



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ
ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΣΤΗΝ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ Μ.Μ.Ε.**



ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ:

ΚΑΜΠΑΓΙΑΝΝΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ
ΛΙΑΤΙΦΗΣ ΕΠΑΜΕΙΝΩΝΔΑΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ:

ΓΕΩΡΓΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΠΑΤΡΑ, 2008

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστούμε την Εισηγήτρια Καθηγήτρια κ. Γεωργοπούλου Γεωργία για την βοήθεια, καθοδήγηση και πολύτιμες συμβουλές που μας παρείχε κατά την εκπόνηση της παρούσας πτυχιακής εργασίας, με θέμα «Η συμβολή της γνώσης και της πληροφορίας στην αποτελεσματικότητα των Μ.Μ.Ε.».

***Καμπαγιάννης Χρήστος
Λιατίφης Επαμεινώνδας***

Γνώθι σαυτόν

Πλάτων

Η πεμπουσία της στρατηγικής βρίσκεται στη δημιουργία των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων του αύριο, γρηγορότερα από το ρυθμό που οι ανταγωνιστές μιμούνται τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του σήμερα.

Hamel και Prahalad

Οι επιχειρησιακοί αναλυτές συνήθιζαν να ορίζουν το ενεργητικό μιας επιχείρησης πολύ στενά, αναγνωρίζοντας μόνο αυτά τα στοιχεία που μπορούσαν να μετρηθούν (όπως για παράδειγμα ένα εργοστάσιο ή ο εξοπλισμός). Όμως, τα άυλα στοιχεία του ενεργητικού, όπως μια συγκεκριμένη τεχνολογία, η συλλεγείσα πληροφόρηση για τον καταναλωτή, η επωνυμία προϊόντος (*brand name*), η φήμη, η εταιρική κουλτούρα, είναι ανεκτίμητης αξίας για την ανταγωνιστική ικανότητα μιας επιχείρησης. Στην πραγματικότητα, αυτά τα μη ορατά στοιχεία είναι συχνά η μόνη διατηρητέα πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Hiroyuki Itami

Μόνο οι επιχειρήσεις που είναι ικανές συνεχώς να «κτίζουν» νέα στρατηγικά κεφάλαια (*strategic assets*) γρηγορότερα και φθηνότερα από τους ανταγωνιστές τους θα επιτύχουν μακροχρόνια ανώτερες αποδόσεις.

Markides C. and P. Williamson

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΝΝΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ –ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	9
1.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	15
2.1.1. Η θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης (the resource-based theory or competitive advantage)	16
2.1.2. Μελέτη περίπτωσης: Wal-Mart	17
2.1.3. Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες	26
2.1.4. Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης της στρατηγικής	30
2.1.5. Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων	30
2.1.6. Μελέτη μιας επιχείρησης ως "Αλυσίδα Αξίας"	31

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛ- ΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	36
3.1.1. Ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος	38
3.1.2. Σύνοψη της ανάλυσης του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος	45
3.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ	48
3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ	55
3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	68
3.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ	75

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΟ MANAGEMENT ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

4.1. Η ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΕΥΦΥΪΑΣ	81
4.1.1. Χαρακτηριστικά του Μάνατζμεντ της καινοτομίας	86
4.2. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ, ΕΦΕΥΡΕΣΗ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	90
4.3. ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΟΔΟΣ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	95
4.4. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΓΝΩΣΗ	96

4.5.	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΟΔΟΣ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ	101
------	---	-----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Μ.Μ.Ε. ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ.

Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ –

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

5.1.	ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ (Π.Ε.Π.)	105
5.2.	Μ.Μ.Ε. ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ	109
5.2.1.	Αρχές που υιοθετούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση	110
5.2.2.	Γραμμές δράσης της Ε.Ε.	111
5.2.3.	Συμβουλές και δίκτυα στήριξης των επιχειρήσεων από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή	117
5.2.4.	Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφόρησης (ΕΚΠ)	118
5.3.	Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ	120
5.3.1.	Η τεχνολογία στην επιχείρηση	120
5.3.2.	Η εισαγωγή της πληροφορικής στην επιχείρηση	121
5.3.3.	Η πληροφορική στην εργασία	125
5.3.4.	Η πληροφορική στην εκπαίδευση των εργαζομένων	129
5.3.5.	Πλεονεκτήματα της τηλεεκπαίδευσης	130
5.3.6.	Η διαχείριση της γνώσης από τις επιχειρήσεις	132
5.3.7.	Συστήματα ψηφιακής διαχείρισης εγγράφων	133
5.3.8.	Το μέλλον της αποθήκευσης εγγράφων δεδομένων: Από τα συμβατικά μέσα στο διαδίκτυο	135

5.4. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ	138
---	-----

ΜΕΡΟΣ Γ΄

§ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ (Έντασης γνώσης και πληροφορίας)	144
§ Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ VAILLANT	147
Συμπεράσματα	150
§ Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ WHIRLPOOL	152
Συμπεράσματα	155

ΜΕΡΟΣ Δ΄

§ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (SONY, BMW)	158
A) BMW Hellas A.E.	158
Συμπεράσματα	172
B) SONY	176
Συμπεράσματα	185
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΠΙΛΟΓΟΣ	188
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	190

ΜΕΡΟΣ Α'

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΝΝΟΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ –ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1. ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Στην οικονομική θεωρία, με τον όρο επιχείρηση εννοούμε την οικονομική μονάδα που αναλαμβάνει την ευθύνη του μετασχηματισμού των υπηρεσιών των συντελεστών της παραγωγής σε αγαθά (ή υπηρεσίες) χρήσιμα για την ικανοποίηση αναγκών του ανθρώπου ή της παραγωγικής λειτουργίας. Από την άποψη αυτή δεν ενδιαφέρει ούτε η νομική μορφή της επιχείρησης (π.χ. ομόρρυθμος εταιρεία, εταιρεία περιορισμένης ευθύνης, ανώνυμος εταιρεία κ.λπ.), ούτε ο ιδιοκτήτης (π.χ. ιδιώτης, κράτος, κοινωνικός φορέας), αλλά ούτε και το μέγεθος ή το αντικείμενο παραγωγής (π.χ. μικρή αγροτική εκμετάλλευση, οπωροπωλείο, επιχειρήσεις παραγωγής αυτοκινήτων και χάλυβα, βιοτεχνία υποδημάτων, κ.λπ.). Βέβαια, στην πραγματική ζωή το αντικείμενο παραγωγής, η νομική μορφή, το μέγεθος, κ.λπ., διαφοροποιούν τις επιχειρήσεις σημαντικά. Ωστόσο, όλα αυτά δεν αλλοιώνουν το θεμελιώδες χαρακτηριστικό της επιχείρησης που είναι η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών.

Για την εκπλήρωση του σκοπού της, η επιχείρηση παίρνει αποφάσεις αναφορικά με το είδος και το ύψος της παραγωγής, με τις ποσότητες και τις ποιότητες των παραγωγικών συντελεστών που θα αγοράσει, με τις μεθόδους παραγωγής που θα χρησιμοποιήσει, με τον χρόνο και τον τόπο όπου θα λάβει χώρα η παραγωγή και με τον τρόπο διάθεσης του προϊόντος.

Ο συντονισμός των αποφάσεων αυτών αποτελεί έργο ιδιαίτερα δυσχερές γι' αυτό η επιχείρηση ως θεσμός κατέχει κυρίαρχη θέση στην

σύγχρονο κοινωνία. Οι αποφάσεις των επιμέρους επιχειρήσεων αναφορικά με την παραγωγή αγαθών δεν προσδιορίζουν μόνο τη συνολική παραγωγή και κατά συνέπεια τη συνολική προσφορά των αγαθών στην αγορά. Επηρεάζουν το κόστος παραγωγής των προϊόντων, την κατανομή των παραγωγικών μέσων μεταξύ εναλλακτικών χρήσεων, καθώς και τη διανομή του συνολικού προϊόντος μεταξύ των εταίρων της παραγωγικής λειτουργίας. Με άλλα λόγια, η παραγωγική λειτουργία που αναλαμβάνει η επιχείρηση δεν αφορά μόνο στην προμήθεια της κοινωνίας με χρήσιμα αγαθά και υπηρεσίες. Η παραγωγή πρέπει να οργανώνεται κατά τρόπο που να αποφεύγεται η σπατάλη των περιορισμένων παραγωγικών πόρων που διαθέτει η κοινωνία.

Η οικονομική θεωρία απαιτεί από την επιχείρηση να συμπεριφέρεται ορθολογικά. Ορθολογισμός σημαίνει ότι η επιχείρηση δεν προβαίνει σε ενέργειες, οι οποίες την απομακρύνουν από την επίτευξη του αντικειμενικού της σκοπού. Είναι φανερό ότι για να προχωρήσουμε σε αξιολόγηση της συμπεριφοράς της επιχείρησης είναι απαραίτητο να καθορίσουμε τις επιδιώξεις της, καθώς και τους περιορισμούς κάτω από τους οποίους είναι υποχρεωμένη να λειτουργεί. Στην θεωρία έχουν διατυπωθεί διάφορες υποθέσεις αναφορικά με τις επιδιώξεις της επιχείρησης.



Για την ιδιωτική επιχείρηση η περισσότερο διαδεδομένη υπόθεση είναι η υπόθεση της μεγιστοποίησης του κέρδους. Κάτω από ορισμένες

προϋποθέσεις μπορεί να δειχθεί ότι μακροχρονίως το επίπεδο παραγωγής στο οποίο μεγιστοποιείται το κέρδος είναι το ίδιο με εκείνο στο οποίο ελαχιστοποιείται το συνολικό κόστος. Άλλες υποθέσεις που έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία για τους σκοπούς της ιδιωτικής επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση των πωλήσεων, η πραγματοποίηση ενός ελάχιστου επιπέδου κερδών σε συνδυασμό με την επιδίωξη άλλων στόχων, όπως είναι η δημιουργία καλής φήμης, η διατήρηση της σχετικής θέσης της επιχείρησης στον κλάδο, κ.λπ. Επίσης, οι κρατικές και οι κοινωνικοποιημένες κυρίως επιχειρήσεις, θεωρείται ότι επιδιώκουν είτε τη μεγιστοποίηση της παραγωγής με δεδομένο το κόστος, είτε την παραγωγή ορισμένης ποσότητας προϊόντος με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Βέβαια, παρόμοιες επιδιώξεις μπορεί να θέσει και η ιδιωτική επιχείρηση. Έτσι θα λέμε ότι η επιχείρηση ενεργεί ορθολογικά όταν μεταξύ των εναλλακτικών δυνατοτήτων που έχει στη διάθεσή της επιλέγει πάντοτε εκείνη που οδηγεί στην επίτευξη του αντικειμενικού της σκοπού.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν επίσης και οι περιορισμοί κάτω από τους οποίους η επιχείρηση παίρνει τις αποφάσεις της. Οι περιορισμοί αυτοί αναφέρονται στις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά των συντελεστών παραγωγής (διαθεσιμότητα συντελεστών, τιμές, κ.λπ.) στην αγορά διάθεσης του προϊόντος (π.χ. πλήρης ανταγωνισμός, ολιγοπώλιο, μονοπώλιο) και στο επίπεδο των διαθεσίμων τεχνολογικών γνώσεων, που επιτρέπουν στην επιχείρηση να επιλέξει διαφορετική τεχνική μέθοδο παραγωγής κάτω από διαφορετικές συνθήκες. Ακόμη, περιορισμοί στη δράση των επιχειρήσεων τίθενται από τη νομοθεσία.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί ότι οι αποφάσεις που παίρνει η επιχείρηση αναφορικά με το είδος και την ποσότητα του προϊόντος που θα παραχθεί, τη μέθοδο παραγωγής που θα εφαρμόσει, κ.λπ., κατά κανόνα συνοδεύονται από σοβαρούς κινδύνους και μεγάλες αβεβαιότητες. Εξάλλου, χωρίς τις πρωτοβουλίες των επιχειρήσεων θα ήταν αδύνατος ο

κανονικός εφοδιασμός της κοινωνίας με αγαθά και υπηρεσίες. Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει τον τεράστιο ρόλο που διαδραματίζει στη σύγχρονη κοινωνία ο θεσμός της επιχείρησης.

1.2. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Οι περισσότεροι οικονομολόγοι θεωρούν ως συντελεστές παραγωγής **την εργασία, τη γη (ή έδαφος ή φυσικούς πόρους) και το κεφάλαιο**. Ορισμένοι χαρακτηρίζουν ως χωριστό παραγωγικό συντελεστή και την **επιχειρηματικότητα**, δηλαδή την ανθρώπινη ικανότητα του συνδυασμού των τριών άλλων παραγωγικών συντελεστών για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Ο επιχειρηματίας παίρνει τις βασικές αποφάσεις για την επιχείρηση και αναλαμβάνει τους οικονομικούς κινδύνους που συνεπάγεται η λειτουργία της.

Σε κάθε κοινωνία κάποιοι πρέπει να πάρουν την πρωτοβουλία να συνδυάσουν τους παραγωγικούς συντελεστές σε ορισμένες αναλογίες, να κάνουν χρήση της τεχνικής εμπειρίας που υπάρχει σχετικά με την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και να παράγουν, τελικά, εκείνα τα αγαθά και τις υπηρεσίες που θα ικανοποιήσουν περισσότερο τις ανάγκες της κοινωνίας.

Στις οικονομίες που λειτουργούν με βάση το μηχανισμό της αγοράς, τις πρωτοβουλίες αυτές τις παίρνουν συνήθως οι επιχειρηματίες, οι οποίοι αναλαμβάνουν και τους σχετικούς οικονομικούς κινδύνους. Μπορούμε να θεωρήσουμε ως **επιχειρηματία** κάθε άτομο που παίρνει τις βασικές αποφάσεις για μια παραγωγική μονάδα και που αναλαμβάνει και τον αντίστοιχο επιχειρηματικό κίνδυνο. Με τα κριτήρια αυτά επιχειρηματίας μπορεί να θεωρηθεί ο ιδιοκτήτης-διευθυντής μιας σύγχρονης βιομηχανικής επιχείρησης, αλλά και ο αγρότης που καλλιεργεί

50 στρέμματα γης. Και στην μία και άλλη περίπτωση, ο ρόλος του υπεύθυνου για την οργάνωση και την πραγματοποίηση της παραγωγής είναι καθοριστικός για την πραγματοποίηση των ανθρωπίνων αναγκών.

Στην πράξη ο όρος επιχειρηματίας έχει συνδεθεί κυρίως με άτομα που είναι πρόθυμα να πειραματίζονται με νέες ιδέες, π.χ. να παράγουν νέα προϊόντα, να εφαρμόζουν νέες παραγωγικές διαδικασίες, να δοκιμάζουν νέα μηχανήματα και εργαλεία. Τα άτομα αυτά που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και κινδύνους είναι απαραίτητα για την συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας της οικονομίας.

Παραδοσιακά υπήρχε πάντοτε η πιο πάνω ταύτιση της ευθύνης για την λήψη αποφάσεων και της ανάληψης των σχετικών οικονομικών κινδύνων με το πρόσωπο του επιχειρηματία. Στις σύγχρονες, όμως, μεγάλες ανώνυμες εταιρίες έχουν αρχίσει ουσιαστικά να διαχωρίζονται οι δυο αυτές λειτουργίες. Όλες σχεδόν τις αποφάσεις τις παίρνουν τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου και οι διευθυντές, που δεν είναι απαραίτητο να είναι ιδιοκτήτες της επιχείρησης, ενώ την ευθύνη για τους οικονομικούς κινδύνους εξακολουθούν να την έχουν οι ιδιοκτήτες, δηλαδή οι χιλιάδες μέτοχοι. Ο ρόλος των μετόχων περιορίζεται συνήθως στο να συνέρχονται μία φορά το χρόνο, για να εγκρίνουν τον απολογισμό του διοικητικού συμβουλίου και περιοδικά να εκλέγουν νέο διοικητικό συμβούλιο.

Στις οικονομίες που λειτουργούν με κεντρικό προγραμματισμό και με κοινωνική ιδιοκτησία των μέσων παραγωγής δεν υπάρχουν κατά κανόνα ιδιώτες επιχειρηματίες. Το ρόλο του επιχειρηματία τον παίζει κυρίως το κράτος, γιατί αυτό, με τις διάφορες επιτροπές οικονομικού προγραμματισμού, παίρνει τις βασικές αποφάσεις σχετικά με την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών και αναλαμβάνει και τους σχετικούς οικονομικούς κινδύνους. Οι διευθυντές των κρατικών παραγωγικών μονάδων έχουν βέβαια την ευθύνη για την πραγματοποίηση της

παραγωγής με την οποία έχει επιφορτιστεί η παραγωγική του μονάδα, στην περίπτωση που δεν θα φτάσουν τον καθορισμένο στόχο μπορούν να υποστούν οικονομικές ή άλλες συνέπειες (π.χ., να τους δοθεί μικρότερο bonus, να επιτιμηθούν κ.λπ.). Οι συνέπειες όμως αυτές μοιάζουν περισσότερο με τις αντίστοιχες συνέπειες που έχει ο μισθωτός διευθυντής μιας παραγωγικής μονάδας στις ελεύθερες οικονομίες, όταν αποτυχαίνει στην δουλειά του, παρά με τις συνέπειες που έχει ο ιδιώτης επιχειρηματίας. Ο τελευταίος, αν τα επιχειρηματικά του σχέδια αποτύχουν, μπορεί να χάσει μέρος ή και ολόκληρο το κεφάλαιο που διέθεσε στην επιχείρηση, σε ορισμένες δε μορφές επιχειρήσεων (στις προσωπικές εταιρίες) ευθύνεται επιπλέον και με την τυχόν προσωπική του περιουσία.

Θα πρέπει να επισημανθεί το γεγονός ότι σχετικά πρόσφατα οικονομικές μεταρρυθμίσεις που γίνονται στις περισσότερες σοσιαλιστικές χώρες άρχισαν να τονίζουν και σε αυτές τη σημασία της επιχειρηματικότητας και να ενθαρρύνουν τη δημιουργία ιδιωτών επιχειρηματιών.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Από τι εξαρτάται η επιτυχία ή αποτυχία των επιχειρήσεων; Γιατί κάποιες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και κάποιες άλλες αποτυγχάνουν; Ποια είναι τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων που έχουν καταφέρει όχι μόνο να είναι επιτυχημένες αλλά και να βρίσκονται στην κορυφή της επιτυχίας για μεγάλα χρονικά διαστήματα;

Αυτά είναι μερικά από τα ερωτήματα που έχουν κατά καιρούς απασχολήσει τόσο την ακαδημαϊκή κοινότητα, όσο και τα στελέχη των επιχειρήσεων. Πολλές θεωρίες έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί. Μια από τις πιο δημοφιλείς υποστηρίζει ότι επιτυχημένες είναι οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να προσαρμοστούν αποτελεσματικά σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με τους υποστηρικτές αυτής της άποψης (π.χ. Michael Porter), οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους στο εξωτερικό περιβάλλον. Πράγματι, μια επιχείρηση είναι δυνατόν να αποτύχει, αν δεν είναι ικανή να προβλέψει και να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Αναμφίβολα, η άποψη αυτή περί της σημασίας του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι σωστή. Όμως, πολλές φορές, δεν είναι ικανή από μόνη της για να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τη διαχρονική επιτυχία επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα η Coca-Cola, η General Electric, ή η Marks and Spencer στην Αγγλία. Η συγκεκριμένη επιχείρηση είναι

σταθερά η πιο επιτυχημένη επιχείρηση στον κλάδο της για περίπου έναν αιώνα (παρόλο που και αυτή εντός του 2002 φαίνεται να αντιμετωπίζει προβλήματα). Μήπως, λοιπόν, υπάρχει **κάτι περισσότερο από την προσαρμογή της επιχείρησης και της στρατηγικής της στο εξελισσόμενο περιβάλλον που θα μπορούσε να μας εξηγήσει την επιτυχία αυτή;**

Απάντηση στο ερώτημα αυτό προσπαθεί να δώσει η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based view), η οποία έχει αναπτυχθεί κυρίως την τελευταία δεκαετία. Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων είναι μια μάλλον εσωστρεφής θεώρηση, **η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, όμως βασίζεται κυρίως στο εσωτερικό περιβάλλον της.** Υποστηρίζει ότι κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς επίσης και ως προς τον τρόπο με τον οποίο τους εκμεταλλεύεται. Ειδικότερα, εκείνοι οι πόροι και οι ικανότητες που είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορεί να οδηγήσουν σε στρατηγικό πλεονέκτημα και κατά συνέπεια σε επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών.

2.1.1. Η θεωρία των πόρων-ικανοτήτων της επιχείρησης (the resource-based theory of competitive advantage)

Οι υποστηρικτές της θεώρησης αυτής διατείνονται ότι σε μια περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς (οι προσδοκίες των πελατών είναι άστατες, η τεχνολογία εξελίσσεται ιλιγγιωδώς), τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής. Για να γίνει

πιο κατανοητή η θεώρηση αυτή παραθέτουμε μια σύντομη αναφορά στην επιχείρηση Wal-Mart.

2.1.2. Μελέτη περίπτωσης: Wal-Mart

Το 1979 η Wal-Mart ήταν μία σχετικά μικρή αλυσίδα λιανεμπορίου της ΗΠΑ με μόλις 229 καταστήματα, ενώ ηγέτης στον κλάδο αυτό ήταν η Kmart, η οποία είχε 1.891 καταστήματα και διπλάσια έσοδα από τη Wal-Mart. Η Kmart βάσιζε την επιτυχία της αυτή στα τεράστια πλεονεκτήματα μεγέθους που απολάμβανε και τα οποία δημιουργούσαν οικονομίες κλίμακας στις διαδικασίες αγοράς, διανομής και Μάρκετινγκ, οικονομίες απαραίτητες για κάθε ώριμο κλάδο.

Μέσα, όμως, σε 10 χρόνια, η Wal-Mart κατάφερε να αναμορφωθεί πλήρως, παρουσιάζοντας ετήσια αύξηση μεγέθους της τάξεως των 25%. Το 1989 η εταιρεία είχε τις μεγαλύτερες πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο, καθώς και το μεγαλύτερο λειτουργικό κέρδος από κάθε άλλη λιανεμπορική επιχείρηση στις Η.Π.Α. Το 1992 η Wal-Mart αναδείχθηκε στη μεγαλύτερη και πιο κερδοφόρα επιχείρηση λαθρεμπορίου των Η.Π.Α. Το 2001 η Wal-Mart αποτελεί τον ηγέτη στο χώρο του λιανεμπορίου, απασχολώντας περίπου 950.000 άτομα, εκ των οποίων 130.000 σε δραστηριότητες εκτός των Ηνωμένων Πολιτειών.

Θα μπορούσε κανείς εύλογα να αποδώσει τη μεγάλη αυτή αναστροφή που σημειώθηκε στον αμερικάνικο κλάδο του λιανεμπορίου σε μια πλειάδα παραγόντων. Μεταξύ αυτών η επιτυχία θα μπορούσε να αποδοθεί στην ιδιοφυΐα του ιδρυτή της Wal-Mart, Sam Walton, στους «υπαλλήλους υποδοχής» (“greeters”), οι οποίοι καλωσόριζαν τους πελάτες στα διάφορα καταστήματα, στη διάθεση των υπαλλήλων να συμμετάσχουν στο ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης, στη στρατηγική των καθημερινών, χαμηλών τιμών (που παρείχαν στον πελάτη

καλύτερες προσφορές, αλλά και εξοικονομήσεις στην εταιρεία όσον αφορά το merchandising και τα διαφημιστικά κόστη), καθώς και στα μεγάλα καταστήματα της Wal-Mart, τα οποία της προσέφεραν σημαντικές οικονομίες κλίμακας.

Παρόλα αυτά, θα πρέπει να αναζητήσουμε τις βαθύτερες αιτίες της επιτυχίας της Wal-Mart, δηλαδή να αποκαλύψουμε τα μυστικά εκείνα που οδήγησαν την εταιρεία στη δημιουργία μεγάλων καταστημάτων και της παρείχαν μία τέτοια δομή κόστους που να δικαιολογεί τις χαμηλές τιμές (“everyday low prices”) και την παρουσία των “greeters” στις εισόδους των καταστημάτων. Η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών της αποτέλεσε τον πυρήνα της στρατηγικής της Wal-Mart. Η εταιρεία, λοιπόν, στόχευε στο να παρέχει στον πελάτη προϊόντα ποιότητας, να καθιστά τα προϊόντα αυτά διαθέσιμα όποτε και όπου τα θέλει ο πελάτης και να χτίσει ένα όνομα τέτοιο που να περιβάλλεται από απόλυτη αξιοπιστία. Το κλειδί για να ανταποκριθεί η Wal-Mart στους στόχους αυτούς ήταν να γίνει ο τρόπος με τον οποίο ανανέωνε τα αποθέματά της το επίκεντρο της ανταγωνιστικής της στρατηγικής.

Η στρατηγική αυτή τέθηκε σε εφαρμογή μέσα από μία πρωτοποριακή τεχνική εφοδιαστικής διαχείρισης (logistics) γνωστή ως “cross-docking”. Με τη μέθοδο αυτή, τα προϊόντα μεταφέρονται με συνεχή ροή στις αποθήκες της Wal-Mart, όπου διαλέγονται, επανασυσκευάζονται και διανέμονται στα καταστήματα, συχνά χωρίς να δημιουργούν ποτέ απόθεμα, απλώς μεταβαίνουν από το ένα σημείο εκφόρτωσης στο άλλο. Το σύστημα εφοδιαστικής διαχείρισης, συνεπώς, επιτρέπει στη Wal-Mart να επιτύχει οικονομίες που προκύπτουν από την αποφυγή του κόστους διαχείρισης των αποθεμάτων. Η Wal-Mart στα μέσα της δεκαετίας του 90 διακινούσε το 85% των προϊόντων της μέσω των αποθηκών της, ενώ η Kmart μόλις το 50%. Αυτό μείωνε το κόστος

πωλήσεων για τη Wal-Mart κατά 2% με 3% σε σχέση με το μέσο όρο του κλάδου, γεγονός που καθιστούσε εφικτές τις καθημερινές χαμηλές τιμές.

Οι χαμηλές τιμές, κατ' επέκταση, επιτρέπουν στη Wal-Mart να εξοικονομεί χρήματα που θα επένδυε σε συχνή προώθηση των προϊόντων της. Με την τιμολόγηση αυτή η ζήτηση γίνεται περισσότερο προβλέψιμη και οδηγεί με τη σειρά της σε καλύτερο έλεγχο των αποθεμάτων. Τέλος, οι χαμηλές τιμές προσελκύουν τον πελάτη στο κατάστημα, κάτι που μεταφράζεται σε υψηλότερες πωλήσεις ανά τετραγωνικό μέτρο. Τα πλεονεκτήματα αυτά παρείχαν στη Wal-Mart τη δυνατότητα της χρησιμοποίησης «υπαλλήλων υποδοχής».

Εδώ θα πρέπει να τονιστεί ότι το cross-docking είναι μία πολύ δύσκολη σε εφαρμογή και μίμηση πρακτική, καθώς απαιτεί στρατηγικές επενδύσεις σε διάφορα αλληλοσυνδεδεμένα συστήματα. Ουσιαστικά, απαιτεί συνεχή επαφή ανάμεσα στα κέντρα διανομής, τους προμηθευτές και τα σημεία πώλησης, ώστε να εξασφαλιστεί η αδιάκοπη ροή και εκτέλεση των παραγγελιών μέσα σε λίγες ώρες. Έτσι, η Wal-Mart δημιούργησε ένα σύστημα δορυφορικής επικοινωνίας, το οποίο στέλνει σε καθημερινή βάση δεδομένα στα σημεία πώλησης. Επίσης, κάθε κέντρο διανομής έχει τοποθετηθεί στρατηγικά, έτσι ώστε να μπορεί να εξυπηρετεί 150 με 200 καταστήματα Wal-Mart σε μια μέρα. Τα καταστήματα κτίστηκαν όσον το δυνατό πιο μακριά αλλά ταυτόχρονα σε απόσταση όχι μεγαλύτερη από αυτή την οποία μπορεί να διανύσει κανείς οδικώς και να φθάσει από το κέντρο διανομής (στο κατάστημα) μέσα σε μια μέρα.

Ένα άλλο συστατικό-κλειδί στη δομή του συστήματος εφοδιαστικής διαχείρισης της Wal-Mart είναι το γρήγορο και ευέλικτο δίκτυο μεταφορών της. Τα 19 κέντρα διανομής της εταιρείας το 1992 εξυπηρετούνταν από 2.000 ιδιόκτητα φορτηγά. Σήμερα τα φορτηγά είναι πάνω από 2.000 και υπάρχουν ακόμη 12.000 ρυμούλκες. Ο στόλος αυτός

επέτρεπε στη Wal-Mart να διακινεί τα προϊόντα της από την αποθήκη στο κατάστημα σε λιγότερο από 48 ώρες και να ανανεώνει τα ράφια των καταστημάτων της 2 φορές την εβδομάδα κατά μέσο όρο, ενώ ο αντίστοιχος αριθμός για τον κλάδο ήταν μία φορά τις δύο εβδομάδες. Τα δε κέντρα διανομής λειτουργούν σε 24ωρη βάση.

Για να καρπωθεί πλήρως τα οφέλη του cross-docking, η Wal-Mart έπρεπε να προβεί σε θεμελιώδεις αλλαγές όσον αφορά το διοικητικό έλεγχο. Παραδοσιακά, στον κλάδο του λιανεμπορίου η λήψη αποφάσεων τιμολόγησης, προώθησης και merchandising παρουσίαζαν υψηλή συγκέντρωση σε επίπεδο οργανισμού. Η Wal-Mart ακολούθησε μια διαφορετική προσέγγιση και έτσι τώρα αντί να «διοχετεύει» ο λιανέμπορος τα προϊόντα του στο σύστημα, οι πελάτες τα κατευθύνουν όποτε και όπου τα χρειάζονται. Η προσέγγιση αυτή απαιτεί, βέβαια, συνεργασία ανάμεσα στα καταστήματα, τα κέντρα διανομής, τους προμηθευτές, με σαφώς μεγαλύτερη αποκέντρωση στη λήψη των αποφάσεων.

Αποστολή της διοίκησης στη Wal-Mart δεν είναι να υπαγορεύσει στους διευθυντές καταστημάτων τι να κάνουν, αλλά να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον τέτοιο ώστε να μπορούν να μάθουν από την αγορά αλλά και μεταξύ τους. Τα συστήματα πληροφόρησης της εταιρείας, για παράδειγμα, παρέχουν στους τελευταίους αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τη συμπεριφορά των πελατών, ενώ έχουν καθιερωθεί και τακτικές συναντήσεις των διευθυντών καταστημάτων για την παράθεση απόψεων πάνω σε τάσεις της αγοράς και στο merchandising. Όσο μάλιστα τα καταστήματα της Wal-Mart πολλαπλασιάζονταν και τα αεροπλάνα της εταιρείας δεν αρκούσαν για τις τακτικές συναντήσεις των διευθυντών καταστημάτων, η εταιρεία εγκατέστησε ένα σύστημα σύνδεσης μέσω τηλεδιάσκεψης, το οποίο έφερνε σε επαφή τα καταστήματα με τα κεντρικά, αλλά και μεταξύ τους. Έτσι, τώρα, οι διευθυντές καταστημάτων

παίρνουν μέρος σε συχνές τηλε-συνεδριάσεις, χωρίς να χρειάζεται να μετακινούνται από τη μία πολιτεία στην άλλη. Όλα αυτά διευκολύνουν τη διοίκηση και τους διευθυντές των καταστημάτων να διοικούν ολοένα πιο αποτελεσματικά σε σχέση με τους ανταγωνιστές και να επιτυγχάνουν ακόμη μικρότερα κόστη.

Το τελευταίο κομμάτι του παζλ των ικανοτήτων της Wal-Mart αποτελεί η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Το 50% της εξοικονόμησης από τη μείωση στις μικροκλοπές σε ένα συγκεκριμένο κατάστημα, μοιράζεται μεταξύ των εργαζομένων του καταστήματος. Έτσι έχουμε και ευχαριστημένους εργαζομένους και μειωμένες μικροκλοπές. Η αφοσίωση των εργαζομένων ήταν καθοριστική στην επιτυχία της εταιρείας. Εξαιτίας άλλωστε του προγράμματος αγοράς μετοχών της Wal-Mart, ο πλούτος των εργαζομένων συνδεόταν άμεσα με την αγοραία αξία της μετοχής, δημιουργώντας έτσι έναν άμεσο κρίκο μεταξύ της ανάπτυξης (και της επίδρασής της στην τιμή της μετοχής) και το ηθικό της εταιρείας. Οι υπάλληλοι των καταστημάτων παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην άμεση ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών και τα κίνητρα είναι πολλαπλά. Σκοπός, λοιπόν, της εταιρείας υπήρξε η υποκίνηση των υπαλλήλων, ώστε οι τελευταίοι να στραφούν περισσότερο προς τον πελάτη. Ακόμα και τα καταστήματα της Wal-Mart ήταν οργανωμένα προς αυτή την κατεύθυνση.

Ας σημειώσουμε ότι η Wal-Mart -με τη βοήθεια των ολοένα και βελτιωνόμενων πληροφοριακών συστημάτων (management information systems και control systems) συλλέγει δεδομένα, τα αναλύει και τα μεταδίδει ηλεκτρονικά για να αξιολογείται η απόδοση κάθε περιοχής, καταστήματος ή τμήματος καταστήματος. Εκτός των πλεονεκτημάτων για τον τομέα των αποθεμάτων, σημαντικό είναι ότι δημιουργείται μια κοινή βάση πληροφόρησης κατά μήκος των τμημάτων έτσι ώστε να υποβοηθηθούν τα «προβληματικά» καταστήματα. Σύμφωνα με το Wall

Street Journal, το πληροφοριακό σύστημα της Wal-Mart είναι δεύτερο σε μέγεθος μετά από αυτό της κυβέρνησης των Ηνωμένων Πολιτειών.

Αν στη δεκαετία του '80 η Wal-Mart κατόρθωσε από μια τοπική αλυσίδα λιανεμπορίου να αποκτήσει παρουσία σε όλη την αγορά των Η.Π.Α., η δεκαετία του '90 ήταν αυτή στη διάρκεια της οποίας η εταιρεία παγίωσε την ηγετική ως θέση στην αμερικανική αγορά. Σε αυτό βέβαια ων βοήθησαν και κάποιες ευκαιρίες τόσο του μακρο όσο και του μικρο-περιβάλλοντος ως Wal-mart, τις οποίες εκμεταλλεύτηκε κατάλληλα.

Πιο συγκεκριμένα, η δεκαετία αυτή ξεκινά με μια έντονη οικονομική ύφεση, με αρνητικές επιπτώσεις στην αγοραστική δύναμη του αμερικανού καταναλωτή. Το αποτέλεσμα ήταν ο τελευταίος να στραφεί όλο και περισσότερο στους "λιανοπωλητές εκπτώσεων" (discount retailers) και κυρίως στον ηγέτη κόστους μεταξύ αυτών, που δεν ήταν άλλος από τη Wal-Mart. Μεγάλες αλυσίδες του λιανεμπορίου αντιμετώπισαν σοβαρά οικονομικά προβλήματα, με συνέπεια άλλες να κηρύξουν πτώχευση (Atlantic Mills, Ames κ.ά.), άλλες να περιορίσουν τον αριθμό των καταστημάτων τους (Sears Roebuck & Co), ενώ κάποιες είδαν σαν μόνη λύση την εξαγορά τους από μεγαλύτερες επιχειρήσεις, όπως για παράδειγμα η Woolworth Corporation που εξαγοράστηκε από τη Wal-Mart το 1994). Έτσι η μετέπειτα ανόρθωση της οικονομίας των Η.Π.Α. βρήκε τη Wal-Mart να κατέχει περισσότερα από 3.000 καταστήματα. Σε αυτά συγκαταλέγονται και περίπου 500 υπερκαταστήματα (Supercenters), των τεραστίων διαστάσεων εμπορικών κέντρων (ως 300.000 τ. πόδια) που αποτελούσαν και τη νέα τάση του λιανεμπορίου στην Αμερική της δεκαετίας του '90. Χρειάστηκαν 10 χρόνια για τη δημιουργία αυτού του στόλου των εμπορικών κέντρων, το κολοσσιαίο μέγεθος των οποίων συνεπαγόταν πρόσθετες οικονομίες κλίμακας σε θέματα κυρίως διανομής και προώθησης πωλήσεων.

Μια άλλη τάση του εμπορίου της εποχής, αυτή του οικολογικού (green) μάρκετινγκ ενίσχυσε την ηγετική θέση ως Wal-Mart στην Αμερική. Το οικολογικό πρόγραμμα που εγκαινίασε και που εστιαζόταν στην ενθάρρυνση των προμηθευτών της να χρησιμοποιούν παραγωγικές διαδικασίες φιλικές προς το περιβάλλον, με την παράλληλη εκστρατεία προβολής του, συνέβαλε στην περαιτέρω εδραίωση της Wal-Mart στη συνείδηση των αμερικανών καταναλωτών. Προς την ίδια κατεύθυνση κινούταν και το πρόγραμμα «αγόρασε αμερικάνικα», με το οποίο οι προμηθευτές καλούνταν να παράγουν τα προϊόντα τους στις Η.Π.Α. Με όλα αυτά η Wal-Mart απέκτησε τέτοια δύναμη στο λιανεμπόριο ως Αμερικής, ώστε όπως λέγεται χαρακτηριστικά αρκεί μια φήμη για άνοιγμα καταστήματός ως για να προκαλέσει κλείσιμο των υπαρχόντων ανταγωνιστικών καταστημάτων στην περιοχή.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι η δεκαετία του '90 αποτέλεσε και την απαρχή των κινήσεων διεθνοποίησης ως Wal-Mart. Έτσι, ενώ το 1993 το ποσοστό των διεθνών καταστημάτων έναντι αυτών του εσωτερικού ήταν μόλις 1 %, το 1998 το ποσοστό αυτό έφθασε το 18% (στο εσωτερικό βέβαια έχουμε κάλυψη και στις 50 Πολιτείες των Η.Π.Α.). Η επιχείρηση έπρεπε να μεγαλώσει με σκοπό την επιβίωση, και η διεθνής αρένα ήταν η μοναδική οδός μέσω ως οποίας σημαντική ανάπτυξη ήταν δυνατή. Έτσι θα ικανοποιούσε τόσο τις προσδοκίες της κεφαλαιαγοράς (αυξημένες πωλήσεις και κέρδη) όσο και των εργαζομένων.

Όπως προκύπτει από τη μελέτη περίπτωσης, η επιχείρηση Wal-Mart σαφέστατα διαθέτει μια πλειάδα πόρων, όπως άλλωστε και οι περισσότερες επιχειρήσεις. **Αυτοί οι πόροι θα μπορούσαν να καταταχθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:**

1. Υλικοί πόροι. Π.χ., μηχανολογικός εξοπλισμός, εγκαταστάσεις κ.λπ.

Όμως, η αξιολόγηση των υλικών πόρων μιας επιχείρησης πρέπει να

εκτείνεται πέρα από μια απλή απογραφή του αριθμού των μηχανών ή της δυναμικότητας παραγωγής και να θέτει ερωτήματα για τη φύση αυτών των πόρων, όπως πόσο παλιοί είναι, την κατάστασή τους, τη δυναμικότητά τους, τη θέση τους.

2. **Ανθρώπινοι πόροι.** Η ανάλυση των ανθρώπινων πόρων πρέπει να εξετάζει παρόμοια ερωτήματα. Η εκτίμηση του αριθμού και των τύπων των διαφόρων ικανοτήτων σε ένα οργανισμό είναι σαφώς σημαντική, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπονται και άλλες πτυχές, όπως η προσαρμοστικότητα των ανθρώπινων πόρων. Ακόμα, όπως και με τους υλικούς πόρους, η θέση των κύριων ανθρώπινων πόρων θα μπορούσε να είναι σημαντική.
3. **Συστήματα.** Μια επιχείρηση δεν είναι απλά μια συνάθροιση μηχανών, κεφαλαίων και ανθρώπων. Αυτοί οι πόροι δεν έχουν αξία αν δεν είναι οργανωμένοι σε συστήματα που διασφαλίζουν τα απαραίτητα αποτελέσματα, όπως π.χ., η καλή ποιότητα των προϊόντων. Έτσι, η καταμέτρηση των πόρων πρέπει να εκτιμήσει την ποιότητα των συστημάτων της επιχείρησης, περιλαμβάνοντας συστήματα προγραμματισμού και ελέγχου παραγωγής, προσωπικού, marketing, οικονομικών και γενικής διοίκησης. Σε κάποιες περιπτώσεις τα παραπάνω θα μπορούσαν να αποτελούν ιδιαίτερα σπουδαίους πόρους.
4. **Άυλοι πόροι.** Ένα μεγάλο λάθος που μπορεί να γίνει σε μια ανάλυση πόρων είναι να παραβλέψουμε τους άυλους πόρους. Δεν υπάρχει αμφιβολία ότι άυλοι πόροι όπως η «φήμη» και η «καλή θέληση» έχουν μεγάλη αξία.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται μια ταξινόμηση του συνόλου των πόρων σε υλικούς και άυλους και δίνονται ορισμένα ενδεικτικά παραδείγματα.

ΠΙΝΑΚΑΣ

Ενδεικτικά παραδείγματα υλικών και άυλων πόρων

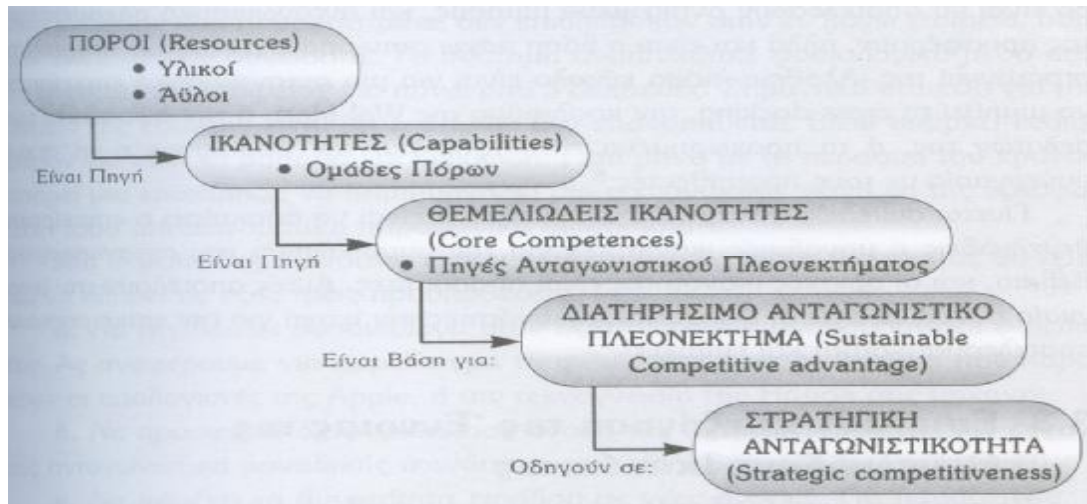
«Υλικοί» Πόροι (tangible)	Παραδείγματα
Χρηματοοικονομικοί Πόροι	Η δανειοληπτική ικανότητα της επιχείρησης Η ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργήσει εσωτερικά κεφάλαια
Φυσικοί Πόροι	Η τοποθεσία του εργοστασίου και η αρτιότητα του εξοπλισμού της επιχείρησης Η πρόσβαση σε πρώτες ύλες
Ανθρώπινοι πόροι	Η εκπαίδευση, εμπειρία, κρίση, εξυπνάδα, ενόραση, προσαρμοστικότητα, αφοσίωση των εργαζομένων της επιχείρησης
Οργανωτικοί πόροι	Η δομή της επιχείρησης, τα συστήματα προγραμματισμού, ελέγχου και συντονισμού
«Άυλοι» Πόροι (intangible)	Παραδείγματα
Τεχνολογικοί πόροι	Τεχνολογική ικανότητα (πατέντες, εμπορικά συστήματα, δικαιώματα ευρεσιτεχνίας, εμπορικά μυστικά) Γνώση απαραίτητη για να υλοποιηθούν τα πιο πάνω
Πόροι Καινοτομίας	Εργαζόμενοι με σημαντικές ικανότητες Ερευνητικές εγκαταστάσεις
Φήμη (reputation)	Φήμη μεταξύ των πελατών (brand name, αντιλαμβανόμενη ποιότητα προϊόντων, διάρκεια και αξιοπιστία) Φήμη μεταξύ των προμηθευτών (για αποτελεσματική, υποστηρικτική και αμοιβαία ωφέλιμη συνεργασία και σχέσεις)

2.1.3. Όταν οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες

Όμως οι πόροι της επιχείρησης δεν είναι πάντα ικανοί για να της χαρίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία. Κλασικό παράδειγμα επιχείρησης με μοναδικούς πόρους ήταν η επιχείρηση EMI. Αυτή ανακάλυψε τον αξονικό τομογράφο, μια καινοτομία που χαρακτηρίστηκε σταθμός στα ιατρικά χρονικά. Όμως, παρά την κατοχή αυτού του μοναδικού πόρου, η επιχείρηση απέτυχε, γιατί δεν είχε τις κατάλληλες εκείνες ικανότητες (και ιδιαίτερα ικανότητες μάρκετινγκ) που θα της επέτρεπαν να αναπτύξει και αξιοποιήσει επικερδώς την καινοτομία αυτή.

Κατά συνέπεια, δεν αρκεί μια επιχείρηση να διαθέτει πόρους. Για παράδειγμα, δεν είναι αρκετό για τη Wal-Mart να έχει καλά εκπαιδευμένο προσωπικό ή καταστήματα σε κεντρικά σημεία. Πρέπει τους αναμφισβήτητα πολύτιμους αυτούς πόρους να τους συνδυάζει για να δημιουργεί **ικανότητες** (capabilities).

Κατά συνέπεια, οι ικανότητες (capabilities) μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας **ομάδας** πόρων. Οι ικανότητες μπορούν να διαχωριστούν σε δύο κατηγορίες, τις οριακές ικανότητες **threshold competences/capabilities**- και τις **θεμελιώδεις/ μοναδικές ικανότητες** (core competences)¹. Οι **οριακές ικανότητες** είναι ικανότητες τις οποίες είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Αντιθέτως, οι **θεμελιώδεις ικανότητες** (ή μοναδικές ικανότητες) είναι ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να μας δώσουν (βλ. σχήμα που ακολουθεί) **διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα** (sustainable competitive advantage) και να μας οδηγήσουν σε στρατηγική ανταγωνιστικότητα.



Πόροι, ικανότητες και θεμελιώδεις ή μοναδικές ικανότητες

Επιπλέον επεξήγηση της έννοιας της θεμελιώδους ικανότητας

Ορίστηκε ως μοναδική ή θεμελιώδη ικανότητα η ολοκλήρωση μιας ομάδας επιμέρους ικανοτήτων. Για παράδειγμα, μια από τις ανάγκες των πελατών της. Αυτή όμως είναι αποτέλεσμα επιμέρους ικανοτήτων στα πληροφοριακά της συστήματα, τα οποία είναι ταχύτατα, στη λιτή της οργάνωση των εργαζομένων της κ.λπ.

Η θεμελιώδης-μοναδική ικανότητα δεν είναι ένα στοιχείο του ενεργητικού όπως π.χ., ένα εργοστάσιο, ένα κανάλι διανομής ή ένα επώνυμο προϊόν. Όμως θεμελιώδης-μοναδική ικανότητα μπορεί να είναι η ικανότητα διαχείρισης ενός εργοστασίου, για παράδειγμα το περίφημο πλέον σύστημα παραγωγής της Toyota (Toyota Production System). Το σύστημα αυτό θεωρείται ως η θεμελιώδης ικανότητα και κατά συνέπεια η πηγή της εξαιρετικής απόδοσης της Toyota, και όλες οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις (π.χ. Ford, General Motors, Chrysler), έχουν επανειλημμένα προσπαθήσει να το αποκωδικοποιήσουν και να το αναπαράγουν, συχνά με περιορισμένη επιτυχία.

