



ΑΝΩΤΑΤΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ ΠΑΤΡΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πτυχιακή Εργασία

**«ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΒΙΩΣΙΜΟΤΗΤΑ ΑΥΤΩΝ.
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ,
ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ, ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ
ΚΑΙ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΑΪΚΗΣ ΕΝΩΣΗΣ
ΣΤΗ ΧΩΡΑ ΜΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΑΥΤΕΣ.»**

ΕΠΙΜΕΛΕΙΑ:

ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΥ ΠΑΝΤΕΛΙΑ-ΜΑΡΙΑ ΑΜ:8001

ΚΑΒΑΛΙΕΡΑΤΟΥ ΧΡΥΣΟΥΛΑ ΑΜ:7806

ΚΡΙΚΩΝΗ ΜΑΡΚΗ ΑΜ: 7769

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ:

ΓΑΛΑΝΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

ΠΑΤΡΑ, 2011



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει στόχο να μελετήσει το ρόλο του επιχειρηματία στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και να αξιολογήσει το ρόλο του κράτους, των εργαζομένων αλλά και της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίχθηκε στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους και αφορούν στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, στην έννοια της καινοτομίας, αλλά και στις στρατηγικές των επιχειρήσεων και στο ρόλο του ηγέτη σε αυτές.

Το βασικό συμπέρασμα της εργασίας είναι ότι το ελληνικό και διεθνές περιβάλλον επηρεάζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες λόγω της ευελιξίας που τις χαρακτηρίζουν πολλές φορές αντεπεξέρχονται στις αλλαγές αυτές. Παράλληλα η καινοτομία θεωρείται ότι αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις σήμερα που αποφέρει κέρδη στον επιχειρηματία που την εφαρμόζει.

Τέλος είναι απαραίτητο κάθε επιχείρηση να επιλέξει τον κατάλληλο ηγέτη για την εφαρμογή νέων στρατηγικών προκειμένου αυτές να είναι επιτυχημένες, αλλά και τον κατάλληλο ηγέτη προκειμένου να μετατρέψει μια αποτυχημένη στρατηγική σε επιτυχημένη.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ _____	i
ΕΙΣΑΓΩΓΗ _____	iv
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ _____	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ _____	1
1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ _____	3
1.2.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ _____	7
1.3 ΟΙ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ _____	9
1.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ _____	12
1.5 ΜΙΚΡΟ-ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ _____	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο .ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ _____	20
2.1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ _____	20
2.2 ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΜΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ _____	24
2.2.1 ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ _____	27
2.2.2 ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ _____	30
2.2.3 ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ _____	31
2.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ _____	32
2.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ _____	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ _____	47
ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ ΤΥΝΕΣΙΔΕ ΣΥΡΕΝΙΑΝΣ _____	47
3.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ _____	50
3.2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ _____	48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΥΠΗΡΧΕ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗ ΤΣ _____	51
4.1.ΠΟΙΑ Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ ΤΩΝ FOLLOWERS. _____	51
4.2 ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΕΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ _____	53
4.3. Η ΝΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (ΣΥΝΔΥΑΖΕΤΕ ΜΕ ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ) ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ _____	56
4.4.ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ_____	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΛΛΑΓΗΣ _____	61
5.1 ΜΕΙΩΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΩΝ _____	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΑΠΟΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	67
6.1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ DISNEY _____ ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ _____	67
6.2. Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ DISNEY _____	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ^ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ _____	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ _____	95

Η παρούσα εργασία μελετά το ρόλο του επιχειρηματία στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων. Παράλληλα θα αξιολογήσει το ρόλο που διαδραματίζουν το κράτος, οι εργαζόμενοι αλλά και η Ευρωπαϊκή Ένωση στην βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων.

Οι λόγοι επιλογής του συγκεκριμένου θέματος στηρίχθηκαν αφενός μεν στο γεγονός ότι το θέμα είναι αρκετά ενδιαφέρον και επίκαιρο, αφετέρου στο ότι η μελέτη του συγκεκριμένου θέματος αφορά άμεσα την ελληνική πραγματικότητα και χρήζει ακαδημαϊκής σπουδής μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνήσει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματίες, το κράτος, οι εργαζόμενοι και η Ευρωπαϊκή Ένωση συμβάλλουν στη βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Οι επιμέρους στόχοι αφορούν στον προσδιορισμό των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στην καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, στις επιτυχημένες στρατηγικές τους, στα συλλήψεις αλλά και στον τρόπο διευθέτησης μιας αποτυχημένης στρατηγικής. Η μεθοδολογία της εργασίας στηρίζεται στη συλλογή δευτερογενών δεδομένων, τα οποία συλλέχθηκαν μέσα από βιβλία άρθρα σε περιοδικά αλλά και μέσα από επίσημους διαδικτυακούς τόπους. Τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν ήταν:

1. Πώς το ελληνικό και διεθνές περιβάλλον επηρεάζει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις;
2. Η καινοτομία αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις σήμερα;
3. Πως συμβάλλει ο ηγέτης στις αλλαγές μιας επιχείρησης;

4. Πως αντιμετωπίζει ο ηγέτης μιας επιχείρησης μια αποτυχημένη στρατηγική;

Η εργασία ολοκληρώνεται μέσα από έξι θεωρητικά κεφάλαια. Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο αποσαφηνίζει εννοιολογικά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παρουσιάζοντας τη μορφή και τη λειτουργία τους, το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται αλλά και τις μεταβλητές που επηρεάζουν το περιβάλλον τους. Στο τέλος του κεφαλαίου αναλύονται οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα και διεθνώς, παραθέτοντας το αντικείμενο δραστηριοποίησής τους και τη νομική τους μορφή αλλά και τις μικρο-πολυεθνικές επιχειρήσεις.

Το δεύτερο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στην έννοια της καινοτομίας, αναλύοντας τις νέες προσεγγίσεις της, τα δίκτυα καινοτομίας, τους θεσμούς της αλλά και την καινοτομία ως μέσο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει την εταιρία Tyneside Cyrenians, η οποία προέβη σε μια επιτυχημένη στρατηγική και αναλύει τη διαδικασία των αλλαγών που ακολούθησε και την καινοτομία στην οποία προέβη. Το αμέσως επόμενο κεφάλαιο, το τέταρτο, αναλύει το ρόλο του ηγέτη στις διαδικασίες αλλαγής μιας επιχείρησης παρουσιάζοντας τις απόψεις του και τις προσδοκίες του για τα επόμενα βήματα της επιχείρησης, αλλά και τη νέα στρατηγική που ακολουθεί για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Το πέμπτο κεφάλαιο μελετά την εφαρμογή της αλλαγής και τη μείωση των αντιστάσεων και το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παραθέτει την αποτυχημένη στρατηγική στην οποία προέβη η εταιρία Disney καθώς επίσης και το ρόλο του ηγέτη προκειμένου να αλλάξει και να βελτιώσει την απόδοση της εταιρίας.

Στο τέλος του κεφαλαίου παρατίθενται τα τελικά μας συμπεράσματα.



ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΜΜΕ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΟΡΦΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) είναι η βάση της οικονομίας. Χαρακτηριστικό είναι ότι οι ΜΜΕ είναι το 99% των μεταποιητικών επιχειρήσεων, απασχολούν το 60% των απασχολούμενων στην μεταποίηση και παίρνουν μέρος σε ποσοστό 40% στη συνολική προστιθέμενη αξία της μεταποίησης¹. Η Ελληνική οικονομία βασίζεται στις ΜΜΕ. Πιο συγκεκριμένα αναφέρουμε ότι δημιουργούν πολλές θέσεις εργασίας, βοηθούν στην ανάπτυξη της οικονομίας, ειδικά στην επαρχία, είναι πηγή καινοτομιών² ενώ δίνουν πολλές λύσεις σε νέους ανθρώπους μέσω των επιδοτήσεων που λαμβάνουν από διάφορους φορείς, ενώ πολλές Ελληνικές ΜΜΕ πλέον έχουν ξεπεράσει τα στενά τοπικά όρια και απευθύνονται στις αγορές της Ε.Ε. εκμεταλλευόμενες τα πλεονεκτήματα που τους δίνει η Ε.Ε.³

Είναι αρκετά δύσκολο να οριστεί ο όρος μικρομεσαία επιχείρηση,

¹ Δελτίο ΒΕΑ(2008), Τεύχος 7

² Δελτίο ΒΕΑ(2008), Τεύχος 7

³ Καμπουρίδης,Γ. (2007) 'Η στρατηγική της ποιότητας και η Ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση' Κλειδάριθμος, σελ. 20

δηλαδή τι είναι αυτό που διαχωρίζει τις μεγάλες από τις μεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως. Με βάση αυτό ήταν δύσκολο να βρούμε και σε ποιες επιχειρήσεις θα μοιράσουμε τα ερωτηματολόγια.

