείο που το ονόμασα «Organisational Alignment Survey» και το οποίο από τότε έχει χρησιμοποιηθεί σε πολλά μέρη του κόσμου. Με αυτόν τον τρόπο μπορούμε να επικεντρωστούμε και να προσοχή μας σε συγκεκριμένα πράγματα που χρειάζεται να κάνει ένας οργανισμός προκειμένου να πετύχει αυτό που λέει. Σε γενικές γραμμές, όμως, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης πρέπει να καταλάβουν τρία πράγματα. Επίσης και οι επιχειρήσεις πρέπει να προσέχουν τρία πράγματα. Οι υπάλληλοι πρέπει να καταλάβουν τα εξής:
• Ποιο είναι το γενικό όραμα ή η υπόσχεση μιας συγκεκριμένης μάρκας της εταιρείας μου;
• Πώς το τμήμα μου θα συμβάλει σε αυτό;
• Πώς μπορώ να δημιουργήσω αξία για τους πελάτες μας;
Οι επιχειρήσεις πρέπει να επικεντρωθούν στα εξής:
• Οι επικεφαλής (head) πρέπει να βοηθήσουν τους υπαλλήλους να καταλάβουν τις απαιτήσεις στα παραπάνω ερωτήματα.
• Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν κίνητρο (the heart), για να εφορμώσουν τα παραπάνω.
• Οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν τις δεξιότητες και τα εργαλεία (the hands) που απαιτούνται, για να εφορμώσουν τα παραπάνω.

... κάποιος αγοράζει στυλό Mont Blanc, παπούτσια Nike και καφέ Starbucks, όταν όλα προϊόντα προσφέρουν τις ίδιες λειτουργίες σε πολύ μεγαλύτερη τιμή.

... εξυπηρέτηση πελατών δεν είναι μια πρωτοβουλία που πρέπει να επικρατεί, αλλά μάλλον μια αντίληψη του πώς θέλεις να λειτουργεί η επιχείρησή σου

Υπάρχουν δύο λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις πρέπει να περιορίσουν τα κόστη τους. Ο ένας είναι ότι μερικοί οργανισμοί δουλεύουν με τρόπο όχι αποτελεσματικό. Ο άλλος, είναι οι συνθήκες της αγοράς που δημιουργούν την ανάγκη για αναπροσαρμογή των πόρων μιας εταιρείας, προκειμένου να ικανοποιήσει συγκεκριμένες ανάγκες. Και οι δύο αυτές προκλήσεις αντιμετωπίζονται καλύτερα, όταν μια εταιρεία είναι σαφής ως προς το τι είναι σημαντικό, ώστε να μην μειώσει στα κόστη να μην έχει συνέπεια για τους πελάτες. Μάλιστα, οι πελατο-κεντρικές εταιρείες είναι δυνατόν να μειώσουν τα κόστη και ταυτόχρονα να αυξήσουν την ικανοποίηση των πελατών τους, αν επικεντρωθούν σε δραστηριότητες που οι καλοί πελάτες

δίνουν στους μάνατζερ που θέλουν να αναλάβουν πρωτοβουλία, προκειμένου να βελτιώσουν την εξυπηρέτηση των πελατών των εταιρειών τους. Πρώτα απ' όλα, θα τους ρωτούσα αν μπορούν να αναλάβουν τη δέσμευση να ακολουθήσουν αυτή την πρωτοβουλία, ακόμα κι όταν οι συνθήκες της αγοράς γίνουν δύσκολες. Δευτερώ, θα τους ρωτούσα αν είναι έτοιμοι να εμπλακούν προσωπικά και να ηγηθούν αυτής της πρωτοβουλίας. Τέλος, θα τους ρωτούσα αν είναι έτοιμοι να μετρήσουν και να επιβραβεύσουν την επιθυμητή συμπεριφορά που αυτή η πρωτοβουλία σκοπεύει να δημιουργήσει. Αν η απάντηση, έστω και σε μια από αυτές τις ερωτήσεις, ήταν «όχι», θα τους συμβούλευα να μην το κάνουν.