Στις δομές σε άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες, όσον αφορά την παραγωγή, υπάρχουν κοινά στοιχεία με αυτά που ακολουθούνται στο

παραγωγικό σύστημα της Toyota αλλά σε καμία από ό,τι φαίνεται δεν υπάρχουν όλα μαζί και σε τόσο αρμονική συνεργασία μεταξύ τους. Κατά την ανάλυση του παραγωγικού συστήματός της, οι μελετητές «συγχέουν» μάλιστα τις τεχνικές και τις μεθόδους που παρακολουθούν στο εργοστάσιο με το σύστημα αυτό καθαυτό. Το παράδοξο είναι ότι μια άκαμπτη και αυστηρή εξειδίκευση είναι το σημαντικό στοιχείο που κάνει δυνατή την ευελιξία και τη δημιουργικότητα. Χρησιμοποιείται η δοκιμή (trial and error) και η παρακίνηση όλων των εργαζομένων, εργατών και διευθυντών, για δέσμευση. Όμως το παραγωγικό σύστημα της Toyota και η επιστημονική μέθοδος που το υποστηρίζει, δεν επιβλήθηκαν στην εν λόγω εταιρεία, ούτε καν επιλέχθηκαν συνειδητά. Το σύστημα αναπτύχθηκε φυσιολογικά μέσα από τις εργασίες της εταιρείας για πάνω από 5 δεκαετίες. Σημαντικό στοιχείο για την πορεία της εξέλιξης είναι ότι η Toyota δεν επαναπαύεται, αλλά υπάρχει ενδιαφέρον για συνεχή μάθηση και βελτίωση. Γιατί μόνο με το πέρασμα του χρόνου μπορεί μια επιχείρηση να δημιουργήσει μια τεχνογνωσία ικανή να της εξασφαλίσει τόσο αποτελεσματική παραγωγική διαδικασία.

Μια θεμελιώδης ικανότητα έναντι μιας μη θεμελιώδους ικανότητας θα πρέπει να πληροί τις εξής τρεις προϋποθέσεις.

- § *Να συμβάλλει δυσανάλογα στην αξία όπως την αντιλαμβάνεται ο πελάτης.* Ας αναφέρουμε για παράδειγμα τη φιλικότητα προς το χρήστη που παρέχουν οι υπολογιστές της Apple, ή την τεχνογνωσία της Honda στις μηχανές.
- § *Να προσφέρει διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού* (με την έννοια της ανταγωνιστικά μοναδικής ικανότητας που είναι δύσκολο να αντιγραφεί).
- § *Να παρέχει τη δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές.* Για παράδειγμα, η ικανότητα της Honda στις μηχανές την οδήγησε σε μια ποικιλία νέων αγορών και προϊόντων. Η ικανότητα της 3M σε κόλλες και

λειαντικά, επίσης, της επέτρεψε να εισέλθει σε άγνωστους μέχρι τότε τομείς, όπως για παράδειγμα τα γνωστά σε όλους πλέον αυτοκόλλητα σημειώσεων post-it. Η ικανότητα της Sharp σε επίπεδες οθόνες οπτικής παρουσίασης (flat screen display), της έδωσε πρόσβαση σε αγορές προϊόντων όπως οι αγορές φορητών υπολογιστών, οθονών προβολής βίντεο, τηλεοράσεων τσέπης και βίντεο με επίπεδη οθόνη (camcorderit with flat-screen viewfinders).

Μερικές επιπλέον αναφορές για τις θεμελιώδεις-μοναδικές ικανότητες

- § *Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι μακρόβιες:* Συνήθως διαρκούν περισσότερο από τα προϊόντα, τις τεχνολογίες και τις επιμέρους ικανότητες, Π.χ., η ικανότητα κατασκευής μικροσκοπικών προϊόντων (miniturization) της **Sony**, μπορεί να διαρκέσει δεκαετίες σε αντίθεση με τα επιμέρους προϊόντα που παράγονται με βάση αυτές (π.χ., τους διάφορους τύπους βίντεο), των οποίων ο κύκλος ζωής μπορεί να είναι μερικά μόλις χρόνια.
- § *Οι θεμελιώδεις ικανότητες συνήθως δεν έχουν να κάνουν με ένα συγκεκριμένο προϊόν. Συμβάλλουν στην ανταγωνιστικότητα μιας σειράς προϊόντων ή υπηρεσιών. Άρα υπερβαίνουν τα προϊόντα (υπερβατικότητα-transcendence).*
- § *Είναι περιορισμένες σε αριθμό, αφού τα στελέχη αντιλαμβάνονται ότι η εταιρεία δε μπορεί να είναι πρώτη σε κάθε σημείο της αλυσίδας αξίας. Οι περισσότερες εταιρείες στοχεύουν δύο ή τρεις δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας, στις οποίες θα μπορέσουν να στηρίξουν την επιτυχία του μέλλοντος.*

2.1.4. Οι πόροι και οι ικανότητες ως βάση διαμόρφωσης της στρατηγικής

Από τη θεωρία των πόρων και ικανοτήτων προκύπτουν δύο παραδοχές ώστε να γίνει αντιληπτή η μεγάλη σημασία του εσωτερικού περιβάλλοντος τη επιχείρησης για το σχεδιασμό της στρατηγικής της.

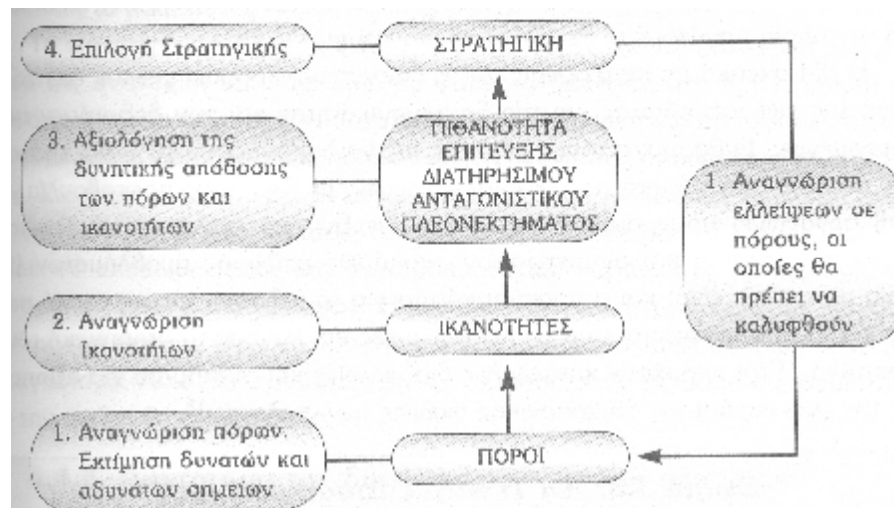
Πρώτον, οι εσωτερικοί πόροι και οι ικανότητες παρέχουν **τη βασική κατεύθυνση για τη στρατηγική** της επιχείρησης και

Δεύτερον, αποτελούν **πρωταρχικές πηγές κερδοφορίας**. Η διαμόρφωση της στρατηγικής με βάση τη θεώρηση αυτή περιλαμβάνει ορισμένα στάδια, τα οποία παρουσιάζονται στο σχήμα που ακολουθεί.

2.1.5. Αναγνώριση και ταξινόμηση των πόρων

Το πρώτο στάδιο περιλαμβάνει την αναγνώριση και την ταξινόμηση των υπαρχόντων πόρων, καθώς η επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται και από τους πόρους της. Η αναγνώριση των πόρων ωστόσο παρουσιάζει, ως διαδικασία, μια βασική δυσκολία. Αναφερόμαστε σε παράγοντες όπως η φήμη, η πελατεία, η κουλτούρα του οργανισμού, οι ιδιαίτερες ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού. Οι παράγοντες αυτοί, όμως, παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον από στρατηγικής άποψης.

Παρά το γεγονός ότι υπάρχουν κάποιες μέθοδοι υπολογισμού των μη μετρήσιμων πόρων, δεν παρέχουν απόλυτα ικανοποιητικές λύσεις.



Διαμόρφωση στρατηγικής με βάση τους πόρους και τις ικανότητες

Σύνοψη της θεωρίας των πόρων και ικανοτήτων

Έτσι, η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων, χωρίς να παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, βασικά εστιάζει στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Διατείνεται ότι οι πραγματικά επιτυχημένες επιχειρήσεις, μέσα από την αποτελεσματική χρήση των πόρων τους επιτυγχάνουν τη δημιουργία ικανοτήτων, μερικές από τις οποίες (οι λεγόμενες θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες ή ακόμα και ικανότητες κορμού) είναι ικανές να τους προσδώσουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στην αγορά. Μεταξύ των βασικών στόχων μιας επιχείρησης θα πρέπει να είναι η δημιουργία και επέκταση των θεμελιωδών ικανοτήτων πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές.

2.1.6. Μελέτη μιας επιχείρησης ως "Αλυσίδα Αξίας"

Η αναγνώριση των δυνάμεων και αδυναμιών μιας επιχείρησης, ή ακόμα και των μοναδικών της ικανοτήτων, είναι συχνά ευκολότερη όταν υπάρχει μια αναλυτική άποψη της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να

επιτευχθεί με τη μέθοδο του διαχωρισμού κατά λειτουργία και αναζήτησης των πόρων και ικανοτήτων κάθε λειτουργίας χωριστά. Μια προσέγγιση που διαπνέεται από μια τέτοια φιλοσοφία είναι η τεχνική της "Αλυσίδας Αξίας". Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητές της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησής της.

Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνέργειας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και, γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα, λοιπόν, με τη θεώρηση αυτή, κάθε επιχείρηση μπορεί να μελετηθεί σαν μια σειρά από δραστηριότητες αξίας που εκτελούνται για το σχεδιασμό, την παραγωγή, τη διανομή και την υποστήριξη του προϊόντος της. Μέσα σε κάθε μια από αυτές τις κατηγορίες λειτουργιών, η επιχείρηση τυπικά εκτελεί κάποιες ξεχωριστές δραστηριότητες που μπορεί να αντιπροσωπεύουν κύριες δυνάμεις ή αδυναμίες. Δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με υπηρεσίες μετά την πώληση, για παράδειγμα, μπορεί να περιλαμβάνουν εγκατάσταση, επισκευή, διανομή ανταλλακτικών και αναβάθμιση, οι οποίες θα μπορούσαν να αποτελούν κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ή αδυναμίας.

Μέσα από το συστηματικό προσδιορισμό αυτών των δραστηριοτήτων, χρησιμοποιώντας την αλυσίδα αξίας, τα στελέχη

μπορούν να εντοπίσουν πιθανές δυνάμεις και αδυναμίες για περαιτέρω ανάλυση.

Πρόκειται, δηλαδή, για μία μέθοδο εκτίμησης διαφόρων δυνάμεων και αδυναμιών που παρουσιάζονται σ' έναν αριθμό συνδεδεμένων μεταξύ τους λειτουργιών, κάθε μία από τις οποίες δημιουργεί αξία/περιθώριο (margin) για τον πελάτη. Η αξία αυτή είναι αποτέλεσμα ενός συνόλου δραστηριοτήτων και γίνεται αντιληπτή από τον πελάτη είτε ως διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε ως οικονομικό συμφέρον λόγω χαμηλότερου κόστους, είτε ως καλύτερη και γρηγορότερη ανταπόκριση στις ανάγκες του. Πιο απλά, η αξία είναι το ποσό που οι αγοραστές είναι διατεθειμένοι να δαπανήσουν, προκειμένου ν' αποκτήσουν αυτό που τους προσφέρεται. Μια επιχείρηση είναι κερδοφόρα, όταν η αξία που αντιλαμβάνονται οι καταναλωτές καταφέρνει να υπερβεί το συνολικό κόστος την παραγωγή του προϊόντος, γεγονός που θα πρέπει να αποτελεί και πρωταρχικό στόχο. Η αλυσίδα αξίας βοηθάει στον εντοπισμό της συνεισφοράς των επί μέρους δραστηριοτήτων στη συνολική αξία που δημιουργείται για τους πελάτες.

Σύμφωνα με τον M. Porter, οι *λειτουργίες μιας επιχείρησης* μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες:

1. Τις **κύριες** (έχουν να κάνουν με τη δημιουργία, διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος).
2. Τις **υποστηρικτικές** (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή και διασφάλισή τους).

Έτσι μεταξύ των *κύριων λειτουργιών* συγκαταλέγονται οι εξής:

§ *Λειτουργίες χειρισμού εισερχόμενων.* Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση, και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.

- § **Λειτουργίες παραγωγής.** Δραστηριότητες που σχετίζονται με τη μεταποίηση των εισροών στο τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.
- § **Διαχείριση εξερχόμενων.** Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος στους καταναλωτές. Αν εστιάζουμε σε υλικά προϊόντα τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα, κ.λπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες φτάνει ο καταναλωτής στην υπηρεσία, αν αυτή βρίσκεται σε συγκεκριμένη τοποθεσία κ.λπ.
- § **Marketing και πωλήσεις.** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κ.ά.
- § **Υπηρεσίες μετά την πώληση.** Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.

Σε ποιες από αυτές τις δραστηριότητες θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση εξαρτάται από το είδος της επιχείρησης. Όλες πάντως οι κύριες λειτουργίες υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση και απαιτούν προσοχή σε μια εσωτερική ανάλυση.

Στον εντοπισμό των *υποστηρικτικών λειτουργιών* μπορούμε να διακρίνουμε:

- § **Προμήθειες-αγορές.** Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός, κ.λπ. Έχουν

να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολό της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

- § **Έρευνα & ανάπτυξη.** Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων, όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία (know-how) σε κάποιο βαθμό.
- § **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.** Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.
- § **Εσωτερική υποδομή.** Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη, είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Συμπερασματικά αναφέρουμε ότι οι **δραστηριότητες αξίας αποτελούν θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** σε μια επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

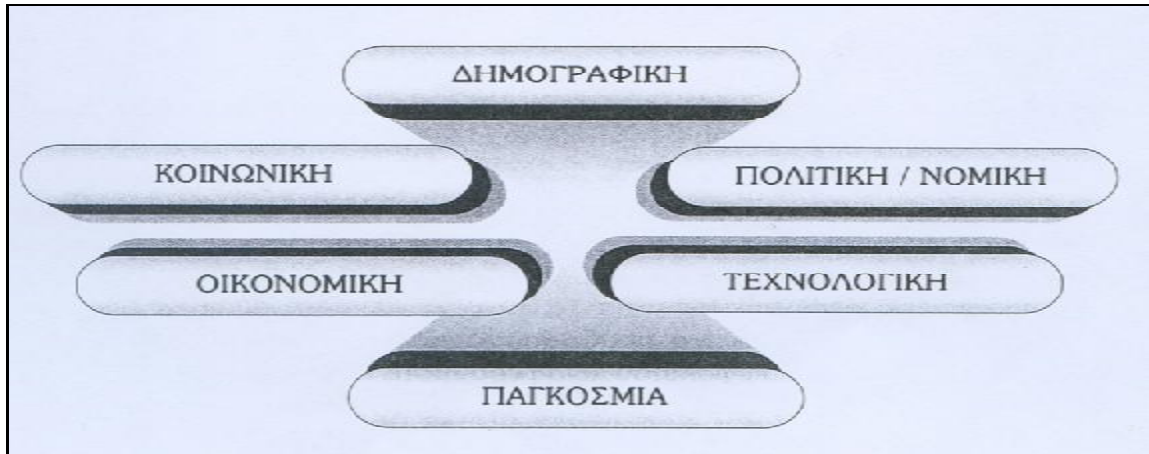
3.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί **ευκαιρίες και πιθανές απειλές**. Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες, το **ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** (το οποίο επηρεάζει την επιχείρηση αλλά και κάθε άλλη επιχείρηση που λειτουργεί στην ίδια π.χ. χώρα) και το **μίκρο περιβάλλον** (δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης).

Το **ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης. Αυτό θα μπορούσε να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις **α)** το οικονομικό περιβάλλον, **β)** το τεχνολογικό περιβάλλον, **γ)** το πολιτικό-νομικό περιβάλλον, **δ)** το κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, **ε)** το δημογραφικό περιβάλλον και **στ)** το παγκόσμιο περιβάλλον (βλ. σχήμα που ακολουθεί). Για τη μελέτη αυτών, μία ιδιαίτερα αποτελεσματική μέθοδος είναι η ανάλυση PEST-DG (προέρχεται από τα αρχικά των λέξεων Political, Economic, Social, Technological, Demographic και Global). Η ανάλυση PEST-DG εστιάζει σε συγκεκριμένα στοιχεία που συνθέτουν τα επιμέρους χαρακτηριστικά του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος.

Μέσα από την επεξεργασία των στοιχείων αυτών, η επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τις μελλοντικές τάσεις στο ευρύτερο περιβάλλον της (π.χ. τεχνολογικές καινοτομίες, ευρύτερες κοινωνικές και οικονομικές

αλλαγές κ.λπ.), και με αυτό τον τρόπο να προετοιμαστεί καλύτερα για τις προκλήσεις του μέλλοντος.



Διαστάσεις του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος

Στην ανάλυση του κλαδικού (μίκρο) περιβάλλοντος, πολύ χρήσιμο είναι το πλαίσιο των πέντε δυνάμεων της δομικής ανάλυσης μιας αγοράς (structural analysis of an industry). Αυτό, γνωστό και ως μοντέλο του Porter, μας παρέχει έναν τρόπο να προσδιορίσουμε τη φύση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Σύμφωνα με αυτό οι πέντε δυνάμεις που καθορίζουν τον ανταγωνισμό είναι:

- α)** η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων στον κλάδο,
- β)** η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες,
- γ)** η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών,
- δ)** η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών και
- ε)** η ένταση ανταγωνισμού μεταξύ των υπάρχουσών επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια εξετάζονται πιο αναλυτικά οι δύο αυτές τεχνικές μελέτης του εξωτερικού περιβάλλοντος.

3.1.1. Ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος

Στην προσπάθειά τους να αναλύσουν το ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον τα στελέχη αντιμετωπίζουν σημαντικά προβλήματα καθώς αυτό είναι πολυδιάστατο και κατά συνέπεια δύσκολο να αναλυθεί και να προβλεφθεί. Το ενδιαφέρον και η προσοχή των στελεχών θα πρέπει να εστιαστεί στις διαφαινόμενες τάσεις και σε εκείνα τα γεγονότα που είναι δυνατό να επηρεάσουν την επιχείρηση και τη στρατηγική της, είτε άμεσα είτε έμμεσα. Στη συνέχεια θα αναλυθεί κάθε μια διάσταση ξεχωριστά.

- **Πολιτική/νομική διάσταση**

Η πολιτική/νομική διάσταση αναφέρεται στους νόμους, τους κυβερνητικούς φορείς και τις διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς είτε άμεσα είτε έμμεσα. Η προσθήκη ή η αφαίρεση ενός νομοθετικού ή ρυθμιστικού περιορισμού από την κυβέρνηση μιας χώρας είναι δυνατόν να δημιουργήσει σημαντικές στρατηγικές απειλές όσο και ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις εκείνες που δραστηριοποιούνται στη συγκεκριμένη χώρα. Για παράδειγμα, η απαγόρευση χρησιμοποίησης ορισμένων συστατικών στην παρασκευή καλλυντικών ή/και φαρμάκων είναι δυνατόν να έχει σημαντικές επιπτώσεις στη λειτουργία των βιομηχανιών που παράγουν καλλυντικά και φάρμακα. Επίσης, η καθιέρωση της "λίστας φαρμάκων" από την ελληνική κυβέρνηση επηρέασε και επηρεάζει σημαντικά όλες τις επιχειρήσεις του κλάδου. Τέλος, η απόφαση της ελληνικής κυβέρνησης να χορηγήσει τέταρτη άδεια κινητής τηλεφωνίας στην επιχείρηση Infoquest, άλλαξε ριζικά τους κανόνες τού ανταγωνισμού στον κλάδο.

Η μελέτη του πολιτικού περιβάλλοντος είναι απαραίτητη για τις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε περισσότερες από μια χώρες και επομένως λειτουργούν κάτω από εντελώς διαφορετικές

πολιτικές και νομικές συνθήκες. Οι επιχειρήσεις αυτές θα πρέπει να είναι ενήμερες για το σύνολο των διεθνών πολιτικών εξελίξεων, κάτι εξαιρετικά δύσκολο. Είναι λοιπόν φανερό ότι το πολιτικό-νομικό περιβάλλον είναι συχνά ιδιαίτερα ρευστό καθώς επηρεάζεται από παράγοντες που είναι εντελώς ξένοι από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Αυτό που απαιτείται, προκειμένου να αποφευχθεί μια πραγματικά καταστροφική "πολιτική έκπληξη", είναι η χάραξη από τις επιχειρήσεις μιας συνετούς και ευέλικτης στρατηγικής.

- **Οικονομική διάσταση**

Εδώ η ανάλυση εστιάζεται στο μακρο-οικονομικό περιβάλλον και στις επιδράσεις που αυτό ασκεί πάνω στην επιχείρηση. Αναφέρεται κυρίως στην κατάσταση στην οποία βρίσκονται τα οικονομικά μεγέθη της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση καθώς και στις γενικότερες οικονομικές εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα και είναι πιθανόν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης (π.χ. ακαθάριστο εθνικό προϊόν, επιτόκια, προσφορά χρήματος, πληθωριστικές τάσεις, επίπεδο ανεργίας, διαθέσιμο εισόδημα κ.λπ.).

Για παράδειγμα, η πραγματοποίηση μιας μεγάλης επένδυσης σε μια βιομηχανία εντάσεως κεφαλαίου θα πρέπει λογικά να πραγματοποιηθεί όταν η οικονομία παρουσιάζεται ιδιαίτερα δυνατή, έτσι ώστε να αποφευχθεί μια πιθανή περίοδος σημαντικών απωλειών. Βέβαια, σε ορισμένες περιπτώσεις θα πρέπει κανείς να μη μελετάει αποκλειστικά το γενικό επίπεδο της οικονομίας αλλά και την κατάσταση του κλάδου στον οποίο επιθυμεί να πραγματοποιήσει την επένδυση.

Συχνά, σε μια οικονομία με μεγάλα προβλήματα είναι δυνατόν να υπάρχουν κλάδοι που γνωρίζουν μεγάλη ανάπτυξη.

- **Κοινωνικοπολιτιστική διάσταση**

Η κοινωνικοπολιτιστική διάσταση αναφέρεται στο ευρύτερο κοινωνικό και πολιτιστικό περιβάλλον της επιχείρησης. Οι σημαντικότεροι κοινωνικοί πολιτιστικοί παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχείρηση είναι: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές που συμβαίνουν στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών και η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο. Ο τρόπος που αναμένεται να εξελιχθούν οι παραπάνω παράγοντες στο μέλλον αποτελούν για τις επιχειρήσεις τόσο επικείμενες απειλές όσο και ευκαιρίες για περαιτέρω ανάπτυξη.

Για παράδειγμα, η μελέτη των τάσεων και εξελίξεων αναφορικά με τη γυναίκα και το ρόλο της, ιδιαίτερα τις 2-3 τελευταίες δεκαετίες, θα μπορούσε να είχε βοηθήσει στη χάραξη ως μακροχρόνιας στρατηγικής αρκετών βιομηχανικών κλάδων πριν από τρεις δεκαετίες. Τώρα πλέον γνωρίζουμε ότι οι γυναίκες ολοένα και περισσότερο περνούν το χρόνο τους έξω από το σπίτι και ακόμα εκείνες οι οποίες εργάζονται τείνουν να δίνουν μεγάλη βαρύτητα στην επαγγελματική τους καριέρα.

Δύο δεκαετίες νωρίτερα ο Ted Turner, ιδρυτής του γνωστού καναλιού CNN, μπόρεσε, μαζί με τους συνεργάτες του, να προβλέψει ότι οι εξελίξεις στις εργασιακές συνθήκες, ο περιορισμένος διαθέσιμος χρόνος αλλά και άλλοι κοινωνικοί και οικονομικοί παράγοντες ευνοούσαν την ανάπτυξη της ανάγκης στο μέσο άνθρωπο να ενημερώνεται όποτε ο ίδιος θέλει κατά τη διάρκεια του 24ώρου.

Παράλληλα, η διαρκής διεθνοποίηση της οικονομίας και κοινωνίας καθιστούσε επιτακτική την έγκαιρη και έγκυρη ενημέρωση σχετικά με το τι συνέβαινε στον υπόλοιπο κόσμο. Έχοντας αυτή την πληροφόρηση, και εκτιμώντας σωστά τις κοινωνικοπολιτιστικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο,

δεν ήταν δύσκολο να συλληφθεί η ιδέα ενός παγκόσμιου ειδησεογραφικού καναλιού.

- **Δημογραφική διάσταση**

Η δημογραφική διάσταση της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά, μεταξύ άλλων, **το μέγεθος του πληθυσμού, τη γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή και τη διανομή των εισοδήματος.**

Το μέγεθος τον πληθυσμού είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας της δημογραφικής διάστασης διότι ολοένα και αυξάνεται και το άξιο προσοχής είναι ότι αυξάνεται στις μη αναπτυγμένες χώρες του πλανήτη. Αντίθετα στις αναπτυγμένες χώρες παρατηρείται μία αργή αλλά σταθερή μείωση του ρυθμού γεννήσεων, με αποτέλεσμα μακροχρόνια να έχουμε μείωση του πληθυσμού παρά την αύξηση του μέσου όρου ζωής.

Η ηλικιακή δομή διαδραματίζει μεγάλο ρόλο στη σύνθεση της κοινωνίας. Οι αναπτυγμένες κοινωνίες όλο και γηράσκουν λόγω της μακροβιότητας των ανθρώπων και της παρατηρούμενης υπογεννητικότητας. Στις Η.Π.Α. υπολογίζουν πως το ποσοστό των ανθρώπων οι οποίοι είναι 55 ετών και άνω πρόκειται να αυξηθεί 37 ποσοστιαίες μονάδες μέχρι το έτος 2019! Εξίσου μεγάλα προβλήματα αναμένεται να αντιμετωπίσει και η χώρα μας.

Το εθνικό μίγμα αποτελεί επίσης έναν ιδιαίτερο παράγοντα της δημογραφικής διάστασης, καθώς πολλές χώρες απαρτίζονται πλέον από πολίτες διαφόρων εθνικοτήτων και φυλών. Σε αυτές τις χώρες, όπως και στη δική μας, κάθε επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της την κουλτούρα, τα ήθη, τα έθιμα και τις προκαταλήψεις της κάθε μειονότητας.

Η διανομή του εισοδήματος τέλος επηρεάζει τη διαμόρφωση των κοινωνικών ομάδων, διαφοροποιώντας για παράδειγμα ακόμα και γεωγραφικές περιοχές ανάλογα με το ύψος του εισοδήματος. Ένα

αξιοσημείωτο παράδειγμα είναι η Ιταλία όπου το βόρειο τμήμα της είναι οικονομικά πιο ισχυρό σε αντίθεση με το νότιο τμήμα το οποίο "παραδοσιακά" είναι πιο φτωχό. Όμοια, η Ήπειρος βρίσκεται μεταξύ των πλέον φτωχών περιφερειών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να επιβιώσει και να αναπτυχθεί θα πρέπει να μελετά τις δημογραφικές τάσεις, έτσι ώστε όχι μόνο να ανακαλύπτει ευκαιρίες τις οποίες μπορεί να εκμεταλλευθεί προς όφελός της, αλλά και να προβλέπει επικείμενες απειλές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα προσαρμογής στις διαμορφούμενες συνθήκες του δημογραφικού περιβάλλοντος αποτελεί η γνωστή πολυεθνική εταιρεία Johnson & Johnson. Ένα από τα πιο σημαντικά προϊόντα της είναι το Johnson baby shampoo, το οποίο αρχικά στόχευε την αγορά των σαμπουάν ειδικά για μωρά και παιδιά μικρής ηλικίας. Όταν όμως η εταιρεία διαπίστωσε ότι ο αριθμός των γεννήσεων σε όλο τον ανεπτυγμένο οικονομικά κόσμο μειώνεται δραματικά και επομένως η αγορά των παιδικών καλλυντικών συρρικνώνεται, είδε την αλλαγή αυτή σαν μια σοβαρή απειλή για το παιδικό σαμπουάν. Έτσι μέσα από μια ιδιαίτερα έντονη παγκόσμια διαφημιστική προσπάθεια επανατοποθέτησε επιτυχημένα το παιδικό σαμπουάν ως κατάλληλο προϊόν και για ενήλικες.

Οι σημαντικότερες **δημογραφικές τάσεις** που παρατηρούνται τα τελευταία χρόνια και δημιουργούν νέες συνθήκες στο ευρύτερο περιβάλλον των σύγχρονων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- **Παγκόσμια πληθυσμιακή έκρηξη**, η οποία όμως προέρχεται κυρίως από χώρες που δεν έχουν τα μέσα για να την στηρίξουν (κυρίως χώρες του τρίτου κόσμου). Αύξηση πληθυσμού σημαίνει για τις επιχειρήσεις αύξηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά δε σημαίνει ανάπτυξη αγορών παρά μόνο εάν υπάρχει επαρκής αγοραστική δύναμη.

- **Επιβράδυνση του ρυθμού γεννήσεων στον οικονομικά ανεπτυγμένο κόσμο.** Η μειωμένη γεννητικότητα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες (με πρώτη την Ελλάδα) είναι απειλή για ορισμένους κλάδους, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να είναι ευκαιρία. Για παράδειγμα, επιχειρήσεις όπως τα ξενοδοχεία και οι αεροπορικές εταιρείες έχουν ωφεληθεί από το γεγονός ότι τα νεαρά ζευγάρια χωρίς παιδιά έχουν περισσότερο ελεύθερο χρόνο και εισόδημα για να ταξιδεύουν και να γευματίζουν σε εστιατόρια.
- **Μετακίνηση από τις μαζικές αγορές στις μικρο-αγορές.** Πολλές εταιρείες ελαττώνουν την προσοχή τους στο μυθικό "μέσο" καταναλωτή και αρχίζουν όλο και πιο συχνά να σχεδιάζουν τα προϊόντα τους και να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους για συγκεκριμένες μικρο-αγορές.

Οι δημογραφικές τάσεις είναι ίσως από τα λίγα στοιχεία που είναι αξιόπιστα τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μεσοπρόθεσμα. Για το λόγο αυτό κάθε επιχείρηση υιοθετώντας μια ευέλικτη στρατηγική θα πρέπει να προσαρμόζεται διαρκώς στο εξελισσόμενο δημογραφικό περιβάλλον.

- **Τεχνολογική διάσταση**

Η διάσταση αυτή της περιβαλλοντικής ανάλυσης αφορά τις **τεχνολογικές τάσεις ή τεχνολογικά επιτεύγματα** που λαμβάνουν χώρα έξω από την αγορά και είναι δυνατό να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και τη στρατηγική της. Οι τάσεις αυτές μπορεί να αποτελούν ευκαιρίες για εκείνες τις επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να τις εκμεταλλευτούν και να τις εισάγουν αποτελεσματικά στις δραστηριότητές τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση της Alexander Doll Co, μιας αμερικάνικης εταιρείας που ιδρύθηκε το 1923 και κατασκευάζει κούκλες. Το 1955, και ενώ βρισκόταν στα πρόθυρα της

χρεοκοπίας, η εταιρεία εξαγοράστηκε από μια ομάδα επενδυτών, οι οποίοι είχαν μελετήσει σε βάθος το παραγωγικό σύστημα της Toyota. Η νέα διοίκηση αποφάσισε να μεταφέρει την τεχνογνωσία που υπήρχε στον κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, στον κλάδο της κατασκευής παιχνιδιών και ειδικότερα στην κατασκευή των μικροσκοπικών αντικειμένων με τα οποία εξοπλίζονται οι κούκλες. Έτσι ξεκίνησε η βαθμιαία εξυγίανση της επιχείρησης.

Ωστόσο, μια νέα τεχνολογία είναι δυνατό να αποτελεί και μια πολύ σημαντική απειλή για μια επιχείρηση, εάν η επιχείρηση δεν προσαρμοστεί αρμονικά στη νέα τεχνολογία. Για παράδειγμα, η ελβετική ωρολογοποιία στη δεκαετία του '80 κινδύνευσε να χάσει την ηγεσία της παγκόσμιας αγοράς καθώς δεν αντελήφθη αρκετά γρήγορα τις επιπτώσεις που θα είχε η ανάπτυξη της τεχνολογίας Quartz (την οποία σημειωτέον για πρώτη φορά παρουσίασαν στη διεθνή αγορά Ελβετοί επιστήμονες). Τις δυνατότητες της νέας τεχνολογίας αντελήφθησαν έγκαιρα οι ανταγωνιστές από Ιαπωνία και Hong Kong και κυριάρχησαν στην αγορά του σχετικά φθηνού ρολογιού. Χρειάστηκε μια συνδυασμένη και πολυετής προσπάθεια από τους Ελβετούς, για να τους επιτρέψει να επανακτήσουν τα χαμένα μερίδια αγοράς.

Είναι γεγονός ότι ο ρυθμός ανάπτυξης μια εταιρείας επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τις νέες τεχνολογίες που ανακαλύπτονται. Το να διαχειριστεί όμως μια επιχείρηση τη μετάβαση σε μια νέα τεχνολογία μπορεί να είναι όχι μόνο σημαντικό αλλά ταυτόχρονα και ιδιαίτερα κρίσιμο για την επιβίωσή της. Για το λόγο αυτό απαιτούνται προσεκτικά βήματα και αποτελεσματική ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ωστόσο, θα πρέπει να τονισθεί ότι η εμφάνιση μιας νέας τεχνολογίας δε σημαίνει απαραίτητα ότι οι επιχειρήσεις, οι οποίες εμμένουν στην προηγούμενη τεχνολογία, θα αντιμετωπίσουν το φάσμα της εξαφάνισης. Συχνά είναι δύσκολο να εκτιμηθούν με οποιαδήποτε βεβαιότητα οι

μακροχρόνιες συνέπειες που μια νέα τεχνολογία θα προκαλέσει σε ένα κλάδο. Συχνά οι πωλήσεις της παλαιάς τεχνολογίας εξακολουθούν να υπάρχουν για μια σημαντική περίοδο, κυρίως, διότι οι επιχειρήσεις που την έχουν υιοθετήσει συνεχίζουν να την στηρίζουν και να την βελτιώνουν συνεχώς. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μια νέα τεχνολογία δεν αποτελεί απαραίτητα την αρχή του τέλους της υπάρχουσας τεχνολογίας.

- **Παγκόσμια διάσταση**

Η παγκόσμια διάσταση περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες που αφορούν τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες διεθνείς αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως επίσης και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε αγοράς.

Είναι αναγκαιότητα πλέον για μία επιχείρηση να μελετά τις αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο και να προσπαθεί να προσαρμόζεται σ' αυτές. Σε μια εποχή έντονης παγκοσμιοποίησης όλων σχεδόν των κλάδων δεν υπάρχουν πλέον σύνορα και περιορισμοί που να κρατούν μια αγορά σε εθνικό και μόνο επίπεδο.

3.1.2. Σύνοψη της ανάλυσης του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος

Συνοψίζοντας, η ανάλυση του ευρύτερου-μάκρο περιβάλλοντος, μας βοηθά όχι μόνο να κατανοήσουμε τις αλλαγές που συμβαίνουν ή ενδέχεται να συμβούν αλλά και να εκτιμήσουμε τις επιδράσεις αυτές στον κλάδο μας και την επιχείρησή μας.

Για παράδειγμα, θα μπορούσαν οι έμποροι αυτοκινήτων στην Ελλάδα να προβλέψουν τη ραγδαία ανάπτυξη των πωλήσεων την πενταετία 1995-2000, εξετάζοντας αποκλειστικά και μόνο τις εξελίξεις στο μάκρο περιβάλλον της Ελλάδας. Για παράδειγμα, από 125.000 πωλήσεις το 1995 η αγορά έφτασε τις 160.000 μονάδες το 1997 και τις 200.000 μονάδες το

1999. Η ανάκαμψη της αγοράς οφειλόταν σε πολλούς παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων και των παραγόντων του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού περιβάλλοντος. Για παράδειγμα, η απελευθέρωση της καταναλωτικής πίστης το 1995, αύξησε σημαντικά τις πωλήσεις αυτοκινήτων με διακανονισμό και επηρέασε θετικά την αγορά. Η πολιτική της "σκληρής" δραχμής που ακολούθησε η ελληνική κυβέρνηση μετά το 1998 βοήθησε σημαντικά την εισαγωγή αυτοκινήτων με σταθερές τιμές, καθώς η μέση διολίσθηση της δραχμής ήταν σχετικά μικρή. Ειδικά μετά την ένταξη της δραχμής στο μηχανισμό συναλλαγματικών ισοτιμιών οι συναλλαγματικές ισοτιμίες έμεναν σχετικά σταθερές. Επίσης, η σταδιακή μείωση των επιτοκίων, ως αποτέλεσμα της πτώσης του πληθωρισμού, έδωσε τη δυνατότητα αύξησης των καταναλωτικών δανείων και με ευνοϊκότερους όρους για την αγορά αυτοκινήτων. Τέλος, η ξέφρενη πορεία των μετοχών στο ελληνικό χρηματιστήριο την περίοδο 1998-1999, έδωσε τη δυνατότητα σε πολλούς να αποκομίσουν κέρδη και να πραγματοποιήσουν το όνειρο να αγοράσουν κάποιο πολυτελές αυτοκίνητο (το αντίθετο συνέβη μετά το 2000 με την πτώση των τιμών των μετοχών).

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται μερικές από τις κυριότερες διαστάσεις του ευρύτερου περιβάλλοντος μιας επιχείρησης, όπως αυτές αναλύθηκαν στις προηγούμενες παραγράφους.

ΠΙΝΑΚΑΣ

Ανάλυση ευρύτερου μάκρο-περιβάλλοντος μιας επιχείρησης

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> § Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν § Επιτόκιο § Προσφορά χρήματος § Πληθωριστικές τάσεις § Επίπεδο ανεργίας § Έλεγχοι μισθών/τιμών § Υποτίμηση/ανατίμηση § Διαθεσιμότητα και κόστος ενέργειας § διάθεση εισοδήματος 	<ul style="list-style-type: none"> § Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη § Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη § Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών § Προστασία ευρεσιτεχνιών § Νέα προϊόντα § Πρόοδος στη μεταφορά Τεχνολογίας από το εργαστήριο στην αγορά § Βελτίωση της παραγωγικότητας με αυτοματισμό
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> § Νομοθεσία κατά των μονοπωλίων § Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος § Φορολογία § Ειδικά κίνητρα § Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου § Κυβερνητική σταθερότητα § Νόμοι για τις προσλήψεις και τις προαγωγές 	<ul style="list-style-type: none"> § Αλλαγές στον τρόπο ζωής § Καριέρα § Δραστηριοποίηση των καταναλωτών § Μετακίνηση του πληθυσμού
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
<ul style="list-style-type: none"> § Ρυθμός αύξησης του πληθυσμού § Κατανομή του πληθυσμού κατά ηλικία § Ρυθμός γεννήσεων § Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής 	<ul style="list-style-type: none"> § Νέες διεθνείς αγορές § Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν § Διεθνή πολιτικά δρώμενα § Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

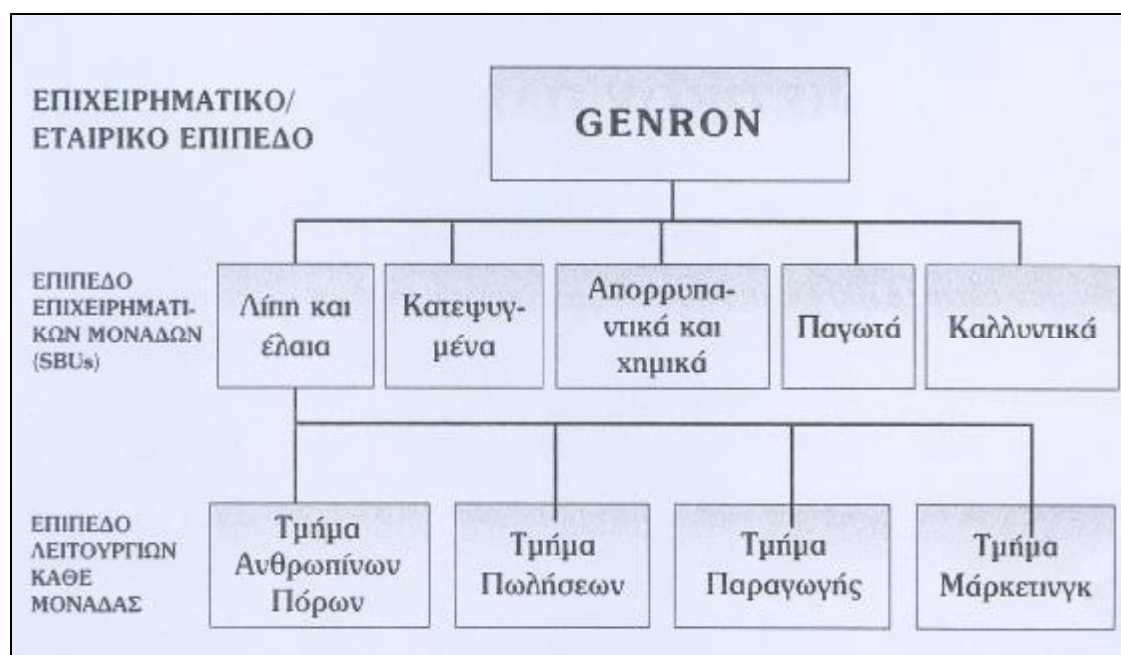
3.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΤΥΠΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Όπως αναφέρθηκε με αφορμή το παράδειγμα μιας υποθετικής επιχείρησης που ονομάσαμε GENRON, η στρατηγική κάθε επιχείρησης θα μπορούσε να μελετηθεί με βάση τρία επίπεδα (βλ. σχήμα που ακολουθεί).

§ Το επιχειρηματικό/ εταιρικό επίπεδο (corporate level strategy)

§ Το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (business level strategy ή competitive strategy)

§ Το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών της κάθε επιχείρησης (functional strategy).



Τρία επίπεδα στρατηγικής

Όταν αναφερόμαστε στην **επιχειρηματική/εταιρική στρατηγική** (corporate strategy), εννοούμε τη στρατηγική που αφορά το σύνολο της επιχείρησης και που πραγματεύεται θέματα όπως η αποστολή και το

όραμα, τους τομείς δραστηριοτήτων στους οποίους θα επιθυμούσε να αποκτήσει παρουσία η επιχείρηση, τον τρόπο διείσδυσης στους νέους αυτούς τομείς, την κατανομή πόρων μεταξύ των διαφόρων επιχειρηματικών μονάδων κ.λπ.

Το δεύτερο επίπεδο στρατηγικής είναι η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μια από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBUs) προκειμένου να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της στο συγκεκριμένο χώρο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η στρατηγική αυτή ονομάζεται **ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (business level ή competitive strategy)**.

Τέλος, το τρίτο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται **στη στρατηγική των επιμέρους λειτουργιών** των επιχειρηματικών μονάδων, π.χ. στρατηγική μάρκετινγκ της επιχειρηματικής μονάδας των παγωτών, στρατηγική παραγωγής της ίδιας μονάδας κ.λπ.

Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και αποδοτικότητα επιχειρήσεων

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση των επιμέρους επιλογών όσον αφορά τις ανταγωνιστικές στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει μια επιχειρηματική μονάδα, θα ήταν χρήσιμο να διευκρινίσουμε πρώτα τι είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και για ποιο λόγο είναι τόσο σημαντική η απόκτησή του.

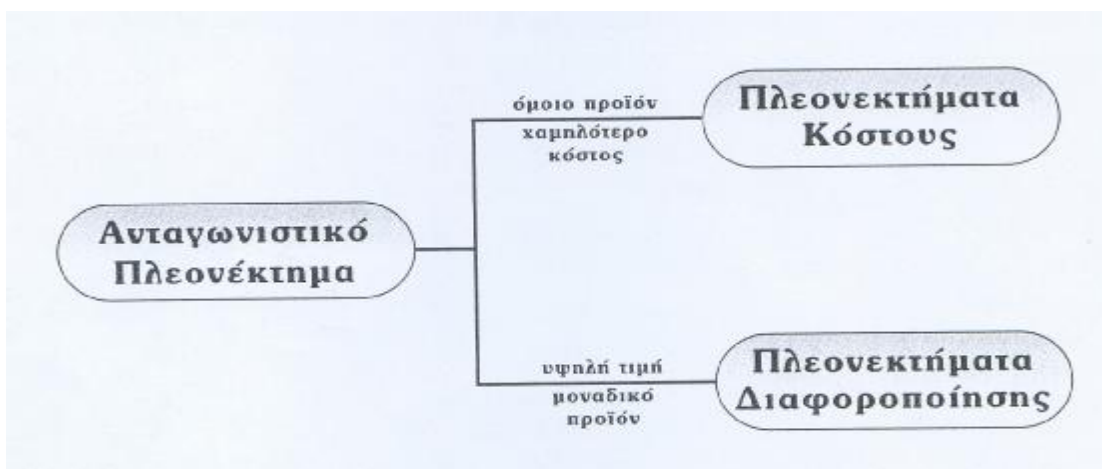
Σύμφωνα με τον Grant, "όταν δύο επιχειρήσεις ανταγωνίζονται μεταξύ τους (δηλαδή όταν δραστηριοποιούνται στην ίδια αγορά και μπορούν να προμηθεύσουν τους ίδιους αγοραστές), ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτά εκείνη που επιτυγχάνει ή έχει τη δυνατότητα να επιτύχει υψηλότερη αποδοτικότητα". Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει ταυτόχρονα και τη σημασία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γιατί -

σύμφωνα με τον Grant- αποτελεί το διακριτικό γνώρισμα μεταξύ των επιτυχημένων και των λιγότερο επιτυχημένων επιχειρήσεων.

Ωστόσο, ο ορισμός αυτός έχει το μειονέκτημα ότι χρησιμοποιεί τις συνέπειες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δηλαδή τα κέρδη) για να ορίσει την αιτία, δηλαδή το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια, θα προσπαθήσουμε να ξεκαθαρίσουμε τα πραγματικά αίτια που κρύβονται πίσω από την απόδοση των επιτυχημένων επιχειρήσεων, καθώς και τους λόγους για τους οποίους οι υπόλοιπες, λιγότερο αποδοτικές επιχειρήσεις, βρίσκονται ένα βήμα πίσω.

Παρουσίαση των ανταγωνιστικών στρατηγικών

Σύμφωνα με τον Michael Porter, υπάρχουν δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: η **ηγεσία κόστους (cost leadership)**, δηλαδή η ικανότητα παραγωγής και προσφοράς ενός προϊόντος με το μικρότερο κόστος στην αγορά και η **διαφοροποίηση (differentiation)**, δηλαδή η προσφορά ενός προϊόντος που έχει τέτοια γνωρίσματα, ώστε ο πελάτης να είναι διατεθειμένος να πληρώσει παραπάνω για να το αποκτήσει (βλ. σχήμα που ακολουθεί).