Προκειμένου να ξεδιαλύνουμε τον όρο μικρομεσαία επιχείρηση στηριχτήκαμε σε συγκεκριμένες θεωρίες του management. Συγκεκριμένα με βάση το Βλάχο ενιαίος τύπος μικρομεσαίων επιχειρήσεων δεν υπάρχει. Το κυρίαρχο στοιχείο είναι ο ιδιοκτήτης – επιχειρηματίας που είναι και ο μοναδικός ρυθμιστής της δραστηριότητάς τους. Ο Βλάχος επίσης σημειώνει ότι ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι προβληματικός διότι⁴:

- Δεν υπάρχουν γενικά, κοινώς αποδεκτά χαρακτηριστικά
- Δύσκολος ο προσδιορισμός, εύκολη η αναγνώριση
- Πρέπει να υπάρχουν και ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά

Ο Murphy λέει ότι μπορούμε να καθορίσουμε ότι ο όρος μικρή επιχείρηση χρησιμοποιείται με αναφορά σε τέσσερα καθοριστικά στοιχεία⁵:

- Αριθμός εργαζομένων
- Μέγεθος κύκλου εργασιών
- Μερίδιο αγοράς
- Διεύθυνση και ιδιοκτησία με ανεξάρτητο και προσωπικό τρόπο.

Συνήθως οι περισσότεροι ορίζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις λαμβάνοντας υπόψη τον αριθμό των εργαζομένων, δηλαδή μία επιχείρηση με λιγότερο από 250 εργαζομένους ορίζεται ως μικρομεσαία⁶.

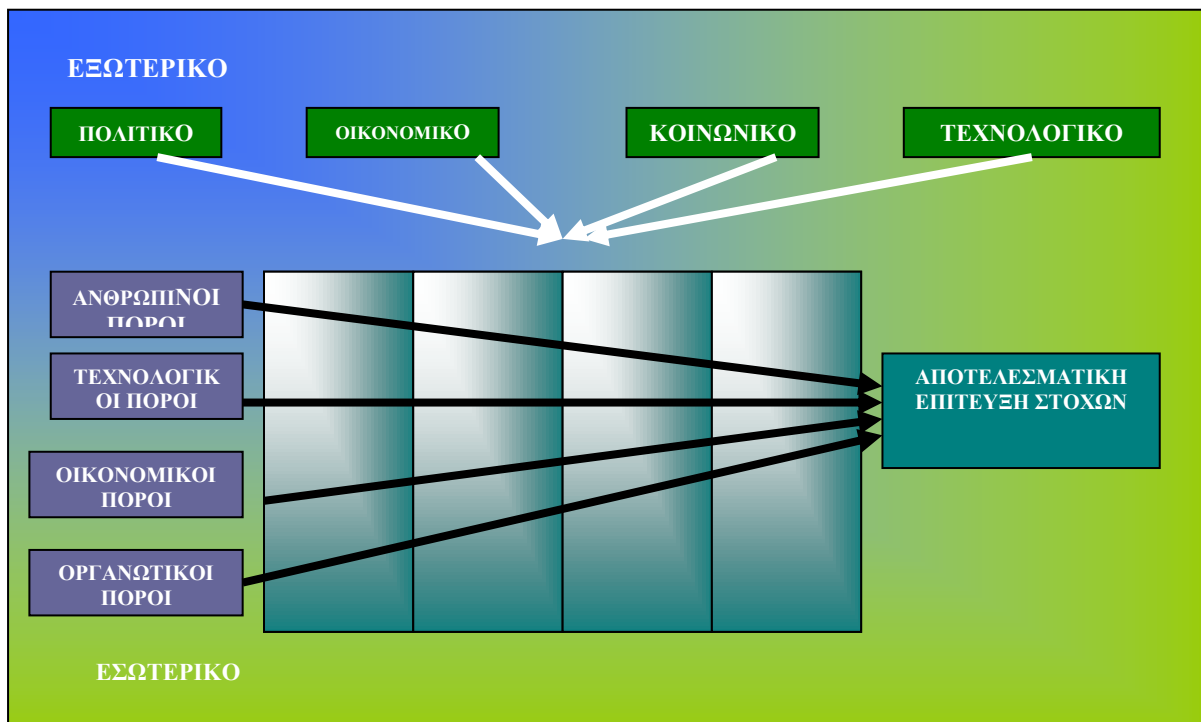
⁴ Βλάχος(2003), Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Σταμούλης

⁵ Murphy, M. (1996) 'Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων' Κλειδάριθμός

⁶ Murphy, M. (1996) 'Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων' Κλειδάριθμός, σελ 23

1.2 ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΚΑΙ ΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό περιβάλλον οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό, πολιτικό το οποίο ασκεί πάνω τους δυνάμεις τις οποίες μπορούν να αντιμετωπίσουν μόνο μέσα, από ένα καλά οργανωμένο διοικητικό προσωπικό.



Σχήμα 1.1 – Το περιβάλλον των ΜΜΕ.

Πηγή: Murphy, M. (1996) 'Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων' Κλειδάριθμός, σελ. 23

Θα δώσουμε τώρα κάποια στοιχεία για κάθε τμήμα του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος, προκειμένου να δούμε πως επηρεάζουν τις επιχειρήσεις. Σε σχέση με το πολιτικό περιβάλλον η γραφειοκρατία αποθαρρύνει τους επιχειρηματίες από το να πάρουν πρωτοβουλίες στο να πάρουν μέρος σε κοινοτικά προγράμματα και να πάρουν ρίσκα με το να προωθήσουν καινοτόμες ιδέες.

Ο Μουρλετίδης και ο Παπαθανασίου⁷ αναφέρουν ότι ο επιχειρηματίας παίρνει αποφάσεις και αναλαμβάνει κινδύνους. Από την στιγμή όμως που υπάρχει τόση γραφειοκρατία είναι δύσκολο το να πάρει το ρίσκο και να χρησιμοποιήσει κάποιο κοινοτικό πρόγραμμα για να δημιουργήσει μία καινοτομία και να μπει και αυτός στην λεγόμενη κοινωνία γνώσης, δηλαδή να στηριχτεί σε νέες ιδέες παρά να κάνει ανακύκλωση παλαιών και δοκιμασμένων ιδεών.

Οι συγγραφείς αναφέρουν ότι αν δεν μειωθεί η γραφειοκρατία δεν θα γίνουν πολλά για να βοηθηθεί η επιχειρηματικότητα. Αναφέρεται ότι θα πρέπει να απλοποιηθούν οι διαδικασίες έναρξης επιχειρήσεων.’

Ένα άλλο θέμα που τίγεται είναι το νομικό πλαίσιο. Αναφέρεται από το Μουρλετίδη και το Παπαθανασίου (σελ.73) ότι η επιχειρηματική αποτυχία δεν πρέπει να αποτελεί ‘Ποινικό αδίκημα’. Οι ίδιοι λένε ότι στην Ελλάδα οι συνέπειες από μία πτώχευση λειτουργούν αποθαρρυντικά για κάποιον ο οποίος σκέφτεται να ασχοληθεί με το ‘επιχειρήν’.

Στο οικονομικό περιβάλλον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν να αντιμετωπίσουν συντελεστές όπως: ο πληθωρισμός, η ανεργία, οι νομισματικές αλλαγές που επήλθαν μετά την είσοδο του Ευρώ, η παγκοσμιοποίηση που επηρέασε τη δυναμική των μικρών επιχειρήσεων αφού εισάγονται ειδικά από τριτοκοσμικές χώρες, προϊόντα σε πολύ χαμηλές τιμές που ο Έλληνας επιχειρηματίας δεν μπορεί να ανταγωνιστεί. Τέλος έχουμε ένα συνεχές μεταβαλλόμενο κοινωνικό περιβάλλον, με αλλαγές στο τρόπο ζωής, αλλά και στην γενικότερη συμπεριφορά του καταναλωτή.