Αυτό που πρέπει να θυμόμαστε, είναι ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι ένα ταξίδι και όχι ένας προορισμός. Η καλή εξυπηρέτηση πελατών δεν είναι μια πρωτοβουλία που πρέπει να επικρατεί, αλλά μάλλον μια αντίληψη του πώς θέλεις να κάνεις να λειτουργεί την επιχείρησή σου.

... από κάποια χρόνια, η εταιρεία (ah's), η μεγαλύτερη εταιρεία εκμελέσεως καζίνο στην Αμερική, έκανε εντικές βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της. Τα αποτε-

... από κάποια χρόνια, η εταιρεία (ah's), η μεγαλύτερη εταιρεία εκμελέσεως καζίνο στην Αμερική, έκανε εντικές βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της. Τα αποτε-

... από κάποια χρόνια, η εταιρεία (ah's), η μεγαλύτερη εταιρεία εκμελέσεως καζίνο στην Αμερική, έκανε εντικές βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της. Τα αποτε-

... από κάποια χρόνια, η εταιρεία (ah's), η μεγαλύτερη εταιρεία εκμελέσεως καζίνο στην Αμερική, έκανε εντικές βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της. Τα αποτε-

... από κάποια χρόνια, η εταιρεία (ah's), η μεγαλύτερη εταιρεία εκμελέσεως καζίνο στην Αμερική, έκανε εντικές βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της. Τα αποτε-

... από κάποια χρόνια, η εταιρεία (ah's), η μεγαλύτερη εταιρεία εκμελέσεως καζίνο στην Αμερική, έκανε εντικές βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της. Τα αποτε-

... από κάποια χρόνια, η εταιρεία (ah's), η μεγαλύτερη εταιρεία εκμελέσεως καζίνο στην Αμερική, έκανε εντικές βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της. Τα αποτε-

... από κάποια χρόνια, η εταιρεία (ah's), η μεγαλύτερη εταιρεία εκμελέσεως καζίνο στην Αμερική, έκανε εντικές βελτιώσεις στο επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών της. Τα αποτε-

Αυτό που κάνουν οι καλοί αρχηγοί είναι να δημιουργούν συστήματα με τα οποία οι άνθρωποι καθημερινά αναλύουν την απόδοσή τους και προσπαθούν να βελτιωθούν

ROSABETH MOSS KANTER

ΜΙΑ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΛΕΟΝ ΕΞΕΧΟΥΣΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΔΙΕΘΝΩΣ ΜΙΛΑΕΙ ΣΤΑ «ΝΕΑ»

Η αυτο-πεποίθηση είναι το κλειδί της επιτυχίας



Πο δύσκολο είναι οι χαμένοι προκαλούν τις αποτυχίες

Στην ερώτησή μας, Σβωία χαρακτηριστικά και τις ηγεσίες έχει παρατηρήσει σε περιπτώσεις εταιρειών με συνεισφέρει αποτυχίες, η κ. Rosabeth Moss Kanter απαντά: Οι ενέργειες διεθνών επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της καθοριστικής μεταστροφής της οικονομίας της περιόδου 2001-2003 αποκαλύπτουν δραματική αντίθεση μεταξύ νικητών και ηττημένων. Οι χαμένοι ήταν πολύ πιο πιθανό να αναδιοργανωθούν εξ ολοκλήρου. Αντικατέστησαν CEOs, μείωσαν τα έξοδα, καθήργησαν την εσωτερική επένδυση, μείωσαν το προσωπικό, τις δουλειές, την εξουπλήρωση πελατών και την επικοινωνία. Νικητές και ηττημένοι αντιμετώπισαν παρόμοιες προκλήσεις κατά τη διάρκεια εκείνων των χρόνων, αλλά τις αντιμετώπισαν τελείως διαφορετικά. Οι χαμένοι ήταν δύο φορές πιο πιθανό να έχουν αποκτήσει νέο CEO ή ιδιοκτήτη, αλλά εξαιρετικά απίθανο να έχουν κάνει θετικές ενέργειες, όπως η δημιουργία μεγάλων έργων ή νέων προϊόντων, η προσέγγιση νέων πελατών ή συνεργατών και η δημιουργία νέων στρατηγικών συμμαχιών. Επίσης, οι ηττημένοι ήταν πολύ λιγότερο πιθανό να έχουν καλέσει τις ομάδες για να λύσουν τα προβλήματα, αντί να στραφούν σε δικτατορικές λύσεις. Το ευρύτερο περιβάλλον δυσχεραίνει τη δημιουργία ευκαιριών για επαναστροφή των ηττημένων στις επιτυχίες, αλλά το πρόβλημα των αλληλέγγυων αποτυχιών διογκώνεται, όταν οι χαμένοι αρχίζουν να τις προκαλούν οι ίδιοι.