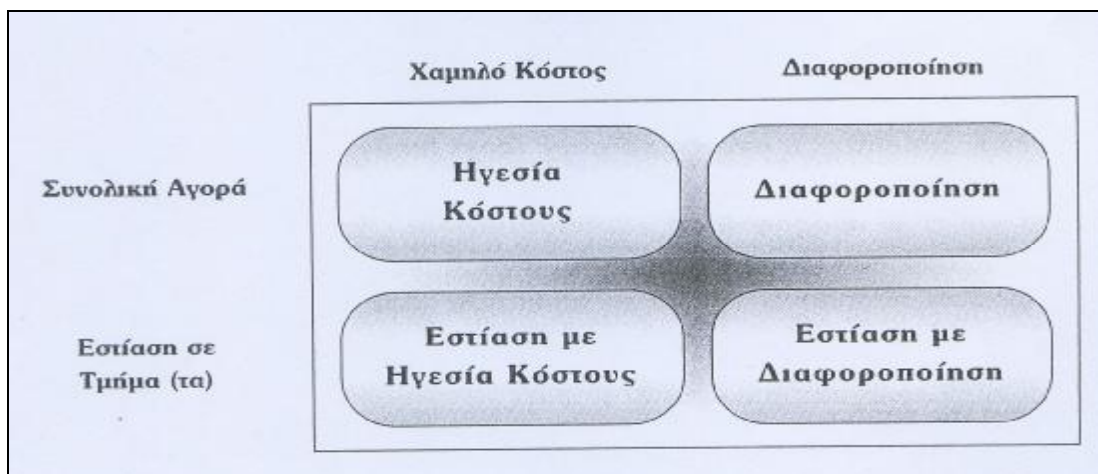


Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Και με τους δύο αυτούς τρόπους, τα κέρδη της επιχείρησης αυξάνονται, στην πρώτη περίπτωση γιατί μειώνεται το κόστος λειτουργίας της και στη δεύτερη γιατί αυξάνονται τα συνολικά της έσοδα.

Έχοντας υπόψη τα δύο αυτά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η επιχείρηση έχει βασικά τρεις επιλογές όσον αφορά την ανταγωνιστική στρατηγική που θα ακολουθήσει (βλ. σχήμα που ακολουθεί):

- Τη **στρατηγική ηγεσίας κόστους**
- Τη **στρατηγική διαφοροποίησης**
- Τη **στρατηγική εστίασης**, που μπορεί να διακριθεί:
 - α) στη στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση
 - β) στη στρατηγική εστίασης με ηγεσία κόστους.



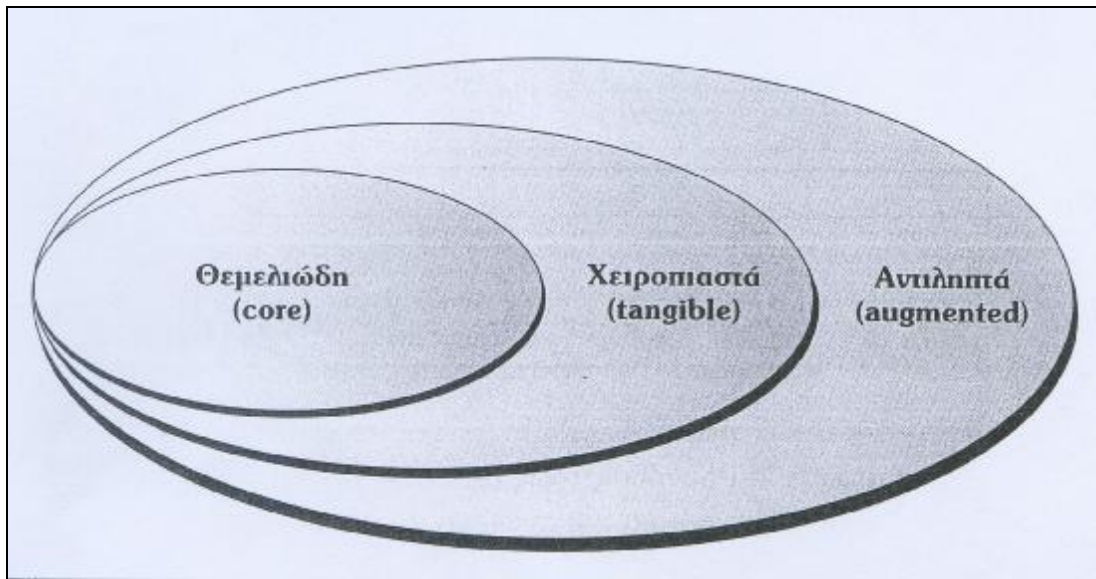
Στρατηγικές επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Κάθε μια από αυτές τις στρατηγικές συνεπάγεται μια εντελώς διαφορετική θεώρηση της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των ικανοτήτων που θα αναπτύξει και γενικότερα της φιλοσοφίας για την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών.

Προκειμένου μια επιχείρηση να διαμορφώσει την κατάλληλη ανταγωνιστική στρατηγική, θα πρέπει να απαντήσει σε τρία θεμελιώδη ερωτήματα:

1) Ποιοι είναι οι **καταναλωτές** (target-group) στους οποίους απευθύνεται ή διαφορετικά **ποιους** θα ικανοποιήσει. Εδώ αναφερόμαστε κυρίως στο πεδίο δράσης της επιχείρησης, το οποίο μπορεί να είναι ευρύ ή στενό, ανάλογα με τον τρόπο με τον οποίο αποφασίζει η επιχείρηση να κατηγοριοποιήσει το καταναλωτικό κοινό της. Η τμηματοποίηση αυτή (segmentation) είναι απαραίτητη, γιατί επιτρέπει την καλύτερη ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Για παράδειγμα, η Sony, παράγει 24 μοντέλα τηλεόρασης με επίπεδα τιμών από μεσαία έως πολύ υψηλά. Είναι φανερό ότι ο μεγάλος αριθμός των μοντέλων της Sony αποδίδεται στην απόφασή της να απευθυνθεί σε συγκεκριμένες ομάδες καταναλωτών, τους οποίους έχει πιθανότατα κατατάξει ανάλογα με τη δυνατότητα και την επιθυμία τους να πληρώσουν μια αυξημένη τιμή για να αποκτήσουν μια τηλεόραση με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

2) Ποιες είναι οι **ανάγκες των καταναλωτών**, ή διαφορετικά **τι** θα ικανοποιήσει. Όταν μιλάμε για ανάγκες εννοούμε οτιδήποτε μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας. Ο βαθμός στον οποίο το προϊόν θα ικανοποιήσει ορισμένες από τις ανάγκες του καταναλωτικού κοινού είναι συνάρτηση του επιπέδου διαφοροποίησής του σε σχέση με τα ανταγωνιστικά προϊόντα. Τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος υπάγονται σε τρεις κατηγορίες, όπως φαίνεται στο σχήμα που ακολουθεί.



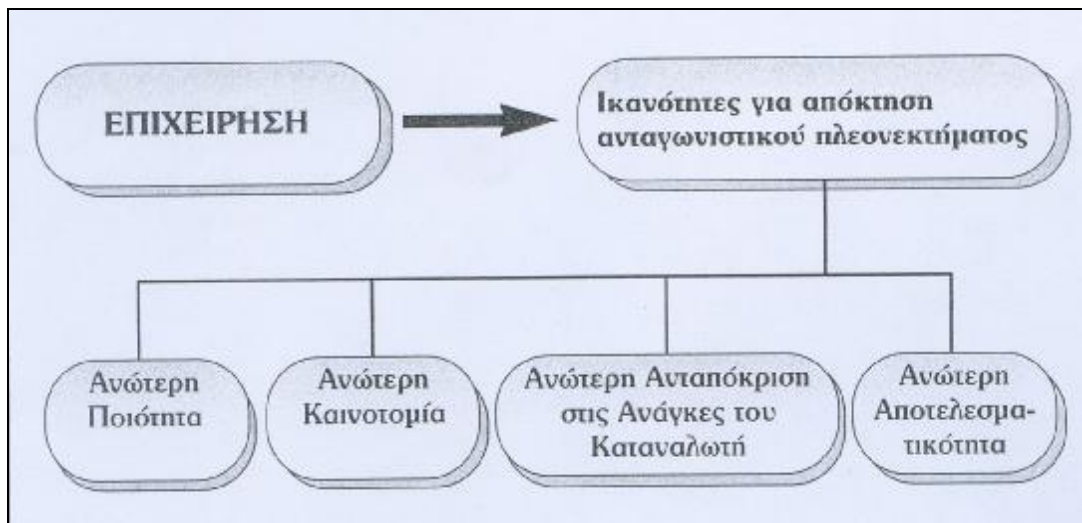
Χαρακτηριστικά προϊόντος

Τα θεμελιώδη χαρακτηριστικά του προϊόντος αναφέρονται στα φυσικά χαρακτηριστικά του όπως είναι η υλική δομή του, τα συστατικά ή πρώτες ύλες από τις οποίες αποτελείται. Τα χειροπιαστά χαρακτηριστικά αφορούν τη συσκευασία του προϊόντος, το σχεδιασμό του, κ.λπ. Τέλος, τα αντιληπτά χαρακτηριστικά αναφέρονται στα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του προϊόντος που κτίζονται μέσω της επικοινωνίας τους στο κοινό στόχος.

Με αυτόν τον τρόπο η διαφοροποίηση του προϊόντος από τα ανταγωνιστικά του μπορεί να αναφέρεται σε κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες χαρακτηριστικών ή και στις τρεις. Επειδή συνήθως η διαφοροποίηση αυξάνει το κόστος του προϊόντος, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αποφασίσουν μεταξύ υψηλής διαφοροποίησης και υψηλού κόστους, ή χαμηλής διαφοροποίησης και χαμηλού κόστους.

3) Ποιες θεμελιώδεις ικανότητες (μοναδικές ικανότητες- core competences) θα πρέπει να αναπτύξει η επιχείρηση, ή διαφορετικά πώς θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών. Σε γενικές γραμμές, υπάρχουν τέσσερις τρόποι για να αποκτήσει μια επιχείρηση

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: Να αναπτύξει ανώτερη ποιότητα, ανώτερη αποδοτικότητα, ανώτερη καινοτομία ή ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών (βλ. σχήμα που ακολουθεί). Προκειμένου να επιτύχει σε έναν από αυτούς τους τομείς, θα πρέπει να λάβει αποφάσεις για τις ικανότητες που θα αναπτύξει, καθώς και για τον τρόπο με τον οποίο θα οργανώσει και θα συνδυάσει αυτές τις ικανότητες.



Ικανότητες για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Αξίζει να σημειωθεί ότι συνήθως τρεις από τους παραπάνω τρόπους (ανώτερη ποιότητα, ανώτερη καινοτομία και ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών) οδηγούν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω υιοθέτησης στρατηγικής διαφοροποίησης. Ενώ η απόκτηση ανταγωνισμού πλεονεκτήματος μέσω εφαρμογής στρατηγικής ηγεσίας κόστους προϋποθέτει επίτευξη ανώτερης αποτελεσματικότητας. Ο παρακάτω πίνακας περιγράφει συνοπτικά τον τρόπο με τον οποίο απαντά σε καθένα από τα ερωτήματα καθεμία από τις ανταγωνιστικές στρατηγικές. Στην αμέσως επόμενη παράγραφο παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της στρατηγικής ηγεσίας κόστους.

ΠΙΝΑΚΑΣ

Στρατηγικές επιλογές της επιχείρησης και ανταγωνιστικές στρατηγικές

	ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ	ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΣΤΙΑΣΗ
ΕΠΙΠΕΔΟ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΧΑΜΗΛΟ (κυρίως μέσω της τιμής)	ΥΨΗΛΟ (κυρίως μέσω μοναδικότητας)	ΧΑΜΗΛΟ ή ΥΨΗΛΟ (τιμή ή μοναδικότητα)
ΕΠΙΠΕΔΟ ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΓΟΡΑΣ	ΧΑΜΗΛΟ (μαζική αγορά)	ΥΨΗΛΟ (πολλά τμήματα)	ΧΑΜΗΛΟ (ένα ή λίγα τμήματα)
ΜΟΝΑΔΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ	ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ, ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΠΩΛΗΣΕΙΣ	ΟΠΟΙΟΔΗΠΟΤΕ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΠΟΥ ΤΑΙΡΙΑΖΕΙ ΣΤΟ ΕΚΑΣΤΟΤΕ ΤΜΗΜΑ

3.3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ορισμός

Μια επιχείρηση ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους όταν έχει ως στόχο να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της επιτυγχάνοντας χαμηλότερο κόστος στην παραγωγή των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρει. Η κλασική στρατηγική ηγεσίας κόστους αναφέρεται στην προσφορά απλών και συνηθισμένων προϊόντων σε τυπικούς πελάτες στα πλαίσια μιας μεγάλης αγοράς-στόχου. Το πλεονέκτημα κόστους που έχει μια επιχείρηση θα συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής της, εφόσον δεν είναι υποχρεωμένη να προσφέρει τα προϊόντα της σε σημαντικά χαμηλότερη τιμή από αυτή των ανταγωνιστών της.

Η επιχείρηση που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους συνήθως απευθύνεται στο σύνολο της αγοράς και επιδιώκει μεγάλους όγκους παραγωγής που θα μειώσουν το κόστος των προϊόντων της. Χρησιμοποιεί

τεχνικές μαζικής παραγωγής και επενδύει μεγάλα ποσά στην προσπάθειά της να ανακαλύψει νέους τρόπους μείωσης του κόστους. Συχνά, η πρόσβαση σε πρώτες ύλες δίνει τη δυνατότητα σε μία επιχείρηση να υιοθετήσει στρατηγική ηγεσίας κόστους. Ο τυπικός ηγέτης κόστους συνήθως διαφημίζει ελάχιστα Τα προϊόντα του και τονίζει ιδιαίτερα τη χαμηλή τους τιμή σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών.

Επιδίωξη της πρέπει να είναι η μείωση κάθε είδους κόστους που την επηρεάζει, προκειμένου να αποκτήσει πλεονέκτημα. Η αλυσίδα αξίας κάθε επιχείρησης είναι ένας σωστός οδηγός για το πώς κατανέμονται τα κόστη στις διάφορες λειτουργίες. Με βάση αυτή, η επιχείρηση πρέπει να αναπτύξει μια στρατηγική μείωσης του κόστους.

Παράδειγμα εταιρείας που ακολουθεί στρατηγική ηγεσίας κόστους αποτελεί η Southwest Airlines, μία αμερικάνικη περιφερειακή εταιρεία που σταθερά εμφανίζει κέρδη στον εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο των αερομεταφορών. Η επίτευξη κερδών οφείλεται στο μειωμένο κόστος ανά διαθέσιμη θέση, που αντιπροσωπεύει το 80% του κόστους των μεγαλύτερων ανταγωνιστών της. Η περίπτωση της Southwest Airlines δείχνει ότι ηγέτες κόστους δεν είναι απαραίτητα οι μεγαλύτεροι «παίκτες» στον κλάδο τους. Αντίθετα συχνά οι ηγέτες κόστους επιλέγουν νησίδες/τμήματα της αγοράς για να επικεντρωθούν.

Πρέπει ακόμη να αναφέρουμε ότι ο ηγέτης κόστους δεν μπορεί να αγνοεί τη διαφοροποίηση. Το προϊόν ή η υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση πρέπει να μπορεί να συγκριθεί με το αντίστοιχο των ανταγωνιστών της. Αν το προϊόν της επιχείρησης δε γίνεται αποδεκτό από τους καταναλωτές ως ίσο με τα υπόλοιπα, θα πρέπει να μειωθεί περαιτέρω η τιμή του, γεγονός που τελικά θα οδηγήσει στην εξαφάνιση του κοστολογικού πλεονεκτήματος. Η Texas Instruments, για παράδειγμα, κατείχε κοστολογικό πλεονέκτημα στον κλάδο της ωρολογοποιίας. Όμως, δεν μπόρεσε να το διατηρήσει και αναπόφευκτα εξήλθε του κλάδου.

Πηγές ηγεσίας κόστους

Δύο είναι οι βασικές πηγές κοστολογικού πλεονεκτήματος: οι οδηγοί κόστους και η αλυσίδα αξίας της επιχείρησης. Στην ενότητα αυτή θα αναλύσουμε τους οδηγούς κόστους (cost drivers) σύμφωνα με τον Grant και τον Porter.

Οδηγοί κόστους

Οδηγοί κόστους είναι οι παράγοντες που καθορίζουν το κόστος ανά μονάδα προϊόντος μέσα σε μια επιχείρηση. Η σημασία των οδηγών κόστους διαφέρει ανάλογα με τον τύπο της επιχείρησης και της δραστηριότητάς της. Αναλύοντας τους οδηγούς κόστους, μια επιχείρηση μπορεί να διαγνώσει την κοστολογική της θέση, να καθορίσει αυτό που την διακρίνει από τους ανταγωνιστές της και να ανακαλύψει τρόπους βελτίωσης και ανάπτυξης του πλεονεκτήματος κόστους που κατέχει.

Με βάση τον Grant, οι **βασικοί οδηγοί κόστους** είναι οι εξής:

1) Οι οικονομίες κλίμακας (economies of scale)

Οι οικονομίες κλίμακας εκφράζουν την κατά μονάδα πτώση στο κόστος μιας δραστηριότητας όταν αυξηθεί ο όγκος της δραστηριότητας αυτής. Συνδέονται άμεσα με τις βιομηχανικές δραστηριότητες και με δραστηριότητες των κλάδων διανομής, των αγοραστικών κλάδων και των διαφημιστικών κλάδων.

Οι οικονομίες κλίμακας πηγάζουν από τη σχέση εισροών-εκροών μέσα σε μια επιχείρηση. Σε κάποιες δραστηριότητες η αύξηση των εκροών δε σημαίνει απαραίτητα αντίστοιχη αύξηση των εισροών της. Το γεγονός ότι οι πρώτες ύλες που χρησιμοποιούνται στην παραγωγή συχνά διατίθενται σε μεγάλες μόνο ποσότητες βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει οικονομίες κλίμακας. Αυτό οφείλεται στο ότι είναι δυνατό να εξοφληθούν οι πρώτες ύλες τμηματικά, μέσα από την παραγωγή μεγάλων ποσοτήτων προϊόντων. Ακόμη, η εξειδίκευση στην εργασία συμβάλλει

στην ανάπτυξη οικονομιών κλίμακας, διότι επιφέρει αύξηση επιδεξιότητας, βελτίωση παραγωγικότητας και μείωση του νεκρού χρόνου εργασίας.

Η ύπαρξη οικονομιών κλίμακας οδηγεί πολύ συχνά σε συνασπισμούς μεταξύ εταιρειών. Στην αυτοκινητοβιομηχανία, τα υψηλά κόστη για ανάπτυξη νέων μοντέλων ώθησαν πολλές βιομηχανίες σε συνεργασία. Έτσι, μικροί παραγωγοί όπως η SEAT, η SAAB, η ROVER και η JAGUAR οδηγήθηκαν σε συγχώνευση με μεγαλύτερους παραγωγούς, ενώ άλλες αυτοκινητοβιομηχανίες έκαναν συμφωνίες με μεγάλες εταιρείες για χρησιμοποίηση των σχεδίων τους για νέα μοντέλα. Ακριβώς το ίδιο συνέβη και στην αεροπορική βιομηχανία όπου όλοι οι μικροί κατασκευαστές συγκεντρώθηκαν γύρω από δυο μεγάλες εταιρείες: την Airbus, και την Boeing (που ήδη εξαγόρασε την τρίτη μεγάλη επιχείρηση McDonnell Douglas).

2) Η μάθηση (economies of learning)

Οι οικονομίες μάθησης στηρίζονται στο γεγονός ότι η επανάληψη μέσα στο χώρο εργασίας μπορεί να μειώσει το κόστος του προϊόντος, αφού μειώνεται ο απαραίτητος χρόνος για την εκπλήρωση μιας εργασίας, εξαφανίζονται οι φθορές και τα ελαττωματικά προϊόντα και βελτιώνεται ο συνδυασμός μεταξύ των διαφόρων εργασιών.

Οι οικονομίες μάθησης εμφανίζονται κυρίως σε βιομηχανίες που παράγουν πολύπλοκα προϊόντα όπως είναι η βιομηχανία αεροπλάνων και τα ναυπηγεία. Με συνεχή επανάληψη, η ανάγκη για προγραμματισμό και έλεγχο μειώνεται, αφού η επιχείρηση δρα σχεδόν αυτόματα.

3) Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας (capacity utilization)

Η εκμετάλλευση της δυναμικότητας μιας επιχείρησης εξαρτάται από τη ζήτηση που έχουν τα προϊόντα της. Σε περιόδους χαμηλής ζήτησης

η δυναμικότητα δε χρησιμοποιείται στο μέγιστο βαθμό. Αντίθετα, όταν η ζήτηση είναι μεγάλη, η προσπάθεια να αυξηθεί η δυναμικότητα της επιχείρησης για να καλυφθούν οι νέες ανάγκες μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση του κόστους.

Η ικανότητα μιας επιχείρησης να προσαρμόζει εύκολα και γρήγορα τη δυναμικότητά της στο εκάστοτε επίπεδο ζήτησης μπορεί να αποτελέσει πολύ σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος. Την περίοδο 1985-1987 η εταιρεία πετρελαιοειδών Exxon αύξησε τα κέρδη της χάρη στη γρήγορη και δραστική λύση που έδωσε στο πρόβλημα που είχε δημιουργηθεί στη διύλιση, μεταφορά και διανομή των πετρελαιοειδών λόγω της αυξημένης της δυναμικότητας.

4) Σχεδιασμός του προϊόντος (product design)

Ο επανασχεδιασμός των προϊόντων επιτρέπει σε επιχειρήσεις να συνδυάσουν οικονομίες κλίμακας και διαφοροποίηση. Το παράδειγμα της IBM είναι ενδεικτικό.

Το 1983 η IBM έθεσε σε κυκλοφορία τον πρώτο της προσωπικό υπολογιστή (PC). Ταυτόχρονα προωθούσε και μια μεγάλη γκάμα εκτυπωτών, ο φθηνότερος των οποίων κόστιζε \$5.000. Η IBM θέλησε τότε να ανταγωνιστεί τους πολύ φθηνούς εκτυπωτές που κατασκευάζονταν στην Ιαπωνία και που επηρέαζαν αρνητικά τις πωλήσεις της. Οργάνωσε λοιπόν μια ομάδα ατόμων στην οποία συμμετείχαν σχεδιαστές, μηχανικοί, οικονομολόγοι κ.ά. Η ομάδα αυτή δημιούργησε τον ιδιαίτερα επιτυχημένο Proprinter (Professional Printer) που αποτελούταν από 62 μόνο εξαρτήματα (αντί για 150 που είχαν οι παλαιότεροι), εκτύπωνε πιο γρήγορα και ήταν δυνατό να συναρμολογηθεί με τα χέρια. Ο Proprinter εντός πέντε μηνών έγινε ο πρώτος σε πωλήσεις εκτυπωτής στην αγορά και κατέστησε την IBM ηγέτη κόστους στο χώρο

των εκτυπωτών για προσωπικούς υπολογιστές, για σημαντικό χρονικό διάστημα.

5) Το κόστος των εισροών (input costs)

Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο και προμηθεύονται τις απαραίτητες πρώτες ύλες από τις ίδιες πηγές, λογικά θα έχουν το ίδιο κόστος εισροών. Είναι όμως πιθανό, διαφορές στο κόστος των εισροών να συμβάλουν στη δημιουργία κοστολογικού πλεονεκτήματος.

Μικρότερα κόστη εισροών μπορούν να δημιουργηθούν από επιμέρους διαφορές στην τιμή των πρώτων υλών. Αυτές οι διαφορές οφείλονται κυρίως στο κόστος της εργασίας, τα μεταφορικά κόστη και τις μεταβολές στις συναλλαγματικές ισοτιμίες.

Τέλος, οι σχέσεις με τους προμηθευτές μπορούν να οδηγήσουν σε χαμηλό κόστος πρώτων υλών. Οι πρόσφατες αλλαγές στην τεχνολογία και τη δομή της οργάνωσης ώθησαν τους προμηθευτές στη μείωση του αριθμού των πελατών τους και στη δημιουργία σταθερών και μακροχρόνιων σχέσεων με κάποιους από αυτούς (π.χ., Marks and Spencer, Dell).

6) Η τεχνολογία στη διαδικασία παραγωγής (process technology)

Κάθε επιχείρηση χρησιμοποιεί την τεχνολογία που διαθέτει στη διαδικασία παραγωγής των προϊόντων της. Η ανάπτυξη ή η υιοθέτηση νέων τεχνικών παραγωγής μπορεί να αποτελέσει μια σημαντική πηγή κοστολογικού πλεονεκτήματος, αφού θα συνεπάγεται σταθερές εκροές προϊόντων με μειωμένες εισροές πρώτων υλών. Έτσι στον ανταγωνισμό για την καθιέρωση του προτύπου στην αγορά βίντεο, ανταγωνισμός ο οποίος ανέδειξε νικήτρια την επιχείρηση JVC. Η έγκαιρη υιοθέτηση της αυτόματης τοποθέτησης εξαρτημάτων από τις JVC, Matsushita και τη

Sony επέφερε στις εταιρείες αυτές ένα σημαντικό κοστολογικό πλεονέκτημα στην αγορά των τηλεοράσεων έναντι των RCA και Zenith.

Η υιοθέτηση νέων τεχνολογικών μεθόδων πρέπει να συνοδεύεται από αλλαγές στο σχεδιασμό της εργασίας και του προϊόντος και από μεταβολή των οργανωτικών και διοικητικών δομών, όποτε αυτό είναι απαραίτητο. Τέλος, η υιοθέτηση των ευέλικτων βιομηχανικών συστημάτων (Flexible Manufacturing Systems) καθώς και του συστήματος ολοκληρωτικά αυτοματοποιημένης κατασκευής (computer-integrated manufacturing) αποτελούν δύο σύγχρονους τρόπους για τη σωστή και αποτελεσματική εκμετάλλευση της νέας τεχνολογίας προς το συμφέρον της επιχείρησης.

7) Η αποδοτικότητα της Διοίκησης (managerial efficiency)

Αυτός ο οδηγός κόστους αναφέρεται στην ικανότητα των διοικητικών στελεχών να διατηρούν τη λειτουργία της επιχείρησης κοντά στο επίπεδο της μέγιστης αποδοτικότητας. Η Nissan είναι μια επιχείρηση που προσπάθησε να αντιμετωπίσει αυτό το πρόβλημα αυξάνοντας την αποδοτικότητα των στελεχών κατά 30% στην περίοδο 1993-1995.

Πέρα από τον Grant και ο Porter είχε αρχικά αναφερθεί στους οδηγούς κόστους (cost drivers). Συγκεκριμένα, πέρα από την κλίμακα, τη μάθηση και την εκμετάλλευση της δυναμικότητας αναφέρει και τους εξής 7 οδηγούς κόστους:

α) Οι εσωτερικές σχέσεις (linkages)

Οι διασυνδέσεις της επιχείρησης με τους προμηθευτές ή τα κανάλια διανομής της είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν. Η εύρεση των εσωτερικών σχέσεων μέσα στην αλυσίδα αξίας της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για τη δημιουργία πλεονεκτήματος κόστους. Μια τέτοια

μείωση κόστους θα επιτευχθεί μέσω των διαδικασιών αριστοποίησης ή συντονισμού μεταξύ των δραστηριοτήτων που σχετίζονται άμεσα στα πλαίσια της επιχείρησης.

β) Η ολοκλήρωση (integration)

Η κάθετη ολοκλήρωση αναφέρεται για παράδειγμα στην κατοχή εκ μέρους της επιχείρησης μιας βιομηχανίας επεξεργασίας πρώτων υλών, από την οποία και προμηθεύεται αυτές τις πρώτες ύλες. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα μια τέτοια περίπτωση μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη κοστολογικού πλεονεκτήματος, ιδιαίτερα, όταν η δραστηριότητα της επιχείρησης απαιτεί εισροές σημαντικής αξίας.

γ) Οι αλληλεξαρτήσεις (interrelationships)

Κάθε επιχείρηση είναι δυνατό να μοιραστεί το κόστος κάποιων δραστηριοτήτων με άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, μειώνοντας έτσι το κόστος των δραστηριοτήτων αυτών.

δ) Ο σωστός χρονισμός (timing)

Αυτός ο οδηγός κόστους αναφέρεται στη στιγμή που αποφασίζει μια επιχείρηση να αποκτήσει κοστολογικό πλεονέκτημα. Συνήθως η επιχείρηση αποκτά το πλεονέκτημα κόστους όταν κινηθεί πρώτη. Υπάρχουν και περιπτώσεις, όμως, όπου η καθυστέρηση μιας δραστηριότητας μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες στην επιχείρηση σχετικά με τον κλάδο στον οποίο ενδιαφέρεται να εισέλθει.

ε) Οι πολιτικές της επιχείρησης (policies)

Ανάλογα με τις πολιτικές που ακολουθεί μια επιχείρηση το κόστος σε ορισμένες δραστηριότητες της αλυσίδας αξίας μεταβάλλεται. Οι πολιτικές που σχετίζονται άμεσα με το κόστος αναφέρονται στα

χαρακτηριστικά του προϊόντος, το επίπεδο εξυπηρέτησης πελατών, τα χαρακτηριστικά των πρώτων υλών κ.ά.

Η σύγκριση (benchmarking) πάντως των πολιτικών της επιχείρησης με τις πολιτικές των υπόλοιπων επιχειρήσεων του κλάδου μπορεί να προσφέρει ευκαιρίες για μείωση του κόστους.

στ) Η τοποθεσία (location)

Η γεωγραφική τοποθεσία της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα το κόστος, αφού επηρεάζει τα μεταφορικά κόστη, τους συντελεστές φορολογίας, το κόστος των πρώτων υλών και της ενέργειας κ.ά. Είναι χαρακτηριστικό, ότι σε αντίθεση με ότι θα ανέμενε κάποιος λόγω της παγκοσμιοποίησης των αγορών, σήμερα παρουσιάζεται ως ιδιαίτερα επίκαιρη η απόκτηση πλεονεκτημάτων κόστους μέσα από τη σωστή τοποθεσία των επιχειρήσεων (location advantages).

Δεν είναι τυχαίο, για παράδειγμα, ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δημιουργίας λογισμικού βρίσκονται στο Silicon Valey στην Καλιφόρνια, ή ότι γύρω από την Dell, στο Τεχας, έχει αναπτυχθεί μια ολόκληρη κοινότητα υποστηρικτικών επιχειρήσεων που παράγουν hardware για υπολογιστές, ή ότι μερικές από τις πλέον επιτυχημένες κλωστοϋφαντουργικές επιχειρήσεις βρίσκονται σε τμήματα της Ιταλίας.

ζ) Το θεσμικό πλαίσιο (institutional factors)

Όταν το θεσμικό πλαίσιο, δηλαδή η νομοθεσία, το σύστημα φορολόγησης, οι δασμοί και οι κανόνες της τοπικής κοινωνίας είναι ευνοϊκοί, τότε μπορεί το θεσμικό πλαίσιο να συμβάλει στη μείωση του κόστους. Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει το θεσμικό πλαίσιο προς το συμφέρον της.

Οι οδηγοί κόστους σύμφωνα με τον Grant και τον Porter παρουσιάζονται συνοπτικά στον παρακάτω πίνακα:

ΠΙΝΑΚΑΣ

Οδηγοί Κόστους (Cost Drivers)

GRANT	PORTER
Οικονομίες Μάθησης	
Οικονομίες Κλίμακας	
Εκμετάλλευση Δυναμικότητας	
Σχεδιασμός Προϊόντος	Εσωτερικές Σχέσεις
Κόστος Εισροών	Ολοκλήρωση
Τεχνολογία Παραγωγής	Αλληλεξαρτήσεις
Αποδοτικότητα Διοίκησης	Χρονική Στιγμή
	Πολιτικές
	Τοποθεσία
	Θεσμικό Πλαίσιο

Πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους

Η αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που προκύπτουν από τη συγκεκριμένη στρατηγική, καθώς και όλων των στρατηγικών που θα ακολουθήσουν, βασίζονται στην αξιολόγηση των πέντε δυνάμεων του Porter.

Μια επιχείρηση η οποία είναι ηγέτης κόστους, είναι σαφές ότι προστατεύεται από τους ανταγωνιστές της μέσω των πλεονεκτημάτων κόστους που διαθέτει. Συγκεκριμένα, μπορεί να εξέλθει αλώβητη από μια κατάσταση κατά την οποία το κόστος των πρώτων υλών ή το κόστος παραγωγής αυξηθούν, γιατί αυτή σε κάθε περίπτωση θα επηρεαστεί λιγότερο σε την ηγεσία κόστους (βλ. πίνακα που ακολουθεί).

Όμοια, ο ηγέτης κόστους μπορεί να αντισταθμίσει τη δύναμη των υποκατάστατων, με μια σημαντική μείωση της τιμής, η οποία επιτρέπεται λόγω του χαμηλού κόστους παραγωγής. Ακόμα και τυχόν νέοι ανταγωνιστές δύσκολα μπορούν να εισέλθουν στον κλάδο και να ανταγωνιστούν άμεσα τον ηγέτη κόστους, γιατί για να καταφέρουν κάτι τέτοιο θα πρέπει να επιτύχουν τα χαμηλά κόστη που αυτός έχει επιτύχει (εξαίρεση θα αποτελούσε, για παράδειγμα, η είσοδος νέων ανταγωνιστών που έχουν υιοθετήσει μια τεχνολογική καινοτομία, η οποία μειώνει ριζικά το κόστος).

Ένα ακόμα πολύ σημαντικό πλεονέκτημα που προκύπτει από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους, είναι το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές αντιμετωπίζουν σχετικά μικρότερες πιέσεις από τους καταναλωτές για μείωση των ημών των προϊόντων τους, αφού οι τιμές τους είναι ήδη πολύ χαμηλές σε σχέση με τις ανταγωνιστικές. Επομένως, το κλειδί επιτυχίας αυτών των επιχειρήσεων είναι η διατήρηση του χαμηλού κόστους.

ΠΙΝΑΚΑΣ

Πλεονεκτήματα-Μειονεκτήματα Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ
Χαμηλό κόστος παραγωγής και δυνατότητα αντιμετώπισης αυξήσεων τιμών πρώτων υλών	Κίνδυνος αντιγραφής της τεχνολογίας και της παραγωγικής διαδικασίας που μειώνουν το κόστος
Απόκτηση ισχύος λόγω του χαμηλού κόστους στο κανάλι διάθεσης	Δυνατότητα επίτευξης από ανταγωνιστές χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω χρήσης φθηνότερου εργατικού δυναμικού
Δυνατότητα μείωσης τιμής των προϊόντων αν απαιτηθεί από τους καταναλωτές	Ενδεχόμενη παραγωγή προϊόντων που δεν ικανοποιούν ης καταναλωτικές ανάγκες
Μη αντιμετώπιση πιέσεων από καταναλωτές για μείωση τιμών, λόγω ύπαρξης χαμηλών ημών ήδη	Ενδεχόμενη επιδείνωση της ποιότητας λόγω χαμηλού κόστους
Μαζική παραγωγή και εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας	Κίνδυνος εκμηδενισμού των αρχικών τεχνολογικών επενδύσεων της επιχείρησης λόγω ραγδαίας αλλαγής της τεχνολογίας
Παραγγελία μεγάλων ποσοτήτων από προμηθευτές- μεγάλες εκπτώσεις	
Επιτυχής αντιμετώπιση των υποκατάστατων προϊόντων μέσω μειώσεων της τιμής	
Καλύτερη ανταπόκριση σε πόλεμο τιμών	
Εμπόδιο στην είσοδο νέων ανταγωνιστών λόγω πολύ χαμηλού κόστους	

Κίνδυνοι οι οποίοι προκύπτουν από την εφαρμογή της στρατηγικής ηγεσίας κόστους

Εάν η στρατηγική ηγεσίας κόστους δεν εφαρμοσθεί προσεκτικά, είναι βέβαιο ότι η επιχείρηση, η οποία προσανατολίζεται προς αυτή την κατεύθυνση, θα αντιμετωπίσει σοβαρούς κινδύνους, οι οποίοι ενδεχομένως να της δημιουργήσουν και προβλήματα επιβίωσης στον κλάδο.

Συγκεκριμένα από την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής προκύπτουν οι εξής κίνδυνοι:

- Ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές είναι δυνατό να εκμηδενίσουν τα κοστολογικά πλεονεκτήματα του ηγέτη κόστους.
- Οι θεμελιώδεις/μοναδικές ικανότητες κάποιων νεοεισερχόμενων ανταγωνιστών στον κλάδο, ενδεχομένως να οδηγήσουν σε αμφισβήτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης που μέχρι τώρα ήταν ηγέτης κόστους, κυρίως, αν έχουν τις δυνατότητες να παράγουν χαμηλότερου κόστους προϊόντα, είτε μέσω επενδύσεων σε καλύτερη τεχνολογία, είτε μέσω της εκμετάλλευσης του πλεονεκτήματος του αργότερα εισερχόμενου (late entrant), όσον αφορά το χρόνο για μίμηση και την αποφυγή λαθών.
- Πολλές φορές ο αυστηρός προσανατολισμός προς το κόστος, οδηγεί την επιχείρηση σε ανικανότητα να παράγει τα κατάλληλα προϊόντα για την ικανοποίηση των καινούριων και των υπαρχόντων καταναλωτικών προτιμήσεων.
- Ενδεχομένως μια προσπάθεια για μείωση του κόστους από την επιχείρηση, να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση της αξιοπιστίας του προϊόντος στα μάτια του καταναλωτή, δημιουργώντας ένα χάσμα

(gap) μεταξύ των προσδοκιών για το προϊόν και αυτού που τελικά λαμβάνουν.

3.4. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Περιγραφή της στρατηγικής

Η στρατηγική διαφοροποίησης (differentiation) στοχεύει στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μοναδικότητας, σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το πλεονέκτημα αυτό δημιουργείται από την παραγωγή και διάθεση προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία γίνονται αντιληπτά από τους καταναλωτές ως μοναδικά και ποιοτικά. Οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν αυτή τη στρατηγική, λόγω της υψηλής διαφοροποίησης του προϊόντος τους από τα άλλα ανταγωνιστικά προϊόντα, έχουν τη δυνατότητα να το τιμολογούν σε υψηλότερη τιμή από τη μέση τιμή της αγοράς και σαφώς η τιμή αυτή είναι υψηλότερη από την τιμή του προϊόντος της επιχείρησης που είναι ηγέτης κόστους.

Παρ' όλο που η τιμή αυτών των προϊόντων είναι σχετικά υψηλή, η αγορά-στόχος στην οποία απευθύνονται είναι διατεθειμένη να πληρώσει αυτό το ποσό, γιατί το θεωρεί διαφορετικά και τις περισσότερες φορές ως σύμβολο κύρους (status). Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα ρολόγια ROLEX, τα κοσμήματα TIFFANY, τα αυτοκίνητα BMW και MERCEDES, η Intel (μοναδική τεχνολογία μικροεπεξεργαστών).

Άλλο ένα ενδιαφέρον παράδειγμα επιχείρησης που στοχεύει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω διαφοροποίησης είναι η British Airways (BA). Η επιχείρηση ακολουθεί τη στρατηγική διαφοροποίησης, πιστεύοντας ότι η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προσελκύει πολλούς πελάτες που δεν είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στο θέμα

της τιμής. Έτσι, διατηρώντας την τιμή σε σχετικά υψηλά επίπεδα, καλύπτει το κόστος που προκύπτει από την ανώτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Η διαφοροποίηση της ΒΑ σε σχέση με τους ανταγωνιστές της είναι εμφανής από τη στιγμή που οι ταξιδιώτες της πρώτης θέσης φθάνουν στο αεροδρόμιο: υπάρχουν ειδικοί χώροι αναμονής που προσφέρουν δωρεάν υπηρεσίες όπως εφημερίδες, μουσική, τηλέφωνα, και ελαφρά γεύματα. Στη συνέχεια, ο έλεγχος των εισιτηρίων γίνεται σε ξεχωριστά ταμεία, για να ελαχιστοποιείται η καθυστέρηση και η ταλαιπωρία των πελατών. Κατά τη διάρκεια της πτήσης, προσφέρεται σε όλους τους ταξιδιώτες η δυνατότητα επιλογής υγιεινού γεύματος. Παράλληλα, το προσωπικό κάνει αισθητή την παρουσία του καθ' όλη τη διάρκεια της πτήσης γεγονός που, σύμφωνα με έρευνες-που έχει διεξάγει η εταιρεία, αυξάνει την ικανοποίηση και ασφάλεια που αισθάνεται ο πελάτης. Βέβαια, το προσωπικό είναι προσεκτικά επιλεγμένο και εκπαιδευμένο, ώστε να μπορεί να αντιδρά κατάλληλα σε κάθε πιθανή περίπτωση. Πέρα από αυτά, η ΒΑ προσφέρει στους πελάτες που ταξιδεύουν στην πρώτη θέση ειδικά καθίσματα που μετατρέπονται σε εξαιρετικά αναπαυτικά «κρεβάτια», ειδικά διαμορφωμένους χώρους στο αεροδρόμιο προορισμού, όπου μπορούν να φρεσκαριστούν και να προετοιμαστούν για την καινούργια μέρα και πολλά άλλα. Παρά το αυξημένο κόστος που συνεπάγονται οι υπηρεσίες αυτές, η Β.Α. κατάφερε να αποκτήσει μια ισχυρή βάση διαφοροποίησης στα μάτια του καταναλωτή.

Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση η οποία έχει υιοθετήσει τη στρατηγική της διαφοροποίησης, αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της, προσφέροντας υψηλού επιπέδου, διαφοροποιημένα προϊόντα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, όπως συζητήσαμε στην αρχή του κεφαλαίου, με τους εξής τρόπους: (α) προσφορά προϊόντων ή υπηρεσιών με ανώτερη

ποιότητα, (β) ανώτερη καινοτομικότητα, (γ) ανώτερη ανταπόκριση στις ανάγκες των καταναλωτών.

Όταν η διαφοροποίηση εστιάζει στην εξυπηρέτηση του καταναλωτικού κοινού, τότε είναι απαραίτητη η παροχή από τις επιχειρήσεις υψηλού επιπέδου υπηρεσιών μετά την πώληση. Κατά συνέπεια, μια επιχείρηση μπορεί να διαφοροποιηθεί, είτε στο ίδιο το προϊόν το οποίο παράγει και πωλεί, είτε στην υπηρεσία που το συνοδεύει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα πρατήρια βενζίνης όπου εν πολλοίς το προϊόν είναι σχετικά ομοιογενές και τυποποιημένο, όμως η διαφοροποίηση επιτυγχάνεται μέσα από την εξυπηρέτηση που παρέχεται (π.χ. δωρεάν καθαρισμός τζαμιών, έλεγχος ελαστικών), την ελκυστικότητα και την καθαριότητα του πρατηρίου κ.λπ.

Ακόμα και η ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των καταναλωτών, είναι ένα είδος διαφοροποίησης. Π.χ., η διαφοροποίηση του προϊόντος μπορεί να αφορά την εικόνα του (image) όπως συμβαίνει με τα αυτοκίνητα BMW, την εξοικονόμηση χρημάτων (value for money) όπως συμβαίνει με τα πολυκαταστήματα Marks and Spencer. **Η διαφοροποίηση λοιπόν ενός προϊόντος, δεν είναι μόνο ουσιαστική και χειροπιαστή, αλλά μπορεί να είναι και αντιληπτή (perceived) και να αναφέρεται και σε κάποια άυλα (augmented) χαρακτηριστικά του προϊόντος εκτός από τα θεμελιώδη λειτουργικά χαρακτηριστικά (core).**

Πρέπει μια επιχείρηση να συνειδητοποιήσει την αναγκαιότητα της διαφοροποίησης των προϊόντων της και το γεγονός ότι αυτή η διαφοροποίηση πρέπει να γίνεται σε όσο το δυνατό περισσότερες διαστάσεις, για παρεμπόδιση της αντιγραφής της. Π.χ., τα αυτοκίνητα BMW ανήκουν στην κατηγορία αυτοκινήτων κύρους, διαφοροποιούνται στην τεχνολογική υπεροχή, καθώς επίσης και στην αξιοπιστία της τεχνικής εξυπηρέτησης (service).

Όλα αυτά δεν υπονοούν ότι η επιχείρηση η οποία υιοθετεί τη στρατηγική διαφοροποίησης δεν υπολογίζει το κόστος. Και αυτές οι επιχειρήσεις, όπως όλες, επιθυμούν το κόστος τους να μην αυξάνεται υπερβολικά και άσκοπα και να βρίσκεται όσο το δυνατό πιο κοντά στο κόστος της επιχείρησης που είναι η γέτης κόστους (cost proximity). Παρά τα αυξημένα έξοδα των επιχειρήσεων αυτών, που οφείλονται στον προσανατολισμό τους, πρέπει να υπάρχει ένας προσεκτικός και αυστηρός έλεγχος του κόστους.

Οι προσπάθειες μείωσης του κόστους δεν πρέπει να γίνονται όμως σε βάρος της ποιότητας και αυτή είναι μια βασική προϋπόθεση. Η διαφοροποίηση ενός προϊόντος επηρεάζεται από πολλές διαδικασίες, οι οποίες διεξάγονται αλυσιδωτά, όπως π.χ. η επιλογή και η χρησιμοποίηση πρώτων υλών, η μέθοδος παραγωγής και συσκευασίας κ.ά. Για παράδειγμα, η εταιρεία ελαστικών Michelin επιλέγει πολύ αυστηρά το ελαστικό που θα χρησιμοποιηθεί ως πρώτη ύλη για την παραγωγή του προϊόντος της, και η εταιρεία Heineken δίνει πολύ μεγάλη σημασία στην αγνότητα και την ποιότητα των βασικών συστατικών παραγωγής της μύρας.

Τέλος, η διαφοροποίηση μπορεί να προέλθει και από τον φόβο χρησιμοποίησης του προϊόντος από τους τελικούς καταναλωτές. Αυτός μπορεί να διαφέρει σημαντικά από καταναλωτή σε καταναλωτή, και είναι βασικό μια επιχείρηση να δώσει ιδιαίτερη σημασία σ' αυτό το στοιχείο.

Η διαφοροποίηση, όμως, δεν μπορεί να είναι ανεξέλεγκτη. Πρέπει πάντα να βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά και επιτρεπτά όρια των καταναλωτών όπως επίσης και η τιμολογιακή πολιτική των προϊόντων. Η αύξηση της τιμής του προϊόντος, λοιπόν, δεν πρέπει να είναι ανεξέλεγκτη επειδή το προϊόν είναι διαφοροποιημένο. Πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψη και η τιμή των ανταγωνιστών.

Εν κατακλείδι, θα μπορούσαμε να πούμε ότι μια επιχείρηση, η οποία θέλει να ακολουθήσει τη στρατηγική διαφοροποίησης, πρέπει να ακολουθήσει τα πιο κάτω βήματα:

- 1. Τμηματοποίηση (segmentation):** πρέπει να αναγνωρίσει τα τμήματα της αγοράς της κατηγορίας στην οποία ανήκει το προϊόν της. Για παράδειγμα, για μία καπνοβιομηχανία αυτό σημαίνει αναγνώριση της αγοράς των καπνιστών και τμηματοποίησή τους, λόγω χάρη σε εκείνους που καπνίζουν ελαφριά, βαριά ή μέτρια σε περιεκτικότητα νικοτίνης τσιγάρα.
- 2. Στόχευση (selection):** πρέπει να επιλέξει τα τμήματα των αγοραστών που την ενδιαφέρουν. Στο προηγούμενο παράδειγμα, αντικείμενο ενδιαφέροντος για την καπνοβιομηχανία μπορεί να αποτελέσει ένα μόνο τμήμα ή και τα τρία τμήματα της αγοράς, τα οποία όμως θα προσεγγίσει με διαφορετικούς τρόπους.
- 3.** Πρέπει να δει τις καταναλωτικές αξίες αυτών των ατόμων, καθώς επίσης και κριτήρια που χρησιμοποιούν για την επιλογή και αγορά προϊόντων.
- 4.** Πρέπει να εντοπισθούν τα στοιχεία μοναδικότητας της επιχείρησης, πάνω στα οποία θα στηριχθεί όλη η στρατηγική διαφοροποίησης.
- 5.** Πρέπει να γίνει προσδιορισμός του συνολικού κόστους από την υιοθέτηση της στρατηγικής διαφοροποίησης. Πρέπει, ακόμα, να συγκριθεί με τον αρχικό προϋπολογισμό της επιχείρησης, να βρεθούν τρόποι για μείωσή του αν αυτό ξεπερνά τις προσδοκίες, λαμβάνοντας υπ' όψη το κόστος του ανταγωνιστή και το γεγονός ότι η διαφοροποίηση δεν πρέπει να βλάψει τον τελικό καταναλωτή.