Τέλος ένας επιπλέον λόγος που κάνει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να ‘υποφέρουν’ είναι η κακή τεχνολογική υποδομή. Στο

⁷ Μουρλετίδης Κ., Παπαθανασίου Σπ. ‘Επιχειρηματικότητα με εναλλακτική επιλογή’, Το χρήμα, Νοέμβριος 2006, σελ 70

εξωτερικό θεωρείται αυτονόητο να έχουν όλες οι επιχειρήσεις πρόσβαση στο δια-δίκτυο όπως και οι δημόσιες υπηρεσίες να δίνονται μέσω του δια-δικτύου⁸. Στην Ελλάδα οι επιδοτήσεις για το Ίντερνετ είναι δύσκολα αποκτήσιμες, και όσο για τις δημόσιες υπηρεσίες προσφάτως δόθηκε η δυνατότητα συναλλαγών από το Ίντερνετ.

Σε σχέση με το εσωτερικό περιβάλλον ο Παπαδάκης λέει για τη θεωρία πόρων – ικανοτήτων της επιχείρησης* ότι σε μία περίοδο που το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων μεταβάλλεται με ταχείς ρυθμούς, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε επιχείρησης (όπως οι πόροι και οι ικανότητες), συνθέτουν μία περισσότερο σταθερή βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι πόροι οδηγούν σε ικανότητες, που κάποιες από αυτές συνιστούν τις ικανότητες κορμού – που δεν μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές – και από αυτές πηγάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έλλειψη πόρων για μία μικρομεσαία επιχείρηση έχει μεγάλο αντίκτυπο για τις λειτουργίες της. Ο Κυριαζόπουλος αναφέρει ότι τα επιχειρηματικά προβλήματα είναι κοινά, είναι διοικητικά προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζει κάθε επιχειρηματική μονάδα πλην όμως οι μικρομεσαίες είναι πιο ευαίσθητες στην αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων ή αλλιώς θα μπορούσε να λεχθεί ότι υπάρχουν προβλήματα τα οποία αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες με σκεπτικισμό, μιας και είναι καθοριστικά για την όλη εξέλιξη της επιχειρηματικής μονάδας⁹.

Ο κύριος περιορισμός είναι στους οικονομικούς πόρους. Από αυτόν εξαρτώνται και οι υπόλοιποι πόροι. Τα τελευταία χρόνια η μείωση των επιτοκίων από τα χρηματοοικονομικά ιδρύματα σε συνδυασμό με την εισαγωγή νέων προγραμμάτων από την Ευρωπαϊκή Ένωση έχουν

⁸ Savage. (2006) 'Management 5^{ης} γενιάς' Leader Books, pp. 140

* Παπαδάκης Β. (2007) 'Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία' Εκδόσεις Μπένος, σελ. 71

⁹ Κυριαζόπουλος, Π. (2008) 'Σύγχρονες μορφές διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων', Σύγχρονη Εκδοτική, σελ 77

κάνει πιο εύκολες τις συνθήκες για την χρηματοδότηση των νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Με τους περιορισμένους πόρους, μία νέα μικρομεσαία επιχείρηση θα έχει προβλήματα σε πολλούς τομείς. Βέβαια αυτό εξαρτάται και σε ποιο τομέα κινείται.

Για παράδειγμα μία εταιρεία παροχής υπηρεσιών θα έχει πρόβλημα στο να βρει ικανό προσωπικό, μιας και δεν θα μπορεί να δώσει πολλά λεφτά για μεγάλους μισθούς ή για να εκπαιδεύσει το προσωπικό της. Από την άλλη μεριά μία εταιρία επεξεργασίας τροφίμων θα επηρεαστεί ως προς τις λειτουργίες της μιας και δεν θα μπορεί να πάρει ούτε ακριβά μηχανήματα ούτε και να δημιουργήσει καλές υποδομές για προγράμματα ελέγχου ποιότητας.

Για να ανακεφαλαιώσουμε, το δυσλειτουργικό εξωτερικό περιβάλλον σε συνδυασμό με το περιορισμό των πόρων επηρεάζει όλες τις βασικές λειτουργίες μίας μικρομεσαίας επιχείρησης. Είναι πολύ σημαντικό για μία επιχείρηση να καταφέρει να βρει πόρους για να μπορέσει να έχει αποτελεσματικό μάνατζμεντ.

Από την άλλη πράγμα που εξετάζουμε και στη συγκεκριμένη εργασία, είναι βασικό για μια επιχείρηση να εφαρμόζει σωστά τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, διότι μόνο μέσα από ένα καλά καταρτισμένο και εκπαιδευμένο προσωπικό μπορεί να αντιμετωπίσει τις εξωτερικές και εσωτερικές δυνάμεις που επηρεάζουν τη λειτουργία της.

1.2.1 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΩΝ ΜΕΤΑΒΛΗΤΩΝ ΕΠΗΡΕΑΣΜΟΥ ΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΣΕ ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΕΣ ΕΠΙΠΕΔΟ

Όπως ήδη αναφέραμε με τον όρο περιβάλλον εννοούμε όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη μικρομεσαία επιχείρηση είτε άμεσα είτε έμμεσα και την αναγκάζουν να λάβει μέτρα προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στους στόχους της. Το περιβάλλον είναι δυναμικό και οι μεταβολές που συμβαίνουν μέσα σε αυτό μπορούν να μετρηθούν. Το περιβάλλον αποτελείται από τους εξής παράγοντες¹⁰:

- I. Το υπερεθνικό περιβάλλον: Το υπερεθνικό περιβάλλον εμπεριέχει την εθνική οικονομία. Είναι το πλαίσιο των κανόνων και των συμφωνιών που λαμβάνουν χώρα και οδηγούν την οικονομία στους επιθυμητούς στόχους. Στόχος της Ε.Ε. είναι να επιτευχθεί η σύγκλιση των οικονομιών των χωρών μελών της Ευρώπης. Για να το πετύχει αυτό έχει δημιουργήσει το Κοινοτικό πλαίσιο Στήριξης το οποίο με τα αντίστοιχα προγράμματα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τις χρηματοδοτεί και τις στηρίζει. Μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό πως αυτή η προσπάθεια της Ε.Ε. έχει αντίκτυπο στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις επηρεάζει άμεσα.
- II. Το μακροοικονομικό περιβάλλον: Με τον όρο μακροοικονομικό περιβάλλον εννοούμε την οικονομική κατάσταση της χώρας. Πληθωρισμός, ανεργία, αγορά, αμοιβές, τιμάρημος, το εθνικό προϊόν αποτελούν έννοιες που περιλαμβάνονται στο μακροοικονομικό περιβάλλον και επηρεάζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ελληνική οικονομία δυστυχώς εισάγει την πλειοψηφία των πρώτων υλών που χρησιμοποιεί και αυτό συνεπάγεται αυξημένο κόστος.
- III. Το πολιτικό περιβάλλον: Το πολιτικό περιβάλλον είναι τα πιστεύω

¹⁰ Παπαδάκης(2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μπένος σελ 1-100

και η εφαρμογή της πολιτικής της εκάστοτε κυβέρνησης. Το ζήτημα της οικονομίας δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται μικροκομματικά, αλλά πρέπει επιτέλους να υπάρξει μια κοινή γραμμή αν θέλουμε να αναπτύξουμε τη χώρα μακροχρόνια. Επίσης πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τα όρια του κοινωνικού κράτους από τον κρατικό παρεμβατισμό και τα περιθώρια της ιδιωτικής πρωτοβουλίας.