ΕΥΝΕΝΤΕΥΞΗ: ΜΙΧΑΗΛΗΣ Π. ΣΤΑΓΚΟΣ

Η Rosabeth Moss Kanter είναι μια διεθνώς γνωστή ηγέτις επιχειρήσεων και ειδικά πάνω στη στρατηγική, την πρωτοπορία και την ηγεσία για αλλαγές. Κατέχει την έδρα Ernest L. Arbuckle Professor of Business Administration στο Harvard Business School και συμβουλεύει μεγάλους οργανισμούς και κυβερνήσεις. Πρώην εκδότας του «The Harvard Business Review», θεωρείται από τις πλέον εξεχούσες μορφές στην επιχειρηματική σκέψη παγκοσμίως.

Η αυτοπεποίθηση, επενδύσεις περισσότερο. Αν δεν έχεις αυτοπεποίθηση, παρατείνεται εύκολα, δεν αφιερώνεις χρόνο, δεν έχεις την απαραίτητη αφοσίωση και ουθυποβάλλεται στο αρνητικό αποτέλεσμα.

Επομένως, η επιτυχία είναι άμεσα συνδεδεμένη με την ικανότητα να παραμένεις θετικός ακόμα και στις αντίξοστες...

Οι αντίξοστες συνθήκες είναι το καλύτερο τεστ αυτοπεποίθησης. Όταν όλα πηγαίνουν καλά, είναι εύκολο να έχεις αυτοπεποίθηση. Γι' αυτό είναι πιο εύκολο να διατηρήσεις την επιτυχία, εφόσον υπάρχει, αφού όλο και περισσότεροι παράγοντες συμβάλλουν στην επιτυχία. Αντιθέτως, ύστερα από μια σειρά αποτυχιών γίνεται όλο και δυσκολότερο να ανακόψεις, αφού όλο και περισσότεροι παράγοντες συμβάλλουν στην επιτυχία. Γι' αυτό είναι πιο εύκολο να διατηρήσεις την επιτυχία, εφόσον υπάρχει, αφού όλο και περισσότεροι παράγοντες συμβάλλουν στην επιτυχία.

Είναι ισχυρή κουλτούρα αυτοπεποίθησης. Είναι σημαντικό αυτό το κουλτούρα να υποστηρίζεται από αυτό που αποκαλώ «θεμέλιο της αυτοπεποίθησης», όπως είναι η υπευθυνότητα, η συνεργασία και η πρωτοβουλία. Η αυτοπεποίθηση στηρίζεται σε μια γερή βάση πεποίθησης ότι εσύ ο ίδιος είσαι υπεύθυνος, αλλά και κάθε υπάλληλος είναι εξίσου υπεύθυνος. Υπάρχουν συνεργασίες στις οποίες οι υπάλληλοι μοιράζονται τη λήψη αποφάσεων και έχουν κοινούς στόχους.

Η επιτυχία δεν συμβαίνει ούτε διά μαγείας ούτε τυχαία. Είναι επεκταμένο διαρκώς, σκληρό δουλειά με στόχο την τελειοποίηση κάθε λεπτομέρειας. Είναι, επίσης, λίγο μόνιμο. Νίκη, λίγο τροφή στη δουλειά, αλλά νίκη. Αυτό που κάνουν οι καλοί αρχηγοί είναι να δημιουργούν συστήματα με τα οποία οι άνθρωποι καθημερινά αναλύουν την απόδοσή τους και προσπαθούν να βελτιωθούν. Σε μεγάλες ομάδες, τα μέλη επανεξετάζουν τα στοιχεία - και πολύ συγκεκριμένα τη δική τους συνεισφορά - με στόχο τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου.