Πιθανότατα η ελληνική επιχείρηση η οποία προσεγγίζει το Body Shop τόσο ως προς τη στρατηγική της όσο και ως προς την συνολικότερη φιλοσοφία της και πρόωση αξίας στον πελάτη, είναι η επιχείρηση Arivita

(Apis= μέλισσα + Vita= ζωή). Η επιχείρηση επιδιώκει να είναι η ηγετική επιχείρηση στον τομέα της, προσφέροντας αγνά φυσικά προϊόντα και υπηρεσίες για την υγεία και την ομορφιά, τα οποία προάγουν ένα ποιοτικό τρόπο ζωής για τους πελάτες της και υπηρετούν αξίες (όπως ειλικρίνεια στην επικοινωνία, σεβασμός στον άνθρωπο και το περιβάλλον κ.λπ.).

Κίνδυνοι, οι οποίοι μπορεί να προκύψουν από την εφαρμογή της στρατηγικής διαφοροποίησης

Ο προσανατολισμός προς αυτή τη στρατηγική, προϋποθέτει την ανάληψη πολλών ρίσκων λόγω των υψηλών απαιτήσεων για έρευνα, μάρκετινγκ, καθώς επίσης και την ικανοποίηση όσο το δυνατό καλύτερα των αυξανόμενων καταναλωτικών απαιτήσεων. Συγκεκριμένα από την υιοθέτηση αυτής της στρατηγικής, έχουμε τους πιο κάτω κινδύνους:

- 1) Υπάρχει έντονη τάση μίμησης των ηγετών διαφοροποίησης, η οποία μειώνει σε αρκετά μεγάλο βαθμό τη διαφοροποίηση. Ένα κλασικό παράδειγμα αποτελούν οι κάρτες της εταιρείας American Express (AMEX). Αυτές συνδέονταν με άτομα υψηλών εισοδημάτων και κύρους. Η συγκεκριμένη κάρτα διαφοροποιείται από τις άλλες, χρησιμοποιώντας στις διαφημίσεις άτομα γνωστά και διάσημα, θέλοντας να τονίσει τη μοναδικότητά της. Οι καταναλωτές ήταν υποχρεωμένοι να πληρώνουν ένα ετήσιο, υψηλό ποσό για την κατοχή της κάρτας. Όμως, στη δεκαετία του '90, η ανταγωνιστική στρατηγική της American Express άρχισε να αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα από τις Visa και Master Card. Οι συγκεκριμένες κάρτες δημιούργησαν ένα πολύ μεγαλύτερο παγκόσμιο δίκτυο. Επιπλέον, οποιοσδήποτε μπορούσε να γίνει κάτοχος αυτών των καρτών χωρίς να απαιτείται να έχει πολύ υψηλά

εισοδήματα. Πολλές επιχειρήσεις όπως αεροπορικές εταιρείες, συνεργάζονταν με αυτές τις κάρτες, με σκοπό την εξαργύρωση κάποιων μονάδων από τις πιστωτικές κάρτες με αεροπορικά εισιτήρια (frequent flyer schemes). Τέλος, πολλές μεγάλες εταιρείες π.χ., General Motors, Marks and Spencer, εξέδωσαν πιστωτικές κάρτες για αγορά των δικών τους προϊόντων χωρίς ετήσια επιβάρυνση. Όλα αυτά συνετέλεσαν στη μείωση της πιστότητας των καταναλωτών προς την AMEX και δημιούργησαν πρόβλημα στη μοναδικότητά της. Χρειάστηκε μια ριζική αναθεώρηση της στρατηγικής της AMEX στις αρχές της δεκαετίας του '90, για να μπορέσει να αντιμετωπίσει ικανοποιητικά του μεγάλους πλέον ανταγωνιστές της.

- 2) Η διαφοροποίηση απευθύνεται κατά κύριο λόγο σε άτομα με εξειδικευμένες απαιτήσεις και όχι στο σύνολο της αγοράς, αυξάνοντας έτσι τα κόστη ικανοποίησης και προσέγγισής τους.
- 3) Υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ του κόστους που επιτυγχάνουν οι ηγέτες κόστους και αυτού που επιτυγχάνουν οι ηγέτες διαφοροποίησης. Αυτό αποτελεί δυνητικό κίνδυνο για τους δεύτερους, καθώς οι αγοραστές αρκετά συχνά έχουν την τάση να μη λαμβάνουν υπ' όψη κάποια Χαρακτηριστικά διαφοροποίησης, είτε αυτά αναφέρονται στις συνοδευτικές υπηρεσίες, είτε στην εικόνα του προϊόντος. Με λίγα λόγια, η ευαισθησία στην τιμή (price sensitivity) δημιουργεί πρόβλημα στην εφαρμογή των βασικών αρχών της διαφοροποίησης.

3.5. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΣΤΙΑΣΗΣ

Η τρίτη βασική ανταγωνιστική στρατηγική είναι αυτή της εστίασης (focus strategy). Η στρατηγική εστίασης μπορεί να αντλεί στοιχεία είτε από τη στρατηγική διαφοροποίησης, είτε από τη στρατηγική ηγεσίας κόστους. Η βασική διαφορά τους είναι ότι **η εστίαση βασίζεται στην ικανοποίηση ενός συγκεκριμένου τμήματος της αγοράς**, ενώ η διαφοροποίηση και η ηγεσία κόστους απευθύνονται στο σύνολο της αγοράς. Επομένως, για να μπορέσει μια επιχείρηση να εφαρμόσει τη στρατηγική εστίασης θα πρέπει να ανακαλύψει και να εκμεταλλευθεί ένα τμήμα της αγοράς που έχει κάποιες ιδιαιτερότητες, στις οποίες μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές της.

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης αποτελεί, συνεπώς, η διάκριση της αγοράς σε επιμέρους τμήματα και η επιλογή αυτού που ταιριάζει στις υπάρχουσες ή δυνητικές ικανότητες της επιχείρησης. Η τμηματοποίηση κατά κύριο λόγο στηρίζεται σε τρεις μεταβλητές: το γεωγραφικό χώρο, τον τύπο του καταναλωτή και τη γραμμή προϊόντος. Έτσι, η γεωγραφική τμηματοποίηση μπορεί να ορίζεται με βάση την περιοχή, τη χώρα ή το στάδιο ανάπτυξης της οικονομίας. Η τμηματοποίηση ανάλογα με τον τύπο του αγοραστή προϋποθέτει ότι υπάρχουν αγοραστές με ιδιαίτερες ανάγκες, οι οποίες δεν ικανοποιούνται πλήρως από τις επιχειρήσεις που απευθύνονται στο ευρύ κοινό. Έτσι, η επιχείρηση μπορεί να απευθύνεται στο νεανικό κοινό, στο κοινό με μεγάλη οικονομική ευχέρεια, ή στο κοινό που επιδιώκει την περιπέτεια.

Δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης είναι το τμήμα της αγοράς που έχει επιλεγεί να έχει την κατάλληλη ελκυστικότητα. Κάθε τμήμα έχει τη δική του δομή, με αποτέλεσμα να διαφέρει όσον αφορά την απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων και τη

δύναμη των προμηθευτών, των αγοραστών, των υποκατάστατων προϊόντων και των ανταγωνιστών. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει το τμήμα στο οποίο ο συσχετισμός δυνάμεων είναι ευνοϊκότερος γι' αυτήν, αφού βέβαια ερευνήσει πρώτα τις δυνατότητες ανάπτυξης και εκμετάλλευσης αυτού του τμήματος. Ορισμένα τμήματα, παρά το γεγονός ότι έχουν σαφείς ιδιαιτερότητες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν βάση τμηματοποίησης, δεν προσφέρονται για την επιδίωξη μιας στρατηγικής εστίασης είτε γιατί η επιχείρηση δεν έχει τις δυνατότητες να ανταποκριθεί στις ιδιαιτερότητες αυτές, είτε γιατί τα εν λόγω τμήματα ικανοποιούνται επαρκώς από ευρέως διαφοροποιημένες επιχειρήσεις, είτε γιατί το μέγεθος και η δυναμική τους δεν υπόσχονται ικανοποιητικές πωλήσεις. Συνεπώς, η επιχείρηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική όσον αφορά την επιλογή του τμήματος στο οποίο θα εστιάσει τις προσπάθειές της, γιατί η επιλογή αυτή θα παίζει αποφασιστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία της.

Υπάρχουν δύο δυνατότητες κατά την επιδίωξη της στρατηγικής εστίασης: Η εστίαση με ηγεσία κόστους και η εστίαση με διαφοροποίηση. Αυτές αναλύονται στη συνέχεια.

α. Εστίαση με ηγεσία κόστους

Η εστίαση με ηγεσία κόστους προϋποθέτει ότι το κόστος ορισμένων δραστηριοτήτων και η αποτελεσματικότερη αλυσίδα αξίας της επιχείρησης διαφέρουν για ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μια επιχείρηση που θα εστιάσει στο συγκεκριμένο τμήμα μπορεί να γίνει ηγέτης κόστους σ' αυτό, εφόσον προσαρμόσει την αλυσίδα αξίας της με γνώμονα την ικανοποίηση των περιορισμένων αναλογικά αναγκών του, διεξάγοντας ορισμένες από τις δραστηριότητές της με μικρότερο κόστος. Εδώ μιλάμε κυρίως για εστίαση σε τμήματα με

μεγάλη ελαστικότητα Ζήτησης, δηλαδή σε τμήματα με ιδιαίτερη ευαισθησία στις μεταβολές της τιμής. Ένα τέτοιο παράδειγμα επιχείρησης αποτελεί η La Quinta, μια εταιρεία που δραστηριοποιείται στον κλάδο των ξενοδοχείων. Η La Quinta προσφέρει δωμάτια σε χαμηλές τιμές, γιατί έχει μειώσει το κόστος της σε τομείς όπως η παροχή αιθουσών για συνεδριάσεις, η διατήρηση εστιατορίων και άλλες πρόσθετες υπηρεσίες, οι οποίες δεν εκτιμώνται ιδιαίτερα από το κοινό της, δηλαδή στελέχη μεσαίου επιπέδου που ταξιδεύουν συχνά στην ίδια περιοχή.

Πέρα από την τμηματοποίηση με βάση τις διαφορετικές ανάγκες της αγοράς-στόχου, μια επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει πλεονέκτημα κόστους εστιαζόμενη σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή. Για παράδειγμα, στον κλάδο παραγωγής τσιμέντων, ή στη Ζυθοβιομηχανία, μια μικρή επιχείρηση που εστιάζει στην περιοχή κοντά στις εγκαταστάσεις της, αποκτά πλεονέκτημα κόστους σε σχέση με τους ανταγωνιστές της σε εθνικό επίπεδο, γιατί μειώνει δραστικά τα μεταφορικά της έξοδα, που στην περίπτωση του τσιμέντου και της μύρας μπορεί να αποτελούν σημαντικό τμήμα του κόστους του τελικού προϊόντος.

Τέλος, μια επιχείρηση μπορεί να εστιάσει τις προσπάθειές της στην παραγωγή εξειδικευμένων προϊόντων, προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις μεμονωμένων πελατών. Στην περίπτωση αυτή αποκτά κοστολογικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της που ασχολούνται με τη μαζική παραγωγή προϊόντων για την ευρύτερη αγορά, γιατί οι επιχειρήσεις αυτές δεν μπορούν εύκολα να προσαρμόσουν την παραγωγή τους σε εξειδικευμένα προϊόντα.

Συμπερασματικά, η εστίαση κόστους προϋποθέτει είτε την ανάπτυξη μιας διαφορετικής αλυσίδας αξίας προσαρμοσμένης στις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου (όπως έκανε η La Quinta), είτε την ύπαρξη ενός οδηγού κόστους που συνδέεται άμεσα με τις ιδιαιτερότητες ενός

τμήματος (όπως το κόστος μεταφοράς στην περίπτωση της παραγωγής τσιμέντου, ή η παραγωγή προϊόντων προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις συγκεκριμένων πελατών). Εφόσον συντρέχει μια από αυτές τις προϋποθέσεις, υπάρχουν περιθώρια για την ανάπτυξη μιας επιτυχημένης στρατηγικής εστίασης με ηγεσία κόστους.

β. Εστίαση με διαφοροποίηση

Όπως και στην εστίαση με ηγεσία κόστους, έτσι και στην εστίαση με διαφοροποίηση η στρατηγική της επιχείρησης βασίζεται στην επιλογή και εκμετάλλευση ενός τμήματος της αγοράς. Η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση αποσκοπεί στον εντοπισμό των ιδιαίτερων αναγκών αυτού του τμήματος και στην καλύτερη ικανοποίησή τους, σε αντίθεση με τη γενική στρατηγική διαφοροποίησης, η οποία βασίζεται σε χαρακτηριστικά που επιθυμεί το ευρύ κοινό. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται στο σύνολο της αγοράς αδυνατούν να καλύψουν τις ιδιαίτερες ανάγκες του συγκεκριμένου τμήματος, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω διαφοροποίηση του προϊόντος. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγική εστίασης, αναπτύσσοντας τα κατάλληλα προϊόντα για το κατάλληλο κοινό. Για παράδειγμα, προϊόντα όπως αυτοκίνητα Rolls-Royce και δερμάτινα είδη Hartmann απευθύνονται σε εκείνο τμήμα της αγοράς που επιζητά υψηλή ποιότητα και είναι διατιθέμενο να πληρώσει γι' αυτήν.

Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές ανταγωνίζονται τις ευρέως διαφοροποιημένες επιχειρήσεις σε ένα μόνο τμήμα της αγοράς. Για παράδειγμα, η Porsche ανταγωνίζεται την General Motors στον τομέα των σπορ αυτοκινήτων, και όχι στους υπόλοιπους τομείς. Το πλεονέκτημα που έχει η Porsche έναντι της General Motors σ' αυτόν τον τομέα στηρίζεται

στην καλύτερη γνώση του τμήματος της αγοράς στο οποίο απευθύνεται, δηλαδή στους λάτρεις της ταχύτητας που διαθέτουν παράλληλα οικονομική άνεση. Η καλύτερη αυτή γνώση επιτρέπει στην Porsche να αναπτύσσει καινοτομίες που ταιριάζουν στις απαιτήσεις της αγοράς-στόχου της ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά. Επιπλέον, η ανάπτυξη καινοτομιών επιταχύνεται από την παραγωγή περιορισμένου αριθμού προϊόντων, που επιτρέπει την εστίαση των προσπαθειών έρευνας και ανάπτυξης σε λίγους τομείς και, επομένως, αυξάνει την αποδοτικότητά τους. Τέλος, η στρατηγική εστίασης με διαφοροποίηση μπορεί να στηρίζεται στην καλύτερη γνώση των ιδιοτήτων μιας γεωγραφικής περιοχής, που επιτρέπει την αποτελεσματικότερη εξυπηρέτησή της.

Παράδειγμα κλάδου στον οποίο χρησιμοποιείται η στρατηγική εστίασης είναι ο κλάδος ανάπτυξης πληροφοριακών συστημάτων για διάφορους οργανισμούς, όπως νοσοκομεία, πανεπιστήμια, τοπικές αρχές κ.λπ. Η ποικιλία και πολυπλοκότητα των αναγκών σε πληροφόρηση που έχουν οι οργανισμοί αυτοί, οδήγησε στην ανάπτυξη μικρών επιχειρήσεων που ειδικεύονται σε ορισμένα τμήματα της αγοράς, παράλληλα με τη λειτουργία των μεγάλων επιχειρήσεων εθνικού επιπέδου. Κατά συνέπεια υπάρχουν πολλοί τρόποι για να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιχείρηση που εστιάζει τις προσπάθειές της σε συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.



ΜΕΡΟΣ Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

Η ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΤΟ MANAGEMENT ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

4.1. Η ΕΠΟΧΗ ΤΗΣ ΔΙΚΤΥΑΚΗΣ ΕΥΦΥΪΑΣ

Το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με τα χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ της καινοτομίας στα σημερινά πλαίσια της νέας οικονομίας, τονίζοντας την συστημική του φύση και τους κινδύνους από μια μονόπλευρη θεώρηση της καινοτομίας.

Τα προβλήματα της κοινωνίας αποτελούσαν πάντα προκλήσεις για να πραγματοποιήσει ο άνθρωπος σημαντικές προόδους. Όμως, αντίθετα με τις προηγούμενες εποχές, η σημερινή εποχή χαρακτηρίζεται από ταχύτατη διάχυση της πληροφορίας που αφορά όλες τις όψεις της ανθρώπινης δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο. Το χαρακτηριστικό αυτό έχει οδηγήσει σε πρωτοφανή αύξηση της αλληλεξάρτησης και πολυπλοκότητας των κοινωνικοοικονομικών προβλημάτων και ευκαιριών. Κατά συνέπεια, η απάντηση στις κοινωνικές προκλήσεις απαιτεί την διερεύνηση ενός πολύ μεγάλου αριθμού παραγόντων και την εμπλοκή πολλών πληθυσμιακών ομάδων με διαφορετικά συμφέροντα, καθώς και εκατομμυρίων οργανισμών με διαφορετικές γνώμες όσον αφορά την αποτελεσματικότητα των προτεινόμενων λύσεων. Επιπλέον, τα προβλήματα και οι προτεραιότητες συνεχώς μεταβάλλονται επαυξάνοντας την πολυπλοκότητα και αβεβαιότητα των εκβάσεων των καθημερινών ανθρώπινων δράσεων.

Είναι γεγονός πλέον ότι σήμερα ζούμε σε μια νέα κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα: είναι η εποχή της δικτυακής ευφυΐας. Στην παλιά οικονομία η ροή της πληροφορίας πραγματοποιιόταν

διαμέσου της φυσικής υπόστασης του ανθρώπου, με άμεσες προσωπικές συζητήσεις, με την διαμεσολάβηση του ταχυδρομείου, με γραπτές επιταγές, με προκηρύξεις διαγωνισμών στις εφημερίδες, κ.ο.κ. Στην νέα οικονομία η πληροφορία μεταδίδεται ψηφιακά με τεράστιες ταχύτητες και η αλληλεξάρτηση των κοινωνικοοικονομικών μεταβλητών είναι τόσο μεγάλη, ώστε είναι αδύνατον να λύσουμε ένα ή περισσότερα προβλήματα χωρίς να λάβουμε υπ' όψιν μας τα υπόλοιπα. Με άλλα λόγια, βρισκόμαστε αντιμέτωποι με πολύπλοκα συστήματα προβλημάτων, τα οποία απαιτούν πολύπλοκα συστήματα λύσεων.

Η συστημική φύση των λύσεων των κοινωνικοοικονομικών προβλημάτων καθιστά απαραίτητη την διασύνδεσή τους με την τεχνική πλευρά της τεχνολογίας. Το ερώτημα που τίθεται είναι αν διαθέτουμε την ικανότητα να οργανώσουμε και να διοικήσουμε την τεχνολογία με τέτοιο τρόπο ώστε τα συστήματα που θα προκύψουν να μπορούν να λύσουν τα σημερινά πολύπλοκα συστήματα προβλημάτων. Αποτελεί εμπειρική διαπίστωση ότι η νέα οικονομία απαιτεί την ανάπτυξη ικανοτήτων για την αποτελεσματική οργάνωση και διοίκηση της τεχνολογίας, δηλαδή για το management της τεχνολογίας.

Οι ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις έχουν επιφέρει βασικές αλλαγές στην σχέση μεταξύ κοινωνίας και τεχνολογίας. Οι αλλαγές αυτές συνοψίζονται στην ένταση της εξειδίκευσης και του επαγγελματισμού, της συστηματοποίησης και θεσμοποίησης της επιστημονικής, ερευνητικής και τεχνολογικής δραστηριότητας, και της ανάδειξης της καινοτομίας σε κινητήρα επιβίωσης και περαιτέρω ανάπτυξης.

Με βάση μόνο την ετυμολογία της, η λέξη "**τεχνολογία**" σημαίνει τον τρόπο που οι άνθρωποι οργανώνουν την γνώση για να φτιάχνουν πράγματα. Ο P. Drucker προβαίνει στην εξής διαφοροποίηση: το θεματικό περιεχόμενο της τεχνολογίας συνοψίζεται στον "τρόπο που ο άνθρωπος φτιάχνει" και όχι στον "τρόπο που φτιάχνονται τα πράγματα",

και συνεχίζει παρακάτω, "ο σκοπός είναι να υπερνικηθούν. Οι φυσικοί, π.χ. ζωϊκοί, περιορισμοί του ανθρώπου", δηλαδή το θεματικό περιεχόμενο της μελέτης της τεχνολογίας είναι η ανθρώπινη εργασία. Συνεπώς, ακόμα και αν επικεντρωθούμε μόνο στην τεχνική πλευρά και ορίσουμε την τεχνολογία πολύ στενά ως την μελέτη ενός εργαλείου ή μιάς παραγωγικής διαδικασίας, η μελέτη μας θα είναι παραγωγική μόνον αν κατανοήσουμε την συγκεκριμένη εργασιακή διαδικασία.

Η τεχνολογία εκφράζει μιά αμφιμονοσήμαντη σχέση μεταξύ των τεχνικών μέσων και της ανθρώπινης εργασίας τα τεχνικά μέσα επηρεάζουν το τί εργασία γίνεται και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται. Αλλά και η διάρθρωση και η οργάνωση της εργασίας επηρεάζουν τις τεχνολογικές εξελίξεις. Με την έννοια αυτή, το μανάτζμεντ της τεχνολογίας και των τεχνολογικών εξελίξεων είναι ταυτόχρονα μανάτζμεντ της καινοτομίας και μανάτζμεντ της νέας οικονομίας αντίστοιχα.

Οργανωσιακή διάρθρωση

Η κοινωνία ανέκαθεν λειτουργούσε και δρούσε διά μέσου φορέων ή οργανισμών, όπως είναι οι επιχειρήσεις, τα Υπουργεία, οι διάφοροι Σύλλογοι ή ομάδες πίεσης, κοκ. Επειδή οι οργανισμοί παίζουν σημαντικό ρόλο στην λύση των κοινωνικοοικονομικών προβλημάτων, και επειδή τα προβλήματα σήμερα συνιστούν πολύπλοκα συστήματα, αναγκαστικά και οι οργανισμοί έχουν μετασχηματιστεί σε πολύπλοκα συστήματα για να μπορέσουν να συμβάλλουν στην λύση των προβλημάτων. Η αλλαγή αυτή αντικατοπτρίζεται στην διάρθρωση των σημερινών οργανισμών, η οποία για τον λόγο αυτό είναι σήμερα πολύ διαφορετική από ό,τι ήταν παλαιότερα.

Η ενεργή συμμετοχή όλων των μελών του οργανισμού στην επιτυχία των σκοπών του είναι, γενικά, το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί το management της νέας οικονομίας από το management της παλιάς οικονομίας. Αν, λοιπόν, η διάρθρωση των οργανισμών έχει προσαρμοστεί στην πολυπλοκότητα και την συστημική φύση της κοινωνικοοικονομικής πραγματικότητας, τότε και το management των οργανισμών και, κατά συνέπεια, των επιχειρήσεων έχει αλλάξει.

Επιτυχημένος manager σήμερα είναι εκείνος που έχει προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του νέου πολύπλοκου και συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Ο σημερινός manager οργανώνει και διοικεί πολύπλοκα συστήματα, και για τον λόγο αυτό πρέπει να έχει κατανοήσει και υιοθετήσει την συστημική προσέγγιση στην διοίκηση της επιχείρησής του.

Αν ορίσουμε το "σύστημα" ως ένα πολύπλοκο σύνολο του οποίου τα στοιχεία είναι στενά συνδεδεμένα και αλληλεξαρτώνται, τότε η υιοθέτηση της συστημικής προσέγγισης του management σημαίνει ότι ο manager έχει κατανοήσει κατ' αρχήν ότι η επιχείρηση είναι ένα σύνολο συσχετιζόμενων και αλληλεξαρτώμενων υποσυστημάτων που το καθένα έχει δικούς του στόχους. Ο manager που έχει υιοθετήσει την συστημική προσέγγιση έχει συνειδητοποιήσει ότι οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν μόνον αν το πλαίσιο αναφοράς του είναι η συνολική επιχείρηση. Ταυτόχρονα, όμως, προσπαθεί να κατανοήσει τις διασυνδέσεις που πρέπει να υπάρχουν μεταξύ των τμημάτων ή ομάδων εργασίας, τις οποίες προσπαθεί να ενοποιήσει δια μέσου συνεργασιών κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

Σημειώνεται ότι σύμφωνα με την συστημική προσέγγιση ό,τι είναι «καλό» για την συνολική επιχείρηση δεν είναι αναγκαστικά «καλό» για τα επί μέρους τμήματα ή τις επί μέρους ομάδες εργασίας της επιχείρησης.

Καινοτομική δραστηριότητα και χαρακτηριστικά της καινοτομικής επιχείρησης

Αν και κανείς δεν αμφιβάλλει σήμερα ότι οι καινοτομικές επιχειρήσεις πραγματοποιούν μεγαλύτερα κέρδη από τις μη καινοτομικές, υπάρχει αβεβαιότητα για το νέο προϊόν και την εμπορική του επιτυχία.

Ένα μεγάλο ποσοστό δεν καταφέρνει να μετασχηματιστεί σε νέα προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ άλλα δεν γίνονται ανταγωνιστικά, δηλαδή δεν αποκτούν τον τίτλο της επιτυχημένης καινοτομίας. Είναι δηλαδή αποτέλεσμα μιας αβέβαιης διαδικασίας. Εάν η καινοτομία γίνει βασική φιλοσοφία της επιχείρησης, τότε και μόνον τότε η καινοτομική διαδικασία οδηγεί σε επιχειρηματική επιτυχία.

Η περίπτωση της τυχαίας καινοτομίας είναι πολύ σπάνια ή μπορεί να επιφέρει μια προσωρινή επιτυχία. Αν η καινοτομία είναι η βασική φιλοσοφία της επιχείρησης δεν μπορεί παρά να αποτελεί στρατηγική κατεύθυνση όλων των λειτουργιών αυτής.

Εμπειρικές διερευνήσεις έχουν καταλήξει ότι υπάρχουν δύο σημαντικοί **παράγοντες που καθορίζουν την εμφάνιση, ανάπτυξη και διατήρηση της καινοτομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων:**

- Ο πρώτος παράγοντας είναι η κατανόηση της καινοτομίας ως διαδικασίας και όχι ως ενός τυχαίου γεγονότος.
- Ο δεύτερος σημαντικός καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία της καινοτομίας είναι ο τρόπος με τον οποίο η καινοτομική δραστηριότητα οργανώνεται, διοικείται, κατευθύνεται και ελέγχεται, δηλαδή ο τρόπος που ασκείται το management της καινοτομίας.

4.1.1. Χαρακτηριστικά του Μάνατζμεντ της καινοτομίας

Εμπειρικές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι υπάρχουν πέντε **βασικά χαρακτηριστικά του επιτυχημένου management της καινοτομίας**. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι τα εξής:

1. Η εστίαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι η διασπορά της σε πολλά αντικείμενα. Έτσι, η ερευνητική και η καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης επικεντρώνεται σε περιορισμένο αριθμό αντικειμένων, προς τα οποία το μάνατζμεντ της καινοτομίας κατευθύνει την ανάπτυξη ουσιαστικών επιχειρηματικών ικανοτήτων. Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, το μάνατζμεντ μπορεί να συγκεντρώσει όλες τις επιχειρησιακές διαδικασίες που αποτελούν κλειδιά επιτυχίας για την επιχείρηση. Αυτό αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της καινοτομίας.

Η επιλογή των σημαντικών διαδικασιών προϋποθέτει **γνώση, πολύπλευρη πληροφόρηση, ικανότητα ανάλυσης πολύπλοκων σχέσεων και επιχειρηματική διορατικότητα των managers**.

2. Ένα δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό του μάνατζμεντ της καινοτομίας είναι η επιλογή του κατάλληλου οργανωσιακού μοντέλου. Έχει, για παράδειγμα, παρατηρηθεί ότι η καινοτομία προωθείται αποτελεσματικότερα με την υιοθέτηση περισσότερο οριζόντιων οργανωτικών δομών. Οι οριζόντιες δομές επιταχύνουν και διευκολύνουν ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία. Για παράδειγμα, διευκολύνουν την λεπτομερή και ουσιαστική ενασχόληση με όλες τις πλευρές της ανάπτυξης των νέων προϊόντων, όπως είναι η επιδίωξη στενών σχέσεων με τους προμηθευτές και τους πελάτες της επιχείρησης με σκοπό την

απόκτηση όσον το δυνατόν περισσότερης πληροφορίας για ενσωμάτωση στα νέα προϊόντα.

Αυτή η πολιτική αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της καινοτομικής επιχείρησης. Εντούτοις, η μορφή που θα πάρουν οι συγκεκριμένες σχέσεις με τους προμηθευτές, τους πελάτες, συνεργάτες, εξαρτάται από τις ειδικές πολυπλοκότητες και αβεβαιότητες της συγκεκριμένης τεχνολογίας και των συγκεκριμένων αγορών.

3. Το τρίτο χαρακτηριστικό του μάνατζμεντ της καινοτομίας είναι ότι δεν είναι μονόπλευρο. Με άλλα λόγια, το μάνατζμεντ της καινοτομίας δεν μπορεί να θεωρεί την καινοτομία μονόπλευρα, δηλαδή ως μόνο τεχνολογική, ή ως συνδεδεμένη μόνο με την αγορά, ή ως μόνο οργανωσιακή, αλλά απαιτείται η θεώρηση της καινοτομίας ταυτόχρονα και από τις τρεις αυτές πλευρές, δηλαδή, την τεχνολογική, την εμπορική και την οργανωσιακή πλευρά.

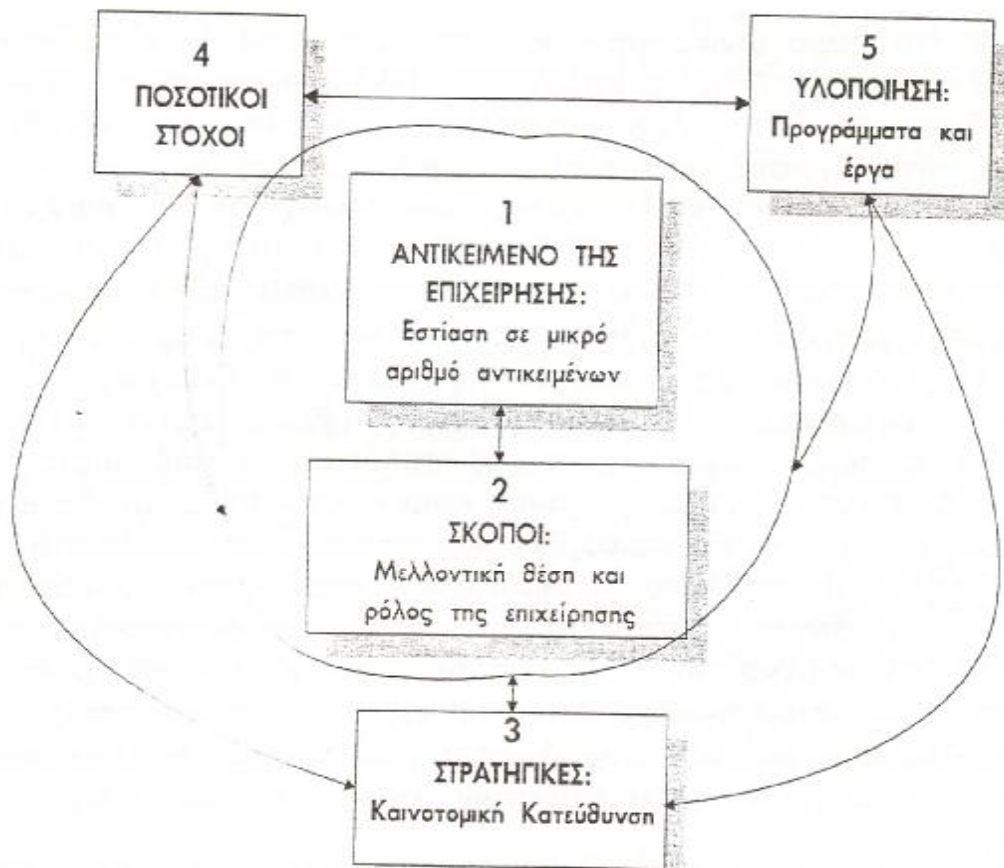
Οι αδυναμίες ενός μονόπλευρου management της καινοτομικής δραστηριότητας μιας επιχείρησης γίνονται περισσότερο κατανοητές αν σκεφτούμε, για παράδειγμα, ότι ένα καλό management του τμήματος ΕΤΑ, μπορεί μεν να αυξήσει την παραγωγικότητα του τμήματος αυτού, αλλά δεν μπορεί να εξασφαλίσει την εμπορική επιτυχία των νέων προϊόντων. Από την άλλη μεριά, ακόμα και το πιο ακριβό και καλομελετημένο marketing δεν μπορεί να εξακριβώσει τις τεχνολογικές δυνατότητες που ενσωματώνει ένα ριζικά νέο προϊόν χωρίς την συμβολή των μηχανικών και των τεχνικών εμπειρογνομών του τμήματος ΕΤΑ.

Ένα άλλο παράδειγμα της αναγκαιότητας απόρριψης ενός μονόπλευρου μάνατζμεντ της καινοτομίας είναι το εξής: οι οριζόντιες δομές οργάνωσης και οι διαδικασίες εξοικονόμησης χρόνου που έχει

εισαγάγει μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα της σημερινής διανομής και παράδοσης των παραγγελιών της επιχείρησης αυτής, αλλά οι συγκεκριμένες αυτές δομές και διαδικασίες μπορεί να μετατραπούν σε αναποτελεσματικές λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων, όπως και πιθανών αλλαγών στις διάφορες αγορές. Συνεπώς, το management της καινοτομίας απαιτεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που να καλύπτει την έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη, την παραγωγή και διαχείριση, το marketing, την ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών, και την οργάνωση/διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

4. Το τέταρτο σημαντικό χαρακτηριστικό του μάνατζμεντ της καινοτομίας είναι η ανάπτυξη πολύπλευρης επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων, καθώς και η ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς εκτός της επιχείρησης, ή οργανισμού.

5. Τέλος, η ανάπτυξη επιχειρηματικής καινοτομικής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση έχει αποδειχτεί ιστορικά ως κρίσιμη «συνταγή» επιτυχίας. Βασικά στοιχεία της καινοτομικής κουλτούρας, είναι για παράδειγμα, η δημιουργία μικρών τμημάτων για την αποφυγή γραφειοκρατικών διαδικασιών, η καλλιέργεια μη απογοήτευσης και η άντληση διδαγμάτων από τις αποτυχίες, η αφιέρωση χρόνου για μάθηση και για επιδίωξη νέων εγχειρημάτων, κ.ο.κ.



Η διαμόρφωση στρατηγικών επιλογών ως σύστημα

Συμπερασματικά, η καινοτομία δεν είναι τυχαίο γεγονός, αλλά επιχειρησιακή διαδικασία. Η καινοτομία «μανατζάρεται». Το management της καινοτομικής επιχείρησης, ή το management της καινοτομίας είναι υπεύθυνο όχι μόνο για την επιλογή και τον τρόπο απόκτησης της τεχνολογίας, αλλά και για τον μετασχηματισμό της τεχνολογίας αυτής σε πετυχημένα προϊόντα, δηλαδή σε προϊόντα που πωλούνται με επιτυχία στην αγορά. Επίσης, δεν υπάρχει συνταγή επιτυχίας, αλλά η κάθε επιχείρηση ακολουθεί τον δικό της δρόμο προς την καινοτομία.

4.2. ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ, ΕΦΕΥΡΕΣΗ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Βασικές έννοιες

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν οι βασικές έννοιες της επιστημονικής έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης (ΕΤΑ), της εφεύρεσης (invention), της καινοτομίας (innovation), της κοινωνίας της πληροφορίας και της οικονομίας της γνώσης, η διασύνδεση που υπάρχει μεταξύ τους, και να γίνει κατανοητός ο ρόλος της μάθησης στο κύκλωμα γνώση-έρευνα-εφεύρεση-καινοτομία.

Η κατανόηση της εμπειρικής διαπίστωσης ότι οι παραπάνω έννοιες δεν αντιπροσωπεύουν φαινόμενα που συνδέονται αδύναμα μεταξύ τους, αλλά αποτελούν στοιχεία ενός ολοκληρωμένου κυκλώματος μάθησης αποτελεί την βάση για την κατανόηση της καινοτομίας ως επιχειρησιακής διαδικασίας, η οποία μπορεί να οργανωθεί συστηματικά και να διοικηθεί αποτελεσματικά. Η κατανόηση του μαθησιακού αυτού κυκλώματος είναι πολύ σημαντική και αποτελεί την προϋπόθεση για να μπορέσει να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο αποτελεσματικών ερευνητικών και τεχνολογικών στρατηγικών και να υιοθετήσουμε πολιτικές για την προώθηση και ανάπτυξη της καινοτομικής δραστηριότητας των επιχειρήσεων και γενικά των οργανισμών.

Βασική και εφαρμοσμένη έρευνα, εφεύρεση, καινοτομία

Η επιστημονική έρευνα διακρίνεται σε δύο γενικές κατηγορίες την **βασική** και την **εφαρμοσμένη**. Σύμφωνα με το Εθνικό Ίδρυμα Επιστημών των Η.Π.Α. (NSF - National Science Foundation), η βασική έρευνα ορίζεται ως «η πρωτότυπη διερεύνηση με σκοπό την πρόοδο της επιστημονικής γνώσης... η οποία δεν έχει άμεσους εμπορικούς στόχους». Αν και η επιστημονική γνώση δεν έχει άμεσα εμπορικούς

στόχους, εντούτοις η ανάγκη χρηματοδότησης της βασικής έρευνας προϋποθέτει την ύπαρξη ιδιωτικού ή κοινωνικού οφέλους, το οποίο προσδιορίζεται από την κοινωνικο-οικονομική αξία της επιστημονικής γνώσης. Ο βαθμός στον οποίο η επιστημονική γνώση μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως λύση σε πρακτικά προβλήματα αποτελεί μέτρο της αξίας της. Στο πλαίσιο αυτό, η βασική έρευνα έχει άμεση διασύνδεση με την εφεύρεση, η οποία μπορεί να οριστεί ως η σύλληψη πρωτότυπων και ολοκληρωμένων νέων ιδεών που προκύπτουν ως αποτέλεσμα της επιστημονικής γνώσης μέσω της ερευνητικής προσπάθειας, η οποία συνοψίζεται στην βασική έρευνα.

Πολλές φορές όμως μια σημαντική επιστημονική εφεύρεση ή ανακάλυψη ενώ δεν μπορεί να εφαρμοστεί άμεσα και ευθέως ως λύση ενός πρακτικού προβλήματος, εμπεριέχει εντούτοις ευκαιρίες για την μετατροπή της σε χρήσιμο προϊόν μέσω της ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Με άλλα λόγια, οι εφευρέσεις εμπεριέχουν την δυνατότητα μετατροπής τους σε προϊόντα με πρακτική και κατά συνέπεια εμπορική αξία. Η διαδικασία αυτής της μετατροπής λαμβάνει χώρα διαμέσου της εφαρμοσμένης έρευνας.

Συγκεκριμένα, αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι ότι η νέα γνώση που περιέχεται στην ανακάλυψη ή εφεύρεση χρησιμοποιείται ως εισροή-κλειδί σε εφαρμοσμένα ερευνητικά projects, των οποίων η εκροή ή τα αποτελέσματα μπορεί να είναι η παραγωγή καινοτομικών, δηλαδή νέων ή βελτιωμένων, προϊόντων ή παραγωγικών διαδικασιών. Συνεπώς, υπάρχει σαφής διαφορά μεταξύ των εννοιών της εφεύρεσης και της καινοτομίας. Ο διάσημος οικονομολόγος Joseph Schumpeter ήταν ο πρώτος ο οποίος παρατήρησε και όρισε την διαφορά αυτή: η «εφεύρεση» είναι η εκροή της βασικής έρευνας, και η «καινοτομία» είναι η εκροή της εφαρμοσμένης έρευνας. Η επιστημονική ανακάλυψη αξιολογείται πάντα με το κατά πόσο έχει συντελέσει στο να κατανοήσουμε τα φυσικά φαινόμενα. Το κριτήριο

όμως για την αξιολόγηση της καινοτομίας είναι η επίδρασή της στον τρόπο που ζουν οι άνθρωποι.

Επειδή η καινοτομία εμπεριέχει εξειδικευμένη γνώση και επειδή το βασικό χαρακτηριστικό της γνώσης είναι ότι αποτελεί δημόσιο αγαθό, η Πολιτεία κατοχυρώνει νομικά τα πνευματικά δικαιώματα του εφευρέτη-καινοτόμου με την χορήγηση σ' αυτόν διπλώματος ευρεσιτεχνίας ή πατέντας, η οποία του εξασφαλίζει την οικονομική εκμετάλλευση του νέου προϊόντος σε μια συγκεκριμένη γεωγραφική περιοχή και για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.

Εφευρέτες – καινοτόμοι - επιχειρηματίες

Η κατανόηση της καινοτομίας ως επιχειρησιακής διαδικασίας που ανελίσσεται σε διασύνδεση με την επιστημονική έρευνα, την μάθηση, και τις συνθήκες της αγοράς και της οικονομίας διευκολύνεται αν θεωρήσουμε τα ιστορικά παραδείγματα των εφευρετών που δεν παρέμειναν μόνον εφευρέτες, αλλά προχώρησαν στην εμπορική προώθηση των εφευρέσεών τους, έγιναν δηλαδή καινοτόμοι επιχειρηματίες. Τέτοια παραδείγματα διαφωτίζουν την πραγματική φύση της καινοτομίας.

Μέχρι τα τέλη του 19^{ου} αιώνα οι επιστήμονες γενικά δεν ενδιαφέροντο για την πρακτική εφαρμογή των ανακαλύψεών τους. Ο πρώτος επιστήμονας που προχώρησε στην τεχνολογική εφαρμογή των επιστημονικών του ανακαλύψεων ήταν ο Justus Liebig, ο οποίος στα μέσα του 19^{ου} αιώνα ανέπτυξε το πρώτο συνθετικό λίπασμα, καθώς και ένα σημαντικό εκχύλισμα κρέατος το οποίο αποτελούσε το μόνο μέσον συντήρησης ζωικών πρωτεϊνών μέχρι την ανακάλυψη του ψυγείου την δεκαετία του 1880. Επίσης, το 1856 ο Εγγλέζος επιστήμονας Sir William

Perkin ανακάλυψε την πρώτη συνθετική βαφή και αμέσως ίδρυσε χημική βιομηχανία για να εκμεταλλευτεί οικονομικά την ανακάλυψή του.

Ένας όμως από τους πιο επιτυχημένους καινοτόμους ήταν ο Αμερικανός Thomas Alva Edison, ο οποίος κατά την διάρκεια της ζωής του κατοχύρωσε πάνω από 1000 πατέντες. Τρεις απ' αυτές είναι η ηλεκτρική λάμπα, η κινηματογραφική ταινία των 35mm, και η ηλεκτρική καρέκλα. Η ικανότητά του να καινοτομεί, και όχι απλά να εφευρίσκει, δηλαδή η ικανότητά του όχι μόνο να έχει νέες ιδέες, αλλά να τις μετατρέπει σε προϊόντα που πωλούνται με επιτυχία στην αγορά, συντέλεσε ώστε να δημιουργήσει μια υπερεπιχείρηση, η οποία το 1920 είχε αξία περίπου 21,6 δισ. \$. Με άλλα λόγια, ο Edison κατανόησε σωστά τον αμφίδρομο χαρακτήρα της καινοτομίας που απαιτεί κινητοποίηση και συντονισμό δύο δυνάμεων, της τεχνολογίας (technology push) και της ζήτησης της αγοράς (demand pull).

Όπως αναφέρει ο βιογράφος του, Mathew Josephson, ο Έντισον δεν είχε καμία πρόθεση να ασχοληθεί με την οργανωμένη έρευνα. Οδηγήθηκε στην επιλογή αυτή διότι απέτυχε να κατασκευάσει ηλεκτρικό φως που να μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην πράξη. Η αποτυχία αυτή τον πείσμωνε και αποφάσισε να ασχοληθεί με την επιστημονική έρευνα συστηματικά. Γνώριζε την επιστημονική δουλειά που είχε προηγηθεί από επιστήμονες όπως ήταν ο Michael Faraday και ο Joseph Henry και αποφάσισε να εργαστεί σκληρά για να πετύχει αυτό που ήθελε. Οργάνωσε ερευνητική ομάδα και δούλεψε συστηματικά βελτιώνοντας τα επιστημονικά ευρήματα παλαιότερων ερευνητών, εκτελώντας αμέτρητα πειράματα και δοκιμάζοντας πολλές μεθόδους. Δοκίμασε για παράδειγμα 1.600 διαφορετικά υλικά μέχρι να βρει το κατάλληλο που τελικά τον οδήγησε να πραγματοποιήσει τον σκοπό του.

Η προσφορά του Edison στον ηλεκτρισμό αποτελεί ένα πολύ καλό παράδειγμα της ικανότητας μετατροπής σε χρήσιμη πρακτική εφαρμογή

μιας εμπορικής ευκαιρίας που περιέχεται σε μια νέα ιδέα. Στην περίπτωση της εφεύρεσης της ηλεκτρικής λάμπας, ο Edison κατάλαβε ότι χωρίς την ύπαρξη σημείου ηλεκτροδότησης, η ηλεκτρική λάμπα ήταν απλώς μια ιδέα χωρίς πρακτική αξία. Έτσι λοιπόν, αυτός και η ερευνητική του ομάδα ξεκίνησαν την δημιουργία μιας ολόκληρης υποδομής παραγωγής και διανομής ηλεκτρικής ενέργειας περιλαμβάνοντας ακόμα και τον σχεδιασμό διακοπών, καλωδιώσεων και φωτιστικών δαπέδου.

Όπως γίνεται φανερό, ο Edison συνειδητοποίησε ότι η καινοτομία είναι κάτι περισσότερο από το να έχει κανείς νέες ιδέες. Είναι δηλαδή η διαδικασία του να αποκτούν οι νέες ιδέες πρακτική εφαρμογή. Μπορεί οι διάφοροι ορισμοί της καινοτομίας να μην συμφωνούν μεταξύ τους στις εκφράσεις, αλλά όλοι συμφωνούν ότι καινοτομία είναι η ανάπτυξη και εκμετάλλευση των καινούργιων ιδεών και όχι απλά η επινόηση και εφεύρεσή τους. Μπορούμε να ανατρέξουμε επίσης στους ειδικούς μελετητές της καινοτομίας, όπως είναι μεταξύ άλλων ο Freeman.

Όσον αφορά την εφεύρεση σε αντιδιαστολή με την καινοτομία, μερικές από τις πολύ σημαντικές εφευρέσεις του 19^{ου} αιώνα εφευρέθηκαν από άτομα που το όνομά τους ξεχάστηκε. Τα ονόματα που θυμόμαστε είναι αυτά των επιχειρηματιών που μετέτρεψαν τις εφευρέσεις σε εμπορικές αξίες. Για παράδειγμα, η ηλεκτρική σκούπα εφευρέθηκε από τον J. Murrey Spenger. Ήταν όμως ο W.H. Hoover, κατασκευαστής δερμάτινων ειδών, ο οποίος την προώθησε στην αγορά. Επίσης η ραπτομηχανή εφευρέθηκε από τον Elias Howe στην Βοστώνη το 1846, ο οποίος δεν μπόρεσε να την προωθήσει εμπορικά αν και ταξίδεψε στην Αγγλία για τον σκοπό αυτό. Επανερχόμενος στις Η.Π.Α. βρήκε τον Issak Singer να έχει κλέψει την πατέντα του και να έχει στήσει μια πετυχημένη επιχείρηση ραπτομηχανών. Το ίδιο συνέβη και με τον Morse που εφύρε μόνο τον κώδικα, αλλά είχε την ικανότητα να προωθήσει εμπορικά την τηλεγραφία στο σύνολό της. Παρομοίως και ο Graham Bell, ο οποίος

βασίστηκε στην επιστημονική δουλειά του Herman von Helmholtz για την αναπαραγωγή του ήχου.