- IV. Το νομικό πλαίσιο: Το νομικό πλαίσιο είναι η ισχύουσα νομοθεσία που μέσα στα όρια αυτής υποχρεούνται οι επιχειρήσεις να κινούνται. Χρησιμοποιείται και για την προστασία του καταναλωτή, αλλά και των επιχειρήσεων.
- V. Το τεχνολογικό περιβάλλον: Με το όρο τεχνολογικό περιβάλλον εννοούμε τόσο τον τεχνολογικό εξοπλισμό που διαθέτει η παραγωγή όσο και των γραφείων και της διοίκησης. Στη σημερινή ειδικά εποχή, όπου οι εξελίξεις είναι ραγδαίες και συνεχείς το να διαθέτεις τελευταίας γενεάς εξοπλισμό είναι απαραίτητο και είναι ένας από τους παράγοντες που μπορούν να εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια επιχείρηση.
- VI. Το κοινωνικό περιβάλλον: Είναι όλες οι μεταβλητές όπως η δημογραφική σύνθεση του πληθυσμού, η ηλικιακή σύνθεση, η γεωγραφική κατανομή τους κλπ, που με τις αλλαγές τους επηρεάζουν άμεσα και έμμεσα τις επιχειρήσεις.
- VII. Το περιβάλλον της αγοράς: Ως περιβάλλον της αγοράς εννοούμε τους προμηθευτές των πρώτων υλών, τους πιστωτικούς φορείς (τράπεζες), τα μέσα ενημέρωσης όπως τηλεόραση και εφημερίδες, τους ανταγωνιστές και τους καταναλωτές. Όλοι αυτοί μαζί συγκροτούν την αγορά και οι επίδρασή τους στις επιχειρήσεις είναι άμεση και αυτονόητη.

1.3 ΟΙ ΜΜΕ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΩΣ

Γενικότερα η οικονομική θεωρία αναφέρει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν σημαίνοντα ρόλο στην οικονομία και συγκεκριμένα στο παράγοντα απασχόληση. Ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο κομμάτι της απασχόλησης πηγάζει από την ανάγκη τους σε προσωπικό το οποίο θα παράγει διπλά από ότι το προσωπικό μιας μεγάλης επιχείρησης. Συγχρόνως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται λόγω μεγέθους καλύτερα στο παραγωγικό κύκλο από ότι οι μεγάλες επιχειρήσεις οι οποίες λόγω μεγέθους δε παρουσιάζουν ευελιξία.

Στην Αμερική και στην Αγγλία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν σημαίνοντα ρόλο στη στήριξη της οικονομίας. Αν μελετήσουμε τώρα τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα θα διαπιστώσουμε τα ακόλουθα¹¹:

1. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα είναι πολλές και ουσιαστικά στηρίζουν και την απασχόληση αλλά και οικονομικά το κράτος.
2. Για κάθε 1000 κατοίκους υπάρχουν 73 επιχειρήσεις. Ο αριθμός είναι υπερβολικός και δεν υπάρχει καλός κρατικός σχεδιασμός προκειμένου να υποστηριχτούν οι επίδοξοι επιχειρηματίες αλλά και να βοηθηθούν ώστε να δημιουργήσουν μια επικερδής μικρομεσαία επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια και λόγω των επιδοτήσεων από την Ευρωπαϊκή Ένωση, έχει γίνει μια προσπάθεια στήριξης σε επίπεδο τεχνογνωσίας των μικρομεσαίων

¹¹ Panagiotis Liargovas(2007), The White Paper on Growth, Competitiveness and Employment and Greek Small and Medium Sized Enterprises Small Business Economics 11: 201–214,

επιχειρηματιών. Είναι βασικό για το ελληνικό κράτος να υποστηριχτούν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, μια και σα χώρα έχει το μεγαλύτερο ποσοστό από όλα τα μέλη της Ευρώπης.

3. Στην Ελλάδα η ανεργία καταπολεμάτε μόνο μέσω των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει ότι στη περίπτωση που δεν υπάρξει κρατική στήριξη και κλίσουν κάποιες από αυτές πολλοί άνθρωποι θα μείνουν άνεργοι και δε θα μπορούν να απορροφηθούν από άλλους φορείς.
4. Η μόνη υποστήριξη που γίνεται από το ελληνικό κράτος σε σχέση με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, εστιάζεται στη τήρηση των εμπορικών βιβλίων. Συγκεκριμένα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις απαλλάσσονται από τη τήρηση των προβλεπόμενων από την εμπορική νομοθεσία βιβλίων.

Προκειμένου να δείξουμε καλύτερα τη δυναμική των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ώστε να γίνει πιο κατανοητό το πόσο σημαντική είναι η στήριξη τους από το ελληνικό κράτος παραθέτουμε το παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1-Επιχειρήσεις στην Ελλάδα σύγκριση με Ε.Ε

	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ			ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ		
	ΑΞΙΑ	%	ΕΥ-27 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΑΞΙΑ	%	ΕΥ-27 ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ
ΜΙΚΡΕΣ	796.454	97.1%	91.8%	1.401.286	56.5%	29.6%
ΠΟΛΥ ΜΙΚΡΕΣ	21.235	2.6%	6.9%	392.668	15.8%	20.6%
ΜΕΣΑΙΕΣ	2.496	0.3%	1.1%	240.199	9.7%	16.8%
SMEs	820.185	99.9%	99.8%	2.034.153	82.0%	67.1%
ΜΕΓΑΛΕΣ	462	0.1%	0.2%	447.752	18.0%	32.9%

Πηγή: Eurostat SBS data base, 2007 and 2008 data.

Όπως βλέπουμε η Ελλάδα βρίσκεται μπροστά και σε αριθμό μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε σχέση με το σύνολο των χωρών της Ε.Ε αλλά και σε ρυθμό ανάπτυξης σε σχέση με το άνοιγμα νέων μικρομεσαίων επιχειρήσεων¹². Παρακάτω παραθέτουμε και κάποια επιπρόσθετα στοιχεία σε σχέση με το ρόλο των SME στην Ευρώπη αλλά και διεθνώς, τα οποία αποδεικνύουν τη σημασία και το ρόλο τους σε παγκόσμιο επίπεδο.

Πίνακας 2: Αριθμός επιχειρήσεων κατά μέγεθος, EU-27, 2003-2008

Αριθμός Επιχειρήσεων 2003		Αλλαγή 2003-2008	Αριθμός Επιχειρήσεων 2008
SME	18,348,000	2,062,000	20,409,000
Μεγάλες	41,000	2,000	43,000
Σύνολο	18,389,000	2,063,000	20,452,000

Πηγή: EIM on the basis of EUROSTAT

Πίνακας 3: Επιχειρήσεις σε Συνεργαζόμενες Χώρες

ΑΠΟΛΥΤΟ ΜΕΓΕΘΟΣ		micro	small	small medium-sized	SME	large	total
Ισλανδία	2004	21,700	900	100	22,700	100	22,800
Ελβετία	2004	260,000	30,000	5,000	294,000	1,000	295,000
Νορβηγία	2004	214,000	17,000	2,000	233,000	1,000	234,000
Λιχτεστάιν	2001	5,500	4,500	3,500	13,500	2,500	16,000
USA	2005	14,049,000	468,000	191,000	14,709,000	36,000	14,745,000
Ιαπωνία	2001	n/a	n/a	n/a	4,690,000	13,000	4,703,000
Σύνολο=100%							
Ισλανδία	2004	95	4	0	100	0	100
Ελβετία	2004	88	10	2	100	0	100

¹² Acs, Zoltan J. and David B. Audretsch (eds.), (2007), Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective, Cambridge: Cambridge University Press.

Νορβηγία	2004	92	7	1	100	0	100
Λιχτεστάιν	2001	34	28	22	84	16	100
USA	2005	95	3	1	100	0	100
Ιαπωνία	2001	n/a	n/a	n/a	100	0	100
EU-27	2007	92	7	1	100	0	100

Πηγή: EIM on the basis of EUROSTAT.

1.4 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΝΟΜΙΚΗ ΜΟΡΦΗ

Μπορούμε να διακρίνουμε τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανάλογα με το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους και τη νομική τους μορφή. Σύμφωνα με το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους έχουμε 3 κατηγορίες μικρομεσαίων επιχειρήσεων:

1. Πρωτογενείς επιχειρήσεις: Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν επιχειρήσεις που ασχολούνται με την εκμετάλλευση του υπεδάφους, τη γεωργία, την αλιεία, την κτηνοτροφία και τη δασική εκμετάλλευση.
2. Δευτερογενείς επιχειρήσεις: Σε αυτή την κατηγορία έχουμε επιχειρήσεις που ασχολούνται με την μεταποίηση των προϊόντων του πρωτογενούς τομέα σε καταναλωτικά αγαθά. Είναι κυρίως βιοτεχνίες ή μικρομεσαίες βιομηχανίες.
3. Τριτογενείς επιχειρήσεις: Εδώ εμπίπτουν όσες επιχειρήσεις ασχολούνται με τη διάθεση των προϊόντων των παραπάνω κατηγοριών και την παροχή υπηρεσιών.