Νομίζω ότι οι επιτυχίες, καθώς το παιχνίδι σκληραίνει. Αυτή η εξέλιξη είναι κοινή σε πολλές βιομηχανίες.

Το πιο πιθανό για τις περισσότερες εταιρείες είναι να βρεθούν κάπου στη μέση, δηλαδή, ούτε σε κατάσταση συνεχούς νίκης ούτε σε κατάσταση συνεχούς ήττας.

Ναι, πιστεύω ότι η κατάσταση νίκης-ήττας είναι ευμετάβλητη. Πιστεύω ότι είναι κάτι πάνω στο οποίο πρέπει να δουλέψει κανείς προκειμένου να κάνει τη νίκη πιο συχνή. Αλλά, η νοσοτροπία του «κάποιος φορές κερδίζει και κάποιος χάνει» μπορεί να οδηγήσει στη μερίμνα και στην έλλειψη προσπάθειας για βελτίωση. Οι εταιρείες πρέπει να δουλεύουν έτσι ώστε να κάνουν την επιτυχία πιο πιθανή και την αυτοπεποίθηση επικρατέστερη. Είναι πολύ σημαντικό για την εταιρεία να έχει υπαλλήλους που πιστεύουν ότι μπορούν να πετύχουν. Αυτή είναι η βάση της πρωτοπορίας. Πρωτοπορία είναι το στόχια κάποιου για να είναι μέλλον που ακόμα δεν υπάρχει και η πίστη ότι θα το κερδίσει. Αυτό χρειάζεται πολύ αυτοπεποίθηση.

Έχετε κάποια ενθαρρυντική συμβουλή για ανώτατα στελέχη που προσπαθούν να εντάξουν τις εταιρείες τους στον κύκλο των επιτυχιών; Θα τους έλεγα να μην ξεκινούν πόσα μπορούν να πετύχουν με καθημερινά, μικρά βήματα. Επίσης, ότι μια ήττα είναι ένα σταυροδρόμι και ότι ένας λόφος. Οι νικητές κάνουν λάθη και αντιμετωπίζουν προβλήματα συνεχώς, αλλά χωρίς να πέσουν. Το πως αντιμετωπίζουν τα προβλήματα είναι κάτι που διαφοροποιείται από το α) αν πρόκειται απλά για μία προσωρινή διακοπή μιας επιτυχημένης πορείας ή για σημάδια επερχόμενης καταστροφής και β) αν οι νικητές είναι ευέλικτοι και ικανοί να αναπροσαρμόσουν στα σπράδια ή κληρονομούν σε μία διαρκώς στενεύουσα αναποτελεσματική νοσοτροπία που οδηγεί στην αποτυχία.

Η νοσοτροπία

... που «κάποιος φορές κερδίζει και κάποιος χάνει» μπορεί να οδηγήσει στη μερίμνα και στην έλλειψη προσπάθειας για βελτίωση

Οι χαμένοι

... αλλά για μόνιμη επιτυχία, δεν εννοώ ότι δεν αντιμετωπίζεις ποτέ ηττώσεις, αλλά ότι ακόμα και τότε λύνεις το πρόβλημα γρήγορα

... που «κάποιος φορές κερδίζει και κάποιος χάνει» μπορεί να οδηγήσει στη μερίμνα και στην έλλειψη προσπάθειας για βελτίωση

Πόσο σημαντικό ρόλο παίζει η αυτοπεποίθηση (confidence) στην αποτελεσματική διοίκηση;

Η αυτοπεποίθηση κτιάζεται από θετικές προσδοκίες για επικοινωνιακά αποτελέσματα. Η αυτοπεποίθηση επιρεάζει την επιθυμία για νέες επενδύσεις - για δέσμευση οικονομική, χρόνο, φήμη, πνευματικές ενέργειες - ή για αποφυγή επενδύσεων. Το πόσο σίγουροι είμαστε για τον εαυτό μας, επιηρεάζει την ικανότητά μας για απόδοση. Έτσι, η αυτοπεποίθηση θα καθορίσει αν τα βήματά μας θα είναι μικρά και σταθερά ή μεγάλα και τυχερά.