Η καινοτομία δεν είναι συνεπώς το προϊόν του 20^{ου} αιώνα, αλλά του 19^{ου} αιώνα. Η κινητήρια δύναμη ήταν η διόραση της ευκαιρίας που υπήρχε για την δημιουργία νέων βιομηχανιών, όπως του ηλεκτρικού σιδηρόδρομου από τον Siemens και του ηλεκτρικού φωτός από τον Edison. Και οι δύο κατανόησαν το είδος της νέας τεχνολογίας που χρειαζόταν και δούλεψαν σκληρά για να την πετύχουν.

Αλλά μόνον στον 20^ο αιώνα η καινοτομία έγινε η καρδιά της τεχνολογικής προσπάθειας μέσω της συστηματικής οργάνωσης και θεσμοποίησης της εφαρμοσμένης έρευνας σε εργαστήρια Ε.Τ.Α.

Η επιτυχημένη ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας σήμερα βασίζεται σχεδόν αποκλειστικά στο μάνατζμεντ της καινοτομίας.

4.3. ΚΟΙΝΩΝΙΑ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΟΔΟΣ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

Η ενότητα αυτή αποσκοπεί να κάνει κατανοητές τις έννοιες της κοινωνίας της πληροφορίας, της οικονομίας της γνώσης και της σχέσης που υπάρχει αφενός μεταξύ τους, και αφετέρου με την διαδικασία της μάθησης και της καινοτομίας. Επίσης, στην ενότητα αυτή θα συζητηθεί η έννοια της τεχνολογικής προόδου, της παγκοσμιοποίησης και της σχέσης μεταξύ τους.

Η «κοινωνία της πληροφορίας», ή η «κοινωνία της γνώσης», ή ακόμα η «οικονομία της γνώσης», ή η «μαθαίνουσα οικονομία» έχουν αποτελέσει τα τελευταία χρόνια το αντικείμενο πολλών συζητήσεων και αντιπαραθέσεων.

Η σχετική φιλολογία αφορά είτε την φιλοσοφική διάσταση των σχέσεων των εννοιών πληροφορία, γνώση, μάθηση, οικονομία, και κοινωνία, είτε ζητήματα διεθνούς ανταγωνιστικότητας και κοινωνικο-οικονομικής πολιτικής, με έμφαση στις στρατηγικές management και στο υφιστάμενο εργασιακό καθεστώς.

Από τις αρχές της 10ετίας του 1980, διάφοροι κοινωνικοοικονομικοί φορείς, καθώς και άτομα, σε εθνικό και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, εξακολουθούν να εκφράζουν τον φόβο τους για τον κίνδυνο να μείνει η Ευρώπη πίσω από τις Η.Π.Α. στην λεγόμενη τρίτη βιομηχανική επανάσταση, με άλλα λόγια στην αναδυόμενη με ταχείς ρυθμούς κοινωνία της πληροφορίας και οικονομία της γνώσης. Πράγματι, η Ευρώπη εξακολουθεί να αντιμετωπίζει διαρθρωτικές αδυναμίες όσον αφορά την ερευνητική της δραστηριότητα. Συγκεκριμένα, το 1999 η Ε.Ε. επένδυσε στην έρευνα και ανάπτυξη 70 εκατ. ευρώ λιγότερα από ό,τι οι Η.Π.Α., και βρίσκεται πίσω από τις Η.Π.Α. και την Ιαπωνία όσον αφορά τις δαπάνες στην έρευνα ως ποσοστό του Α.Ε.Π.: 1,8% έναντι 2,7% των Η.Π.Α. και 3,1% της Ιαπωνίας. Επίσης, η Ε.Ε. βρίσκεται σήμερα πίσω από τις Η.Π.Α. όσον αφορά τον αριθμό των ερευνητών, τον αριθμό των πατεντών και τις εξαγωγές κατά κεφαλήν.

4.4. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑ ΚΑΙ ΓΝΩΣΗ

Θα μπορούσαμε κατ' αρχήν να ορίσουμε την πληροφορία ως **τα δεδομένα ή στατιστικά στοιχεία που συλλέγονται, ταξινομούνται, και παρουσιάζονται από οιαδήποτε φορέα και υπό οιαδήποτε μορφή**. Η πληροφορία αποτελεί την βάση της γνώσης, ή, με οικονομικούς όρους, η πληροφορία είναι η εισροή στην παραγωγή της γνώσης. Θα μπορούσαμε να χρησιμοποιήσουμε το πλαίσιο της συνάρτησης παραγωγής και να

θεωρήσουμε την πληροφορία ως εξωγενή εισροή η οποία μετασχηματίζεται μέσω του τεχνολογικού μηχανισμού της μάθησης σε εκροή ή προϊόν που ονομάζεται γνώση. Η συνάρτηση παραγωγής στην προκειμένη περίπτωση είναι ο μαθησιακός μηχανισμός και είναι σκόπιμο να προσπαθήσουμε να ορίσουμε την εκροή της συνάρτησης, δηλαδή την γνώση. Η θεωρητική φιλολογία για την γνώση και την κατηγοριοποίησή της είναι τεράστια, από τον von Mises και τον Hayek μέχρι σημαντικούς σημερινούς ερευνητές, όπως είναι ο Hodgson, ο Hull και ο Antonelli.

Οι **κατηγορίες της γνώσης** που είναι σημαντικές για την οικονομία της γνώσης, είναι οι εξής τέσσερις:

1. γνώση του τι, ή, ποιο είναι το αντικείμενο της γνώσης;
2. γνώση του γιατί, ή, γιατί αποκτήθηκε η γνώση;
3. γνώση του πώς, ή, με ποιόν τρόπο αποκτήθηκε η γνώση;
4. γνώση του ποιος γνωρίζει, ή, ποιος έχει αυτή τη γνώση;

Η **γνώση-τι** αναφέρεται στην γνώση των γεγονότων. Η γνώση αυτού του είδους είναι αυτό που συνήθως αποκαλούμε «πληροφορία». Η **γνώση-γιατί** αναφέρεται στην επιστημονική γνώση. Η γνώση αυτού του είδους αποτελεί την βάση της τεχνολογικής ανάπτυξης και της καινοτομίας. Η παραγωγή και αναπαραγωγή αυτής της γνώσης είναι οργανωμένη στα πανεπιστήμια και τα ερευνητικά ιδρύματα. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση σ' αυτήν την γνώση είτε προσλαμβάνοντας επιστημονικό προσωπικό, είτε αναπτύσσοντας κοινά projects με επιστημονικούς οργανισμούς.

Η **γνώση-πώς**, ή με άλλα λόγια η τεχνογνωσία (know-how), αναφέρεται στην απόκτηση δεξιοτεχνιών και ικανοτήτων και συνήθως αναπτύσσεται και διατηρείται μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης ή του οργανισμού. Η **γνώση-ποιος** σημαίνει πληροφορία για το ποιος γνωρίζει τι, και ποιος κατέχει την τεχνογνωσία.

Η γνώση των τεσσάρων αυτών ειδών αποκτάται διαμέσου διαφορετικών καναλιών. Τα δύο πρώτα είδη γνώσεων αποκτώνται με το διάβασμα, την παρακολούθηση διαλέξεων και την πρόσβαση σε βάσεις δεδομένων. Τα δύο τελευταία όμως είδη γνώσης προέρχονται από την εμπειρία και μαθαίνονται από την καθημερινή πρακτική των επιχειρήσεων στα πλαίσια των σχέσεών τους με τους πελάτες, τους προμηθευτές, καθώς και από την εμπειρία άλλων επιχειρήσεων.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό ότι μεταξύ της γνώσης και της πληροφορίας υπάρχει αμφιμονοσήμαντη σχέση. Έτσι, ένας πιο πλήρης **ορισμός της πληροφορίας** θα μπορούσε να είναι όχι μόνον τα δεδομένα ή στατιστικά στοιχεία που συλλέγονται, ταξινομούνται, και παρουσιάζονται από οιονδήποτε φορέα και υπό οιαδήποτε μορφή, **αλλά και τα κάθε μορφής αποτελέσματα επιστημονικής έρευνας και τεχνολογικής ανάπτυξης, καθώς και η κάθε μορφής έκφραση ιδεών.**

Κοινωνία της πληροφορίας και οικονομία της γνώσης

Η κοινωνία της πληροφορίας και η οικονομία της γνώσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. **Η γνώση σημαίνει ικανότητα για χρησιμοποίηση της πληροφορίας προς παραγωγή νέας γνώσης, νέας πληροφοριακής ροής, καινοτομίας και τεχνολογικής ανάπτυξης.** Η πιο σημαντική οικονομική εκδήλωση της κοινωνίας της πληροφορίας είναι η οικονομία της γνώσης, δηλαδή η εμφάνιση ενός συνεχώς διογκούμενου νέου οικονομικού κλάδου που βασίζεται στην πληροφορία και γνώση. Για παράδειγμα, δεν είναι παρά μόνον τα 10-15 τελευταία χρόνια που εμφανίστηκαν επιχειρήσεις έντασης πληροφορίας, ιδιαίτερα στον τομέα των υπηρεσιών, όπως διακίνησης χρήματος, λιανικού εμπορίου, εκδόσεων και ταξιδιών.

Οι κύριες πηγές τεχνολογίας των επιχειρήσεων αυτών είναι η δημιουργία λογισμικού και πληροφοριακών συστημάτων με σκοπό την επεξεργασία και διακίνηση της πληροφορίας. Μια άλλη σημαντική κατηγορία επιχειρήσεων είναι αυτές που βασίζονται στην επιστημονική γνώση και στα αποτελέσματα των εργαστηρίων Ε.Τ.Α. που διαθέτουν, όπως είναι οι κλάδοι των ηλεκτρονικών και φαρμακευτικών προϊόντων.

Ο κλάδος της γνώσης ή η οικονομία της γνώσης δημιουργήθηκε στην βάση της ταυτόχρονης εμφάνισης τριών νέων φαινομένων:

1. Της απομάκρυνσης των δραστηριοτήτων παραγωγής γνώσης από την εσωτερική διάρθρωση των παραδοσιακών επιχειρήσεων.
2. Της εμφάνισης μιας πραγματικής ζήτησης για τεχνολογικές ικανότητες και δεξιότητες.
3. Της εμφάνισης νέων ειδικευμένων ανεξάρτητων επιχειρήσεων στην παραγωγή γνώσης και τεχνολογικών ικανοτήτων.

Η δημιουργία της οικονομίας της γνώσης οφείλεται στην τεράστια ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, των οποίων η εκρηκτική συνεχής εξέλιξη αυξάνει τους ρυθμούς της ροής της τεχνολογικής πληροφορίας, και κατά συνέπεια των τεχνολογικών καινοτομιών. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορίας μπορεί να θεωρηθεί ως απάντηση στην ανάγκη αποτελεσματικής διαχείρισης της πληροφορίας, δηλαδή των δύο πρώτων κατηγοριών γνώσης, της *γνώσης-τι* και της *γνώσης-γιατί*. Και αντιστρόφως, η ύπαρξη της τεχνολογίας της πληροφορίας και των τηλεπικοινωνιών αποτελεί μια ισχυρή ώθηση της διαδικασίας κωδικοποίησης ορισμένων τύπων γνώσης.

Σήμερα, όλη η γνώση που μπορεί να κωδικοποιηθεί και να μετατραπεί σε πληροφορία μπορεί να διαβιβαστεί τάχιστα σε μεγάλες αποστάσεις με πολύ χαμηλό κόστος. Λόγω ακριβώς αυτής της

αυξανόμενης κωδικοποίησης στοιχείων της γνώσης, η εποχή μας χαρακτηρίζεται ως η «κοινωνία της πληροφορίας», δηλαδή, κατ' αρχήν, ως η κοινωνία στην οποία οι περισσότεροι εργαζόμενοι παράγουν, χειρίζονται και διανέμουν πληροφορίες, ή κωδικοποιημένη γνώση.

Η αυξανόμενη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, καθώς και η ευκολότερη πρόσβαση στην πληροφορία αυξάνουν την σπουδαιότητα απόκτησης αφενός της γνώσης χειρισμού, και αφετέρου ικανοτήτων για επιλογή και αποτελεσματική χρήση της πληροφορίας. Έτσι, αν και τα όρια μεταξύ της κωδικοποιήσιμης και μη κωδικοποιήσιμης γνώσης γίνονται όλο και πιο δυσδιάκριτα, η οικονομία της γνώσης δεν είναι συνώνυμη με την κοινωνία της πληροφορίας.

Η κοινωνία της πληροφορίας χαρακτηρίζεται από δύο στοιχεία:

1. Από μια συνεχή διαδικασία μάθησης μέσα στα πλαίσια του κυκλώματος «πληροφορία-γνώση-νέα πληροφορία-νέα γνώση», και
2. Από την εύκολη πρόσβαση των ατόμων στην πληροφορία και στην γνώση.

Η οικονομία της γνώσης, από την άλλη μεριά, χαρακτηρίζεται από την ανάγκη αφενός συνεχούς μάθησης της κωδικοποιημένης πληροφορίας και απόκτησης των ικανοτήτων για την χρήση αυτής της πληροφορίας, και αφετέρου από την ανάγκη, συνεχούς μάθησης μέσα από την πράξη και την εμπειρία. Η μάθηση μπορεί, δηλαδή, να οριστεί ως η διαδικασία απόκτησης ικανοτήτων μέσα από την πράξη και την εμπειρία. Μπορούμε κατά συνέπεια να ορίσουμε την μάθηση ως μία μορφή γνωσιακής διαδικασίας, η οποία οδηγεί στην γνώση. Ένα βασικό χαρακτηριστικό της μάθησης είναι η απόκτηση ικανότητας για τον μετασχηματισμό της γνώσης σε κωδικοποιημένη γνώση, η οποία με την σειρά της απαιτεί

απόκτηση νέας πληροφορίας και μετατροπής της σε νέα γνώση και νέες ικανότητες για την χρήση της νέας γνώσης, κ.ο.κ.

Μέσα σ' αυτό το πλαίσιο, οι σημερινές επιχειρήσεις πιέζονται από την ανάγκη να γίνουν μαθαίνοντες οργανισμοί, οι οποίοι συνεχώς αναβαθμίζουν και αναπροσαρμόζουν την οργάνωσή τους, το management και τις ικανότητές τους προκειμένου να αυξήσουν την καινοτομική τους δραστηριότητα και με τον τρόπο αυτό να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Αν και η ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων διαδικασιών ήταν πάντα ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες ανταγωνισμού μεταξύ των επιχειρήσεων, τα τελευταία όμως χρόνια έχει εμπειρικά διαπιστωθεί ότι η συνεχής διαδικασία μάθησης είναι το κλειδί για την ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας και την κατά συνέπεια απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όχι μόνον των επιχειρήσεων και οργανισμών, αλλά ολόκληρων χωρών και περιφερειών.

4.5. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΟΔΟΣ ΚΑΙ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

Κατά την διάρκεια του 19^{ου} αιώνα η τεχνολογία αποτελούσε ουσιαστικά "μαστοριά", δεξιοτεχνία των χεριών, και δεν υπήρχε εκτεταμένη επίσημη εκπαίδευση για να γίνει κανείς μάστορας. Το πρώτο σημαντικό τεχνολογικό ίδρυμα ανώτερης εκπαίδευσης που εμφανίστηκε στην Δύση ήταν η Πολυτεχνική Σχολή του Παρισιού (Ecole Polytechnique) στο τέλος του 18^{ου} αιώνα. Κατά τα μέσα όμως του 20^{ου} αιώνα, η τεχνολογική δραστηριότητα απέκτησε επίσημο επαγγελματικό χαρακτήρα που απαιτούσε πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Αυτό οδήγησε στην ίδρυση των πανεπιστημιακών τεχνολογικών ιδρυμάτων, καθώς και των δημόσιων ή ιδιωτικών εργαστηρίων όπου άρχισε να διεξάγεται

επισήμως πλέον η τεχνολογική έρευνα. Έτσι σήμερα οι τεχνολογικές εξελίξεις παράγονται στα εργαστήρια Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης και είναι άμεσα συνδεδεμένες με τις επιστημονικές εξελίξεις. Αν και υπάρχουν ακόμα άτομα που δουλεύουν σαν τον Edison, τον Siemens, ή τον Westinghouse, εντούτοις αυτό αποτελεί σήμερα την εξαίρεση και όχι τον κανόνα.

Οι τεχνολογικές εξελίξεις του 20^{ου} αιώνα, και ιδιαίτερα η πρωτοφανής ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών τις τελευταίες δεκαετίες, επιτάχυναν και διεύρυναν την διάχυση της πληροφορίας και της γνώσης ακόμα και στις πιο υπανάπτυκτες και απομονωμένες χώρες της υδρογείου και συντέλεσαν στην εμφάνιση και ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας και γνώσης, η οποία αναπόφευκτα δημιούργησε το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης. Η παγκοσμιοποίηση συχνά αναλύεται ως δίκτυα και ροές, είτε αυτά είναι μέσα μαζικής ενημέρωσης, τηλεπικοινωνίες, τεχνολογία, ή χρηματοροές.

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης θεωρείται ότι οι διεθνείς ροές δεν έχουν εθνική βάση και η μεταβίβασή τους λαμβάνει χώρα αυτοστιγμεί. Δηλαδή ο πραγματικός χρόνος έχει εξαλείψει την έννοια του χώρου. Επειδή όμως ο όρος «παγκοσμιοποίηση» υπονοεί έναν αμφιλεγόμενο τρόπο σκέψης γύρω από τον κόσμο και μια αμφιλεγόμενη δυναμική των πολιτικο-οικονομικών σχέσεων των ανθρώπων, πολλές φορές οι οικονομολόγοι χρησιμοποιούν τον όρο "διεθνής οικονομική ολοκλήρωση" που είναι λιγότερο συγκεκριμένος και σημαίνει έναν κόσμο όπου η τεχνολογία, καθώς και οι αγορές αγαθών, υπηρεσιών, και συντελεστών παραγωγής είναι πλήρως ενοποιημένες.

Για παράδειγμα, ο Joseph Stiglitz, στον οποίο απονεμήθηκε το βραβείο Νόμπελ στα οικονομικά το 2001, ορίζει την παγκοσμιοποίηση ως «*την απομάκρυνση των εμποδίων για ελεύθερο εμπόριο και την στενότερη ολοκλήρωση των εθνικών οικονομιών*». Είναι φανερό ότι ο ορισμός αυτός

ως στόχος σημαίνει ότι η παγκοσμιοποίηση συνεπάγεται ωφέλειες για τις φτωχές χώρες.

Βέβαια, η εμπειρία έχει δείξει ότι μια ικανοποιητική ολοκλήρωση αποτελεί πολύ αργή διαδικασία, όπως μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι συμβαίνει ακόμα και σε αναπτυγμένες περιφέρειες, όπως είναι η Ε.Ε., όπου παρατηρείται μια πολύ αργή διαδικασία ολοκλήρωσης των εθνικών οικονομιών. Αλλά ακόμα και το διαδίκτυο, η πιο αντιπροσωπευτική μορφή, θα λέγαμε, της τεχνολογικής παγκοσμιοποίησης, παραμένει ακόμα «ενοριακό». Για παράδειγμα, το amazon.com αισθάνεται υποχρεωμένο να διατηρεί ξεχωριστό αγγλίζικο site, το amazon.co.uk, με διαφορετικές προτάσεις και ταξινομήσεις πωλήσεων από το αντίστοιχο αμερικάνικο.

Είναι γεγονός ότι η παγκοσμιοποίηση και η κοινωνία της πληροφορίας έχουν δημιουργήσει ευρύ πεδίο για κριτική σκέψη, για επανεξέταση της εθνικής παραγωγής, των εθνικών κυβερνήσεων, της παγκόσμιας οικολογίας, και γενικότερα για την επανεξέταση της φύσης και του σκοπού της γνώσης καθαυτής.

Όμως ακόμα, τα κεντρικά ζητήματα που παραμένουν είναι η ανισότητα, οι σχέσεις Βορρά - Νότου, η μετατόπιση της εξουσίας, η μετανάστευση, η απορρύθμιση των αγορών, η επαναρρύθμιση των πολιτικών χώρων, κυρίως κατά την εφαρμογή των αναπτυξιακών στρατηγικών των Διεθνών Οργανισμών, κ.ο.κ. Τα μικρά κράτη πάντα προσπαθούν να συμμετέχουν σε διάφορα θέματα, όπως το περιβάλλον και η βιώσιμη ή αειφόρος ανάπτυξη (sustainable development) συνασπιζόμενα σε περιφερειακές ομάδες. Τελευταία, οι πιέσεις είναι τόσο μεγάλες, που ακόμα και ο πρώην Διευθύνων Σύμβουλος του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου, Stanley Fischer, στο ετήσιο συμπόσιο της Federal Reserve Bank στο Κάνσας Σίτυ, υποστήριξε να αρθούν οι περιορισμοί στο εμπόριο αγροτικών προϊόντων που αποκλείουν κατά άδικο τρόπο τις

αναπτυσσόμενες χώρες από τις διεθνείς αγορές (Financial Times 28-8-00).

Αν και οι επιδράσεις της διαδικασίας της παγκοσμιοποίησης έχουν καταλήξει σε οικονομικές καταστροφές για πολλές αναπτυσσόμενες χώρες και ιδιαίτερα για τους φτωχούς των χωρών αυτών, εντούτοις ο στόχος για μια δικαιότερη διεθνή οικονομία και κοινωνία δεν μπορεί να είναι η παρεμπόδιση της περαιτέρω ανάπτυξης του φαινομένου της παγκοσμιοποίησης, διότι αυτό θα σήμαινε ότι ο στόχος είναι η παρεμπόδιση της επιτάχυνσης και διάδοσης της κοινωνίας της πληροφορίας και της τεχνολογικής προόδου. Αντίθετα, ένας ρεαλιστικός στόχος είναι η άσκηση πίεσης στις κυβερνήσεις του Δυτικού κυρίως κόσμου για την υιοθέτηση πολιτικών οι οποίες βοηθούν τις επιχειρήσεις, τους κλάδους και τις περιφέρειες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα χωρίς το πρόβλημα της ανεργίας ή των υπερβολικών ελλειμμάτων/πλεονασμάτων, είτε αυτά αφορούν τις αναπτυσσόμενες χώρες, είτε τις βιομηχανικές.

Σύμφωνα με τον Joseph Stiglitz, το πρόβλημα βρίσκεται στο μάνατζμεντ της παγκοσμιοποίησης, η δίκαια κατεύθυνση του οποίου μπορεί να μετατρέψει το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης σε δύναμη καλού που θα εμπλουτίσει την ζωή όλων των ανθρώπων στον πλανήτη μας, ιδιαίτερα των φτωχών. Με άλλα λόγια, το νέο οικονομικό σύστημα της κοινωνίας της πληροφορίας μπορεί να δώσει νέες δίκαιες διαστάσεις στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης, αν οι εθνικές και διεθνείς πολιτικές επικεντρωθούν σε δικαιότερη κατανομή του παγκόσμιου πλούτου που δημιουργούν οι τεχνολογικές εξελίξεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

Μ.Μ.Ε. ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

5.1. ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ (Π.Ε.Π.)

Οι κοινωνικοοικονομικές ανισότητες μεταξύ των περιφερειών της χώρας εξακολουθούν να υφίστανται, παρά μια σειρά προγραμμάτων εθνικών και ευρωπαϊκών, και μάλιστα να είναι ιδιαίτερα έντονες σε περιοχές μικρότερης κλίμακας και μέσα στα όρια της ίδιας περιφέρειας ακόμη και του ίδιου νομού.

Ο σχεδιασμός του Γ' ΚΠΣ προβλέπει ότι από τα 44 δις. ευρώ περίπου (κοινοτικών, εθνικών και ιδιωτικών) πόρων τα 11 δις. θα διατεθούν στις περιφέρειες της χώρας. Το αμιγώς περιφερειακό σκέλος, δηλαδή τα 13 ΠΕΠ, αποτελεί το 25% του συνόλου του Γ' ΚΠΣ. Στην πραγματικότητα, όμως, το ύψος των κονδυλίων που θα διαχειριστούν οι 13 Περιφέρειες της χώρας θα είναι υψηλότερο δεδομένου ότι θα ενισχυθούν και από τα τομεακά επιχειρησιακά προγράμματα.

Η περιφερειακή διάσταση του νέου ΚΠΣ (στο βαθμό που το χαρακτηρίζει) αποτελεί πρόκληση για τις τοπικές κοινωνίες, οι οποίες καλούνται άμεσα να συνδράμουν στη συνολική ανάπτυξη της χώρας μέσω της ιεράρχησης και της αξιολόγησης των αναγκών τους ώστε να αναδείξουν τα οικονομικά σκόπιμα, ώριμα και επιλέξιμα έργα. Σε αυτό το πλαίσιο, η Ο.Κ.Ε. (Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή) εκτιμά ότι τα Π.Ε.Π. αποτελούν αναμφίβολα τον κορμό της παρέμβασης του Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης στις 13 ελληνικές περιφέρειες. Το βιοτικό

επίπεδο των ελληνικών περιφερειών, όταν ολοκληρωθεί το Γ' Κ.Π.Σ., θα πρέπει να συγκλίνει με το μέσο όρο των ευρωπαϊκών.

Η ευημερία όλων των Ελλήνων θα πρέπει να έχει βελτιωθεί σημαντικά, μέσα από τη δημιουργία ικανού αριθμού νέων, ποιοτικών θέσεων εργασίας ώστε, παρόλη την αύξηση του ποσοστού συμμετοχής του πληθυσμού στο εργατικό δυναμικό, κάτι που άλλωστε έχει τεθεί ως στόχος στην Ευρωπαϊκή Διάσκεψη της Λισσαβόνας, η ανεργία να μειωθεί ουσιαστικά. Η Ο.Κ.Ε. θεωρεί καταρχήν ότι οι στρατηγικές των Π.Ε.Π, όπως συντίθενται από τους Άξονες Προτεραιότητας και τα Μέτρα εναρμονίζονται με τις Κοινοτικές πολιτικές (ανταγωνιστικότητα, απασχόληση, ισότητα, περιβάλλον) και με το Περιφερειακό Σκέλος του Σχεδίου Περιφερειακής Ανάπτυξης 2000 - 2006.

Ειδικότερα, τα Π.Ε.Π. ακολουθούν με συνέπεια τις εξής κατευθύνσεις:

- Θέτουν ως καίρια προτεραιότητα τη μείωση της ανεργίας και την ενίσχυση, εν γένει, της απασχόλησης είτε με τη δημιουργία θέσεων εξαρτημένης εργασίας είτε με την υποστήριξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Οι στόχοι της οποιούς έχει θέσει η Ευρωπαϊκή Ένωση για τη βελτίωση της απόδοσης στον τομέα της απασχόλησης δεν μπορούν να επιτευχθούν χωρίς τη σημαντικότερη συμμετοχή των παραγόντων του περιφερειακού και τοπικού επιπέδου. Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνεται της ευρωπαϊκές κατευθυντήριες γραμμές για την απασχόληση του 2001 και του 2002: «Όλοι οι παράγοντες στο περιφερειακό και το τοπικό επίπεδο, συμπεριλαμβανομένων των κοινωνικών εταίρων, πρέπει να κινητοποιηθούν για να εφαρμόσουν την Ευρωπαϊκή Στρατηγική για την Απασχόληση προσδιορίζοντας το δυναμικό δημιουργίας

θέσεων απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο και ενισχύοντας της εταιρικές σχέσεις της το σκοπό αυτό».

- Αποσκοπούν στη λειτουργική διασύνδεση των περιφερειών με τα διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών και στην αποτελεσματική αξιοποίησή της. Άλλωστε, η Επιτροπή έχει επανειλημμένα τονίσει ότι είναι απαραίτητο να αντιμετωπισθούν τα ειδικά προβλήματα των πλέον απομακρυσμένων και απομονωμένων περιοχών και να δοθεί βαρύτητα στη δημιουργία βιώσιμων και αποτελεσματικών συστημάτων μεταφορών που θα εξασφαλίζουν την πρόσβαση των παραπάνω περιοχών στα διευρωπαϊκά δίκτυα μεταφορών.
- Στοχεύουν στην ενίσχυση της τοπικής επιχειρηματικότητας, της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Το τοπικό επίπεδο προσφέρεται ιδανικά για την ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας, ειδικά με τη σύσταση και την ανάπτυξη νέων, μικρών και καινοτόμων επιχειρήσεων. Στην κατεύθυνση αυτή επιβάλλεται όχι μόνο η άρση των υφιστάμενων αντικινήτρων αλλά και η καθιέρωση συγκεκριμένων κινήτρων **για την ανάπτυξη των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (ΜΜΕ)**. Από την πλευρά της οι τοπικοί επιχειρηματίες και οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναδιαρθρώσουν και να δημιουργήσουν ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες, να εισαγάγουν καινοτόμες εργασιακές πρακτικές (π.χ., επιμερισμός της εργασίας και τηλεργασίας), να προωθήσουν την ισότητα των φύλων, να προσφέρουν εργασιακή κατάρτιση, να καθοδηγήσουν μικρότερες επιχειρήσεις.
- Συντελούν στην ενίσχυση της Έρευνας και της Τεχνολογίας με τον εκσυγχρονισμό των τηλεπικοινωνιακών υποδομών, στην εισαγωγή της Κοινωνίας της Πληροφορίας και τη διασύνδεση της Έρευνας με την παραγωγή.

- Εντάσσουν την αειφόρο ανάπτυξη της υπαίθρου και την αστική ανάπτυξη ως σημαντικές αναπτυξιακές παραμέτρους για της Περιφέρειες. Απαιτούνται κίνητρα για να μείνουν οι νέοι άνθρωποι στον τόπο της και αυτό σημαίνει καλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης και επαγγελματικής ειδίκευσης, καλύτερο επίπεδο υγειονομικής περίθαλψης, πραγματική και ουσιαστική πολιτιστική ανάπτυξη και κυρίως δυνατότητες απασχόλησης για να ζήσει ο κάτοικος της περιφέρειας μια αξιοπρεπή ζωή.

Επίσης, η **τοπική αυτοδιοίκηση** καλείται να παίξει ένα κρίσιμο ρόλο, εξασφαλίζοντας ένα ευνοϊκό περιβάλλον για την **ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών** και τη **δημιουργία νέων θέσεων εργασίας**.

Είναι βέβαια αυτονόητο ότι η τοπική αυτοδιοίκηση δεν μπορεί να δράσει μόνη της. Είναι αναγκαία η **συμμετοχή των τοπικών παραγόντων**. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται:

- Οι επιχειρήσεις, οι οποίες με τη διπλή της ιδιότητα, ως εργοδότες και ως εταίροι, μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά αφενός μεν δημιουργώντας θέσεις εργασίας αφετέρου δε βοηθώντας της υπόλοιπους φορείς να συμβάλουν περισσότερο στην αύξηση της απασχόλησης.
- Οι κοινωνικοί εταίροι αποτελούν θεμελιώδεις παράγοντες για την τοπική δράση. Οι τοπικές συνδικαλιστικές οργανώσεις και οι εργοδότες αφουγκράζονται καλύτερα λόγω της εγγύτητάς της τα προβλήματα της περιοχής της και της ανάγκης της σε ό,τι αφορά της δεξιότητες, της θέσεις εργασίας και την κατάρτιση.
- Η εκπαίδευση (ανώτατα και ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα), οι φορείς κατάρτισης και άλλοι φορείς μπορούν να βοηθήσουν τόσο της ανέργους όσο και της εργαζόμενους να βελτιώσουν της

ικανότητες και της δεξιότητές της, εξασφαλίζοντας δια βίου κατάρτιση και εκπαίδευση σε όλους.

- Οι δημόσιες υπηρεσίες απασχόλησης μπορούν να διαδραματίσουν έναν καίριο ρόλο για τη λεπτομερή ανάλυση των τοπικών αγορών εργασίας και των αναγκών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε τοπικό επίπεδο.

5.2. Μ.Μ.Ε. ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΑΪΚΑ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ

Οι μικρές επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ευρωπαϊκής οικονομίας. Είναι βασική πηγή δημιουργίας θέσεων απασχόλησης και χώρος ανάπτυξης επιχειρηματικών ιδεών. Οι προσπάθειες της Ευρώπης σχετικά με την εισαγωγή της νέας οικονομίας θα επιτύχουν μόνο αν οι μικρές επιχειρήσεις προωθηθούν στην κορυφή της ημερήσιας διάταξης.

Οι μικρές επιχειρήσεις είναι οι πλέον ευαίσθητες από όλες τις επιχειρήσεις στις μεταβολές του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Είναι οι πρώτες που θα υποφέρουν αν επιβαρυνθούν με υπερβολική γραφειοκρατία. Και είναι οι πρώτες που θα ευδοκιμήσουν αν υπάρξουν πρωτοβουλίες για τη μείωση της γραφειοκρατίας και την επιβράβευση της επιτυχίας.

Στη Λισσαβόνα τέθηκε ο στόχος για την Ευρωπαϊκή Ένωση να καταστεί παγκοσμίως η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία που θα βασίζεται στη γνώση, ικανή για την αειφόρο οικονομική ανάπτυξη, για τη δημιουργία περισσότερων και καλύτερων θέσεων απασχόλησης και μεγαλύτερης κοινωνικής συνοχής.

Οι μικρές επιχειρήσεις πρέπει να θεωρούνται ως κινητήριος μοχλός της καινοτομίας, της απασχόλησης καθώς και της κοινωνικής και τοπικής ολοκλήρωσης στην Ευρώπη.

Θα πρέπει συνεπώς να δημιουργηθεί το βέλτιστο περιβάλλον για τις μικρές επιχειρήσεις και το επιχειρηματικό πνεύμα.

5.2.1. Αρχές που υιοθετούνται από την Ευρωπαϊκή Ένωση

Για την προώθηση των ανωτέρω,

- Αναγνωρίζεται τη δυναμική των μικρών επιχειρήσεων για ανταπόκριση στις νέες ανάγκες της αγοράς και για τη δημιουργία θέσεων απασχόλησης
- Τονίζεται η σπουδαιότητα των μικρών επιχειρήσεων στην ενθάρρυνση της κοινωνικής και περιφερειακής ανάπτυξης, ενώ παράλληλα θα συμπεριφέρονται ως παραδείγματα πρωτοβουλίας και ανάληψης των δεσμεύσεων
- Αναγνωρίζεται ότι το επιχειρηματικό πνεύμα αποτελεί μία πολύτιμη και παραγωγική ζωτική δεξιότητα σε όλα τα επίπεδα ευθύνης
- Χαιρετίζεται η επιτυχής επιχείρηση, η οποία θα πρέπει να ανταμείβεται επαξίως
- Θεωρείται ότι και η αποτυχία είναι συνεπακόλουθη της υπεύθυνης πρωτοβουλίας και της ανάληψης κινδύνων και θα πρέπει κυρίως να αντιμετωπίζεται ως μία ευκαιρία απόκτησης εμπειριών
- Αναγνωρίζονται οι αξίες της γνώσης, της δέσμευσης και της ευελιξίας στη νέα οικονομία

Η κατάσταση των μικρών επιχειρήσεων στην Ευρωπαϊκή Ένωση μπορεί να βελτιωθεί με δράσεις τόνωσης του επιχειρηματικού πνεύματος, με την αξιολόγηση των υφιστάμενων μέτρων, και όταν απαιτείται, με το να καθίστανται αυτά φιλικά προς τις μικρές επιχειρήσεις, και να διασφαλίζεται ότι οι αρμόδιοι για τη χάραξη πολιτικής λαμβάνουν

δεόντως υπόψη τις ανάγκες των μικρών επιχειρήσεων. Προς το σκοπό αυτό η Ε.Ε. δεσμεύεται:

- Να ενισχυθεί το καινοτόμο και επιχειρηματικό πνεύμα που επιτρέπει στις ευρωπαϊκές επιχειρήσεις να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις
- Να επιδιωχθεί ένα ρυθμιστικό, φορολογικό και διοικητικό πλαίσιο που θα διευκολύνει την επιχειρηματική δραστηριότητα και θα βελτιώσει την κατάσταση των επιχειρηματιών
- Να διασφαλιστεί η πρόσβαση σε αγορές βάσει ελάχιστων απαιτήσεων, οι οποίες συνάδουν με τους στόχους προτεραιότητας της δημόσιας τάξης
- Να διευκολυνθεί η πρόσβαση στις βέλτιστες μεθόδους έρευνας και τεχνολογίας
- Να διευκολυνθεί η πρόσβαση σε χρηματοδοτικά μέσα στη διάρκεια ολόκληρου του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης
- Να βελτιώνει συνεχώς τις επιδόσεις της ούτως ώστε η Ε.Ε. να παρέχει το καλύτερο περιβάλλον παγκοσμίως για τις μικρές επιχειρήσεις
- Θεωρείται ότι και η αποτυχία είναι συνεπακόλουθη της υπεύθυνης πρωτοβουλίας και της ανάληψης κινδύνων και θα πρέπει κυρίως να αντιμετωπίζεται ως μία ευκαιρία απόκτησης εμπειριών
- Να προωθεί άριστης ποιότητας υποστήριξη για τις μικρές επιχειρήσεις.

5.2.2. Γραμμές δράσης της Ε.Ε.

Με την επικύρωση του Χάρτη αυτού, Η Ε.Ε. δεσμεύεται να εργαστεί σύμφωνα με τις ακόλουθες γραμμές δράσης, λαμβάνοντας δεόντως υπόψη τις ανάγκες των μικρών επιχειρήσεων:

1. Εκπαίδευση και επιμόρφωση για το επιχειρηματικό πνεύμα. Η Ευρώπη θα γαλουχήσει το επιχειρηματικό πνεύμα και τις νέες ικανότητες από μικρότερη ηλικία. Γενικές γνώσεις σχετικά με τις επιχειρήσεις και το επιχειρηματικό πνεύμα πρέπει να διδάσκονται σε όλα τα σχολικά επίπεδα. Ειδικές ενότητες σχετικές με τις επιχειρήσεις θα πρέπει να αποτελούν ουσιαστικό συστατικό των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση και στα κολέγια και στα πανεπιστήμια.

Θα ενθαρρυνθούν και θα προωθηθούν οι επιχειρηματικές προσπάθειες των νέων και θα αναπτυχθούν κατάλληλα επιμορφωτικά προγράμματα για στελέχη σε μικρές επιχειρήσεις.

2. Φθηνότερη και ταχύτερη εκκίνηση. Το κόστος της εκκίνησης των επιχειρήσεων θα πρέπει να συγκαταλέγεται μεταξύ των ανταγωνιστικότερων στον κόσμο. Οι χώρες με τις μεγαλύτερες καθυστερήσεις και τις πιο πολύπλοκες διαδικασίες για την έγκριση νέων εταιριών θα πρέπει να ενθαρρυνθούν να πλησιάσουν το επίπεδο των ταχύτερων χωρών. Θα πρέπει να αυξηθεί η απευθείας σύνδεση για την εγγραφή.

3. Καλύτερη νομοθεσία και ρυθμίσεις. Οι εθνικοί νόμοι περί χρεοκοπίας θα πρέπει να εξεταστούν βάσει της ορθής πρακτικής. Η γνώση από ασκήσεις συγκριτικής αξιολόγησης θα πρέπει να μας οδηγήσει στη βελτίωση των ισχυουσών πρακτικών στην Ε.Ε. Οι νέες ρυθμίσεις σε εθνικό και κοινοτικό επίπεδο πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά ώστε να αξιολογηθεί ο αντίκτυπός τους στις μικρές επιχειρήσεις και τους επιχειρηματίες. Όποτε είναι δυνατόν, οι εθνικοί και οι κοινοτικοί κανόνες πρέπει να απλοποιούνται. Οι κυβερνήσεις πρέπει να χρησιμοποιούν φιλικά προς τον χρήστη διοικητικά έγγραφα. Οι μικρές επιχειρήσεις μπορούν να εξαιρούνται από ορισμένες υποχρεώσεις κανονιστικού χαρακτήρα. Στο πλαίσιο αυτό η Επιτροπή

μπορεί να απλουστεύσει στη νομοθεσία περί ανταγωνισμού, έτσι ώστε να μειωθεί ο φόρτος συμμόρφωσης για τις μικρές επιχειρήσεις.

4. Διαθεσιμότητα των ικανοτήτων. Θα γίνει προσπάθεια να εξασφαλιστεί ότι τα Ιδρύματα επιμόρφωσης, τα οποία θα συμπληρώνονται από προγράμματα επιμόρφωσης εντός των επιχειρήσεων, θα παρέχουν κατάλληλες ικανότητες προσαρμοσμένες στις ανάγκες των μικρών επιχειρήσεων και θα προσφέρουν δια βίου επιμόρφωση και παροχή συμβουλών.

5. Βελτίωση της πρόσβασης σε απευθείας σύνδεση. Οι δημόσιες αρχές θα πρέπει να παροτρυνθούν να αυξήσουν την ηλεκτρονική επικοινωνία τους με τον τομέα των μικρών επιχειρήσεων. Έτσι, οι εταιρίες θα είναι σε θέση να δέχονται συμβουλές να υποβάλουν αιτήσεις, να καταθέτουν φορολογικές δηλώσεις ή να λαμβάνουν απλές πληροφορίες σε απευθείας σύνδεση και επομένως, ταχύτερα και φθηνότερα. Η Επιτροπή θα πρέπει να δώσει το παράδειγμα στον τομέα αυτό.

6. Περισσότερα οφέλη από την Ενιαία Αγορά. Οι μικρές επιχειρήσεις αισθάνονται τα οφέλη από τις μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται στην οικονομία της Ευρώπης. Επομένως, η Επιτροπή και τα κράτη-μέλη πρέπει να συνεχίσουν τις μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιούνται ήδη, με σκοπό την ολοκλήρωση, στην Ένωση, μιας πραγματικής εσωτερικής αγοράς, φιλική προς τις μικρές επιχειρήσεις, σε ζωτικούς τομείς για την ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων, περιλαμβανομένου του ηλεκτρονικού εμπορίου των τηλεπικοινωνιών, των επιχειρήσεων κοινής ωφέλειας, των δημοσίων προμηθειών και των συστημάτων διασυνοριακών πληρωμών.

Παράλληλα, οι ευρωπαϊκοί και εθνικοί κανόνες περί ανταγωνισμού θα πρέπει να εφαρμόζονται αυστηρά, για να εξασφαλιστεί ότι οι μικρές

επιχειρήσεις θα έχουν όλες τις δυνατότητες να εισέρχονται σε νέες αγορές και να ανταγωνίζονται σε ισότιμη βάση.

7. Φορολογικά και χρηματοοικονομικά ζητήματα. Τα φορολογικά συστήματα θα πρέπει να αναπροσαρμοστούν ώστε να επιβραβεύεται η επιτυχία, να ενθαρρύνεται η έναρξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, να ευνοείται η επέκταση των μικρών επιχειρήσεων και η δημιουργία θέσεων απασχόλησης και να διευκολύνεται η δημιουργία και η διαδοχή όσον αφορά στις μικρές επιχειρήσεις. Τα κράτη-μέλη θα πρέπει να εφαρμόζουν τη βέλτιστη πρακτική όσον αφορά τη φορολογία και τα κίνητρα προσωπικών επιδόσεων.

Οι επιχειρηματίες χρειάζονται χρηματοδότηση για να κάνουν τις φιλοδοξίες τους πραγματικότητα. Προκειμένου να βελτιωθεί η πρόσβαση των μικρών επιχειρήσεων στις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες προγραμματίζονται να γίνουν τα ακόλουθα:

- § Εντοπισμός και άρση των εμποδίων δημιουργίας μιας πανευρωπαϊκής αγοράς κεφαλαίων και εφαρμογή του Σχεδίου Δράσης για τις Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες και του Σχεδίου Δράσης για τα Επιχειρηματικά κεφάλαια
- § Βελτίωση της σχέσης ανάμεσα στο τραπεζικό σύστημα και τις μικρές επιχειρήσεις με τη δημιουργία των ενδεδειγμένων όρων πρόσβασης στις πιστώσεις και στο επιχειρηματικό κεφάλαιο
- § Βελτίωση της πρόσβασης στα διαρθρωτικά ταμεία και θεώρηση ως ευπρόσδεκτων των πρωτοβουλιών της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων για την αύξηση της χρηματοδότησης που είναι διαθέσιμη για τις νεοπαγείς επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, περιλαμβανομένων των τίτλων συμμετοχής στο κεφάλαιο.

8. Ενίσχυση των τεχνολογικών δυνατοτήτων των μικρών επιχειρήσεων. Ενίσχυση των υφιστάμενων προγραμμάτων που αποσκοπούν στην προώθηση της διάδοσης της τεχνολογίας προς τις μικρές επιχειρήσεις καθώς και τη δυνατότητα των μικρών επιχειρήσεων να εντοπίζουν, να επιλέγουν και να προσαρμόζουν τις τεχνολογίες.

Καλλιέργεια της συνεργασίας και των ανταλλαγών στον τομέα της τεχνολογίας, ανάμεσα σε εταιρίες διαφορετικών μεγεθών και ειδικότερα ανάμεσα στις ευρωπαϊκές μικρές επιχειρήσεις, ανάπτυξη αποτελεσματικότερων ερευνητικών προγραμμάτων που θα εστιάζονται στην εμπορική εφαρμογή της γνώσης και της τεχνολογίας, και ανάπτυξη και εφαρμογή προσαρμοστικότητας στα συστήματα ποιότητας και πιστοποίησης για τις μικρές επιχειρήσεις. Είναι σημαντικό να διασφαλιστεί ότι θα υπάρχει κοινοτικό δίπλωμα ευρεσιτεχνίας και θα είναι εύκολα προσιτό στις μικρές επιχειρήσεις.

Καλλιέργεια της συμμετοχής των μικρών επιχειρήσεων στη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, σε τοπικό, εθνικό ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο καθώς και συνεργασία μεταξύ μικρών επιχειρήσεων και ιδρυμάτων ανώτατης εκπαίδευσης και ερευνητικών ιδρυμάτων.

Συνεπώς, θα πρέπει να υποστηριχθούν οι δράσεις σε εθνικό και περιφερειακό επίπεδο που αποσκοπούν στην ανάπτυξη ομίλων και δικτύων μεταξύ επιχειρήσεων, να αυξηθεί η πανευρωπαϊκή συνεργασία μεταξύ μικρών επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τεχνολογίες της πληροφορίας, να διαδοθεί η βέλτιστη πρακτική σε συμφωνίες συνεργασίας και να υποστηριχθεί η συνεργασία μεταξύ μικρών επιχειρήσεων, έτσι ώστε να βελτιωθούν οι δυνατότητές τους να διεισδύουν σε πανευρωπαϊκές αγορές και να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους σε αγορές τρίτων χωρών.

9. Επιτυχημένα πρότυπα ηλεκτρονικών επιχειρήσεων και υποστήριξη κορυφαίων μικρών επιχειρήσεων. Η Επιτροπή και τα κράτη-μέλη θα πρέπει να ενθαρρύνουν τις μικρές επιχειρήσεις να εφαρμόζουν τη βέλτιστη πρακτική και να υιοθετούν επιτυχημένα επιχειρηματικά πρότυπα που θα τους παρέχουν τη δυνατότητα να ευδοκιμήσουν πραγματικά στη νέα οικονομία.