Οι επιχειρήσεις σύμφωνα με τη νομική μορφή που θα επιλέξουν χωρίζονται σε 2 μεγάλες κατηγορίες¹³:

1. Ατομική επιχείρηση: Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν οι επιχειρήσεις που ο φορέας είναι ένα άτομο και λειτουργεί με ίδια κεφάλαια.
2. Εταιρική επιχείρηση: Εδώ ανήκουν οι επιχειρήσεις που έχουν τη νομική μορφή εταιρείας, δηλαδή την ένωση 2 ή περισσότερων προσώπων με κοινό οικονομικό σκοπό. Σε αυτήν την κατηγορία υπάρχουν και περαιτέρω διαχωρισμοί, με βάση την προσωπική ευθύνη των εταίρων και με βάση την κεφαλαιακή συμμετοχή. Έτσι έχουμε τις προσωπικές και τις κεφαλαιουχικές επιχειρήσεις.
3. Προσωπικές εταιρίες: εδώ συναντάμε τις εξής μορφές:
 - I. Ομόρρυθμη εταιρεία: Σύσταση ομόρρυθμης εταιρείας έχουμε όταν συνενώνονται 2 ή περισσότερα πρόσωπα με κοινό εμπορικό σκοπό. Η επωνυμία της εταιρείας μπορεί να είναι τα ονόματα όλων των συνεταίρων ή 2 εξ αυτών ή μόνο του ενός. Στις 2 τελευταίες περιπτώσεις συναντάμε την προσθήκη των λέξεων « και ΣΙΑ». Η Ο.Ε. απολαμβάνει τα πλεονεκτήματα των ατομικών επιχειρήσεων, ευθύνονται όμως οι εταίροι για τα χρέη της επιχείρησης στο όλον με την ατομική τους περιουσία.
 - II. Ετερόρρυθμη επιχείρηση: Και σε αυτή τη μορφή έχουμε την ένωση 2 ή περισσότερων προσώπων με κοινό εμπορικό σκοπό. Σε αυτή τη μορφή έχουμε μικτό τύπο σε ότι αφορά την ευθύνη των εταίρων απέναντι στους πιστωτές. Ο ένας τουλάχιστον εταίρος είναι ομόρρυθμος. Ευθύνεται δηλαδή προσωπικά και απεριόριστα στο σύνολο της ατομικής του περιουσίας, ενώ οι υπόλοιποι είναι ετερόρρυθμοι, δηλαδή ευθύνονται μέχρι του ποσού της εισφοράς τους. Στην επωνυμία της επιχείρησης

¹³ Φλωρος Γ. Χρήστου(2003), Σύγχρονη Εκδοτική, Σύγχρονη Διοικητική σελ 35

αναφέρεται υποχρεωτικά το όνομα του ενός από τους ομόρρυθμους εταίρους τουλάχιστον και τα ονόματα των ετερόρρυθμων εταίρων δηλώνονται με τη λέξη «και ΣΙΑ». Μεταβίβαση του εταιρικού μεριδίου από έναν εταίρο σε κάποιον άλλο γίνεται με την συναίνεση των υπολοίπων τόσο στην Ο.Ε. όσο και στην Ε.Ε.

III. Αφανής ή συμμετοχική εταιρεία: πρόκειται για επιχειρήσεις που αποτελούνται από 2 ή περισσότερα πρόσωπα, όπου το ένα ονομάζεται διαχειριστής και τα υπόλοιπα συμμετέχοι ή αφανείς. Το χαρακτηριστικό αυτής της μορφής είναι η αφάνεια εταιρικού δεσμού που συνδέει τους εταίρους και η μη ύπαρξη νομικής προσωπικότητας. Ο διαχειριστής εδώ συγκεντρώνει τα περιουσιακά στοιχεία που εισφέρουν οι εταίροι και συναλλάσσεται με τρίτους. Ο διαχειριστής είναι ομόρρυθμος εταίρος, ευθύνεται δηλαδή προσωπικά και απεριόριστα στο όλον της περιουσίας του απέναντι σε πιστωτές. Δεν υπάρχει εταιρική επωνυμία ούτε έδρα εταιρείας ούτε και υποχρεούται σε δημοσιότητα.

Στο Πίνακα 3 παραθέτουμε τους τομείς που μπορεί να δραστηριοποιείται μια SME's ανεξαρτήτου νομικής μορφής.

Πίνακας 3 Αριθμός μεσαίων και LSE εταιρειών ανά τομέα και βιομηχανία, EU-27, 2008

ΤΟΜΕΙΣ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ			ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΟΥ ΜΕΝΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
	SME's	LSE's	ΣΥΝΟΛΟ	
ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ	22,000	300	22,300	37
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΕΣ	2,357,000	19,000	2,376,000	15
ΕΝΕΡΓΕΙΑ	29,000	1,100	30,100	56
ΚΑΤΑΣΚΕΥΕΣ	2,914,000	2,500	2,916,500	5
ΛΙΑΝΕΜΠΟΡΙΟ- ΧΟΝΔΡΕΜΠΟΡΙΟ				
ΕΜΠΟΡΙΟ ΜΗΧΑΝΩΝ				
ΕΙΔΗ ΣΠΙΤΙΟΥ	6,491,000	6,600	6,497,600	5
ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΑ	1,729,000	1,300	1,730,300	5
LOGISTIC ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ	1,243,000	3,500	1,246,500	10
ΜΕΣΙΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ				
ΓΕΝΙΚΑ	5,625,000	8,500	5,633,500	5
ΣΥΝΟΛΟ	20,409,000	43,000	20,452,000	6

Πηγή: EIM on the basis of EUROSTAT.

1.5 ΜΙΚΡΟ-ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΕΣ

Με τον όρο μικρό-πολυεθνικές εννοούμε μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες κατάφεραν να ξεφύγουν από τα στενά πλαίσια των συνόρων τους και επεκτείνανε τη δραστηριότητά τους και σε άλλες χώρες. Μάλιστα σε αρκετές περιπτώσεις δραστηριοποιούνται σε ξένες αγορές αποκλειστικά αγνοώντας τη δική τους εγχώρια αγορά¹⁴. Το φαινόμενο

¹⁴ J. Johnson- J. Slow- S. Young (2003) Micro Multinationals, p. 164

των μικρό-πολυεθνικών το συναντάμε κυρίως στην Αγγλία, την Αμερική, τη Σουηδία και τη Δανία. Παρατηρείται μια συνεχόμενη αυξητική τάση αυτού του τύπου των εταιριών στη σημερινή εποχή και βλέπουμε πως ο στόχος των μάνατζερ είναι η εξέλιξη και το κυνήγι του παγκόσμιου οράματος σε αντίθεση με ότι γνωρίζαμε μέχρι σήμερα για τους στόχους και τις φιλοδοξίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι διαφορές τους από τις παραδοσιακές πολυεθνικές έγκειται στα εξής:

1. Οι μικρό-πολυεθνικές προσπαθούν να πετύχουν συμφωνίες και συμμαχίες στο εξωτερικό, ενώ οι κλασικές πολυεθνικές λειτουργούν μόνες τους.
2. Κινούνται σε περισσότερο δικτυακή μορφή μέσω των συμμαχιών τους. Ο ρόλος που έχουν είναι λιγότερο του ιδιοκτήτη και περισσότερο του ενορχηστρωτή.
3. Λόγω της μικρομεσαίας κεφαλαιοποίησής τους σε σχέση με τις μεγάλες έχουν λιγότερα περιουσιακά στοιχεία και μικρότερη φορολογία.