Πιστεύω ότι είναι εξαιρετικά σημαντικό να θυμάμαστε ότι η αποτυχία και η επιτυχία δεν είναι επεισόδια, αλλά μονοπώδια. Είναι τρέσεις, κατευθύνσεις και πορείες. Κάθε απόφαση μπορεί να φαίνεται σαν ένα νέο γεγονός, αλλά το αποτέλεσμα της διαμορφώνεται από το τι συνέβη στο παρελθόν. Κατά αυτή την έννοια, η ιστορία διαμορφώνει ερμηνείες και προσδοκίες.

Έτσι, η αυτοπεποίθηση από μόνη της δεν παράγει επιτυχία, αλλά θέτει τον κύκλο σε κίνηση. Όταν έχεις αυτοπεποίθηση, δουλεύεις πιο σκληρά, επενδύεις περισσότερο. Αν δεν έχεις αυτοπεποίθηση, παρατείνεται εύκολα, δεν αφιερώνεις χρόνο, δεν έχεις την απαραίτητη αφοσίωση και ουθυποβάλλεται στο αρνητικό αποτέλεσμα.

... που «κάποιος φορές κερδίζει και κάποιος χάνει» μπορεί να οδηγήσει στη μερίμνα και στην έλλειψη προσπάθειας για βελτίωση

Εξίσου δύσκολες περιόδους οι χαμένοι υπερδύονται, έχουν μάθει να είναι παθητικοί και έτσι δεν δραστηριοποιούνται. Πίνονται ακόμα πιο αρνητικοί και αρχίζουν να παραπονοούνται, πράγμα που κάνει ακόμα πιο δύσκολη την επίλυση προβλημάτων.

Ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος να διασφαλίσει κανείς συνεκτικές επιτυχίες;

Όταν μιλάω για μόνιμη επιτυχία, για μια σειρά επιτυχιών, δεν εννοώ ότι δεν αντιμετωπίζεις ποτέ ηττώσεις ή κάτι που σε «πίει πίσω», αλλά ότι ακόμα και τότε λύνεις το πρόβλημα γρήγορα. Προσπάθεια να μελετήσω τι είναι αυτό που συντηρεί την επιτυχία - όχι απλά μια νίκη. Πώς μπορείς να δημιουργήσεις ένα σύστημα μέσω του οποίου θα έχεις διαρκώς επιτυχίες. Πιστεύω ότι αυτό επιτυγχάνεται, αν μια εταιρεία έχει «κτι-

... που «κάποιος φορές κερδίζει και κάποιος χάνει» μπορεί να οδηγήσει στη μερίμνα και στην έλλειψη προσπάθειας για βελτίωση

... που «κάποιος φορές κερδίζει και κάποιος χάνει» μπορεί να οδηγήσει στη μερίμνα και στην έλλειψη προσπάθειας για βελτίωση

... που «κάποιος φορές κερδίζει και κάποιος χάνει» μπορεί να οδηγήσει στη μερίμνα και στην έλλειψη προσπάθειας για βελτίωση

... που «κάποιος φορές κερδίζει και κάποιος χάνει» μπορεί να οδηγήσει στη μερίμνα και στην έλλειψη προσπάθειας για βελτίωση