Συντονισμός δραστηριοτήτων των κρατών-μελών και της Ε.Ε. για τη δημιουργία συστημάτων, δικτύων και υπηρεσιών πληροφόρησης και επιχειρηματικής υποστήριξης, τα οποία να είναι εύκολα προσβάσιμα και κατανοητά και να ανταποκρίνονται στις επιχειρηματικές ανάγκες. Διασφάλιση πρόσβασης σε ευρωπαϊκό επίπεδο σε ό,τι αφορά την καθοδήγηση και υποστήριξη από μέντορες και «αγγέλους επιχειρήσεων» (business angels) μεταξύ άλλων και ιστοσελίδων, και εκμετάλλευση του Ευρωπαϊκού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ.

10. Ανάπτυξη ισχυρότερης και αποτελεσματικότερης εκπροσώπησης των συμφερόντων των μικρών επιχειρήσεων σε επίπεδο της Ένωσης και σε εθνικό επίπεδο Ολοκλήρωση επισκόπησης του τρόπου με τον οποίο εκπροσωπούνται τα συμφέροντα των μικρών επιχειρήσεων σε επίπεδο Ε.Ε. και σε εθνικό επίπεδο, μεταξύ άλλων μέσω του κοινωνικού διαλόγου.

Δέσμευση της Ε.Ε. να σημειώσει πρόοδο προς την επίτευξη των στόχων αυτών χρησιμοποιώντας την ανοικτή μέθοδο συντονισμού των εθνικών επιχειρηματικών πολιτικών. Προς τούτο, θα χρησιμοποιηθούν τα Πολυετή Προγράμματα για τις Επιχειρήσεις και το Επιχειρηματικό Πνεύμα, η διαδικασία του Κάρντιφ για τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις, η διαδικασία του Λουξεμβούργου για τις πολιτικές απασχόλησης και άλλα κοινοτικά προγράμματα και πρωτοβουλίες. Παρακολούθηση και αξιολόγηση ετησίως της προόδου, με βάση

έκθεση της Επιτροπής για τα σχετικά θέματα προς τις εαρινές Συνόδους Κορυφής.

Χρησιμοποίηση αποτελεσματικών δεικτών για την αξιολόγηση της προόδου με την πάροδο του χρόνου και σε σχέση με τους καλύτερους στον κόσμο, ώστε να ενισχυθούν οι γνώσεις μας, αναζητώντας την καλύτερη πρακτική σε όλους τους τομείς που αφορούν τις μικρές επιχειρήσεις προκειμένου να βελτιώνεται συνεχώς η επίδοσή μας.

5.2.3. Συμβουλές και δίκτυα στήριξης των επιχειρήσεων από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει δημιουργήσει πολλά δίκτυα στήριξης των επιχειρήσεων, προκειμένου να βοηθηθούν οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις, και ιδίως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), στην καλύτερη κατανόηση των θεμάτων που σχετίζονται με τις ευρωπαϊκές υποθέσεις.

Η πρωτοβουλία Business to Europe (B2Europe) ξεκίνησε με στόχο να ενισχυθούν οι δεσμοί μεταξύ των διαφόρων αυτών κοινοτικών δικτύων και να παρασχεθούν στις επιχειρήσεις διάφορες υπηρεσίες σχετικές με τις ανάγκες τους. Τα δίκτυα αυτά έχουν αναλάβει να τηρούν ένα μηχανισμό αποστολής των ερωτήσεων των επιχειρήσεων στο καταλληλότερο δίκτυο.

Το δίκτυο των Ευρωπαϊκών Κέντρων Πληροφόρησης (Euro Info Centres/EIC) είναι το πλέον δραστήριο στην Ευρώπη μεταξύ όλων των δικτύων που συμμετέχουν στην πρωτοβουλία B2Europe. Υπάρχουν και άλλα δίκτυα που πρέπει να αναφερθούν, συγκεκριμένα: τα κέντρα μεταβίβασης καινοτομίας, ο οργανισμός προώθησης ενεργειακών τεχνολογιών, οι ευρωπαϊκές υπηρεσίες για την απασχόληση και το δίκτυο ευρωπαϊκών οργανισμών υποστήριξης της βιομηχανικής συνεργασίας και προώθησης των επενδύσεων στη Λατινική Αμερική.

5.2.4. Ευρωπαϊκά Κέντρα Πληροφόρησης (ΕΚΠ)

Το δίκτυο των Ευρωπαϊκών Κέντρων Πληροφόρησης, από το 1987 που δημιουργήθηκε, επεκτείνεται συνεχώς στην Ευρώπη. Ενώ ο αρχικός ρόλος των ΕΚΠ ήταν η παροχή πληροφοριών στις ΜΜΕ για κοινοτικά ζητήματα, σήμερα έχει διευρυνθεί και καλύπτει κυρίως τους εξής τέσσερις τομείς:

§ Πληροφόρηση. Τα ΕΚΠ παρέχουν πληροφορίες μέσω σεμιναρίων, συνεδρίων, δελτίων, οδηγιών, των ιστοσελίδων τους στο Διαδίκτυο και μιας σειράς δημοσιεύσεων και άλλων δράσεων. Οι δραστηριότητες αυτές μπορεί ενίοτε να είναι πολύ εξειδικευμένες και να παρέχονται στη γλώσσα του κοινού-στόχου. Τα ΕΚΠ απαντούν σε ερωτήσεις των ΜΜΕ που αφορούν τη συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, τα προγράμματα και τις χρηματοδοτήσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, αλλά και γενικότερα κοινοτικά ζητήματα.

§ Παροχή συμβουλών. Τα ΕΚΠ παρέχουν συμβουλές στις ΜΜΕ σε πολύ εξειδικευμένους ενίοτε τομείς, όπως οι δημόσιες συμβάσεις, η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων, οι πηγές χρηματοδότησης, οι μελέτες αγοράς και η κοινοτική νομοθεσία. Για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των επιχειρήσεων, τα ΕΚΠ χρησιμοποιούν πληθώρα δημοσιεύσεων και ειδικών ιστοσελίδων στο Διαδίκτυο.

§ Παροχή συνδρομής. Τα ΕΚΠ μπορούν να βοηθήσουν τα διάφορα είδη επιχειρήσεων που αναπτύσσουν κάθε είδους δραστηριότητα στην εύρεση εταίρων ή δυνητικών αγορών μέσω επικοινωνίας μεταξύ των μελών του δικτύου. Βοηθούν επίσης τις ΜΜΕ να ανταποκρίνονται σε κοινοτικές προσκλήσεις υποβολής προσφοράς ή σε συγκεκριμένα έργα.

§ Ενημέρωση της Επιτροπής. Τα ΕΚΠ μεταφέρουν σε γνώση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής τα συμφέροντα και τους προβληματισμούς των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, έχοντας άμεση ενημέρωση από τις εν

λόγω επιχειρήσεις μέσω συζητήσεων, περιφερειακών δημοσκοπήσεων ή διαβουλεύσεων. Τα ΕΚΠ συμμετέχουν στην πρωτοβουλία «αμφίδρομης χάραξης πολιτικών» (Interactive Policy Making Initiative - IPM), που συγκεντρώνει και αναλύει τις αντιδράσεις και απόψεις των επιχειρήσεων σχετικά με κοινοτικές νομοθετικές πρωτοβουλίες.

Τα ΕΚΠ εργάζονται σε συνεργασία με τις τοπικές, περιφερειακές και εθνικές οργανώσεις. Οι οργανώσεις αυτές επιλέγονται βάσει της ποιότητας των επαφών τους με τους τοπικούς οικονομικούς παράγοντες, της επάρκειας των οικονομικών τους και των πόρων τους διοικητικής μέριμνας καθώς και της προσβασιμότητας των υπηρεσιών τους και των μέσων τεκμηρίωσης.

Επιπλέον, τα ΕΚΠ απολαμβάνουν ιδιαίτερης εταιρικής σχέσης με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή που διασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του έργου τους δίνοντάς τους τη δυνατότητα να συμμετέχουν σε κύκλους κατάρτισης και σε θεματικές συναντήσεις εργασίας.

Τη συγχρηματοδότηση και υποστήριξη του δικτύου έχει η Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων και Βιομηχανίας της Επιτροπής. Τα ΕΚΠ ελέγχονται τακτικά από έναν εξωτερικό και ανεξάρτητο οργανισμό. Η Γενική Διεύθυνση Επιχειρήσεων της Ευρωπαϊκής Επιτροπής δημοσιεύει στην ιστοσελίδα της στο Διαδίκτυο μια σειρά παραδειγμάτων που δείχνουν σε ποιο βαθμό τα ΕΚΠ μπόρεσαν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να λύσουν τα προβλήματά τους ή να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Η ιστοσελίδα αποτελεί χρήσιμο εργαλείο για ενημέρωση σε ό,τι αφορά στην πολιτική των επιχειρήσεων.

5.3. Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ – ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ

5.3.1. Η τεχνολογία στην επιχείρηση

Το Internet εξελίχθηκε σχετικά γρήγορα –μετά την εμφάνισή του – σε ισχυρό εργαλείο ενημέρωσης και σημαντικό πεδίο επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σε αυτήν ακριβώς την τελευταία ιδιότητά του στηρίχθηκε τα τελευταία χρόνια της περασμένης δεκαετίας, μια ολόκληρη οικονομία, η επονομαζόμενη «Νέα Οικονομία». Θα εξεταστεί η πορεία που ακολούθησε την τελευταία δεκαετία, από τις πρώτες ενθουσιώδεις προσπάθειες μέχρι τη μεγάλη κρίση των λεγόμενων dot-com επιχειρήσεων και την εκ νέου άνθηση που γνωρίζει σήμερα.

Ο χώρος εργασίας, τα γραφεία και οι επιχειρήσεις είναι κατά πάσα πιθανότητα οι χώροι όπου τα αποτελέσματα από τη χρήση των νέων τεχνολογιών και εφαρμογών που προσφέρει η πληροφορική και το η-επιχειρείν είναι περισσότερο εμφανή. Η χρήση υπολογιστών αλλά και του Διαδικτύου στις επιχειρήσεις, μικρές και μεγάλες, μοιάζει κάτι το εντελώς φυσικό και αυτονόητο σήμερα, μολονότι δεν έχουν περάσει πολλές δεκαετίες από την εποχή που στα γραφεία κυριαρχούσαν οι γραφομηχανές, τα παλιά αναλογικά τηλέφωνα και τα φαξ.

Ωστόσο, η χρήση των ΤΠΕ δημιουργεί νέες απαιτήσεις και προκλήσεις για τη διοίκηση της επιχείρησης, το προσωπικό και τους διαμορφωτές πολιτικής σε ό,τι αφορά αυτό που στη γλώσσα της Ε.Ε. αποκαλείται "νέος τρόπος εργασίας". Αν και η πληροφορική έχει σε μεγάλο βαθμό επιφέρει πολύ σημαντικές και θετικές αλλαγές στον τρόπο εργασίας, αυτή η διαδικασία -η εξοικείωση και η εκπαίδευση του προσωπικού στη χρήση των νέων τεχνολογιών- δεν ήταν άμοιρη

προβλημάτων και εμποδίων, ενώ συχνά προέκυψαν και απρόβλεπτες δαπάνες που επιβάρυναν το κόστος της επένδυσης των επιχειρήσεων.

Εξετάζονται τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν με επιτυχία να εισαγάγουν την πληροφορική και το η-επιχειρείν στο χώρο εργασίας αποκομίζοντας όλα τα οφέλη που προσφέρουν οι νέες τεχνολογίες και παράλληλα μειώνοντας τους κινδύνους, το ρίσκο και το κόστος.



Τα συμπεράσματα της έρευνας βασίζονται στην εξέταση περισσότερων από 80 case studies (μελέτες παραδείγματος) επιχειρήσεων που υιοθέτησαν την "ψηφιακή εργασία": τον τρόπο εργασίας που βασίζεται σε ροή πληροφορίας την οποία διαχειρίζονται εργαζόμενοι, κατάλληλα εκπαιδευμένοι για αυτόν το σκοπό. Σε αυτά τα case studies εξετάστηκε το πώς εργαζόμενοι και διοίκηση της επιχείρησης μπόρεσαν να επωφεληθούν από τη χρήση της πληροφορικής με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, τη μείωση του κόστους, την αύξηση της παραγωγικότητας και τέλος την αποκόμιση σημαντικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

5.3.2. Η εισαγωγή της πληροφορικής στην επιχείρηση

Πριν από περίπου μία δεκαετία άρχισε η αλματώδης εξάπλωση της χρήσης των νέων τεχνολογιών στις επιχειρήσεις, με κύριο στόχο τη

βελτίωση στην αποτελεσματικότητα των εταιρικών διαδικασιών. Παρόλ' αυτά, σύντομα παρουσιάστηκαν προβλήματα, καθώς έγινε αντιληπτό ότι τα πράγματα δεν ήταν τόσο απλά όπως στις βιομηχανίες, όπου η αυτοματοποίηση οδηγούσε στη μείωση κόστους σχεδόν αμέσως. Η εφαρμογή της πληροφορικής στις επιχειρήσεις ήταν πιο περίπλοκη υπόθεση, καθώς απαιτούσε την εκπαίδευση και την εξοικείωση του προσωπικού.

Μερικές απλές συμβουλές και οδηγίες για την επιτυχή εισαγωγή της πληροφορικής, όπως προκύπτουν από την εμπειρία των επιχειρήσεων, είναι οι εξής:

Πολλές φορές η πληροφορική χρησιμοποιήθηκε για την αυτοματοποίηση υφιστάμενων διαδικασιών που βασίζονταν στη διαχείριση εγγράφων. Αυτή η πρακτική αποδείχθηκε τις περισσότερες φορές λανθασμένη. Είναι αποτελεσματικότερο πριν από την εισαγωγή εφαρμογών πληροφορικής, να επανασχεδιάζονται οι ροές και οι διαδικασίες της επιχείρησης, με στόχο την οικοδόμηση νέων, προκειμένου να αξιοποιούνται πλήρως οι δυνατότητες που παρέχει η πληροφορική.

Οι εφαρμογές πληροφορικής που απευθύνονται σε ολόκληρη την επιχείρηση χρειάζονται μια "κρίσιμη μάζα" εργαζομένων για να λειτουργήσουν. Τι σημαίνει αυτό; Ότι για να είναι αποτελεσματικές οι νέες εφαρμογές, πρέπει να χρησιμοποιούνται από όλους τους εργαζομένους και όχι μόνο από κάποιους. Για παράδειγμα, ακόμα και η πιο απλή εφαρμογή, όπως η ηλεκτρονική ατζέντα, δεν μπορεί να λειτουργήσει αν δεν τη χρησιμοποιεί το σύνολο των εργαζομένων. Η χρήση των εφαρμογών μπορεί φυσικά να επιβληθεί στο προσωπικό, αλλά είναι πολύ πιο χρήσιμο και αποτελεσματικό να διαμορφωθεί μια

κουλτούρα στην επιχείρηση, όπου η σημασία και τα πλεονεκτήματα των νέων τεχνολογιών είναι πλήρως κατανοητά από όλους.



Η εμπειρία έχει αποδείξει ότι η εισαγωγή εφαρμογών πληροφορικής στην επιχείρηση είναι αποτελεσματικότερη όταν πραγματοποιείται βήμα - βήμα και με την ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων μερών και των εργαζομένων, ακόμα και στην επιλογή λογισμικού. Επίσης καλό είναι οι νέες εφαρμογές να συνδυάζονται αρμονικά με την ήδη υπάρχουσα τεχνολογική υποδομή στην επιχείρηση.

Η εφαρμογή εργαλείων πληροφορικής πρέπει να βασίζεται στις ήδη υπάρχουσες δομές της επιχείρησης σε ό,τι αφορά τη θέση και τους ρόλους των εργαζομένων. Για παράδειγμα, όταν απαιτείται η συμμετοχή πολλών ατόμων για την προετοιμασία, π.χ., ενός εγγράφου, ο επικεφαλής της ομάδας προετοιμασίας πρέπει να έχει δικαιώματα επεμβάσεων στο κείμενο, τα μέλη δικαίωμα σχολιασμού αλλά όχι παρέμβασης κ.ο.κ. Ιδανική λύση βέβαια δεν είναι η εφαρμογή συστημάτων με εξαιρετικά αυστηρούς κανόνες, αλλά η επιλογή ευέλικτων συστημάτων με δυνατότητες και κανόνες χρήσης που μπορούν να εξελιχθούν και να διαμορφωθούν για να καλύψουν διαφορετικές και αυξανόμενες ανάγκες.

Αντιδράσεις των εργαζομένων στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών

Όσο και αν ακούγεται παράδοξο, συχνά έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο, οι υπάλληλοι μιας επιχείρησης, φοβούμενοι ότι η εισαγωγή Η/Υ και εφαρμογών πληροφορικής στην εργασία τους θα οδηγήσει σε μια μονότονη και επαναλαμβανόμενη καθημερινότητα αλλά και θα θέσει σε κίνδυνο τη δουλειά τους, αντιδρούν στη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ακόμα και η λάθος εργονομία μπορεί να οδηγήσει σε κόπωση των εργαζομένων και σε παθήσεις που προκαλεί η χρήση υπολογιστή σε περιορισμένο χώρο ή σε λάθος θέση.

Όλα αυτά τα ζητήματα μπορεί συχνά να μοιάζουν ασήμαντα, αλλά στην πραγματικότητα έχουν μεγάλη σημασία, καθώς επηρεάζουν την απόδοση του προσωπικού αλλά και τη διάθεσή του να υιοθετήσει νέους, ψηφιακούς τρόπους εργασίας. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη σωστή εργονομία των χώρων εργασίας, ενώ σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες οι κυβερνήσεις έχουν καθιερώσει αυστηρούς κανονισμούς τους οποίους τηρούν με θρησκευτική ευλάβεια. Σημαντικό ρόλο παίζει και η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με θέματα υγείας που άπτονται της χρήσης ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Πρότυπο της σχετικής ευρωπαϊκής πολιτικής αποτελεί η Ολλανδία, όπου δίνεται μεγάλη σημασία στις παθήσεις που προκύπτουν από τη χρήση υπολογιστικών συστημάτων. Σύμφωνα με έρευνα, η οποία δείχνει πως το πρόβλημα κάθε άλλο παρά αμελητέο είναι, περίπου το 20% του ανθρώπινου δυναμικού της χώρας υποφέρει περιοδικά ή παρατεταμένα από κάποιου είδους πάθηση που σχετίζεται με τη χρήση υπολογιστή. Προκειμένου να αντιμετωπιστεί το πρόβλημα, οι επιχειρήσεις υποχρεούνται από το νόμο να προβλέπουν ειδική θέση υπευθύνου για την εργονομία του χώρου εργασίας, ενώ οι υπάλληλοι δικαιούνται διάλειμμα 10 λεπτών ύστερα από εργασία 2 ωρών μπροστά σε οθόνη.

5.3.3. Η πληροφορική στην εργασία

Το η-επιχειρείν και η πληροφορική μετρούν ήδη περίπου τρεις δεκαετίες παρουσίας στους χώρους εργασίας, χρόνος ιδιαίτερα σημαντικός για να εξαχθούν σημαντικά συμπεράσματα σχετικά με τη χρήση τους. Τόσο η διοίκηση των επιχειρήσεων όσο και οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι νέοι, ευέλικτοι τρόποι εργασίας που βασίζονται στην πληροφορική είναι επωφελείς τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά. Εντούτοις, μολονότι το η-επιχειρείν βοηθά να ενισχυθεί η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής, δεν αποτελεί πανάκεια από μόνο του: ο τρόπος υλοποίησής του προσδιορίζει τα αποτελέσματα. Νέες μέθοδοι όπως η τηλεργασία, η κινητή εργασία ή το ελαστικό ωράριο, είναι επωφελείς οικονομικά αλλά και κοινωνικά, καθώς μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του προσωπικού.

Χάρη στο η-επιχειρείν και την πληροφορική, η φυσική απόσταση έχει χάσει την κυρίαρχη θέση της στις εργασιακές σχέσεις. Μέχρι σήμερα, η οικία και ο χώρος εργασίας θεωρούνταν εντελώς ανεξάρτητοι και διακριτοί χώροι. Σήμερα ο ρόλος της επικοινωνίας σταδιακά ξεπερνά σε σημασία το ρόλο της απόστασης. Η εξέλιξη αυτή έχει επιφέρει πολύ σημαντικές αλλαγές στον τρόπο εργασίας των επιχειρήσεων αλλά και σημαντικές ευκαιρίες για μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση της κερδοφορίας.

Στο σύγχρονο, έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, πολύ σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις διαδραματίζει η εξυπηρέτηση που παρέχουν στους πελάτες τους, οι οποίοι περισσότερο από ποτέ εμφανίζουν την τάση να "εγκαταλείπουν" πολύ εύκολα μια εταιρία αν δεν είναι ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες που λαμβάνουν. Σύμφωνα λοιπόν με τις διαθέσιμες μελέτες, η ευελιξία στην εργασία που παρέχουν τα εργαλεία η-επιχειρείν βοηθά και προς αυτή την κατεύθυνση. Με τα διαθέσιμα εργαλεία η-

επιχειρούν, οι επιχειρήσεις είναι περισσότερο από ποτέ σε θέση να διαμορφώσουν όρους εξυπηρέτησης πελατών που καλύπτουν ιδιαίτερες ανάγκες, να παράσχουν προσωποποιημένη εξυπηρέτηση, να επιταχύνουν σημαντικά τους χρόνους απόκρισης κ.λπ.

Μαθαίνοντας τη χρήση συστημάτων πληροφορικής

Από τη στιγμή που τα εργαλεία πληροφορικής εισάγονται στη λειτουργία της επιχείρησης με στόχο να αποτελέσουν κομμάτι της καθημερινής εργασίας, οι υπάλληλοι πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να τα χρησιμοποιούν αποτελεσματικά, με στόχο να διευκολύνουν τη δουλειά τους. Σε αρκετές επιχειρήσεις συχνά δεν δίνεται η απαιτούμενη προσοχή στη σωστή εκμάθηση των νέων συστημάτων από τους εργαζομένους. Το αποτέλεσμα είναι οι τελευταίοι να μην μπορούν να τα χρησιμοποιήσουν ικανοποιητικά, να μη γνωρίζουν όλες τις δυνατότητες που αυτά τα εργαλεία παρέχουν, με συνέπεια η εφαρμογή του η-επιχειρείν να μην είναι αποτελεσματική, και η επιχείρηση να έχει πρόβλημα στην απόσβεση της επένδυσής της.

Παρακάτω παραθέτουμε τρόπους με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί σημαντικά η κατάρτιση των εργαζομένων και κατά συνέπεια η αποδοτικότητα του η-επιχειρείν:

Τι πρέπει να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι

Στην εποχή της κοινωνίας της πληροφορίας, συχνά το να ξέρει ένας υπάλληλος "από υπολογιστές" δεν είναι αρκετό. Συχνά απαιτείται από έναν εργαζόμενο να διαχειρίζεται μεγάλο όγκο πληροφορίας, να επικοινωνεί ηλεκτρονικά με συναδέλφους, πελάτες και συνεργάτες, να

διαθέτει δηλ. ικανότητες που μέχρι πρότινος ήταν απαραίτητες μόνο στα διοικητικά στελέχη.

Για μια πραγματική κοινωνία της πληροφορίας, είναι πλέον απαραίτητο όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν "ψηφιακές" δεξιότητες. Αυτές δεν περιλαμβάνουν αποκλειστικά γνώσεις πληροφορικής, δηλ. αυστηρά τεχνική κατάρτιση, αλλά ενσωματώνουν ένα σύνολο δεξιοτήτων σε τομείς όπως η οργάνωση και η επικοινωνία, μια νέα αντίληψη για τη λειτουργία της επιχείρησης, της οποίας είναι πλέον αναπόσπαστο κομμάτι το η-επιχειρείν και οι νέες τεχνολογίες γενικότερα.

Δεξιότητες στη λειτουργία, την επικοινωνία και τη διοίκηση

Όπως προαναφέραμε, οι "ψηφιακές" δεξιότητες περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα, το οποίο ξεπερνά κατά πολύ τα στενά όρια των τεχνικών γνώσεων. Πρέπει να γίνει κατανοητό πως εν τέλει η πληροφορική στην επιχείρηση δεν είναι αυτοσκοπός, αλλά μέσο για συγκεκριμένες βελτιώσεις στον τρόπο δουλειάς. Καθώς υπάρχει ο κίνδυνος οι ψηφιακές δεξιότητες να ερμηνευθούν με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, απαριθμούμε παρακάτω βασικούς ορισμούς και κατηγορίες, αλλά και τρόπους ενίσχυσης της κατάρτισης του προσωπικού:

Επαρκής πρόσβαση: Κανείς δεν μπορεί να αποκτήσει επαρκή γνώση της πληροφορικής χωρίς να έχει πρόσβαση σε ηλεκτρονικό υπολογιστή με σύνδεση στο Internet. Όσο αυτονόητο και αν ακούγεται, η κατάρτιση στην πληροφορική δεν είναι θεωρητικό ζήτημα. Η έναρξη της κατάρτισης των εργαζομένων πρέπει να γίνεται με την εισαγωγή της πληροφορικής στην επιχείρηση και όχι πριν.

Εισαγωγή στις βασικές έννοιες: Προτού η εκπαίδευση περάσει σε εξελιγμένα εργαλεία και εφαρμογές, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να

εκπαιδευθούν στις βασικές λειτουργίες και έννοιες. Δεν μπορεί να απαιτείται από τους υπαλλήλους να χειρίζονται περίπλοκα ηλεκτρονικά εργαλεία, αν δεν είναι πλήρως εξοικειωμένοι με πιο απλές εφαρμογές. Συχνά μια ομάδα εργαζομένων που έχουν εκπαιδευθεί πολύ καλά μπορεί να βοηθήσει τους υπόλοιπους στην εξοικείωσή τους με την πληροφορική.

Δεξιότητες στην πληροφορική: Μετά την εκπαίδευση σε βασικές έννοιες, το προσωπικό θα πρέπει σταδιακά να είναι σε θέση να διαχειριστεί μεγάλο όγκο πληροφορίας, διαδικτυακές εφαρμογές κ.λπ. Για παράδειγμα, είναι βασικό οι εργαζόμενοι να αρχίσουν να αντιλαμβάνονται το Διαδίκτυο ως εργαλείο δουλειάς, να το χρησιμοποιούν για ανεύρεση πληροφοριών κ.λπ. Συχνά, υπάλληλοι που έχουν ολοκληρώσει την κατάρτισή τους, εξακολουθούν να δουλεύουν με τις παλιές -οικείες σ' αυτούς- μεθόδους. Και εδώ μια ομάδα καλύτερα εκπαιδευμένων εργαζομένων βοηθά σημαντικά.



Δεξιότητες στην επικοινωνία: Η δημιουργία δικτύων μέσω των οποίων διακινείται και ανταλλάσσεται η πληροφορία με συναδέλφους και συνεργάτες είναι βασική προϋπόθεση για την απόδοση των εργαλείων που παρέχει το η-επιχειρείν. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι το προσωπικό είναι σε θέση να κρίνει πότε πρέπει να ετοιμάσει μια παρουσίαση με πολυμέσα και πότε θα πρέπει να στείλει απλά ένα e-mail. Συχνά βέβαια η επικοινωνιακή ικανότητα, όπως είναι αυτονόητο, ούτε διδάσκεται ούτε μπορεί να επιβληθεί.

Η πληροφορική στην καθημερινότητα: Πρόκειται για την ικανότητα του προσωπικού να χρησιμοποιεί τα εργαλεία πληροφορικής που έχει στη διάθεσή του προκειμένου να φέρει εις πέρας τα καθήκοντά του. Κάθε υπάλληλος θα πρέπει να έχει μια σαφή εικόνα σχετικά με το ποια εργαλεία είναι διαθέσιμα για μια συγκεκριμένη εργασία (π.χ. να συμπληρώσει μια αίτηση) και πώς μπορεί να τα χρησιμοποιήσει.

5.3.4. Η πληροφορική στην εκπαίδευση των εργαζομένων

Η εξειδίκευση και η κατάρτιση των εργαζομένων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της δραστηριότητας της σύγχρονης επιχείρησης. Νέες τεχνολογίες, νέα προϊόντα, νέες προκλήσεις παρουσιάζονται διαρκώς, και οι επιχειρήσεις καλούνται να επενδύσουν σημαντικούς οικονομικούς πόρους αλλά και χρόνο στην κατάρτιση του προσωπικού τους, ώστε να είναι κατάλληλα προετοιμασμένο. Η ίδια η πληροφορική μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση.

Σημαντικό ρόλο μπορεί να παίξει στη σύγχρονη επιχείρηση η λεγόμενη τηλεεκπαίδευση (e-learning), η διδασκαλία δηλ. περιεχομένου το οποίο παρέχεται σε ψηφιακή/ηλεκτρονική μορφή (σε CD-ROM, μέσω Internet ή άλλων δικτύων). Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η μεγάλη ευελιξία που παρέχει, η προσωποποίηση του περιεχομένου, η ενίσχυση της μάθησης με τη χρήση πολυμέσων κ.λπ.

Για πολλές επιχειρήσεις, η παλιά κλασική μέθοδος της τάξης διδασκαλίας αποτελεί ακόμα προσφιλή μέθοδο για την κατάρτιση των εργαζομένων τους. Ωστόσο συχνά είναι δύσκολο για τους υπαλλήλους να αφιερώσουν χρόνο κατά τη διάρκεια ή μετά το πέρας της εργασίας τους, προκειμένου να συμμετάσχουν σε προγράμματα κατάρτισης. Ακόμα και όταν μπορούν να το κάνουν, συχνά δεν μπορούν να παρακολουθήσουν το

σύνολο του προγράμματος, με αποτέλεσμα η εκπαίδευσή τους να είναι ημιτελής.

Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα στις Ηνωμένες Πολιτείες σχετικά με τις βέλτιστες μεθόδους διδασκαλίας, η χρήση ψηφιακών μέσων αναδεικνύεται η καλύτερη μέθοδος, με το συνδυασμό ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, πολυμέσων, συστημάτων απευθείας συνομιλίας στο Διαδίκτυο κ.λπ. Αυτές οι μέθοδοι κατάρτισης αποδείχθηκαν πολύ πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές από τις παραδοσιακές.

5.3.5. Πλεονεκτήματα της τηλεεκπαίδευσης



§ Ευελιξία: Με τη χρήση ηλεκτρονικών μεθόδων κατάρτισης, ο εργαζόμενος κάνει καλύτερη κατανομή του χρόνου του, επιλέγοντας ο ίδιος τη στιγμή που προτιμά να παρακολουθήσει το πρόγραμμα, το οποίο προσαρμόζει στις δικές του ανάγκες.

§ Προσαρμοστικότητα: Τα υλικά εκμάθησης μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν για να καλύψουν συγκεκριμένες ανάγκες, ανάλογα με την ομάδα εργαζομένων που θα τα χρησιμοποιήσει και το ρόλο και τα καθήκοντά τους μέσα στην επιχείρηση.

§ Μείωση κόστους: Η ανάγκη για εκπαιδευτές, έξοδα κίνησης για σεμινάρια κ.λπ. περιορίζεται σημαντικά, ενώ μειώνεται και ο χρόνος που απαιτείται από τους εργαζομένους.

§ Εντούτοις, πρέπει να επισημανθούν και οι κίνδυνοι που συχνά, όπως έχει αποδείξει η εφαρμογή στην πράξη προγραμμάτων κατάρτισης με χρήση τηλεκπαίδευσης, έχει οδηγήσει αυτά τα προγράμματα σε αποτυχία.

Πρώτον, πρωταρχικός στόχος της εφαρμογής του e-learning δεν πρέπει να είναι αποκλειστικά η μείωση των εξόδων για την εκπαίδευση του προσωπικού. Σαφώς λιγότεροι εκπαιδευτές και χαμηλότερες δαπάνες για ταξίδια και σεμινάρια είναι ευπρόσδεκτα οφέλη. Δεν πρέπει όμως να είναι το πρώτο μέλημα της επιχείρησης.

Δεύτερον, είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως πάνω απ' όλα η τηλεκπαίδευση έχει μεγαλύτερη εκπαιδευτική αξία από τις παραδοσιακές μεθόδους, και γι' αυτό εφαρμόζεται. Προτεραιότητα της επιχείρησης πρέπει να είναι η όσο το δυνατόν καλύτερη κατάρτιση των εργαζομένων, γι' αυτό πρέπει να δίνεται βάση στην παραγωγή ψηφιακού υλικού υψηλής ποιότητας.

Τρίτον, ένα πρόγραμμα e-learning δεν μπορεί να είναι εξολοκλήρου online ή ψηφιακό. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι πάντοτε απαραίτητος. Συνεπώς, και ανάλογα με τον τομέα κατάρτισης, πρέπει να βρεθεί μια χρυσή τομή. Ηλεκτρονική εκμάθηση δεν σημαίνει εξάλειψη της ανάγκης για εκπαιδευτές -όσο κι αν αυτή μειώνεται- και φυσικά δεν σημαίνει πως ένα εκπαιδευτικό site ή ένα CD-ROM μπορούν από μόνα τους να έχουν θετικά αποτελέσματα.

5.3.6. Η διαχείριση της γνώσης από τις επιχειρήσεις

Στην κοινωνία της πληροφορίας και της γνώσης στην οποία πλέον ζούμε, συχνά για μια επιχείρηση μετρούν πολύ περισσότερο άυλοι πόροι και αγαθά. Έτσι, ολοένα περισσότερες επιχειρήσεις δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη δημιουργία και την ανταλλαγή γνώσης που έχει να κάνει με το αντικείμενό τους.

Η **Διαχείριση Γνώσης** είναι σχετικά καινούργιος τομέας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εταιρίες που επενδύουν σε αυτήν έχουν κυρίως δύο στόχους: τη δημιουργία γνώσης και τη συγκρότηση πληροφοριακών βάσεων, με στόχο να ενισχυθεί η καινοτομία στην επιχείρηση και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Δεύτερον, με το να διαχέονται, να μοιράζονται αποτελεσματικά η γνώση και η πληροφορία ανάμεσα στους εργαζομένους, ενισχύονται η ταχύτητα και η αποτελεσματικότητα στις εταιρικές διαδικασίες. Όπως λέγεται χαρακτηριστικά, η διαχείριση της γνώσης και της πληροφορίας με ηλεκτρονικά εργαλεία επιτρέπει στις επιχειρήσεις "να μην ανακαλύπτουν κάθε φορά τον τροχό από την αρχή".

Σύμφωνα με σειρά μελετών, τα **πλεονεκτήματα** της διαχείρισης γνώσης μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- § Η ενίσχυση της καινοτομίας οδήγησε σε επιτάχυνση της ροής της πληροφορίας εντός της επιχείρησης
- § Εξαιτίας του αυξημένου όγκου πληροφοριών, η αποτελεσματική διαχείρισή τους μέσα από κατάλληλα δομημένα δίκτυα και ροές απέκτησε μεγάλη σημασία

- § Αυξήθηκε η αίσθηση στο προσωπικό ότι η αξία της επιχείρησης έγκειται κυρίως στο γνωστικό της κεφάλαιο και όχι αποκλειστικά στους οικονομικούς πόρους που διαθέτει
- § Έτσι, για τις επιχειρήσεις που την εφάρμοσαν, η διαχείριση γνώσης δεν έγινε άλλη μια ενδοεταιρική διαδικασία, αλλά αντίθετα ένας νέος τρόπος λειτουργίας, μια νέα αντίληψη για τον τρόπο δουλειάς και τη λειτουργία της επιχείρησης στον 21ο αιώνα.

Πέρα όμως από τα θεωρητικά πλεονεκτήματα, οι ίδιες μελέτες κατέγραψαν και αριθμητικά στοιχεία σχετικά με τις επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τη διαχείριση γνώσης, τα οποία είναι πολύ ενδιαφέροντα. Σύμφωνα με τις εταιρίες που συμμετείχαν στην έρευνα, η διαχείριση γνώσης είχε αποτέλεσμα να ενισχυθεί η συνεργασία ανάμεσα στα τμήματα (83%), να μειωθεί το λειτουργικό κόστος (67%) και να δοθεί μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στους πελάτες (74%). Δεν είναι τυχαίο ότι τέσσερις στις πέντε επιχειρήσεις απάντησαν πως θεωρούν τη διαχείριση γνώσης στρατηγικό πλεονέκτημα. Επίσης, περίπου 78% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι χάνουν επιχειρηματικές ευκαιρίες επειδή δεν εκμεταλλεύονται επαρκώς πληροφορίες ήδη διαθέσιμες, κυρίως μέσω του Διαδικτύου.

5.3.7. Συστήματα ψηφιακής διαχείρισης εγγράφων

"Το Document Management είναι συνώνυμο της αρχειοθέτησης και της διαχείρισης εγγράφων, φωτογραφιών, σχεδίων, αρχείων πολυμέσων, βίντεο, ήχου, ιστοσελίδων κ.λπ. με ηλεκτρονικό τρόπο. Μέσω των συστημάτων ψηφιακής διαχείρισης, τα έγγραφα συλλέγονται, ψηφιοποιούνται, ταξινομούνται και αρχειοθετούνται σε αποθηκευτικά

μέσα, από όπου, με το πάτημα ενός κουμπιού, μπορούν να ανακτηθούν, να προβληθούν και να εκτυπωθούν."



Ο τρόπος συλλογής, ταξινόμησης και επεξεργασίας των εγγράφων επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Όταν οι εργασίες αρχειοθέτησης πραγματοποιούνται με τον παραδοσιακό "χειροκίνητο" και χειρόγραφο τρόπο, τότε τα προβλήματα είναι αναπόφευκτα. Σοροί εγγράφων, στοιβαγμένοι χύδην, παραπεταμένοι ή έστω τακτοποιημένοι σε κάποιο ντουλάπι, συνθέτουν μια όχι και τόσο ελκυστική εικόνα, η οποία αποτελεί ξεκάθαρα τροχοπέδη στην εύρυθμη επιχειρηματική λειτουργία. Οι εργαζόμενοι αναγκάζονται συχνά να αναζητούν επί ώρα κάποιο λιγότερο ή περισσότερο σημαντικό έγγραφο, με αποτέλεσμα να χάνεται πολύτιμος χρόνος, να μειώνεται η παραγωγικότητα και να παρατηρούνται δυσλειτουργίες.

Λύση στα παραπάνω προβλήματα προσφέρουν τα Συστήματα Ψηφιακής Αρχειοθέτησης και Διαχείρισης Εγγράφων (Document Management Systems). Μέσω αυτών, τα έγγραφα συλλέγονται, ψηφιοποιούνται, ταξινομούνται και αρχειοθετούνται σε αποθηκευτικά μέσα, από όπου, με το πάτημα ενός κουμπιού, μπορούν να ανακτηθούν,

να προβληθούν και να εκτυπωθούν. Τα σημαντικά πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη χρήση τους αποτελούν σημαντική παράμετρο καλής λειτουργίας του εταιρικού μηχανισμού και τους προσδίδουν τον τίτλο της πλέον σύγχρονης και αποτελεσματικής προσέγγισης του προβλήματος της συσσώρευσης εγγράφων και της συναφούς γραφειοκρατίας.

5.4.8. Το μέλλον της αποθήκευσης εγγράφων δεδομένων: Από τα συμβατικά μέσα στο διαδίκτυο

"Καθώς οι ανάγκες για αποθηκευτικό χώρο στις μικρομεσαίες αλλά και στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις συνεχώς πολλαπλασιάζονται, οι σκληροί δίσκοι σύντομα θα πάψουν να αποτελούν ικανή λύση για την κάλυψη του συνόλου των αυξανόμενων αυτών απαιτήσεων. Η προσοχή στρέφεται, πλέον, στο ίδιο το Διαδίκτυο..."



Οι επιχειρήσεις, μικρομεσαίες και μη, ζητούν πλέον να μεγιστοποιήσουν την ικανότητα αποθήκευσης δεδομένων με ένα συμφέροντα και ταυτόχρονα εύκολο στη διαχείριση τρόπο. Οι ΜΜΕ βλέπουν εξάλλου τις ανάγκες τους σε αποθηκευτικό χώρο να διπλασιάζονται και να τριπλασιάζονται ετησίως, καθώς ολοένα περισσότερα έγγραφα περνούν σε ηλεκτρονική μορφή και σταδιακά οι περισσότερες συναλλαγές διεκπεραιώνονται επίσης ηλεκτρονικά.

Έτσι, πολλές επιχειρήσεις αναζητούν νέες λύσεις αποθήκευσης των πολύτιμων δεδομένων τους, καθώς διαπιστώνουν ότι η αγορά

περισσότερων και μεγαλύτερων servers αλλά και σκληρών δίσκων δεν "σώζει" την κατάσταση.

§ Αποθήκευση σε CD και DVD

Συνηθέστερη μέθοδος αποθήκευσης δεδομένων (back-up) σε μικρές επιχειρήσεις είναι η απλή αντιγραφή των αρχείων σε CD και DVD, η εγγραφή τους σε σκληρούς δίσκους διακομιστών (servers) ή σε ταινίες (tapes). Οι μέθοδοι αυτές δεν μπορούν να θεωρηθούν οικονομικές, ενώ δεν αρκούν όταν τα προς αποθήκευση δεδομένα απαιτούν πολλά Gigabytes σε χωρητικότητα, ή πρόκειται για υλικό το οποίο μεταβάλλεται και ανανεώνεται συνεχώς.

§ Αποθήκευση σε διακομιστές

Το πλέον διαδεδομένο μέσο αποθήκευσης είναι οι διακομιστές (servers). Ο συνδυασμός κεντρικής υπολογιστικής μονάδας και μονάδας αποθήκευσης, μέσα στο ίδιο "κουτί", με το ίδιο λειτουργικό σύστημα, προερχόμενα από τον ίδιο προμηθευτή, αποτελεί μια λύση με αυτονόητα πλεονεκτήματα, ιδιαίτερα αν συνυπολογίσουμε την ευκολία προσθήκης επιπλέον υλικού (π.χ. σκληρών δίσκων).

Παρά τη δημοτικότητά της, η λύση των servers έχει αρκετά μειονεκτήματα. Η δυνατότητα επέκτασής της περιορίζεται από την αρχιτεκτονική του κεντρικού υπολογιστή. Μεγαλύτερες ανάγκες σε χωρητικότητα ισοδυναμούν αναγκαστικά με προσθήκη περισσότερων, μεγαλύτερων και ταχύτερων σκληρών δίσκων, γεγονός που ισοδυναμεί με σημαντική και συχνά επαναλαμβανόμενη δαπάνη. Συν τοις άλλοις, τέτοιου είδους επεμβάσεις σε ένα σύστημα απαιτούν παύση της λειτουργίας του και χρονοβόρα τεχνική διαδικασία. Όταν μια επέμβαση

σαν αυτή πρέπει να γίνει σε περισσότερα από ένα συστήματα, ο χρόνος που χάνεται είναι σημαντικός, ενώ η ίδια διαδικασία είναι βέβαιο ότι θα επαναληφθεί όταν οι νέοι σκληροί δίσκοι φθάσουν στα όρια της χωρητικότητάς τους...

Επιπλέον, δεν είναι εύκολη η μεταφορά δεδομένων από έναν "βαρυφορτωμένο" server σε έναν άλλον, ο οποίος έχει περισσότερο ελεύθερο χώρο. Τέτοιου είδους διαδικασίες επιβαρύνουν την υπολογιστική ισχύ του διακομιστή. Επίσης, η μεταφορά δεδομένων μεταξύ servers θα επηρεάσει σημαντικά την απόδοση του συστήματος, εκτός εάν υπάρχει ταχύτατη δικτύωση.

§ Αποθήκευση σε ταινία

Έπειτα από πενήντα σχεδόν χρόνια κυκλοφορίας, η ταινία εξακολουθεί να προτιμάται σε μεγάλο βαθμό από τις επιχειρήσεις ως μέσο αποθήκευσης. Ξεκίνησε ως ένα πολύ "δυσκίνητο" σύστημα με μπομπίνες ταινιών, σήμερα όμως αυτές έχουν αντικατασταθεί από εύχρηστες κασέτες ποικίλου μεγέθους και χωρητικότητας.

§ Αποθήκευση στο Διαδίκτυο

Όπως είδαμε παραπάνω, η προσθήκη αποθηκευτικών μέσων, αν και φαινομενικά αποτελεί οικονομική λύση, δεν μπορεί να αποτελέσει την απάντηση στο πρόβλημα, καθώς η διαχείριση του αυξανόμενου όγκου δεδομένων, η προστασία του και η διάθεσή του δημιουργούν με τη σειρά τους επιπλέον προβλήματα.

Λύση στο πρόβλημα προσφέρει η δικτυακή αποθήκευση δεδομένων. Στο μοντέλο αυτό, το επίκεντρο παύει να είναι ο server. Η αποθήκευση δεν συνδέεται πλέον άμεσα με τους διακομιστές αλλά με το

Διαδίκτυο, το οποίο αναλαμβάνει να φιλοξενήσει δεκάδες Terabytes δεδομένων.

5.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ: Η ΔΥΝΑΜΗ ΤΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΣ ΚΑΙ Η ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΤΗΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ

Από όλες τις σύγχρονες μεθοδολογίες βελτίωσης των επιχειρηματικών λειτουργιών της τελευταίας εικοσαετίας, καμιά ίσως δεν έχει εμφανισθεί περισσότερο συνδεδεμένη με την τεχνολογία και δη τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών, από τη διαδικασία της «Διαχείρισης της Γνώσης» (Knowledge Management), η οποία αποτελεί και την πλέον σύγχρονη τάση.

Πράγματι, η πιστοποίηση ποιότητας (QA) δεν προαπαιτεί πληροφοριακά συστήματα. Ούτε οι περισσότερες από τις μεθοδολογίες Αναδιάρθρωσης των Επιχειρηματικών Λειτουργιών (BPR) είναι απαραίτητο να υλοποιηθούν σε υπολογιστικά συστήματα.

Ωστόσο, η «Διαχείριση της Γνώσης» είναι τόσο στενά συνδεδεμένη με την ύπαρξη πληροφοριακών συστημάτων, που ήδη ελλοχεύει ο κίνδυνος να ταυτιστεί με ένα περίπλοκο «δίκτυο» από servers, λογισμικό και βάσεις δεδομένων, αδιαφορώντας για την πραγματική της υπόσταση και ουσία.

Ως «γνώση» για τους θιασώτες της συγκεκριμένης μεθοδολογίας, ορίζεται συνήθως η εμπειρία των στελεχών της επιχείρησης (η οποία επαναπροσδιορίζεται ως εμπειρία της επιχείρησης), η οποία καταγράφεται σε βάσεις δεδομένων και στη συνέχεια προωθείται «την κατάλληλη στιγμή, στον κατάλληλο άνθρωπο». Έτσι, μεγιστοποιείται η επαναχρησιμοποίηση της γνώσης, και υποβοηθείται ή τρόπον τινά

«αυτοματοποιείται» η εξαγωγή συμπερασμάτων για μελλοντικές ενέργειες της επιχείρησης.

Ήδη, σε αυτό το πλαίσιο, για πολλά στελέχη επιχειρήσεων αλλά και επαγγελματίες της πληροφορικής, η «Διαχείριση της Γνώσης» μεταφράζεται σε μια σειρά από «έτοιμες λύσεις» λογισμικού, οι οποίες έχουν δυνατότητες καταχώρισης δεδομένων, κάποιες «έξυπνες» διαδικασίες αναζήτησης και στην καλύτερη των περιπτώσεων κάποιους (σαφείς ή ασαφούς λογικής) κανόνες διασύνδεσης δεδομένων και αποτελεσμάτων. Κατ' αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται το ζητούμενο...

Συνεπώς η λύση δεν είναι άλλη από την εγκατάσταση κάποιου λογισμικού, με κάποιο κεντρικό αποθετήριο δεδομένων (central data repository) και κάποιο «ευφυές» περιβάλλον εργασίας για την ανάκτηση δεδομένων (intelligent data mining).

Ε! ...και λίγο εκπαίδευση των στελεχών στο σύστημα και έτοιμη η συνταγή διαχείρισης της γνώσης. Σωστά; Λάθος!