Οι λόγοι της αυξανόμενης ύπαρξης και ανάπτυξης των μικρό-πολυεθνικών είναι οι εξής¹⁵:

1. Η διαρκώς αυξανόμενη απελευθέρωση των αγορών σε παγκόσμια κλίμακα. Προϊόντα και υπηρεσίες κινούνται ελεύθερα και οι μικρό-πολυεθνικές έχουν το απαραίτητο κεφάλαιο και την τεχνογνωσία να το εκμεταλλευτούν.
2. Η συνεχής ανάπτυξη με ταχύτατους ρυθμούς της τεχνολογίας, των πληροφοριών και της επικοινωνίας.
3. Η συνειδητοποίηση ότι στη μοντέρνα οικονομία ο παράγοντας κλειδί είναι η παγκόσμια ανάπτυξη.
4. Η επέκταση μέσω των εξαγωγών φέρνει ανάπτυξη και πλεονεκτήματα.

¹⁵ J. Johnson- J. Slow- S. Young (2003) Micro Multinationals, p. 164

5. Η συνειδητοποίηση ότι δεν είναι απαραίτητο να είσαι τεράστια εταιρεία για να διεκδικήσεις μερίδιο αγοράς στην παγκόσμια αγορά.

Οι μικρό-πολυεθνικές κατατάσσονται στις εξής κατηγορίες:

- Σε αυτές που αναζητούν δίκτυα
- Σε αυτές που κυνηγούν αγορές
- Σε αυτές που αναζητούν ελαστικότητα
- Σε αυτές που αναζητούν φτηνούς πόρους
- Σε αυτές που κυνηγούν τις παγκόσμιες αγορές
- Σε αυτές που αναζητούν γνώση και πληροφόρηση
- Σε αυτές που αρέσκονται στον ανταγωνισμό

Οι μικροπολυεθνικές λόγω του μεγέθους τους έχουν τη δυνατότητα να είναι ελαστικές και να προσαρμόζονται στις εκάστοτε αγορές. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διεθνή κλίμακα έχουν ν' αντιμετωπίσουν δυο προκλήσεις. Η πρώτη έχει να κάνει με τη προστασία των δικαιωμάτων τους από τις διεθνής νομοθεσίες και η δεύτερη έχει να κάνει με τα εμπόδια εισόδου.

Με βάση το άρθρο του Zoltan J. Acs το 2005 βλέπουμε ότι για να ξεπεράσει αυτά τα εμπόδια μια μικρό –πολυεθνική θα πρέπει να συνεργαστεί με μια μεγάλη πολυεθνική ή με μια μεγάλη εγχώρια επιχείρηση τις οποίες μπορεί να χρησιμοποιήσει σαν ασπίδα στις διεθνής πιέσεις και σα μέσο προκειμένου να ξεπεράσει τα εμπόδια εισόδου¹⁶.

Με βάση το συγκεκριμένο ερευνητή οι μικρομεσαίες πολυεθνικές επιχειρήσεις αποτελούν το μέσο ανάπτυξης της διεθνής οικονομίας, οι λόγοι για τους οποίους διατυπώνει τη συγκεκριμένη άποψη είναι οι ακόλουθοι:

1. Είναι περισσότερο ευέλικτες και λιγότερο γραφειοκρατικές

¹⁶ Zoltan J. Acs(2005), Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization :Introduction to a Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 1-6

από τις μεγάλες άρα έχουν και τη δυνατότητα να αντιμετωπίζουν ευκολότερα τις διάφορες δυσκολίες που παρουσιάζονται σε διεθνές επίπεδο.

2. Οι μικρομεσαίες πολυεθνικές έχουν τη δυνατότητα να είναι πιο καινοτόμες και να διαφυλαχτούν με μεγαλύτερη ευκολία τις καινοτομίες τους. Η καινοτομικότητα τους

3. Οι μικρομεσαίες πολυεθνικές μέσω μπορούν να φέρουν καθαρή κερδοφορία και στη χώρα την οποία αντιπροσωπεύουν αλλά και στις χώρες που εισέρχονται μέσω των καινοτομικών προϊόντων τους.

4. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις παίζουν σημαίνοντα ρόλο στη παγκοσμιοποίηση βοηθώντας στη πτώση των εμποδίων στο παγκόσμιο εμπόριο και ενισχύοντας τις σύγχρονες τεχνολογίες¹⁷.

5. Οι μικρομεσαίες πολυεθνικές βοηθούν στη μείωση της ανεργίας σε παγκόσμια κλίμακα, απασχολώντας όχι λιγότερο από 500 άτομα προσωπικό.

Με βάση το Zoltan J. Acs το 2005 οι μεγάλες αγορές στην εποχή μας δεν επιδρούν ευεργητικά μόνο για τις μεγάλες επιχειρήσεις αλλά και για τις μικρομεσαίες. Οι μικρομεσαίες πολυεθνικές παίρνουν δύναμη από τις μεγάλες αγορές βρίσκοντας σ' αυτές κέρδη για να στηρίξουν την ανάπτυξη τους. Από την άλλη οι μεγάλες αγορές μπορούν να στηρίξουν την οικονομική τους ανάπτυξη στη πρόοδο των μικρομεσαίων πολυεθνικών¹⁸. Θα συνεχίσουμε την αναφορά μας στις μικρομεσαίες πολυεθνικές με τη στρατηγική που χρησιμοποιούν (Joint ventures), η συγκεκριμένη στρατηγική τις βοηθά να ξεπεράσουν εμπόδια όπως η μειωμένη γνώση της αγοράς αλλά και οι περιορισμένες παραγωγικές πηγές. Η στρατηγική αυτή ουσιαστικά δίνει τη δυνατότητα σε μια

¹⁷ Srinivas B. Prasad(2005), Globalization of Smaller Firms Field Notes on Processes, Business Week February 8, Π. 1-7

¹⁸ Zoltan J. Acs(2005), Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization :Introduction to a Special Issue on Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 1-6

μικρομεσαία πολυεθνική να εισέλθει σε μια νέα αγορά χωρίς να έχει το κίνδυνο των υψηλών επενδύσεων αλλά και το ρίσκο του να δραστηριοποιηθεί σε μια αγορά που δε γνωρίζει¹⁹. Ολοκληρώνοντας για τις μικρομεσαίες πολυεθνικές θα πρέπει να πούμε ότι για να μπορέσει μια μικρομεσαία εταιρία να δραστηριοποιηθεί σε διεθνές επίπεδο θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα και την ικανότητα να μαθαίνει γρήγορα αλλά και να είναι ευέλικτη σε όποιες πιέσεις δεχτεί είτε από την αγορά είτε από τον ανταγωνισμό²⁰.



¹⁹ David A. Kirby(2005), Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs, *Small Business Economics* 9(1),1–6.

²⁰ Dirk De Clercq., (2006),The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms . *Small Business Economics* 24: 409–419,



ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Στα αρχαία ελληνικά το ρήμα «καινοτομώ» έχει την έννοια του «διανοίγω νέους δρόμους». Ο αγγλικός όρος innovation έχει προέλευση από το λατινικό ρήμα innovo που σημαίνει «κάνω κάτι νέο». Στην οικονομική ορολογία εισήχθη από τον Schumpeter στα τέλη της δεκαετίας του 1920. Σήμερα στο πεδίο της έρευνας της οργανωσιακής καινοτομίας υπάρχει ποικιλία προσεγγίσεων. Η έννοια της καινοτομίας αποδίδεται με διαφορετικούς ορισμούς, με έμφαση σε στοιχεία που θεωρούνται κατά περίπτωση σχετικά²¹

Σήμερα στο πεδίο της έρευνας της οργανωσιακής καινοτομίας υπάρχει ποικιλία προσεγγίσεων. Η έννοια της καινοτομίας αποδίδεται με διαφορετικούς ορισμούς, με έμφαση σε στοιχεία που θεωρούνται κατά περίπτωση σχετικά

Σύμφωνα με τους Καραλέκα Δ και Κακούρο Γ το 2008 η καινοτομία ορίζεται ως: «η διαδικασία βάση της οποίας ένας κλάδος

²¹ Damanpour F et al (1984), Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag, Administrative Science Quarterly,

μπορεί να συνεχίσει να είναι ανταγωνιστικός και κερδοφόρος». Συγχρόνως οι δυο συγγραφείς αναφέρουν ότι: «η μείωση στην παραγωγή καινοτομιών προϊόντος σε ένα κλάδο οδηγεί σε μείωση του μεριδίου του κλάδου στην αγορά δηλ. στην παρακμή του»²²

Η ορολογία καινοτομία μπορεί και να θεωρηθεί σε μερικές περιπτώσεις ασαφής, στη τρέχουσα γλώσσα σημαίνει τόσο μια διαδικασία όσο και το αποτέλεσμα της. Το αποτέλεσμα της διαδικασίας μπορεί να είναι είτε νέα προϊόντα είτε νέες υπηρεσίες.