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. Γεωργόπουλος Α. «Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων». Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2004.
2. Γκιούρδας Β. «Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδοτική Virginia O' Brien.
3. Ευθυμόγλου Γ. Πρόδρομος. «Επιχειρησιακή Στρατηγική». Τεύχος Α Θεσσαλονίκη 1990.
4. Ζευγαρίδης Σ. «Μύηση στην Επιχειρηματική Καινοτομία». Σειρά: Μάνατζμεντ και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεσσαλονίκη.
5. Κάντας Α. «Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία». Μέρος 1^ο Κίνητρα – Επαγγελματική Ικανοποίηση – Ηγεσία. Ελληνικά Γράμματα, Στ' Έκδοση, Αθήνα 1998.
6. Κίοχος Α. Πέτρος, Παπανικολάου Γεώργιος. «Προγραμματισμός Δράσεως Επιχείρησης», Εκδόσεις Αθ. Σταθούλης, Αθήνα 2001.
7. Μπουράντας Δ. «Μάνατζμεντ». Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001.
8. Παπαδάκης Μ. Β. «Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία». Τόμος Β' Μελέτες Περιπτώσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.
9. Παπανίκος Γ. – Πόζιος Γ. «Οργάνωση και Πράξη». Έκδοση Παπαζήση, Αθήνα 1993.
10. Παπανίκος Θ. Γ. , Πόζιος Ε. Γ. «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων» AIAS EDUCATIONAL CONSULTING, Αθήνα 1993.
11. Πετράκης Ε. Π. «Επιχειρηματικότητα και Ανάπτυξη». Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 1996.
12. Ρέππας Α. Π. «Οικονομική Ανάπτυξη Θεωρίες και Στρατηγικές». Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2001.
13. Σάκκας Ν. «Η Αναδυόμενη Επιχείρηση / Οργάνωση – Στρατηγική – Αγορά – Κοινωνία». Εκδόσεις "Έλλην".

14. **Σαρσέντης Β. Ν.** «Επιχειρησιακή Στρατηγική και Πολιτική». Εκδόσεις: Ευγένιου Μπένου, Αθήνα 1996.
15. **Τζωρτζάκης Κ. – Τζωρτζάκη Α.** «Οργάνωση και Διοίκηση», Αθήνα 1992.
16. **Χολεβός Κ. Γ.** «Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων Θεωρία και Πράξη Management». Εκδόσεις Σμπίλιας “ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ”, Αθήνα 1993.

ΞΕΝΗ

1. **Drucker P.** «Καινοτομία και Επιχειρηματικότητα». Έκδοση Γαλάτης Γιάννης, Μετάφραση: Γαλάτης Γιάννης, Αθήνα 1985.
2. **Drucker, Peter Ferdinand.** 1999 «Innovation and Entrepreneurship». 2nd revised edition. Oxford: Butterworth – Heinemann.
3. **Hans – Jurgen Warneke** «Το Άλλο Management – Νέα Κουλτούρα Στην Επιχείρηση». Ypsilon Springer – Verlag
4. **Hisrich, Robert D. and Peters, Michael H.** 1998 «Entrepreneurship» 4th edition. Boston: Irwin / McGraw – Hill.
5. **Ian Phillipson** «Πώς Να Γίνεις Επιχειρηματίας». Εκδόσεις “Έλλην”, Εκδοτικός Όμιλος “Ιών”, 1995. Μετάφραση: Αντιγόνη Αποστολοπούλου.

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

1. **Dr. Gerhord Aphethaler.** Συνέντευξη: “Οι ικανότητες των στελεχών κάνουν τις εταιρείες να ξεχωρίζουν”. Εφημερίδα: ΤΑ ΝΕΑ, Μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, Δευτέρα 11 Φεβρουαρίου 2005, Τεύχος 5.
2. **Dr. Robert L. Taylor.** Άρθρο: “Στη ηγεσία τον πρώτο λόγο παίζει η προσωπικότητα”. Εφημερίδα: ΤΑ ΝΕΑ, Μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, Δευτέρα 7 Μαρτίου 2005, Τεύχος 8.
3. **Elinor-Selame.** Συνέντευξη: “Η δύναμη της “σωστής” εταιρικής ταυτότητας”. Εφημερίδα: ΤΑ ΝΕΑ, Μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, Δευτέρα 28 Μαρτίου 2005, Τεύχος 11.
4. **Peter F. Drucker.** Οι προσκλήσεις του Management για τον 21^ο Αιώνα. Περιοδικό: “Ευρωπαϊκό Δελτίο Διοικήσεων Επιχειρήσεων”, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2001, Τεύχος 326, Τόμος 40^{ος}.
5. **Reinhold Wurth.** Συνέντευξη: “Η ανάπτυξη χωρίς κέρδος είναι μοιραία για