Η παραπάνω προσέγγιση παρουσιάζει βασικές εγγενείς **αδυναμίες**, οι οποίες καθιστούν ένα τέτοιο εγχείρημα αποτυχημένο:

Πρώτον, η σημερινή τεχνολογία, είναι αδύναμη να επιτρέψει την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων γνώσης στο σημερινό επιχειρηματικό πλαίσιο. Ίσως ένα τέτοιο σύστημα να λειτουργούσε πριν μερικές δεκαετίες, όπου η επιχειρηματική εξέλιξη ήταν γραμμική και σταδιακή, σε ένα πλαίσιο αγοράς σχετικά σταθερό. Υπό αυτές τις συνθήκες, η αξιοποίηση των δεδομένων του παρελθόντος για την εκτίμηση του μέλλοντος ήταν σχετικά ασφαλής. Ωστόσο, το σημερινό επιχειρηματικό μοντέλο χαρακτηρίζεται όχι από σταδιακή εξέλιξη αλλά από εκ βάθρων αμφισβήτηση βασικών κανόνων επιχειρηματικής λειτουργίας. Και μάλιστα κατά τρόπο διαρκή και ιδιαίτερος ταχύ. Συνεπώς, πώς «υπολογίζεται» το εξαιρετικά απρόβλεπτο μέλλον, από λογισμικό που αξιοποιεί παρελθούσα γνώση, η οποία μπορεί να είναι ήδη

«πεπαλαιωμένη» τη στιγμή της χρησιμοποίησής της; Πώς «προβλέπει» κανείς την επιχειρηματική εξέλιξη, μέσω λογισμικού που δεν έχει τη δυνατότητα δυναμικής αυτοπροσαρμογής του (self-adapting systems), ούτε τη δυνατότητα αυτο-αναίρεσης των βασικών αρχών εξαγωγής συμπερασμάτων με το οποίο χτίσθηκε;

Δεύτερον, στην πράξη, τα ίδια παρελθόντα δεδομένα υπό ίδιες συνθήκες αγοράς, είναι δυνατόν να οδηγήσουν δύο διαφορετικά στελέχη σε διαφορετικές εκτιμήσεις επιχειρηματικής δράσης. Ο λόγος είναι ότι το πλαίσιο ανάλυσης των δεδομένων στο ανθρώπινο μυαλό, δεν περιορίζεται από bits πληροφορίας και απλούς κανόνες. Περιλαμβάνει –ακούσια ή εκούσια- συνεκτίμηση παραμέτρων που εμπίπτουν στις θεωρίες της συμπεριφοράς του καταναλωτή, της παρακίνησης των εργαζομένων, θεωρία της πληροφορίας, θεωρίες management, marketing κλπ. ακόμη και τη διαίσθηση του καθενός. Ποιο λογισμικό ανάλυσης των δεδομένων θα συνεκτιμούσε (με την αντίστοιχη βαρύτητα) παρόμοιες παραμέτρους;

Τρίτον, ακόμη και η ορθή αποθήκευση της πληροφορίας δεν σημαίνει ορθή αξιοποίησή της. Η δυνατότητα ανάκτησης της πληροφορίας μέσα από εύχρηστες φόρμες, δεν μεταφράζεται αυτόματα σε πράξη. Το ζήτημα της «κυκλοφορίας» της πληροφορίας στις αρτηρίες της επιχείρησης, είναι περισσότερο πολύπλοκο και περισσότερο σοβαρό από οποιοδήποτε άλλο. Προϋποθέτει την δημιουργία όχι κανόνων αλλά «κουλτούρας» αξιοποίησης τέτοιων δεδομένων εντός του οργανισμού, γεγονός που απαιτεί συστηματική προσπάθεια ένταξης τέτοιων συστημάτων στον κορμό της επιχείρησης.

Είναι λοιπόν η «*Διαχείριση της Γνώσης*» μια ακόμη μόδα; Θα αποτελέσουν οι λέξεις “Knowledge Management”, “Business

Intelligence”, “Knowledge Assets” καταχωρίσεις στην ιστορία των αποτυχημένων θεωριών του management;

Η απάντηση είναι όχι! Ο ρόλος της «Διαχείρισης της Γνώσης» σε ένα επιχειρηματικό οργανισμό είναι σημαντικότερος. Αρκεί να μην υλοποιηθεί με τον τρόπο που περιγράφηκε προηγουμένως.

Στην πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη την παρελθούσα επιχειρηματική πληροφορία. Η καταγραφή αυτής της πληροφορίας προσδίδει όντως συγκριτικό πλεονέκτημα καθώς εξασφαλίζει κατά κάποιο τρόπο την επιχειρηματική μνήμη (corporate memory). Η αποτύπωσή της πρέπει να περιλαμβάνει τόσο «απολύτως σαφή» δεδομένα (παρελθόντα έργα, μεθοδολογίες, επιτυχημένες πρακτικές, διαδικασίες κ.λπ.) όσο και την λογική του μονοπατιού εξαγωγής συμπερασμάτων του εκάστοτε στελέχους, το οποίο αξιοποίησε αυτά τα δεδομένα την εκάστοτε στιγμή. Και αυτό πρέπει να γίνει με τρόπο απλό, σαφή και συνεκτικό. Η προσδοκία ότι τα δεδομένα θα ανασυντεθούν -με χρήση έξυπνου λογισμικού- σε αποφάσεις για το μέλλον είναι απατηλή. Η γνώση θα βρίσκεται εκεί μόνον ως μνήμη, για αξιοποίηση από το ανθρώπινο δυναμικό.

Εκτός της καταχώρισης της πληροφορίας με τρόπο σαφή και εύληπτο, εξίσου σημαντικό είναι να σχεδιασθεί σωστά μια μεθοδολογία αξιοποίησης αυτών των δεδομένων, για τα στελέχη της επιχείρησης. Και αυτό πρέπει να υλοποιηθεί όχι υπό τη μορφή κανόνων και καταναγκαστικών περιορισμών αλλά υπό τη μορφή κινήτρων, αναδεικνύοντας τα οφέλη του ίδιου του συστήματος. Μόνο κατ’ αυτόν τον τρόπο θα εξασφαλισθεί η βιωσιμότητα μιας τέτοιας προσπάθειας, καθιστώντας την αξιοποίηση της επιχειρηματικής πληροφορίας σε συστατικό της «κουλτούρας» και της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης.

Συνεπώς, το συγκριτικό πλεονέκτημα είναι δυνατό να επιτευχθεί, αν βρεθεί εκείνος ο συνδετικός ιστός που θα αξιοποιήσει τη σημερινή τεχνολογία διαχείρισης της πληροφορίας, την ανάλυση της «προσωπικότητας» της κάθε επιχείρησης, τις καθημερινές ανάγκες των στελεχών της σε δεδομένα, καθώς και την κατανόηση των σημερινών επιχειρηματικών προκλήσεων της αγοράς. Και τελικά το ζητούμενο δεν είναι παρά ένα πλέγμα ενεργειών (συμβουλευτικής υφής), το οποίο θα συνδυάζει άρτια όλα τα παραπάνω προς την κατεύθυνση της μετατροπής τους σε από επιχειρηματικό όφελος. Και τούτο δεν μπορεί να επιτευχθεί με προκατασκευασμένες «συνταγές», παρά μόνο με ανάλυση των ειδικών αναγκών της κάθε περίπτωσης.

Η επιχειρηματική γνώση είναι πράγματι φορέας συνέχειας και βελτίωσης. Η τεχνολογία για την καταχώριση της πληροφορίας υπάρχει. Η κατανόηση των πραγματικών επιχειρηματικών αναγκών και η γνώση της αγοράς μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην αξιοποίηση της επιχειρηματικής εμπειρίας.

Η λεπτή διαχωριστική γραμμή, η οποία καθιστά κάθε έργο «Διαχείρισης της Γνώσης» σε μια επιχείρηση επιτυχημένο ή αποτυχημένο, οριοθετείται από το πόσο καλά συνδυάζονται όλα τα παραπάνω σε ενιαίο πλαίσιο. Η τεχνολογία από μόνη της δεν αρκεί!

ΜΕΡΟΣ Γ΄

§ ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΩΝ (Εντασης γνώσης και πληροφορίας)

Η **μάθηση** παρομοιάζεται με ένα ανθρώπινο δράμα, λέει ο Μπομπ Γκάρραττ. Αξίζει να θυμόμαστε ότι όταν η λέξη «επιχειρηματίας» εμφανίστηκε στην αγγλική γλώσσα ο τρέχων οικονομικός προσανατολισμός της ήταν δευτερεύουσας σημασίας μόνο όσον αφορά τον ρόλο ενός μπρεσάριου, αυτού δηλαδή που προετοιμάζει την σκηνή του δράματος. Αυτή είναι μια χρήσιμη μεταφορά για έναν leader που βασίζεται στη μάθηση, γιατί ξεκινάει από σημαντικά οργανωσιακά προβλήματα και φτιάχνει ιστορίες από τις οποίες το προσωπικό και τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να μάθουν πώς να γίνουν πιο πειστικοί και αποτελεσματικοί.

Η εμπειρική διερεύνηση του φαινομένου της καινοτομίας έχει καταλήξει ότι η εγκαθίδρυση συνεχούς διαδικασίας μάθησης σ' έναν οργανισμό αποτελεί το κλειδί για την εμφάνιση και ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας, ιδιαίτερα στον τομέα ανάπτυξης νέων προϊόντων. Αυτό όμως δεν είναι εύκολο, διότι οι προκλήσεις είναι πολλές και εξαιρετικά πολύπλοκες.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζει αποφασιστικά την μαθησιακή διαδικασία είναι η **ταχύτητα** με την οποία εξελίσσεται η τεχνολογία σήμερα προσθέτοντας νέα γνώση, ή/και οδηγώντας σε βελτιωμένη χρησιμοποίηση της ήδη υπάρχουσας γνώσης. Επιπλέον, το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης των οικονομιών προσθέτει προκλήσεις ειδικού χαρακτήρα στην διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων¹, περιλαμβάνοντας γεωγραφικές, πολιτισμικές και πολιτικές

¹ Ο όρος «προϊόν» περιλαμβάνει και τις υπηρεσίες

παραμέτρους. Έτσι, παράγοντες, όπως είναι οι διαφορές στον τρόπο με τον οποίο,

1. πραγματοποιούνται οι επιχειρηματικές συναλλαγές
2. διαμορφώνονται οι στρατηγικές μάρκετινγκ,
3. εφαρμόζεται η βιομηχανική τεχνολογία,
4. επιλέγονται τα κανάλια και οι μέθοδοι διανομής των προϊόντων,
5. διαμορφώνονται οι προτιμήσεις των καταναλωτών, κ.ο.κ.,

προσθέτουν ένα επίπεδο πολυπλοκότητας το οποίο διαφέρει σημαντικά ανάμεσα στις εθνικές, τοπικές και διεθνούς εμβέλειας επιχειρήσεις.

Για να αντιμετωπίσουν την πολυπλοκότητα αυτή, οι επιχειρήσεις θεσμοθετούν προγράμματα και διαδικασίες ειδικά σχεδιασμένες έτσι ώστε να αυξάνουν την κατανόηση βέλτιστων εμπειρικών πρακτικών τους και να προάγουν την διαδικασία μάθησης καινοτομικών εμπειριών και πρακτικών.

Οι περισσότερες από αυτές τις προσπάθειες έχουν επικεντρωθεί σχεδόν αποκλειστικά στη διαδικασία επινόησης και ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Έτσι, από τη δεκαετία του 1990 και μετά, η διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων έχει πάρει τον τίτλο «κινητήρας της ανανέωσης». Η εμπειρία δείχνει ότι όλες οι άλλες πρωτοβουλίες, όπως είναι το management ολικής ποιότητας, ο στρατηγικός σχεδιασμός, ο ανασχεδιασμός και αναδιάρθρωση (reengineering), η ανάπτυξη ικανοτήτων-κλειδιών (core competencies), ο σχηματισμός οικονομικής προστιθέμενης αξίας και η αύξηση της παραγωγικότητας, η δημιουργία της ιδεατής ή εικονικής πλευράς της επιχείρησης (virtual company), κοκ, οι οποίες εθεωρούντο κάποτε ότι οδηγούσαν άμεσα και κατ' ευθείαν στην επιτυχία της επιχείρησης, έχουν σήμερα τοποθετηθεί σε δεύτερη προτεραιότητα. Η βασική προτεραιότητα είναι η καινοτομία, η οποία

αποτελεί την προϋπόθεση για την επιβίωση και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης.

Έχει διατυπωθεί ότι ισχύει για την επιχείρηση ό,τι ισχύει και στην οικολογία, δηλαδή ο βασικός νόμος, σύμφωνα με τον οποίο για να επιβιώσει ένας οργανισμός πρέπει ο ρυθμός της μάθησής του, I , να είναι ίσος ή μεγαλύτερος από τον ρυθμό μεταβολής του περιβάλλοντός του, C , ή $I \geq C$. Ουσιαστικά, η ικανότητα για μάθηση αποτελεί σήμερα know-how και είναι περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης.

«Μαθαίνουσα» επιχείρηση δεν είναι η επιχείρηση που κάνει πολλή κατάρτιση, όπως πολλές φορές πιστεύεται, αλλά η επιχείρηση που διευκολύνει και προωθεί όλα τα μέλη της προς μια διαδικασία μάθησης μέσω της οποίας η ίδια η επιχείρηση συνεχώς διαφοροποιείται και αναπτύσσεται.

Στη συνέχεια θα περιγραφεί μια πολύ πρόσφατη περίπτωση καινοτομίας, η περίπτωση της επιχείρησης Vaillant, η οποία κατόρθωσε μέσα σε τρία χρόνια, από το 2000 μέχρι σήμερα, να έχει σχεδόν «καταλάβει» μία από τις πιο δύσκολες Ευρωπαϊκές αγορές προϊόντων της μεταποίησης χάριν μιας πολύ έξυπνης κίνησης που υιοθέτησε και η οποία τελικά μετατράπηκε σε μάθηση και γνώση. Στη συνέχεια περιγράφεται ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση Whirlpool κατάφερε να γίνει επιχείρηση διεθνούς εμβέλειας.

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1980 που η Whirlpool εξαγόρασε το τμήμα οικιακών συσκευών της Philips, η πορεία επέκτασής της στον διεθνή ανταγωνιστικό στίβο ήταν απόλυτα επιτυχημένη. Ποιά ήταν η μέθοδος που ακολούθησε;

§ Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ VAILLANT

Μετά από έντονες προσπάθειες τριών ετών, η επιχείρηση Vaillant κατόρθωσε να παράγει σήμερα εκατοντάδες διαφορετικούς τύπους θερμοσιφώνων εστιάζοντας την παραγωγή της σ' έναν πολύ μικρό αριθμό εξαρτημάτων. Η σειρά των γεγονότων στην επιχείρηση Vaillant μοιάζει με συνταγή μαγειρικής βάλει έναν Γάλλο manager από τον κλάδο των ειδών μπάνιου, και έναν Σουηδό manager από τον κλάδο των επιβατικών αυτοκινήτων επί κεφαλής μιας γερμανικής επιχείρησης θερμοσιφώνων, άλλαξε την γλώσσα της εταιρείας από γερμανικά σε αγγλικά, και ξεκινά ένα ενδιαφέρον πείραμα στην ανάπτυξη νέων προϊόντων σε μια αγορά που είναι ουσιαστικά στάσιμη. Έτσι, η κίνηση της Vaillant να εξαγοράσει την Βρετανική Herworth το 2000, όχι μόνον διπλασίασε τις πωλήσεις της εταιρείας, αλλά της έδωσε πρόσβαση στις αγορές του ΗΒ και της Γαλλίας και την εισήγαγε σε νέο τρόπο σκέψης για το management.

Η αγορά των θερμοσιφώνων σε πανευρωπαϊκό επίπεδο είναι πολύ δύσκολη. Στην Ευρώπη υπάρχει τεράστια ποικιλομορφία καταναλωτικών προτιμήσεων, καθώς και κτιριακών προτύπων. Τα αγοραία αυτά χαρακτηριστικά σημαίνουν ότι μια εταιρεία όπως η Vaillant που στοχεύει στην αγορά της Ευρώπης πρέπει να προσφέρει εκατοντάδες διαφορετικών μοντέλων.

Η Vaillant ιδρύθηκε πριν από 128 χρόνια από την οικογένεια Vaillant. Σήμερα έχει εργοστάσια στην Γερμανία, Βρετανία, Γαλλία, Ισπανία, Ιταλία και Τσεχία και απασχολεί 7.000 άτομα. Στις αρχές του 2000, η Vaillant έκανε κάτι το ασυνήθιστο: διόρισε δύο από κοινού Διευθύνοντες Συμβούλους έναν Γάλλο manager που προερχόταν από την επιχείρηση ειδών μπάνιου Villeroy & Boch, και ο οποίος είχε επίσης εργαστεί στην επιχείρηση ηλεκτρικών συσκευών κουζίνας BSH που

ανήκει στην Siemens και στην Bosch. Ο δεύτερος Διευθύνων Σύμβουλος ήταν πρώην Σουηδός manager, ο οποίος προερχόταν από την επιχείρηση αυτοκινήτων Ford.

Οι δύο αυτοί managers δημιούργησαν μια νέα κατάσταση στην Vaillant. Έτσι, σύμφωνα με την νέα διάρθρωση που εισήγαγαν, οι θερμοσίφωνες εξακολουθούν να παράγονται έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις προδιαγραφών των επιμέρους ευρωπαϊκών χωρών, αλλά χρησιμοποιώντας όσο το δυνατόν περισσότερα κοινά εξαρτήματα, όπως είναι οι εστίες και τα κουμπιά ελέγχου. Με τον τρόπο αυτό, το κόστος της τυποποίησης που είναι ζήτημα-κλειδί σ' αυτόν τον κλάδο, μπορεί να ελαχιστοποιηθεί χωρίς να στενέψει τις επιλογές των καταναλωτών.

Η νέα στρατηγική της επιχείρησης είναι να χρησιμοποιεί τοπικές φίρμες για να μεγιστοποιεί τα έσοδά της από συγκεκριμένες αγορές, με την ταυτόχρονη βοήθεια των προσπαθειών ολόκληρης της εταιρείας για την παραγωγή και συγκέντρωση νέων ιδεών. Αυτό επιτυγχάνεται με την αξιοποίηση της εμπειρίας όλων των εργοστασίων της χρησιμοποιώντας τις εξής διαδικασίες: οι managers και των επτά τμημάτων θέρμανσης, τα οποία παράγουν γενικούς τύπους θερμοσιφώνων όπως είναι οι mini βραστήρες νερού για την κουζίνα, διασυνδέονται με το προσωπικό του μάρκετινγκ και των πωλήσεων σε τοπικό επίπεδο. Επίσης, διασυνδέονται με τους αντιπροσώπους των 300 ατόμων που ασχολούνται στο τμήμα A&D καθώς και με τα 80 άτομα που ασχολούνται με τις προμήθειες εξαρτημάτων.

Σ' αυτά τα δύο τελευταία τμήματα της εταιρείας- A&D και προμήθειες-διορίστηκαν πρόσφατα 16 άτομα για να παρακολουθούν τις τάσεις και να είναι διαρκώς ενημερωμένοι σε 8 ειδικές περιοχές εξαρτημάτων που είναι ουσιαστικά κοινές σε όλους τους τύπους των θερμοσιφώνων, όπως βαλβίδες και αντλίες. Επίσης, αντιπρόσωποι όλων

των τομέων της εταιρείας-μάρκετινγκ, παραγωγή, A&D και προμήθειες εξαρτημάτων-συναντώνται σε ομάδες μέχρι 30 ατόμων για να συνεργαστούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων. Ταυτόχρονα και σε οποιαδήποτε στιγμή, αρκετές ντουζίνες ατόμων εργάζονται σε τέτοιες πρωτοβουλίες και οι ομάδες συναντιούνται περιοδικά-μερικές φορές ενοικιάζοντας ένα μικρό αεροπλάνο για να συναντηθούν σε ένα από τα εργοστάσια της Vaillant -και τον υπόλοιπο χρόνο ανταλλάσσουν πληροφορίες, βασικά στα αγγλικά, μέσω του τηλεφώνου ή με e-mail.

Οι νέοι managers θεωρούν ότι είναι πολύ σημαντικό η εταιρεία να εισάγει σε μόνιμη βάση νέα προϊόντα. Έτσι, τα τελευταία τρία χρόνια η Vaillant αντικατέστησε τα 4/5 των 500 μοντέλων της που αναρτώνται στον τοίχο και ο στόχος είναι να διατηρηθεί αυτός ο ρυθμός μεταβολής. Ο Γάλλος manager λέει, «σκοπεύω να αντικαθιστώ το 10-15% των προϊόντων μας κάθε έτος».

Αν και είναι νωρίς να αξιολογήσει κανείς με βεβαιότητα την επιτυχία της Vaillant, ο Γάλλος manager είναι πεπεισμένος ότι αυτή η στρατηγική μπορεί να δώσει στην Vaillant την ευκαιρία να κυριαρχήσει σε μια από τις πιο δύσκολες αγορές του μεταποιητικού τομέα.

Πάντως, οι προσπάθειες της Vaillant να εισαγάγει νέες ιδέες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτελούν παράδειγμα στρατηγικής για μίμηση και από άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες που επιθυμούν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους στην Ευρώπη.

Συμπεράσματα

Τα κύρια συμπεράσματα από τις δραστηριότητες που ανέπτυξε η **Vaillant**, είναι τα εξής:

- Η επιχείρηση Vaillant κατόρθωσε να παράγει σήμερα εκατοντάδες διαφορετικούς τύπους θερμοσιφώνων εστιάζοντας την παραγωγή της σ' έναν πολύ μικρό αριθμό εξαρτημάτων.
- Ξεκινώντας ενδιαφέροντα πειράματα κατόρθωσε να αναπτύξει νέα προϊόντα σε μια αγορά που ήταν ουσιαστικά στάσιμη, ενώ εισήγαγε ένα νέο τρόπο σκέψης για το management. Έτσι για να εδραιωθεί σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, πράγμα πολύ δύσκολο λόγω της ποικιλίας των καταναλωτικών προτιμήσεων, καθώς και των κτιριακών προτύπων, προσέφερε εκατοντάδες διαφορετικά μοντέλα. Το μυστικό ήταν να προσφέρει ταυτόχρονα όσο το δυνατόν περισσότερα κοινά εξαρτήματα, όπως είναι οι εστίες και τα κουμπιά ελέγχου. Με τον τρόπο αυτό, έλυσε το πρόβλημα του **κόστους** της τυποποίησης, που είναι ζήτημα-κλειδί σ' αυτόν τον κλάδο, ελαχιστοποιώντας έτσι σημαντικά το κόστος, χωρίς να στενέψει τις επιλογές των καταναλωτών.
- Η νέα στρατηγική της επιχείρησης είναι να χρησιμοποιεί τοπικές φίρμες για να μεγιστοποιεί τα έσοδά της από συγκεκριμένες αγορές, με την ταυτόχρονη βοήθεια των προσπαθειών ολόκληρης της εταιρείας για την παραγωγή και συγκέντρωση νέων ιδεών.
- Αξιοποίηση της εμπειρίας όλων των εργοστασίων της εταιρείας Vaillant, χρησιμοποιώντας τους managers όλων των τμημάτων θέρμανσης, διασύνδεση με πολλούς αντιπροσώπους που ασχολούνται

στο τμήμα A&D καθώς και με τα όλα τα άτομα της εταιρείας που ασχολούνται με τις προμήθειες εξαρτημάτων.

- Συνεχής ενημέρωση των υπευθύνων έρευνας και τεχνολογίας για τα εξαρτήματα σε όλους τους τύπους θερμοσιφώνων.
- Δημιουργία ομάδων μέχρι 30 ατόμων από αντιπροσώπους όλων των τομέων της εταιρείας Vaillant, δηλαδή του τμήματος μάρκετινγκ, του τμήματος παραγωγής, του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης και του τμήματος προμηθειών εξαρτημάτων, έτσι ώστε να συνεργαστούν στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- Ανταλλαγή πληροφοριών όλων των συνεργατών της εταιρείας Vaillant συνεχώς, μέσω του τηλεφώνου ή με e-mail.
- Εφαρμογή στρατηγικής εισαγωγής στην εταιρεία νέων προϊόντων, με σκοπό την κυριαρχία στην αγορά του μεταποιητικού τομέα, που και αποτελεί **παράδειγμα** στρατηγικής προς μίμηση της εταιρείας Vaillant και από άλλες ευρωπαϊκές εταιρείες που επιθυμούν να αυξήσουν τις πωλήσεις τους στην Ευρώπη.

§ Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΗΣ WHIRLPOOL

Ξεκινώντας στο τέλος του 1980 με την εξαγορά του τομέα των ηλεκτρικών συσκευών της Philips, η Whirlpool υλοποίησε με επιτυχία την στρατηγική να γίνει επιχείρηση διεθνούς εμβέλειας, και σήμερα οι δραστηριότητές της εκτείνονται στην Ασία, στην Ν. Αμερική, καθώς και στην Ανατολική Ευρώπη.

Οργανωσιακό μοντέλο

Σήμερα η Whirlpool διαθέτει ένα εγκαθιδρυμένο πλέον οργανωσιακό σχήμα το οποίο προωθεί σε συστηματική βάση την συνεχή παραγωγή νέων ιδεών και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Το σχήμα αυτό βασίζεται στην οργανωσιακή μάθηση και την συνεργασία. Το κύριο χαρακτηριστικό των ομάδων εργασίας μέσα στην επιχείρηση της Whirlpool είναι ότι τα άτομα έχουν κατανοήσει την σημασία της συνεχούς μάθησης και της συνεχούς αναπροσαρμογής των δεξιοτήτων και ικανοτήτων τους στις απαιτήσεις του διεθνούς ανταγωνισμού.

Οι **στόχοι** που σχετίζονται με την προώθηση της μαθησιακής διαδικασίας επικεντρώνονται στις εξής δραστηριότητες:

- 1.** Ανάπτυξη της γνώσης και των δεξιοτήτων του κάθε manager.
- 2.** Προώθηση της επάρκειας και της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.
- 3.** Προώθηση της αποτελεσματικότητας της συνολικής διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.
- 4.** Ανάπτυξη οργανωσιακών συστημάτων και διαδικασιών για την στήριξη της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Για να επιτύχει τους στόχους αυτούς, η Whirlpool σχεδίασε κατάλληλα προγράμματα και ανέπτυξε κατάλληλες λειτουργίες και διαδικασίες, των οποίων βασικό χαρακτηριστικό ήταν η συμμετοχή όλων των τμημάτων της επιχείρησης. Η Whirlpool είναι οργανωμένη κατά γεωγραφικές περιοχές, αλλά τα γεωγραφικά της τμήματα περιλαμβάνουν λειτουργίες που καλύπτουν όλη την επιχείρηση, όπως είναι η λειτουργία της χρηματοοικονομικής διαχείρισης, της ανάπτυξης του μάρκετινγκ, της προώθησης της υψηλής τεχνολογίας, καθώς και των προμηθειών.

Σημειώνεται ότι πολύ σημαντικό ρόλο για την επίτευξη των τεσσάρων παραπάνω στόχων έπαιξαν κατά κύριο λόγο δύο λειτουργικές ομάδες εργασίας το Τμήμα Επιχειρησιακής Οργάνωσης και Ανάπτυξης Ηγετικού Ρόλου της επιχείρησης, το λεγόμενο O&LD - corporate Organisation and Leadership Development, και το Τμήμα Διευκρίνησης και Κατανόησης των Εννοιών των Νέων Προϊόντων, το λεγόμενο APC - Advanced Product Concepts. Τα δύο αυτά Τμήματα της Whirlpool ανέπτυξαν σημαντικές επιχειρησιακές λειτουργίες συμπληρωματικού χαρακτήρα και αποδείχτηκαν κρίσιμα στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση των στρατηγικών της επιχείρησης για την εγκαθίδρυση διαδικασιών μάθησης με σκοπό την συνεχή επινόηση και την ανάπτυξη πετυχημένων καινοτομικών προϊόντων στην διεθνή αγορά.

Η ομάδα εργασίας του Τμήματος APC είναι υπεύθυνη για την προώθηση και αξιολόγηση της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων, καθώς και για την επικοινωνία και συλλογή πληροφορήσης όσον αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο. Επίσης, το Τμήμα APC είναι υπεύθυνο για την σχετική ενημέρωση της επιχείρησης όσον αφορά την πρόοδο της διαδικασίας ανάπτυξης νέων προϊόντων. Επί πλέον, το Τμήμα APC ασκεί το project management για όλα τα έργα.

Το Τμήμα O&LD είναι υπεύθυνο για την εκπόνηση προγραμμάτων κατάρτισης, καθώς και για άλλες παρεμβάσεις που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση των στρατηγικών της επιχείρησης σε διεθνές επίπεδο. Γενικά, οι δραστηριότητες του Τμήματος O&LD επικεντρώνονται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του management, στη βελτίωση της αποδοτικότητας των διαφόρων ομάδων εργασίας, καθώς και στην εξασφάλιση αποτελεσματικών παρεμβάσεων που διασφαλίζουν ότι η κουλτούρα και τα οργανωσιακά συστήματα που εφαρμόζονται συμβαδίζουν με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει η διοίκηση της εταιρείας

Μία από τις προκλήσεις των δύο αυτών σημαντικών Τμημάτων της επιχείρησης είναι η σχετικά σύντομη ιστορία τους στη Whirlpool. Αντίθετα με άλλες περιπτώσεις ανάπτυξης καινοτομικής δραστηριότητας, όπου η μεγάλη χρονική διάρκεια αποτελεί το κλειδί για την εγκαθίδρυση πάγιων μαθησιακών διαδικασιών, στην περίπτωση της Whirlpool το κλειδί της επιτυχίας ήταν η εμπειρογνομοσύνη, οι γνώσεις, οι ικανότητες και δεξιότητες των στελεχών των δύο Τμημάτων της, του APC και του O&LD.

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι οι δραστηριότητες για την εγκαθίδρυση διαδικασιών συνεχούς μάθησης για την ανάπτυξη νέων προϊόντων δημιουργήθηκαν και εκτελέστηκαν από στελέχη των Τμημάτων APC και O&LD για να ικανοποιήσουν τα αιτήματα των Διευθυντών μέσης ιεραρχίας. Τα υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη κατηύθυναν άλλες δραστηριότητες σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των ομάδων εργασίας, καθώς και με τα απλά μέλη των ομάδων αυτών.

Μία άλλη αρχική δυσκολία που αντιμετώπισαν τα δύο αυτά Τμήματα ήταν το γεγονός ότι υπήρχαν μερικά προϊόντα τα οποία είχαν ολοκληρώσει τον κύκλο ζωής τους αφού πρώτα είχαν χρησιμοποιήσει τη νέα διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων της Whirlpool. Συνεπώς, τα

στελέχη των δύο τμημάτων έπρεπε να αντλήσουν πληροφορίες από την εμπειρία των ομάδων εργασίας που συμμετείχαν στον κύκλο ζωής αυτών των προϊόντων. Έτσι, επικοινωνήσαν με τις παραγωγικές ομάδες της Whirlpool που είχαν ενεργό ρόλο στην παραγωγή και διανομή αυτών των προϊόντων, και χρησιμοποίησαν τα ηγετικά στελέχη, καθώς και τα μέλη των ομάδων αυτών, ως πηγές πληροφοριών και ως μία σημαντική πηγή νέων ιδεών. Η βοήθεια και το ενδιαφέρον που έδειξαν τα άτομα αυτά ήταν ανεκτίμητης αξίας στην ανάπτυξη και την επιτυχία των διαφόρων προγραμμάτων, κυρίως προγραμμάτων κατάρτισης.

Συμπεράσματα

Τα κύρια συμπεράσματα από όλες τις δραστηριότητες που ανέπτυξε η **Whirlpool** για να αποκτήσει διεθνή εμβέλεια είναι τα εξής:

1. Η ύπαρξη ενός μοντέλου μάθησης αποτελεί ένα πολύ χρήσιμο πλαίσιο για την κατανόηση της αξίας της οργανισμικής μάθησης.
2. Για την εφαρμογή προγραμμάτων οργανισμικής μάθησης, η υποστήριξη από την ανώτατη διοίκηση είναι απαραίτητη, αν και το μεγαλύτερο κομμάτι της δουλειάς που απαιτείται πραγματοποιείται από ανθρώπους που ασχολούνται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων σε καθημερινή βάση.
3. Η συνεργασία εμπειρογνομόνων στον τομέα της επιμόρφωσης και της ανάπτυξης νέων προϊόντων αποτελεί βοηθητικό εργαλείο του σχεδιασμού προγραμμάτων οργανισμικής μάθησης.
4. Τα ίδια τα προγράμματα πρέπει να επιτρέπουν ευέλικτες δομές για την καλύτερη αλληλεπίδραση μεταξύ των συμμετεχόντων.

5. Οι ομάδες ανάπτυξης νέων προϊόντων χρειάζονται έναν επιβλέποντα, ο οποίος πρέπει να είναι ικανός να μεταφέρει στα μέλη της ομάδας τις γνώσεις του.
6. Το υλικό που παράγεται κατά τη διάρκεια ενός συνεδρίου (βιντεοκασέτες, διαφάνειες, ομιλίες, κ.λπ.) θα πρέπει να αντιμετωπίζεται με ειδικές στρατηγικές για να διασφαλιστεί ότι θα μπορεί να είναι διαθέσιμο και για άλλους ανθρώπους που δεν μπόρεσαν να παρευρεθούν και μπορεί να ενδιαφέρονται.
7. Η συμμετοχή στελεχών από άλλες εταιρείες σε συνέδρια και σεμινάρια που διοργανώνονται συμβάλλει στην διάχυση των πληροφοριών και παρέχει διαφορετικούς τρόπους σκέψης, γεγονός το οποίο βοηθά στην διαρκή βελτίωση.

ΜΕΡΟΣ Δ'

§ ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ (SONY, BMW)

A) BMW Hellas A.E.



Αποκλειστικοί Εισαγωγείς BMW Group

Ζέππου 33, 166 75 Γλυφάδα, Τηλ. 9118000, Fax 9118001 BMW Hellas AE

Επέκταση της οργάνωσης του δικτύου πωλήσεων

Στα πλαίσια της προσπάθειάς του για την περαιτέρω επέκταση της διεθνούς του παρουσίας στην αγορά, ο Όμιλος BMW ανέλαβε την ευθύνη της απευθείας διάθεσης των προϊόντων του στην Ελληνική αγορά ιδρύοντας μια θυγατρική εταιρεία πωλήσεων τη BMW Hellas. Η θέση του Ομίλου BMW στην αγορά αλλά και οι υπάρχουσες προοπτικές στην Ελλάδα, κατέστησαν λογική αυτή τη κίνηση που παράλληλα ενισχύει περισσότερο τις σχέσεις του Ομίλου με το δίκτυο BMW στην Ελλάδα.

Οι **επιδιώξεις και οι στόχοι** της εταιρείας μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα αν η ίδια η εταιρεία έχει παρουσία σε μια αγορά. Οι συνθήκες έχουν επίσης αλλάξει με τους νέους κανονισμούς (Block Exemption) για τη πώληση των αυτοκινήτων που τέθηκαν σε ισχύ στην Ευρώπη από την 1η Οκτωβρίου. Οι κανονισμοί αυτοί επηρέασαν επίσης την απόφαση για την ίδρυση μιας θυγατρικής στην Ελλάδα.

Στην πράξη, η παρουσία μιας θυγατρικής του Ομίλου BMW σημαίνει ότι η εταιρεία θα ενσωματώσει στην ίδια της την οργάνωση λειτουργίες όπως η στρατηγική για τις τιμές και τα προϊόντα, το

marketing, το service και θα αναπτύξει ένα αποτελεσματικό δίκτυο BMW. Αυτό έχει ήδη γίνει σε 32 χώρες σε όλο τον κόσμο.

Η BMW Hellas έχει την έδρα της στην Γλυφάδα και είναι μία θυγατρική του BMW Group.

Έχει αφοσιωθεί στην εξυπηρέτηση των πελατών BMW και MINI με τις υψηλότερες προδιαγραφές και με στόχο την ικανοποίηση των πελατών της.

Η BMW Motorrad εξαγοράζει τη Husqvarna Motorcycles

Η BMW εξαγοράζει την πασίγνωστη εταιρία μοτοσικλετών Husqvarna Motorcycles. Ο Dr. Herbert Diess, Γενικός Διευθυντής της BMW Motorrad, και ο Ιταλός βιομήχανος Claudio Castiglioni υπέγραψαν τη συμφωνία στις 19.07.2007 στην Ιταλία. Η σύμβαση θα ισχύσει πλήρως αφού εγκριθεί πρώτα από την αρμόδια Ευρωπαϊκή Επιτροπή ελέγχου ύπαρξης καρτέλ. Και τα δύο μέρη συμφώνησαν να διατηρηθεί εμπιστευτική η τιμή της εξαγοράς.

Για τη BMW Motorrad, η εξαγορά της Husqvarna Motorcycles είναι ένα λογικό βήμα ενίσχυσης των δραστηριοτήτων στον τομέα των ελαφριών, σπορ μοτοσικλετών, ο οποίος είχε προσφάτως αναβαθμιστεί με τα νέα μοντέλα της Σειράς BMW G 650 X. Σχολιάζοντας την απόφαση της BMW να εξαγοράσει τη Husqvarna Motorcycles, ο Diess, Γενικός Διευθυντής της BMW Motorrad, δήλωσε: “Με τα μοντέλα της Husqvarna να στοχεύουν στην αγωνιστική χρήση, θα είμαστε σε θέση να επεκτείνουμε τη γκάμα της BMW Motorrad ώστε να απευθύνεται σε ομάδες νεότερων πελατών αλλά και ολόκληρους τους τομείς off-road και supermoto, πολύ πιο γρήγορα και αποτελεσματικά απ’ ότι με μια και μόνο μάρκα. Αυτή η επιχειρηματική κίνηση μας προσφέρει επίσης άμεση πρόσβαση σε ένα παγκόσμιο δίκτυο πωλήσεων στην κατηγορία off-road”.

Η BMW Motorrad σχεδιάζει να συνεχίσει τη λειτουργία της Husqvarna Motorcycles ως μια ξεχωριστή εταιρία. Όλες οι δραστηριότητες εξέλιξης, πωλήσεων και παραγωγής, όπως επίσης το υπάρχον εργατικό δυναμικό θα παραμείνουν στη θέση τους, στις τρέχουσες εγκαταστάσεις στην περιοχή της Varese στη Βόρεια Ιταλία.

Όπως και η BMW Motorrad, η Husqvarna Motorcycles αποτελεί ένα φορέα μιας μεγάλης παράδοσης και μια από τις πιο γνωστές εταιρίες μοτοσικλετών παγκοσμίως. Η παραγωγή των μοτοσικλετών ξεκίνησε στη Σουηδία το 1903 και συνέχισε στην Ιταλία το 1986. Σήμερα, η εταιρία θεωρείται ένας κορυφαίος προμηθευτής σπορ off-road μοτοσικλετών. Στη μακρά αγωνιστική της ιστορία, η Husqvarna Motorcycles κατέκτησε πολλές νίκες σε διεθνείς θεσμούς, συμπεριλαμβανομένων Ευρωπαϊκών και Παγκόσμιων Πρωταθλημάτων.

Μετά την υπογραφή της σύμβασης από τον σημερινό πρόεδρο της BMW Motorrad, Dr Herbert Diess, (μέλος Δ.Σ. της BMW AG από 01/10/2007), και τον Ιταλό βιομήχανο Claudio Castiglioni την 1η Οκτωβρίου στο Μιλάνο, διορίστηκαν οι νέοι διευθυντές της Husqvarna Motorcycles. Ο Rainer Thoma είναι υπεύθυνος Επιχειρηματικών Δραστηριοτήτων - Business Operations (τομείς εξέλιξης, παραγωγής και πωλήσεων) και ο Thomas Moser γίνεται υπεύθυνος προμηθειών, χρηματοδοτήσεων και προσωπικού. Και οι δύο κατείχαν προηγουμένως διευθυντικές θέσεις στη BMW Motorrad και BMW AG αντίστοιχα.

Η εξαγορά της Husqvarna Motorcycles από τη BMW έχει τώρα ολοκληρωθεί νομικά. Τα κεντρικά γραφεία της εταιρίας παραμένουν στην επαρχία της Β. Ιταλίας Varese όπως επίσης και τα τμήματα διοίκησης, εξέλιξης, παραγωγής και οι κεντρικές δραστηριότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ. Σε διεθνές επίπεδο, οι πωλήσεις παραμένουν στα αξιόπιστα χέρια των κατά τόπους εισαγωγέων.

Γνήσια Οδηγική Απόλαυση Εφ' Όρου Ζωής: Παγκόσμια Διαθεσιμότητα Ανταλλακτικών για τα Κλασικά BMW



Το όνομα τα λέει όλα: Mobile Tradition. Πάνω από 200.000 ενθουσιώδεις οδηγοί από όλο τον κόσμο ένωσαν τις δυνάμεις τους μέσα από περίπου 600 κλαμπ της μάρκας διασφαλίζοντας ότι η ιστορία της BMW παραμένει ζωντανή – παγκόσμιο ρεκόρ. Και λέγοντας ‘ζωντανή’, οι οπαδοί και φίλοι της μάρκας πραγματικά κυριολεκτούν: Ο παγκόσμιος στόλος μοντέλων BMW classic περιλαμβάνει πάνω από 200.000 αυτοκίνητα και 70.000 μοτοσικλέτες, που - στη συντριπτική τους πλειοψηφία - δεν είναι παρκαρισμένα κάπου σε μουσεία ή γκαράζ μαζεύοντας σκόνη, αλλά κινούνται ενεργά στο δρόμο.

Αυτό οφείλεται όχι μόνο στην **αξιόπιστη τεχνολογία BMW** της εποχής εκείνης, αλλά και κυρίως στη **διαθεσιμότητα ανταλλακτικών έως και σήμερα**.

Το *στοκ ανταλλακτικών που καλύπτει η BMW Mobile Tradition* περιλαμβάνει περίπου 24,000 ατομικά εξαρτήματα, τα περισσότερα για κλασικά αυτοκίνητα και μοτοσικλέτες που λανσαρίστηκαν μετά το 1948. Επομένως, όσοι επιθυμούν σήμερα να ζήσουν το εφηβικό τους όνειρο με μία BMW 2002 ή R 75/5 δεν χρειάζεται να ανησυχούν για επισκευές και συντήρηση: «Θέλουμε όλα τα μοντέλα BMW ‘classic’ με δύο, τρεις ή τέσσερις τροχούς να λαμβάνουν πλήρη έγκριση τύπου από τις κυκλοφοριακές αρχές – αυτή είναι η φιλοσοφία της BMW Mobile Tradition.

Καινοτομικά προϊόντα της BMW

Τα πολυπόθητα βραβεία CAROLINA απονέμονται στα BMW EfficientDynamics, BMW Concept X6 και MINI.

Το BMW Group κερδίζει στο Internet Auto Award 2007



Το BMW Group κέρδισε τέσσερα βραβεία στο θεσμό CAROLINA Internet Auto Award 2007 από την AutoScout24, τη μεγαλύτερη Ευρωπαϊκή διαδικτυακή πύλη αυτοκινήτου. Με το πρόγραμμά της, EfficientDynamics, η BMW κέρδισε στην ειδική κατηγορία “Best Innovation” (**Η Καλύτερη Καινοτομία**).

Το “EfficientDynamics” αντιπροσωπεύει ένα πακέτο μέτρων της BMW για τη **βελτιστοποίηση της κατανάλωσης καυσίμου**, που πωλείται σε μοντέλα από τη BMW Σειρά 1 μέχρι τη BMW X5. Τα μέτρα περιλαμβάνουν High Precision Injection (Ψεκασμό Υψηλής Ακρίβειας) στους σύγχρονους βενζινοκινητήρες άμεσου ψεκασμού, Brake Energy Regeneration (Ανάκτηση Ενέργειας Μέσω Πέδησης), αυτόματα πτερύγια ελέγχου εισαγωγής αέρα στον εμπρός αεραγωγό, Λειτουργία Auto Start/Stop και έξυπνη δομή ελαφρού βάρους. Με αυτά τα μέτρα, το 40% των νέων αυτοκινήτων του BMW Group έχουν **επίπεδο εκπομπών ρύπων μικρότερο των 140 grams CO₂ / km**, από τα MINI με τις BMW και Rolls-Royce.

Το BMW Concept X6 κατέκτησε τον τίτλο “Best New IAA Feature” (**Καλύτερο Νέο Χαρακτηριστικό στο IAA**): η πλειοψηφία των όσων ρωτήθηκαν στο IAA ενθουσιάστηκαν με την ιδέα ενός Sport Activity Vehicle σε μορφή coupé. Το MINI σημείωσε επίσης μεγάλη επιτυχία: το ‘compact’, σπορ αυτοκίνητο όχι μόνο κέρδισε με άνεση στην κατηγορία των μικρών αυτοκινήτων, αλλά κατέκτησε και τον τίτλο του πιο Δημοφιλούς Αυτοκινήτου στην Ευρώπη - “Most Popular Car in Europe”. Το Internet Auto Award είναι το μεγαλύτερο διαδικτυακό βραβείο του κοινού στην Ευρωπαϊκή αγορά αυτοκινήτου, και ψηφίζουν περίπου 350.000 άτομα. Η συντακτική ομάδα της AutoScout24 επέλεξε την ‘**Καλύτερη Καινοτομία**’ - “Best Innovation”. Όλοι οι νικητές έλαβαν το CAROLINA, ένα πολυτελές μεταλλικό βραβείο (<http://www.bmw.com.gr>).

Τεχνολογία BMW

Η BMW Hellas περνάει σε μια νέα εποχή **logistics**, εγκαινιάζοντας ένα μεγάλο και φιλόδοξο έργο.



Το νέο υπερσύγχρονο κέντρο διανομής ανταλλακτικών στον Ασπρόπυργο Αττικής, που δημιουργήθηκε με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του δικτύου επίσημων εμπόρων και εξουσιοδοτημένων επισκευαστών της BMW Hellas, και επομένως των πελατών BMW και MINI.

Οι προδιαγραφές των εγκαταστάσεων του νέου κέντρου διανομής ανταλλακτικών είναι εντυπωσιακές, με **υποδομές που χαρακτηρίζονται για το λειτουργικό τους σχεδιασμό, την έμφαση στην ποιότητα κατασκευής και την υψηλή τους ασφάλεια.**

Συγκεκριμένα

- Έχει έκταση 29.965 τ.μ. από τα οποία τα 7.500 είναι στεγασμένοι αποθηκευτικοί χώροι με δυνατότητα επέκτασης μέχρι και τα 9.000 τ.μ.
- Διαθέτει χώρους γραφείων και διοικητικών υπηρεσιών 255 τ.μ., καθώς και ειδικά διαμορφωμένους χώρους για επικίνδυνα υλικά, έκτασης 200 τ.μ.
- Η κομβική του θέση, δίπλα στην Αττική Οδό, διευκολύνει σημαντικά την πρόσβαση από και προς τους κύριους οδικούς άξονες της χώρας.
- Διαθέτει σύγχρονα συστήματα αποθήκευσης και ανυψωτικά μηχανήματα με πολλαπλές δυνατότητες φόρτωσης και ανύψωσης, καθώς και 9 υδραυλικές ράμπες.
- Παρέχει τις υποδομές και τα κατάλληλα μέσα για αυτό το απαιτητικό περιβάλλον εργασίας, με στόχο τη μέγιστη προστασία και τη διασφάλιση της υγιεινής και της ασφάλειας των εργαζομένων.
- Τα διοικητικά κτίρια και οι χώροι αποθήκευσης είναι εξοπλισμένα με σύγχρονα συστήματα πυρανίχνευσης και πυρόσβεσης.

Οι περισσότεροι από 23.000 Κωδικοί ανταλλακτικών που αποθηκεύονται στο νέο κέντρο διανομής διασφαλίζουν **διαθεσιμότητα** άνω του 91%, και παραδίδονται σε ολόκληρη την Ελλάδα εντός 24 ωρών, με 65 και πλέον δρομολόγια διανομής ανά ημέρα.