Η διαδικασία που οριοθετεί τον όρο καινοτομώ σημαίνει την ανάπτυξη νέων προϊόντων, με στόχο τη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και την επιβίωση μιας επιχείρησης ή ενός ολόκληρου κλάδου.

Στη σύγχρονη εποχή αυτό που μετράει προκειμένου μια επιχείρηση να μπορέσει να ξεχωρίσει προσφέροντας στην αγορά είτε διαφορετικά αγαθά, είτε διαφορετικές υπηρεσίες, είναι η δυναμική που αναπτύσσει στην αναγνώριση της δομικής εξέλιξης του βιομηχανικού κλάδου, καθώς και τη θέση που έχει αλλά και που θα μπορούσε να αποκτήσει στο μέλλον²³

Ο Porter το 2003 ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη προηγούμενη θεωρητική προσέγγιση προσπαθεί μέσα από αυτή του τη θέση, να δείξει το συνδυασμό κλάδου και στρατηγικής της επιχείρησης στην προσπάθεια της τελευταίας να διαφοροποιηθεί έτσι ώστε να καταστεί καινοτόμος. Για το συγγραφέα πέρα από τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να επιτύχει να

²² Καραλέκας Δ και Κακούρος Γ.,(2008), Η Διαχείριση της Τεχνολογικής Καινοτομίας, Ανάκτηση στις 30-5-2009 από http://www.telecom.ntua.gr/ees/downloads/edtk/Parous_01_EMP_DefinitInnov_07032005.ppt

²³ Porter M (2003), Δημιουργώντας τα Πλεονεκτήματα του Μέλλοντος, Καστανιώτης, σελ 86-87 Από βιβλίο Η επιχείρηση του Μέλλοντος (Επιμέλεια) Gibson R

διαχωρίσει τη θέση της από τον ανταγωνισμό, μετράει το επόμενο βήμα, το βήμα του σήμερα και του μέλλοντος, το οποίο αναφέρεται στη δυναμική της όχι μόνο να βελτιστοποιήσει τη θέση τους μέσα στο κλάδο στον οποίο ανήκει, αλλά να έχει και τη δυνατότητα και την ικανότητα να διαμορφώνει και να καθορίζει ενεργά τη πορεία του κλάδου αυτού.

Η θέση του συγγραφέα μπορεί να έχει αποτέλεσμα μόνο μέσα από την εφαρμογή και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, κινήσεων δηλαδή που αναμορφώνουν το σήμερα και το τοποθετούν σε μια νέα βάση. Οι δράσεις αυτές δεν έχουν σημασία μόνο για την κερδοφορία αλλά και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ουσιαστικά συντελούν στην ευδοκίμηση και την εύρυθμη πορεία ενός ολόκληρου κλάδου ²⁴

Για το συγγραφέα πέρα από τη προσπάθεια μιας επιχείρησης να επιτύχει να διαχωρίσει τη θέση της από τον ανταγωνισμό, μετράει το επόμενο βήμα, το βήμα του σήμερα και του μέλλοντος, το οποίο αναφέρεται στη δυναμική της όχι μόνο να βελτιστοποιήσει τη θέση της μέσα στο κλάδο στον οποίο ανήκει, αλλά να έχει και τη δυνατότητα και την ικανότητα να διαμορφώνει και να καθορίζει ενεργά τη πορεία του κλάδου αυτού. Η θέση του συγγραφέα μπορεί να έχει αποτέλεσμα μόνο μέσα από την εφαρμογή και την ανάπτυξη καινοτόμων δράσεων, κινήσεων δηλαδή που αναμορφώνουν το σήμερα και το τοποθετούν σε μια νέα βάση. Οι δράσεις αυτές δεν έχουν σημασία μόνο για την κερδοφορία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, ουσιαστικά συντελούν στην ευδοκίμηση και την εύρυθμη πορεία ενός ολόκληρου κλάδου,

Ο όρος καινοτομία υφίσταται διαφορετικές οριοθετήσεις. Καινοτομία προϊόντος, καινοτομία παραγωγής, οργανωσιακή καινοτομία. Η πρώτη κατηγορία η καινοτομία προϊόντος, χωρίζεται σε δυο

²⁴ Drucker P (1993), Πέντε θανάσιμα επιχειρηματικά αμαρτήματα, Wall Street Journal

υποκατηγορίες:

1. Η ανάπτυξη προϊόντος που παρουσιάζει υψηλό βαθμό νέων δεδομένων και νεωτερισμού αναφέρεται στις «ριζικές καινοτομίες». Ριζικές καινοτομίες είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές. Τα προϊόντα που αναφέρονται στην προαναφερόμενη κατηγοριοποίηση διαφοροποιούνται από τα υπαρκτά προϊόντα, σε σχέση με τη χρήση τους, τις επιδόσεις τους, τη σύλληψη τους ακόμα και σε σχέση με τα υλικά κατασκευής τους.

2. Οι σταδιακές ή οι αυξητικές καινοτομίες, αναφέρονται σε δράσεις που έχουν ως βάση τη βελτίωση του υπάρχοντος προϊόντος.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ το 1997²⁵, η καινοτομία παραγωγής αναφέρεται σε ενέργειες που εστιάζουν στη διαμόρφωση και υιοθέτηση νέων ή βελτιωμένων παραγωγικών μεθόδων ή προτύπων διανομής.

Τέλος η οργανωσιακή καινοτομία αναφέρεται από τη πλευρά της στις νέες μορφές εργασίας, σε πεδία όπως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη διανομή στα κατασκευαστικά στάδια της παραγωγής, στη χρηματοοικονομική διαχείριση μιας επιχείρησης ²⁶Ο όρος καινοτομία μέσα από τις παραπάνω οριοθετήσεις αναφέρεται και στην ολοένα μεγαλύτερη σημασία δραστηριοτήτων όπως τη σύλληψη, το σχεδιασμό και την εμπορευματοποίηση ενός προϊόντος.

Ο Gary Hamel²⁷ σε άρθρο του στο Harvard Business Review τον Νοέμβριο του 2008 αναφέρεται σε μια άλλη διάσταση της καινοτομίας που αφορά τη διοίκηση μίας επιχείρησης. Η καινοτομία στις διοικητικές αρχές και διαδικασίες τονίζει ότι μπορεί να δημιουργήσει ένα

²⁵ ΟΟΣΑ., (1997), New Directions for Industrial Policy, Policy Brief No3/97.

²⁶ Camagni R., (2005), Innovation Networks: spatial perspectives, GREMI, Belhaven Press, London and N.Y.

²⁷ Gary Hamel, Harvard Business Review, 2008

μακροπρόθεσμο πλεονέκτημα και να επιφέρει εντυπωσιακές αλλαγές στη θέση της επιχείρησης έναντι στον ανταγωνισμό. Τα τελευταία εκατό χρόνια αναφέρει, η καινοτομία στη διοίκηση, περισσότερο από κάθε άλλο είδος καινοτομίας, οδήγησε τις εταιρείες σε νέα επίπεδα απόδοσης. Καινοτομίες όπως το brand management και η διοικητική κατάτμηση των οργανισμών δημιούργησαν πιο σταθερό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από κάθε προσπάθεια που προήλθε από εργαστήρια ή κεντρικές ομάδες

Τέλος μπορούμε να αναφερθούμε σε δυο ακόμα κατηγορίες καινοτομίας συγκεκριμένα στην ανεύρεση νέων αγορών και στην ανεύρεση νέων πηγών πρώτης ύλης. Οι δυο αυτές κατηγορίες αναφέρονται κυρίως στην ανάπτυξη του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και στη παραγωγικότητα των επιχειρήσεων δίνοντας πολυδιάστατο χαρακτήρα στη σύγχρονη αγορά.