- την επιχείρηση”. Εφημερίδα: ΤΑ ΝΕΑ, Μυστικά της Διοίκησης Επιχειρήσεων, Δευτέρα 16 Μαΐου 2005, Τεύχος 17.
6. **Sylvia Ann Hewlett.** Τα όρια των Επιχειρηματικών Ασχολιών: Το έλλειμμα στους Ανθρώπινους Πόρους. Περιοδικό: “Ευρωκοινοτικών Δελτίων Διοικήσεων Επιχειρήσεων”, Μάιος-Ιούνιος 1993, Τεύχος 280, Τόμος 32^{ος}.
 7. **Ακάβαλου Ανδρέας.** Συνέντευξη: Το Μάνατζμέντ της “Μετακαπιταλιστικής Ψηφιακής Εποχής”. Περιοδικό: “Ευρωκοινοτικών Δελτίων Διοικήσεων Επιχειρήσεων”, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2002, Τεύχος 332, Τόμος 41^{ος}.
 8. **Ανώνυμος.** “Μάνατζμεντ Σχέσεων Επικοινωνίας και Κουλτούρας Μέσω της Στρατηγικής της Επιχείρησης”. Περιοδικό: “Ευρωκοινοτικών Δελτίων Διοικήσεων Επιχειρήσεων”, Ιανουάριος-Φεβρουάριος 2001, Τεύχος 326, Τόμος 40^{ος}.
 9. **Μαπτάρη Γιάννης.** Συνέντευξη: “Οι περιπέτειες που βιώνουμε μας κάνουν αυτό που είμαστε στη ζωή”. Εφημερίδα: ΕΞΙΠΡΕΣ, Τρίτη 10 Μαΐου 2005, Management & Managers.
 10. **Μπακάλης Θέμης.** Συνέντευξη: “Εξειδίκευση και ποιότητα το κλειδί της επιτυχίας”. Εφημερίδα: ΕΞΙΠΡΕΣ, Πέμπτη 5 Μαΐου 2005, Management & Managers.
 11. **Νικηφόρου Θάνος.** Άρθρο: “Επιχειρησιακός Σχεδιασμός: Εργαλείο Επιχειρηματικότητας και Επιχειρηματικής Πρωτοβουλίας”. Περιοδικό: Επιστημονικό Marketing, Τεύχος 15, Απρίλιος 2005, (σελ 97-102).
 12. **Παππάς Σταμάτης.** Άρθρο: “Τα χαρακτηριστικά του στελέχους-ηγέτη στα αμέσως επόμενα χρόνια”. Εφημερίδα: ΕΞΙΠΡΕΣ, Τρίτη 19 Απριλίου 2005, Management & Managers.

ΕΕΝΗ

1. **Antoncic, Bostjan and Hisrich, Robert D. 2001.** «Intrapreneurship: Construct Refinement and Cross-Cultural Validation»—Journal of Business Venturing (16):495 – 527.
2. **Harvard BUSINESS Review on Entrepreneurship,** Harvard Business School Press.
3. **Vecchio, Robert P. 2003.** «Entrepreneurship and Leadership: Common Trends and Common Threads». Human Resource Management Review (203):303 – 327.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ**Ηλεκτρονικά Περιοδικά – Εφημερίδες**

1. <http://www.bizstarters.com>
2. <http://www.bootstrapper.com>
3. <http://www.celcee.edu>
4. <http://www.cytanet.com.cy>
5. <http://www.digital.tanea.gr>
6. <http://www.entre-ed.org>
7. <http://www.entre-ed.org/>
8. <http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html>
9. <http://www.hbswk.hbs.edu/>
10. <http://www.inc.com/home/>
11. <http://www.infolibraries.gr>
12. <http://www.myownbusiness.org/>
13. <http://www.retailernews.com>
14. <http://www.sme-learning.org>
15. <http://www.toolkit.cch.com>