Με τα παραπάνω μέσα και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών μέσω της **αύξησης της παραγωγικότητας, της ελαχιστοποίησης των λαθών** – μόλις 0,13% για το 2006 - και της ομαλής λειτουργίας, αυξάνεται τελικά η **ικανοποίηση των πελατών της BMW** και του MINI.

Κέντρο εκπαίδευσης BMW

Νέες Υποδομές BMW



Παράλληλα με το νέο κέντρο διανομής ανταλλακτικών, η BMW Hellas εγκαινιάζει στον Ασπρόπυργο και ένα νέο, υπερσύγχρονο και πλήρως εξοπλισμένο **κέντρο εκπαίδευσης**.

Στόχος είναι τα στελέχη του επίσημου δικτύου της BMW Hellas να παρακολουθούν **ολοκληρωμένα, πρωτοποριακά και πολυεπίπεδα εκπαιδευτικά προγράμματα** και να τελειοποιούν τις θεωρητικές και τεχνολογικές γνώσεις τους σε όλους τους τομείς Πωλήσεων και After Sales. Παράλληλα, το Νέο Κέντρο Εκπαίδευσης θα δώσει στην BMW

Hellas τη δυνατότητα να προσφέρει και στα δικά της στελέχη διευρυμένη **ενδοεταιρική εκπαίδευση**.

Πρόκειται για ένα κέντρο-πρότυπο, που δημιουργήθηκε σύμφωνα με τις υψηλές προδιαγραφές της BMW, σε ειδικά διαμορφωμένους χώρους έκτασης 850 τ.μ., με πλήρη υποδομή και τεχνολογία αιχμής.

Οι εγκαταστάσεις

Οι αυξημένες ανάγκες **εκπαίδευσης** για τα αυτοκίνητα BMW και MINI, καθώς και για τις μοτοσυκλέτες BMW, μπορούν να καλυφθούν με άνεση από:

- τις 4 αίθουσες θεωρητικής εκπαίδευσης,
- τις 2 αίθουσες πρακτικής εξάσκησης, και
- τα σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα.

Ειδικότερα στις αίθουσες πρακτικής εξάσκησης, που διαθέτουν από 3 θέσεις εργασίας η καθεμία, εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενοι έχουν στη διάθεσή τους 2 πλήρως **εξοπλισμένα συνεργεία** με τα πιο **σύγχρονα διαγνωστικά μηχανήματα** του BMW Group (iTools), ειδικά εργαλεία, ανυψωτικά, κινητήρες σε πάγκο κ.ά. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, που συμπεριλαμβάνει ακόμη και φανοποιία, ενισχύεται και με την παρουσία **εξειδικευμένων εκπαιδευτών** από την BMW AG.

Αξίζει να αναφερθεί ενδεικτικά ότι για το 2007 οι ημέρες εκπαίδευσης ανά άτομο παρουσιάζουν αύξηση της τάξης του 25%, ενώ πρωτοποριακό είναι το σύστημα Trias μέσω του οποίου προσφέρεται online κράτηση σεμιναρίων αλλά και online εκπαίδευση (e-learning).

Η δέσμευση της BMW Hellas για υψηλό επίπεδο κατάρτισης σε κάθε κρίκο της αλυσίδας εξυπηρέτησης των πελατών BMW και MINI απαιτεί διαρκή προσπάθεια, στην οποία συμμετέχουν όλα τα μέλη του Δικτύου της.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΤΗΣ BMW GROUP TRAINING

Ποιά είναι η σωστή θέση οδήγησης; Πώς αντιδρούμε στο φαινόμενο υπερστροφής;

Το 1977, η BMW έγινε μία από τις πρώτες κατασκευάστριες αυτοκινήτων στον κόσμο που **προσέφερε σε πελάτες** την ευκαιρία να βελτιστοποιήσουν την ‘τεχνογνωσία τους στο τιμόνι’.

Την εποχή εκείνη το όλο πρόγραμμα ξεκίνησε σαν μία ‘Σχολή Οδήγησης’ που χρησιμοποιούσε διάφορα μοντέλα της πρώτης BMW Σειράς 3.

Από το παρελθόν στο παρόν

Σήμερα, η Οδηγική Εμπειρία του BMW Group περιλαμβάνει όχι μόνον Εκπαίδευση Οδηγών BMW, αλλά και Εκπαίδευση Οδηγών Mini και Εκπαίδευση Αναβατών Μοτοσικλετών BMW. Ο στόλος οχημάτων έχει αυξηθεί σε πάνω από 250 αυτοκίνητα και 100 μοτοσικλέτες για όλα τα είδη προγραμμάτων και δραστηριοτήτων.

Περίπου **1,000 εκπαιδευτικά σεμινάρια** πραγματοποιούνται κάθε χρόνο μόνο στη Γερμανία, με τη συμμετοχή περίπου 18,000 οδηγών και αναβατών. Από το 1977 πάνω από **200,000** συμμετέχοντες έχουν βελτιώσει τις οδηγικές τους ικανότητες σε εκπαιδευτικά προγράμματα σε

διάφορες πίστες κλειστές για το κοινό, με αποτέλεσμα τη μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στο τιμόνι και την αύξηση της οδικής ασφάλειας στην καθημερινότητα.

114 ψεκασθήρες, 100 κυβικά μέτρα στρώματος από χαλίκια

Οι τεχνικές εγκαταστάσεις που υπάρχουν στο Κέντρο Εκπαίδευσης Οδηγών περιλαμβάνουν ένα υπόγειο σύστημα ρίψης νερού σε συνδυασμό με μία μονάδα ανακύκλωσης για επαναλαμβανόμενη χρήση του νερού.

Εξοπλισμένο με 114 θερμαινόμενους ψεκασθήρες, το σύστημα ποτίσματος μπορεί να ψεκάζει νερό στην πίστα ολόκληρο το χρόνο, επιτρέποντας στους συμμετέχοντες να προσομοιώνουν την υδρολίσθηση ακόμα και στις στεγνές καλοκαιρινές ημέρες

Ελιγμοί αποφυγής και φρεναρίσματος πραγματοποιούνται σε επιφάνειες με διαφορετικό συντελεστή τριβής, διασφαλίζοντας ότι ακόμα και ο οδηγός που δοκιμάζει έστω και ρισοκίνδυνα τις ικανότητές του δεν θα συναντήσει απρόβλεπτα εμπόδια. Οι πίστες οδήγησης είναι μεγάλων διαστάσεων και οριοθετημένες στο πλάι από περίπου 100 κυβικά μέτρα στρώματος χαλικιού (<http://www.auto24.gr>).

Αεροδρόμιο Μονάχου

Πριν την κατασκευή του Κέντρου Εκπαίδευσης Οδηγών, το BMW Group χρειάστηκε να χρησιμοποιεί διάφορες περιοχές και εγκαταστάσεις για εκπαιδευτικούς σκοπούς μέσα και γύρω από το Μόναχο.

Μεταξύ άλλων, οι περιοχές αυτές περιλάμβαναν τμήματα από τις αρχικές εγκαταστάσεις στο Αεροδρόμιο του Μονάχου καθώς και τμήματα του Αυτοκινητόδρομου που οδηγούσε στα κτίρια του Αεροδρομίου. Στη

συνέχεια, οι εκπαιδευτές κατάφεραν να μεταφερθούν στα πρώην Αεροδρόμια Riem και Neubiberg στα περίχωρα του Μονάχου. Αλλά επειδή χρειάστηκαν σύντομα μεγάλες περιοχές για την κατασκευή εμπορικών κέντρων και κατοικιών, η έρευνα ξεκίνησε πάλι για μία νέα βάση.

Η επιτυχημένη απάντηση είναι το νέο Κέντρο Εκπαίδευσης Οδηγών μεταξύ των υπόστεγων Ένα και Τρία του νέου Αεροδρομίου, τον τελικό και μόνιμο χώρο που φιλοξενεί τις δραστηριότητες εκπαίδευσης των οδηγών της BMW. Εδώ, πραγματοποιούνται πολλές ασκήσεις σε περιοχές με χαμηλή στάθμη θορύβου (<http://www.auto24.gr>).

Θεωρία και πράξη για μεγαλύτερη οδηγική απόλαυση

Πριν από τριάντα χρόνια, προφανώς, κανείς ούτε καν γνώριζε τα σύγχρονα συστήματα υποστήριξης οδηγού, που βοηθούν οδηγούς και αναβάτες να ελέγχουν τα οχήματά τους με ανώτερο στυλ. Σήμερα, από την άλλη, λειτουργίες όπως το ABS και ο Δυναμικός Έλεγχος Ευστάθειας - Dynamic Stability Control (DSC) παίζουν σημαντικό ρόλο στο πρόγραμμα εκπαίδευσης και τους διάφορους τομείς που καλύπτει.

Πώς η θέση οδήγησης και ο τρόπος που κρατώ το τιμόνι επηρεάζει τον έλεγχο του αυτοκινήτου μου; Γιατί τα προσθιοκίνητα αυτοκίνητα συμπεριφέρονται διαφορετικά από τα μοντέλα με πίσω κίνηση σε δυναμικές συνθήκες;

Ο οδηγός που λύνει αυτές τις απορίες του στη θεωρία (πληροφόρηση πελατών από την BMW) και στη συνέχεια εφαρμόζει τα όσα έχει μάθει στην πράξη, διαθέτει την απαιτούμενη ικανότητα να αναγνωρίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους στην καθημερινή κυκλοφορία και να αποφύγει ή να ελέγξει πιθανές επικίνδυνες καταστάσεις.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΠΟ ΑΡΤΙΑ ΚΑΤΑΡΤΙΣΜΕΝΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ

Να σκεπτόμαστε δυναμικά, να οδηγούμε καλύτερα, να φτάνουμε με ασφάλεια – με αυτές τις απλές και πειστικές εκφράσεις, ο επαγγελματίας οδηγός ράλι Rauno Aaltonen από τη Φινλανδία κάποτε προσδιόρισε τη στρατηγική της συνεχούς εκπαίδευσης των οδηγών.

Ήταν ο άνθρωπος που διορίστηκε ως ο πρώτος Αρχιεκπαιδευτής στο Πρόγραμμα Εκπαίδευσης της BMW από τη BMW Motorsport GmbH τον Ιανουάριο του 1977. Και σήμερα, πολλοί από τους 120 και πλέον εκπαιδευτές, μεταξύ των οποίων τακτικοί οδηγοί δοκιμών, έμπειροι μηχανικοί, και άριστα ενημερωμένοι ειδικοί εξέλιξης οχημάτων, προσφέρουν όχι μόνο την τεχνική και επαγγελματική τους κατάρτιση αλλά και μία πολυετή εμπειρία από το χώρο του μηχανοκίνητου αθλητισμού στην Εκπαίδευση Οδηγών BMW Group.

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΟΔΗΓΩΝ BMW

Η Εκπαίδευση Οδηγών BMW προσφέρει στους απαιτητικούς αυτοκινητιστές τη δυνατότητα να βελτιώσουν, ακόμα και να τελειοποιήσουν τις ικανότητές τους στο τιμόνι. Έτσι, ανεξάρτητα από το κατά πόσον οι συμμετέχοντες ξεκινούν από τη Βασική Εκπαίδευση, Compact Training σαν αρχάριοι ή την Εκπαίδευση Πίστας, Circuit Training σαν σπορτίφ, φιλόδοξοι και έμπειροι, ‘παλιοί’ στο τιμόνι, θα είναι ωφελημένοι σε δύο επίπεδα: Πρώτον, θα αποκτήσουν μεγαλύτερη ασφάλεια στο χειρισμό του αυτοκινήτου τους και δεύτερον, θα μπορούν να βιώσουν μία ακόμα πιο έντονη και συνειδητή εμπειρία γνήσιας οδηγικής απόλαυσης.

Ο εκπαιδευτής Πίστας BMW - BMW Track Trainer

Από το 2007, οι συμμετέχοντες στην Εκπαίδευση Οδηγών BMW μπορούν να απολαμβάνουν ένα νέο, πολύτιμο ‘εργαλείο’ υποστήριξης που τους εξοικειώνει με την ιδανική γραμμή. Τον Εκπαιδευτή Πίστας BMW - BMW Track Trainer. Τα αυτοκίνητα που εφοδιάζονται με αυτό το προηγμένο σύστημα μπορούν να οδηγούν στην ιδανική γραμμή ‘από μόνα τους’ για εκπαιδευτικούς λόγους σε μία αγωνιστική πίστα που χρησιμοποιείται αποκλειστικά για την Εκπαίδευση Οδηγών BMW.

Προκειμένου να προγραμματίσουν την ιδανική γραμμή για το σκοπό αυτό, έμπειροι οδηγοί δοκιμών ολοκληρώνουν πρώτα την πίστα αρκετές φορές στην ιδανική γραμμή, με το σύστημα να καταγράφει όλα τα σχετικά δεδομένα και παραμέτρους του αυτοκινήτου όπως η θέση του και η πλευρική επιτάχυνση, η θέση του πεντάλ του γκαζιού και η γωνία διεύθυνσης.

Τα δεδομένα αυτά, στη συνέχεια προωθούνται στον **υπολογιστή του συστήματος**, προσφέροντας την ιδανική γραμμή για τη συγκεκριμένη πίστα. Και για να γίνει αυτή η άσκηση απόλυτα ρεαλιστική, το σύστημα προτιμά την πραγματική, ιδανική γραμμή που ακολούθησαν αυτοί οι έμπειροι οδηγοί, και όχι τη ‘θεωρητική γραμμή’ που μπορεί να υπολογίσει ένας Η/Υ.



Εκπαίδευση Οδηγών Mini

Και μόνο λόγω της συναρπαστικής οδικής συμπεριφοράς του, το Mini υπόσχεται πάντα μία γνήσια οδηγική εμπειρία. Και ο οδηγός που μπορεί να χειρίζεται το Mini του με ασφαλές και ανώτερο στυλ ανά πάσα στιγμή και σε όλες τις πιθανές οδηγικές καταστάσεις θα βιώνει αυτή την απόλαυση με αίσθηση απόλυτης τελειότητας.

Προσφέροντας Εκπαίδευση Οδηγών Mini από το 2003, το BMW Group επιδιώκει να παρέχει ένα υψηλό πρότυπο γνώσεων και πρακτικών στον τομέα της οδηγικής ασφάλειας σε μία νέα και μεγάλη ομάδα πελατών. Έτσι, οι θιασώτες της μάρκας Mini έχουν την ευκαιρία να βελτιώσουν τις ατομικές οδηγικές τους ικανότητες με επαγγελματικό τρόπο, διευρύνοντας τις γνώσεις τους για ασφαλή συμπεριφορά στην οδική κυκλοφορία.

Συμπεράσματα

Η **BMW** στα πλαίσια προσπάθειας διεθνούς παρουσίας στην αγορά επέκτεινε την οργάνωση του δικτύου πωλήσεων της στην Ελλάδα με έδρα την Γλυφάδα που είναι μία θυγατρική του BMW Group. Η εταιρεία ενσωμάτωσε στην ίδια της την οργάνωση λειτουργίες, όπως η στρατηγική για τις τιμές και τα προϊόντα, το marketing, το service και στοχεύει στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού δικτύου BMW, όπως αυτό έχει ήδη γίνει σε 32 χώρες σε όλο τον κόσμο.

- Σκοπός της εταιρείας η αφοσίωση στην εξυπηρέτηση των πελατών BMW και MINI με τις υψηλότερες προδιαγραφές και με στόχο την ικανοποίηση των πελατών της.

- Ενίσχυση των δραστηριοτήτων της εταιρείας με την εξαγορά της Husqvarna Motorcycles στον τομέα των ελαφριών, σπορ μοτοσικλετών. Η εταιρία που εξαγοράστηκε θεωρείται ένας κορυφαίος προμηθευτής σπορ off-road μοτοσικλετών με πολλές νίκες σε διεθνείς θεσμούς, συμπεριλαμβανομένων Ευρωπαϊκών και Παγκόσμιων Πρωταθλημάτων.
- Παρέχει στους πελάτες της γνήσια Οδηγική Απόλαυση Εφ' Όρου Ζωής, ενώ προσφέρει Παγκόσμια Διαθεσιμότητα Ανταλλακτικών (και στοκ ανταλλακτικών) για τα Κλασικά BMW και αξιόπιστη τεχνολογία.
- Πολλά καινοτομικά προϊόντα της BMW την καθιστούν πρωτοπόρα στον κλάδο της, με βραβεία για την «Καλύτερη Καινοτομία», όπως για τη βελτιστοποίηση της κατανάλωσης καυσίμου, μικρότερη εκπομπή ρύπων κ.ά.
- Η BMW Hellas περνάει σε μια νέα εποχή **logistics**, εγκαινιάζοντας ένα μεγάλο και φιλόδοξο έργο. Το νέο υπερσύγχρονο κέντρο διανομής ανταλλακτικών στον Ασπρόπυργο Αττικής, που δημιουργήθηκε με στόχο τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του δικτύου επίσημων εμπόρων και εξουσιοδοτημένων επισκευαστών της BMW Hellas, και επομένως των πελατών BMW και MINI. Οι προδιαγραφές των εγκαταστάσεων του νέου κέντρου διανομής ανταλλακτικών είναι εντυπωσιακές, με υποδομές που χαρακτηρίζονται για το λειτουργικό τους σχεδιασμό, την έμφαση στην ποιότητα κατασκευής και την υψηλή τους ασφάλεια. Με τα παραπάνω μέσα και την παροχή υψηλής ποιότητας υπηρεσιών μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας, της ελαχιστοποίησης των

λαθών και της ομαλής λειτουργίας, αυξάνεται τελικά η ικανοποίηση των πελατών της BMW και του MINI.

- Δημιουργία Κέντρου εκπαίδευσης BMW υπερσύγχρονο και πλήρως εξοπλισμένο. Στόχος είναι τα στελέχη του επίσημου δικτύου της BMW Hellas να παρακολουθούν ολοκληρωμένα, πρωτοποριακά και πολυεπίπεδα εκπαιδευτικά προγράμματα και να τελειοποιούν τις θεωρητικές και τεχνολογικές γνώσεις τους σε όλους τους τομείς Πωλήσεων και After Sales. Παράλληλα, το Νέο Κέντρο Εκπαίδευσης θα δώσει στην BMW Hellas τη δυνατότητα να προσφέρει και στα δικά της στελέχη διευρυμένη ενδοεταιρική εκπαίδευση.
- Δημιουργία σύγχρονων εγκαταστάσεων για τις ανάγκες εκπαίδευσης με αίθουσες θεωρητικής και πρακτικής εξάσκησης και με σύγχρονα οπτικοακουστικά μέσα. Τα σεμινάρια εκπαίδευσης ανά άτομο παρουσιάζουν αύξηση της τάξης του 25%, ενώ πρωτοποριακό είναι το σύστημα Trias μέσω του οποίου προσφέρεται online κράτηση σεμιναρίων αλλά και online εκπαίδευση (e-learning).
- Συμμετοχή όλων των μελών του δικτύου της BMW Hellas για υψηλό επίπεδο κατάρτισης σε κάθε κρίκο της αλυσίδας εξυπηρέτησης των πελατών BMW και MINI
- Παρέχει εκπαιδευτικά σεμινάρια στους πελάτες της για σωστή οδήγησης και άλλα οδηγικά προβλήματα, παρέχοντας την ευκαιρία να βελτιστοποιήσουν την 'τεχνογνωσία τους στο τιμόνι'. Τα σεμινάρια περιλαμβάνουν θεωρία και πράξη.

- Για την πληροφόρηση των πελατών της, η εταιρεία θεωρεί ότι ο οδηγός που λύνει αυτές τις απορίες του στη θεωρία και στη συνέχεια εφαρμόζει τα όσα έχει μάθει στην πράξη, διαθέτει την απαιτούμενη ικανότητα να αναγνωρίσει τους ενδεχόμενους κινδύνους στην καθημερινή κυκλοφορία και να αποφύγει ή να ελέγξει πιθανές επικίνδυνες καταστάσεις.
- Εκπαίδευση από άρτια καταρτισμένους εκπαιδευτές των οδηγών BMW Group με εφαρμογές και στους υπολογιστές.

B) SONY

Η Sony είναι παγκόσμια ένα από τα συγκροτήματα επιχειρήσεων. Ιδρύθηκε στις 7 Μαΐου 1946 με έδρα το Τόκυο. Η εταιρία της Sony είναι η μητρική εταιρεία της ομάδας της Sony και συμμετέχει στην επιχείρηση μέσω έξι λειτουργούντων τμημάτων της - ηλεκτρονική, μουσική, παιχνίδια, εικόνες, οικονομικές υπηρεσίες και άλλα. Σαν κατασκευαστή ημιαγωγών, η Sony είναι μεταξύ των παγκόσμιων κορυφαίων 20 ηγετών πωλήσεων ημιαγωγών.

Η Sony Ericsson Mobile Communications εξυπηρετεί την παγκόσμια αγορά επικοινωνιών με καινοτομικά και πλούσια σε χαρακτηριστικά τηλέφωνα, αξεσουάρ και κάρτες PC. Η εταιρία η οποία δημιουργήθηκε ως κοινοπραξία της Sony και της Ericsson το 2001, με έδρα των παγκόσμιων δραστηριοτήτων της στο Λονδίνο, απασχολεί πάνω από 7.500 άτομα σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανόμενων των εγκαταστάσεων Έρευνας & Ανάπτυξης στην Ευρώπη, την Ιαπωνία, την Κίνα και τις Η.Π.Α. Η Sony Ericsson γιόρτασε την 5η επέτειο της έναρξης της κοινοπραξίας την 1η Οκτωβρίου 2006.

Γνωστά προϊόντα της Sony είναι:

- § Walkman
- § Sony Playstation
- § Sony Playstation 2
- § Sony Playstation 3
- § Playstation Portable.



Sony Ericsson Mobile Communications

Η Sony Ericsson, μια κατά 50:50 ισότιμη κοινοπραξία της Sony Corporation και της Telefonaktiebolaget LM Ericsson, που συστάθηκε τον Οκτώβριο του 2001.

Η αποστολή της είναι να εδραιώσει τη Sony Ericsson ως την πιο ελκυστική και πρωτοποριακή παγκόσμια εταιρία στη βιομηχανία κινητών τηλεφώνων.

Το τμήμα πηγών τύπου της Sony Ericsson περιέχει πρόσφατα δελτία τύπου, το αρχείο δελτίων τύπου και τη βιβλιοθήκη φωτογραφιών με εικόνες κινητών τηλεφώνων και αξεσουάρ).

Κοινωνική ευθύνη της εταιρείας

Νοιάζεται για τους ανθρώπους και το περιβάλλον. Η δίκαιη μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η ενεργή προστασία του περιβάλλοντος και η ενεργή κοινωνική δράση αποτελούν τα θεμέλια του οράματος της Sony Ericsson για ένα αειφόρο μέλλον.

Ενσωματώνοντας την ηθική σε όλες τις πτυχές της εταιρείας, όπως είναι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, το σχεδιασμό των προϊόντων, τις απαιτήσεις των προμηθευτών και τα κοινωνικά προγράμματα, η Sony

Ericsson βοηθά στη δημιουργία ενός καθαρότερου, ασφαλέστερου και καλύτερα ενημερωμένου κόσμου.

Διαφοροποίηση από άλλες εταιρίες

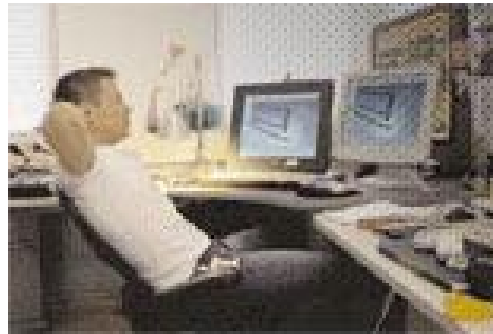
Στη Sony Ericsson, ο σχεδιασμός εκφράζει κάτι παραπάνω από ένα προϊόν με ωραία εμφάνιση: Ενσωματώνεται σε κάθε βήμα των διαδικασιών εξέλιξης και παραγωγής – έξυπνες λειτουργίες, φιλικές στο χρήστη εφαρμογές, πρωτοποριακά υλικά και φυσικά ελκυστική εμφάνιση. Ο σχεδιασμός αποτελεί το ουσιαστικό στοιχείο διαφοροποίησης κατά τη σύγκριση προϊόντων κινητής επικοινωνίας.

Ο σχεδιασμός της Sony Ericsson είναι αυτός που κεντρίζει όλες σας τις αισθήσεις και σας επιτρέπει να επικοινωνείτε ορθολογικά και συναισθηματικά. Η εστίαση στη λογική σκέψη βεβαιώνει ότι η χρηστικότητα θα είναι ένας παράγοντας-κλειδί στο σχεδιασμό, ενώ ταυτόχρονα οι πρωτοποριακές και εξερευνητικές τάσεις στοχεύουν στα συναισθήματα των πελατών της. Καταβάλλεται κάθε δυνατή προσπάθεια για να προηγείται μισό βήμα μπροστά από τον καταναλωτή, ώστε αυτός να μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ιδέες της εταιρίας και να εμπνευστεί από αυτές.

ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ

Το **Κέντρο Δημιουργικού Σχεδιασμού** (Creative Design Centre) διαθέτει στούντιο στο Lund (Σουηδία), στο Λονδίνο, στις Η.Π.Α., την Ασία και την Ιαπωνία, όπου οι βιομηχανικοί σχεδιαστές της εταιρίας συνεργάζονται με τους σχεδιαστές ανθρωπίνων μέσων επικοινωνίας, τους ειδικούς των χρωμάτων και των υλικών και τους γραφίστες.

Οι βιομηχανικοί σχεδιαστές δημιουργούν το βασικό σχήμα του προϊόντος, ενώ οι σχεδιαστές ανθρώπινων μέσων επικοινωνίας επιλέγουν θέματα γραφικών, εικονίδια και εικόνες φόντου για τις οθόνες. Οι ειδικοί χρωμάτων και υλικών ασχολούνται με τις υφές, τα υλικά και τα χρώματα, καθώς και τη συσκευασία και το γραφικό υλικό που έχει δημιουργηθεί από τους γραφίστες. Ο αριθμός των σχεδιαστών που εργάζονται σε κάθε πρόγραμμα διαφέρει, όλοι αυτοί οι άνθρωποι όμως αποτελούν τμήμα μίας ομάδας που συνεργάζεται working για να ανακαλύψει νέους κόσμους στο σχεδιασμό.



Οι τάσεις της μόδας, της αγοράς και των καταναλωτών παρακολουθούνται συνεχώς μαζί με τις τάσεις **της τεχνολογίας και των προϊόντων**. Εμπνέουν, επηρεάζουν και αντικατοπτρίζονται σε όλες τις λεπτομέρειες του σχεδιασμού μας. Οι σχεδιαστές της εταιρίας συμμετέχουν σε όλη την πορεία από τη γέννηση μίας ιδέας μέχρι την παρουσίαση του ολοκληρωμένου προϊόντος.

Τεχνολογία

Στην κορυφή της πρωτοπορίας

Οι κορυφαίες λύσεις τηλεπικοινωνιών, συνδυασμένες με τις ψυχαγωγικές τεχνολογίες κατατάσσουν τα προϊόντα της Sony Ericsson στην κορυφή της πρωτοπορίας.



Τα ανώτατα διοικητικά στελέχη

Sony Ericsson, Mobile Communications, Hideki Komiyama

Ο Anders Runevad διορίστηκε Εντεταλμένος Αντιπρόσωπος και Διευθυντής Πωλήσεων της Sony Ericsson Mobile Communications τον Ιανουάριο του 2007. Ταυτόχρονα διορίστηκε και μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου της Sony Ericsson. Πριν την εισδοχή του στη Sony Ericsson, ο Anders διατηρούσε τη θέση του Προέδρου της Ericsson Βραζιλίας, με έδρα το Sao Paulo. Στα πλαίσια αυτού του ρόλου, τον οποίο κρατούσε από το 2004, είχε την ευθύνη της συνολικής υποδομής τηλεπικοινωνιών και των επιχειρήσεων εξυπηρέτησης της Ericsson στη Βραζιλία.

Ο Anders Runevad πρωτοέγινε μέλος της Ericsson το 1984 ως Μηχανικός Σχεδιασμού και, με την πάροδο των χρόνων, ανέλαβε ρόλους στους τομείς έρευνας και ανάπτυξης, διαχείρισης προϊόντων, μάρκετινγκ και πωλήσεων. Εργάστηκε για την Ericsson στη Σουηδία, τη Σιγκαπούρη και το ΗΒ, πριν αναλάβει τα καθήκοντά του στη Βραζιλία.

Ο Anders γεννήθηκε στο Lund της Σουηδίας και έλαβε Μάστερ ως Ηλεκτρολόγος Μηχανικός από το Πανεπιστήμιο του Lund το 1984. Γεννήθηκε το 1960 και είναι παντρεμένος με δύο παιδιά. Ζει στο Λονδίνο, ΗΒ.

Διείσδυση των εταιρειών μέσω της τεχνολογίας

Αντίθετα με την παγκοσμιοποίηση του 19^{ου} αιώνα, οι σημερινές τεχνολογίες επιτρέπουν στις πολυεθνικές εταιρίες να διεισδύουν ακόμα και στις περιφέρειες των κρατών - εθνών. Αυτού του είδους η διείσδυση ήταν τελείως αδύνατη στο 19^ο αιώνα.

Για να καταλάβει κανείς τον βαθμό διείσδυσης δεν έχει παρά να σκεφτεί πως μια πολυεθνική όπως η **SONY** έχει θυγατρικές εταιρίες όχι μόνο σε κάθε πρωτεύουσα του κόσμου αλλά και σε κάθε επαρχιακή πόλη μιας συγκεκριμένης χώρας. Είναι αυτή η διεισδυτικότητα που έχει οδηγήσει πολλούς ερευνητές να καταλήξουν στο συμπέρασμα πως τα κράτη έθνη τείνουν, αν όχι να εξαφανιστούν, πάντως να περιθωριοποιηθούν - αφού οι παγκόσμιοι μηχανισμοί της αγοράς όλο και περισσότερο αγνοούν τα εθνικά σύνορα και υποσκάπτουν τους κρατικούς / εθνικούς μηχανισμούς ελέγχου και επιτήρησης.

Σεμινάρια Υψηλής Εξειδίκευσης Χρηματοοικονομικού Τομέα και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Η εταιρεία Sony Hellas S.A. επιμορφώνει τα στελέχη της με σεμινάρια Managing IT Professionals κ.λπ. Το συγκεκριμένο σεμινάριο επικεντρώθηκε σε τεχνικές διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα που εργάζεται σε έργα ή Διεύθυνσης Πληροφορικής. Εισηγητής του σεμιναρίου ήταν ο κ. Patrick Lybaert, διακεκριμένος σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα ηγεσίας. Το σεμινάριο παρακολούθησαν επίσης στελέχη από τις εταιρείες Pricewaterhousecoopers, Alpha Finance, Neurosoft SA, Haryps SA.

Άλλα σεμινάρια στη Διαχείριση Έργου

Άλλα σεμινάρια από το Κέντρο Αριστείας στη Διαχείριση Έργου εν όψει του Εκπαιδευτικού του προγράμματος στα οποία **συμμετείχε** η εταιρεία **Sony Hellas S.A.** ήταν: The Art of Project Management. Το σεμινάριο αυτό σηματοδότησε την έναρξη της λειτουργίας του Κέντρου Αριστείας στο Project Management, μιας προσπάθειας της Ελληνοαμερικανικής Ένωσης να προσφέρει ολοκληρωμένες εκπαιδευτικές υπηρεσίες στη φιλοσοφία της Διαχείρισης Έργου. Το σεμινάριο δόθηκε σε συνεργασία με την Business Management Consultants - USA, εξουσιοδοτημένο συνεργάτη του Project Management Institute (USA), με κύριο στόχο την ανάλυση της βασικής μεθοδολογίας της διοίκησης της επιχείρησης με βάση την υλοποίηση των έργων της. Εισηγητής του σεμιναρίου είναι ο κ. Robert Gibson, διακεκριμένος ειδικός και σύμβουλος επιχειρήσεων σε θέματα Project Management. Το σεμινάριο διεξήχθη 2 φορές μέσα στο 2003 και 1 φορά μέχρι στιγμής κατά το 2004. Τα σεμινάρια παρακολούθησε ευρύς κύκλος Διευθυντικών

στελεχών που ασχολούνται με την διαχείριση έργων και ομάδων από όλους τους επιχειρηματικούς τομείς μεταξύ των οποίων και οι Project Managers, IT Managers, Financial Managers, Συμβούλοι Έργων, κ.ά. Συγκεκριμένα στο σεμινάριο παρευρέθησαν μεταξύ άλλων στελέχη από: Αττικό Μετρό, Exodus E-Solutions, Έμπεδος ΑΕ, Alpha Bank, Οικονομικές Τεχνολογίες, Precicom, Space Hellas, Πειραιώς Asset Management, ΑΣΥΚ, BP Hellas, Ελληνικά Ναυπηγεία, Διεθνής Αερολιμένας Αθηνών, Κοινωνία της Συνεργασίας, Convenience Food Systems, Brainstoriming ΕΠΕ, Σ. Καραμαγκιώλης ΕΠΕ, Planet ΑΕ, Ernst & Young ΑΕ, Δαναός Εξέλιξη Κατασκευαστική ΑΕ, BP Hellas ΑΕ, Goody's ΑΕ, Titan, Pfizer Hellas, Intracom και άλλοι.

Η Sony Hellas S.A. στον τομέα της Επιμόρφωσης Στελεχών Επιχειρήσεων

Athens Information Technology, CAREER DAYS 2007



Στις 24 και 25 Σεπτεμβρίου πραγματοποιήθηκαν για 3η συνεχή χρονιά, οι Ημέρες Καριέρας 2007, στις πρωτοποριακές ιδιόκτητες εγκαταστάσεις του ΑΙΤ. Εκπρόσωποι 24 εταιρειών πραγματοποίησαν συνεντεύξεις προς τους αποφοίτους των μεταπτυχιακών προγραμμάτων, προκειμένου να εξεταστεί η πιθανότητα πρόσληψής τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέχρι και σήμερα, το ποσοστό απορρόφησης των αποφοίτων του ΑΙΤ, στην αγορά εργασίας αγγίζει το 90%, ενώ το υπόλοιπο 10% συνεχίζει με διδακτορικές σπουδές ή εκπληρώνει τις στρατιωτικές του υποχρεώσεις.

Συγκεκριμένα οι εταιρείες οι οποίες τίμησαν με τη συμμετοχή τους τις Ημέρες Καριέρας και την προσήλωση του Athens Information Technology στο στόχο να απορροφάται η πλειοψηφία των αποφοίτων του στον επιχειρηματικό κόσμο ήταν οι:

ADECCO, Agiltech S.A, COSMOTE, ECDL, **Ericsson Hellas S.A.**, EFG Eurobank Ergasias, Famar, First Data Hellas, Geniki Bank, Germanos sa, Grant Thornton SA, Helic S.A., HOL, In Group HR Solutions, Info-Quest AEBE, INTRACOM DEFENSE ELECTRONICS, INTRACOM IT SERVICES, INTRAKAT, Microsoft Hellas, Plaisio Computers, Space Hellas A.E. VODAFONE, WIND Hellas, ZENON Technologies. (<http://demo4.development.atcom.gr>).

Οι Ημέρες Καριέρας του ΑΙΤ, αποτυπώνουν την αφοσίωση στην αποστολή του Διεθνούς Ινστιτούτου Αριστείας Athens Information Technology, για ουσιαστική και συνεπή σχέση με την Επιχειρηματική Κοινότητα.

Συγκεκριμένα, μεταξύ άλλων, το Athens Information Technology πραγματοποιεί μεγάλο έργο στον τομέα της Επιμόρφωσης Στελεχών Επιχειρήσεων, με πλήθος διοργανώσεων, όπως σεμινάρια, διεθνή συνέδρια, ημερίδες ή και προγράμματα επιμόρφωσης στελεχών προσαρμοσμένα στις ειδικές ανάγκες των εταιρειών. Επίσης, βρίσκεται πολύ κοντά στις επιχειρήσεις προκειμένου να προσφέρει τις υπηρεσίες του με μεγάλα ερευνητικά έργα και μελέτες, επιστημονικού και επιχειρηματικού ενδιαφέροντος.

Επισημαίνεται ότι στο Athens Information Technology, σε μόλις 5 χρόνια λειτουργίας έχουν φοιτήσει συνολικά 400 φοιτητές από 21 χώρες, η πλειοψηφία των οποίων συμμετείχε σε προγράμματα μερικών ή ολικών υποτροφιών. Η έναρξη των μαθημάτων για τα μεταπτυχιακά προγράμματα του ακαδημαϊκού έτους 2007-8, σηματοδοτήθηκε με μία αύξηση των φοιτητών του, της τάξεως του 20%. Συγκεκριμένα, 207

φοιτητές από 12 χώρες συνολικά, αποτελούν το δυναμικό των μεταπτυχιακών προγραμμάτων MSIN, MSITT και MBIT.

Συμπεράσματα

Η **SONY** ιδρύθηκε στις 7 Μαΐου 1946 με έδρα το Τόκυο. Απασχολεί πάνω από 7.500 άτομα σε όλο τον κόσμο, συμπεριλαμβανόμενων των εγκαταστάσεων Έρευνας & Ανάπτυξης στην Ευρώπη, την Ιαπωνία, την Κίνα και τις Η.Π.Α.

- Η αποστολή της Sony είναι να εδραιώσει τη Sony Ericsson ως την πιο ελκυστική και πρωτοποριακή παγκόσμια εταιρία στη βιομηχανία κινητών τηλεφώνων.
- Η κοινωνική ευθύνη της εταιρείας εστιάζεται στη μέριμνά της για τους ανθρώπους και το περιβάλλον. Η δίκαιη μεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η ενεργή προστασία του περιβάλλοντος και η ενεργή κοινωνική δράση αποτελούν τα θεμέλια του οράματος της Sony Ericsson για ένα αειφόρο μέλλον.
- Ενσωματώνοντας την ηθική σε όλες τις πτυχές της εταιρίας, όπως είναι η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, το σχεδιασμό των προϊόντων, τις απαιτήσεις των προμηθευτών και τα κοινωνικά προγράμματα, η Sony Ericsson βοηθά στη δημιουργία ενός καθαρότερου, ασφαλέστερου και καλύτερα ενημερωμένου κόσμου.
- Η διαφοροποίηση της εταιρίας Sony από άλλες εταιρίες εκφράζεται σε κάθε βήμα των διαδικασιών εξέλιξης και παραγωγής – με

έξυπνες λειτουργίες, φιλικές στο χρήστη εφαρμογές, πρωτοποριακά υλικά και φυσικά ελκυστική εμφάνιση. Ο σχεδιασμός των προϊόντων της αποτελεί το ουσιαστικό στοιχείο διαφοροποίησης κατά τη σύγκριση προϊόντων κινητής επικοινωνίας. Διαθέτει Κέντρο Δημιουργικού Σχεδιασμού (Creative Design Centre) διαθέτει στούντιο στο Lund (Σουηδία), στο Λονδίνο, στις Η.Π.Α., την Ασία και την Ιαπωνία, όπου οι βιομηχανικοί σχεδιαστές της εταιρίας συνεργάζονται με τους σχεδιαστές ανθρωπίνων μέσων επικοινωνίας, τους ειδικούς των χρωμάτων και των υλικών και τους γραφίστες.

- Όσον αφορά στη γνώση των συνεργατών της, οι βιομηχανικοί σχεδιαστές δημιουργούν το βασικό σχήμα του προϊόντος, ενώ οι σχεδιαστές ανθρωπίνων μέσων επικοινωνίας επιλέγουν θέματα γραφικών, εικονίδια και εικόνες φόντου για τις οθόνες. Οι ειδικοί χρωμάτων και υλικών ασχολούνται με τις υφές, τα υλικά και τα χρώματα, καθώς και τη συσκευασία και το γραφικό υλικό που έχει δημιουργηθεί από τους γραφίστες.
- Συνεργασία όλων των στελεχών της εταιρίας που εργάζονται σε κάθε πρόγραμμα, για να ανακαλύψουν νέους κόσμους στο σχεδιασμό.
- Παρακολούθηση των τάσεων της μόδας, της αγοράς και των καταναλωτών μαζί με τις τάσεις της τεχνολογίας και των προϊόντων.

- Συμμετοχή των σχεδιαστών της εταιρίας συμμετέχουν σε όλη την πορεία από τη γέννηση μίας ιδέας μέχρι την παρουσίαση του ολοκληρωμένου προϊόντος.
- Η Τεχνολογία της Sony βρίσκεται στην κορυφή παρουσιάζοντας κάθε φορά κορυφαίες λύσεις τηλεπικοινωνιών, συνδυασμένες με τις ψυχαγωγικές τεχνολογίες που κατατάσσουν τα προϊόντα της Sony Ericsson στην κορυφή της πρωτοπορίας.
- Διείσδυση της εταιρείας Sony μέσω της τεχνολογίας με θυγατρικές εταιρίες σε όλο τον κόσμο.
- Η εταιρεία Sony Hellas S.A. διοργανώνει σεμινάρια για επιμόρφωση των στελεχών της εταιρείας με υψηλή εξειδίκευση χρηματοοικονομικού τομέα και διοίκησης επιχειρήσεων.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ -ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Παρουσιάσαμε τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν αποτελεσματικότερη την εφαρμογή του η-επιχειρείν, με καλύτερη εκπαίδευση των εργαζομένων, χρησιμοποιώντας την ηλεκτρονική εκμάθηση για την κατάρτισή τους αλλά και για την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, αλλά και την τελευταία τάση στην προσπάθεια για μια επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης στην Κοινωνία της πληροφορίας, τη διαχείριση γνώσης.

Συχνά οι επιχειρήσεις έχουν πολύ υψηλές προσδοκίες από το η-επιχειρείν, τις οποίες μάλιστα θέλουν να δουν να γίνονται πράξη σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα. Στην προσπάθειά τους να αποσβέσουν την επένδυσή τους προχωρούν στην υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών παραβλέποντας θέματα σημαντικά, όπως η σωστή εκπαίδευση των εργαζομένων αλλά και ο φόβος που μπορεί να τους προκαλέσει για τη θέση τους η χρήση της τεχνολογίας. Παρόλο που κάποια από τα θέματα αυτά φαντάζουν μικρά, δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο -και ιδίως σε μικρότερες επιχειρήσεις- τα λάθη στην εφαρμογή του η-επιχειρείν να οδηγούν σε αναποτελεσματικότητα.

Επίσης, η δραματική άνοδος -σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα- της Νέας Οικονομίας και των εταιριών του χώρου και αμέσως μετά η "ηχηρή" τους πτώση, μέσα σε επίσης σύντομο χρονικό διάστημα, έχουν δημιουργήσει μεγάλο σκεπτικισμό σχετικά με το η-επιχειρείν και τις νέες τεχνολογίες στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις. Επιπλέον, οι εταιρίες πληροφορικής έχουν συχνά υπερβάλει όσον αφορά στις δυνατότητες των

προϊόντων και των υπηρεσιών που παρέχουν. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις που χρησιμοποίησαν αυτές τις υπηρεσίες και προϊόντα τελικά απογοητεύθηκαν από την απόδοσή τους. Αυτή η αντίδραση φαίνεται να κυριαρχεί περισσότερο στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις παρά στις μεγαλύτερες: οι ΜΜΕ φοβούνται απλά ότι θα χάσουν το ήδη περιορισμένο κεφάλαιο που διαθέτουν.

Η υιοθέτηση του η-επιχειρείν δεν αποτελεί απλή υπόθεση, και σίγουρα δεν μπορεί να υλοποιηθεί "εν μιά νυκτί". Με τη βοήθεια ειδικών, οι επιχειρήσεις πρέπει να διαμορφώσουν ολοκληρωμένη στρατηγική η-επιχειρείν, να θέσουν ρεαλιστικούς στόχους, να επιλέξουν τον κατάλληλο εξοπλισμό και τελικά με μεθοδικά βήματα, και λαμβάνοντας υπόψη όλα τα ζητήματα που απασχολούν τους εργαζομένους, να προχωρήσουν στην επένδυση στο η-επιχειρείν.

Η πλήρης ενημέρωση και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού σε όλα τα στάδια της μετάβασης σε έναν ψηφιακό τρόπο εργασίας είναι ίσως η σημαντικότερη προϋπόθεση για την επιτυχία. Γιατί ακόμη και ο πιο δαπανηρός εξοπλισμός δεν θα αποδώσει τα αναμενόμενα, εάν συνολικά η επιχείρηση -διοίκηση και εργαζόμενοι- δεν αλλάξουν νοοτροπία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- § Γεωργαντά Ζωή, Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία, Εκδόσεις ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη 2003.
- § Διαδικασίες παρακολούθησης και αποτελέσματα υλοποίησης επιχειρηματικού σχεδίου επιχείρησης «Λαμπριανίδης Θωμάς – Κουγιουμτζόγλου Σοφία Ο.Ε.» στο πλαίσιο της δράσης 2.7/1/επαν πρόγραμμα «Ενίσχυση Ολοκληρωμένων Επιχειρηματικών Σχεδίων Μικρών και πολύ μικρών Επιχειρήσεων/ Α' Κύκλος», εργασία Α.Π.Θ. Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Τομέας Οικονομικής των Επιχειρήσεων, Καλαποθαράκου Καν., Κουγιμτζή Θεοδ., Θεσσαλονίκη, 2005.
- § Η Τεχνολογία στην επιχείρηση, http://www.go-online.gr/ebusiness/specials/article.html?article_id=1428&PHPSESSID=5f566c2c1eaedd8af7f9f421663a825c, η-Επιχειρείν::Αφιερώματα: Πρακτικές η-Επιχειρείν και Διοίκησης @-δικτυωθείτε, ημερομηνία πρόσβασης 8-10-2007.
- § Παπαδάκης Βασίλ., Στρατηγική των επιχειρήσεων. Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Τόμος Α', Θεωρία, Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα 2002.
- § Larios Yannis, Διαχείριση Γνώσης: Η δύναμη της πληροφορίας και η αδυναμία της τεχνολογίας, άρθρο στο Syntax Momentum, Άνοιξη 2002, <http://ylarios.blogspot.com/2002/03/blog-post.html>, Δευτέρα, Μάρτιος 25, 2002, ημερομηνία πρόσβασης 27-10-2007.

- § <http://www.bmw.com.gr>, ημερομηνία πρόσβασης 01/11/2007.
- § http://www.bmw.com.gr/master_en/en/insights/corporation/bmwgroup/2004.pd, Οκτώβριος 2007, ημερομηνία πρόσβασης 10-11-2007.
- § <http://www.auto24.gr/html/ent/867/ent.20867.asp>, Δημοσίευση: 10 Μαΐου 2007, ημερομηνία πρόσβασης 15-10-2007.
- § <http://www.auto24.gr/html/ent/330/ent.21330.asp>, Δημοσίευση: 28 Μαΐου 2007, ημερομηνία πρόσβασης 16-11-2007.
- § www.sonyericsson.com, ημερομηνία πρόσβασης 14-09-2007.
- § <http://el.wikipedia.org/wiki/Sony>, ημερομηνία πρόσβασης 15-10-2007.
- § <http://www.sonyericsson.com/cws>, δημοσίευση Ιανουάριος 2007, ημερομηνία πρόσβασης 23-10-07.
- § www.epimorfosi.com/, ημερομηνία πρόσβασης 10-22-2007.
- § http://www.hau.gr/hau/el/mgt_exec_prev_finaud.html, ημερομηνία δημοσίευσης Δεκ. 2005, ημερομηνία πρόσβασης 14-10-2007.
- § <http://demo4.development.atcom.gr/default.asp?pid=30&ct=14&rID=1868&pg=63&la=1>, ημερ. δημοσίευσης 14 Οκτ. 2007, ημερομηνία πρόσβασης 15-10-2007.