2.2 ΟΙ ΝΕΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ ΤΗΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΑΠΟ ΤΟ ΓΡΑΜΜΙΚΟ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ

Παραδοσιακά στο πλαίσιο του γραμμικού μοντέλου, αρχικά πορευμένο από τη μελέτη του Schumpeter, η εφεύρεση προηγείται της κατασκευής του προϊόντος και της πώλησης του στην αγορά. Η έρευνα είναι η βάση της καινοτομίας και είναι αυτή που ελέγχει τις διαδικασίες ανάπτυξης της. Η έρευνα προηγείται της εφεύρεσης και η τελευταία της καινοτομίας. Το γραμμικό μοντέλο άκμασε τη μεταπολεμική περίοδο στο πλαίσιο του φορντικού καθεστώτος ρύθμισης.

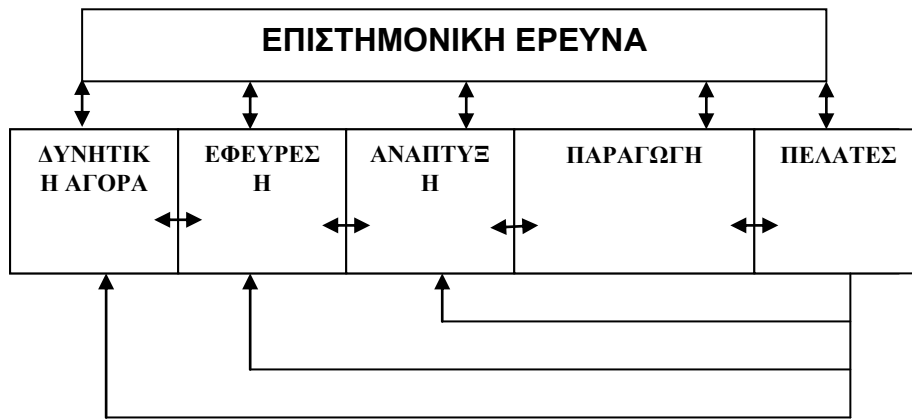
Από την άλλη το διαδραστικό μοντέλο ή μοντέλο της αλυσιδωτής σύνδεσης περιγράφει μια εναλλακτική αποτύπωση των μηχανισμών ανάπτυξης της καινοτομίας. Η διάχυση της γνώσης και πληροφορίας στο εσωτερικό της επιχείρησης εκτελείται μέσω διαδραστικών κύκλων (feed-

back-loops) ²⁸Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι η ανάπτυξη της καινοτομίας αναφέρεται στις ακόλουθες διαδραστικές διαδικασίες. Συγκεκριμένα:

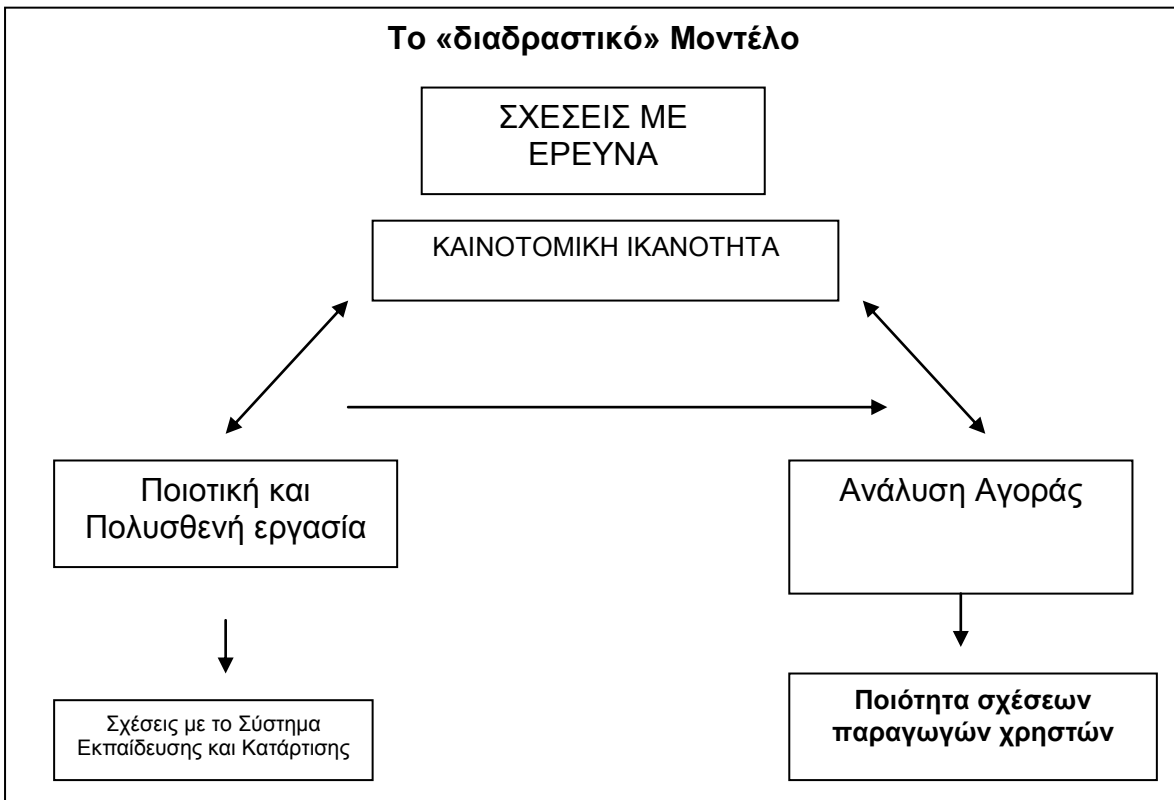
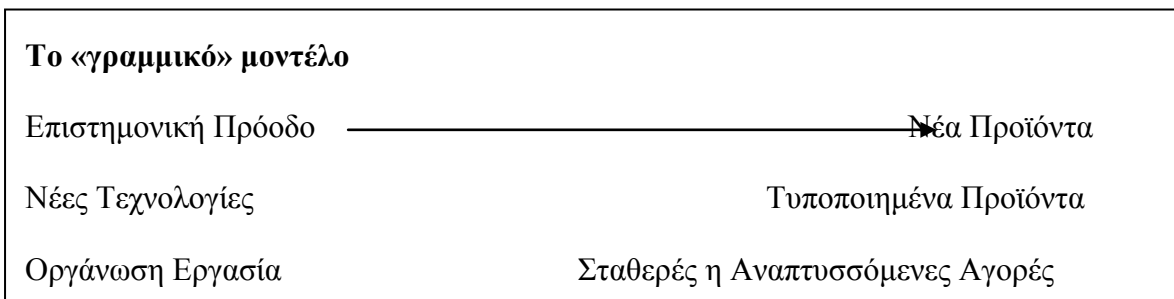
1. Τα ερευνητικά εργαστήρια συνεχίζουν να κατέχουν τον έλεγχο των τεχνολογικών χαρακτηριστικών των παραγωγικών διαδικασιών (προϊόντα και παραγωγικές διαδικασίες).
2. Η γραμμική ροή αναφέρεται στα ακόλουθα βήματα. Έρευνα, Εφεύρεση, Ανάπτυξη, Κατασκευή, Εμπορευματοποίηση. Στα παραπάνω στάδια έχουμε μια συνεχή διάχυση πληροφοριών σε σχέση με τα υπόλοιπα τμήματα της εταιρείας σ' ότι αφορά τις προοπτικές βελτίωσης του προϊόντος, καθώς και με τις αγορές, το κόστος παραγωγής κ.λ.π.
3. Το εμπορικό τμήμα της επιχείρησης με βάση την αγορά και τους πελάτες καθορίζει την ερευνητική διαδικασία ανάλογα με τις ανάγκες και τους τομείς που προβλέπονται περισσότερα κέρδη.
4. Το διαδραστικό μοντέλο διακρίνει δύο κατηγορίες αλληλεπιδράσεων (feedback loop). Οι “μικροί διαδραστικοί κύκλοι” (short-feed-back loops) που συνδέουν το κάθε τμήμα ή στάδιο παραγωγής με το προηγούμενο του, και οι “εκτενείς διαδραστικοί κύκλοι, που συνδέουν τις πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από τα εμπορικά τμήματα της επιχείρησης με το σύνολο των ανιόντων παραγωγικών τμημάτων.
5. Παράλληλα, άμεση προτεραιότητα αποτελεί η διαμόρφωση αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας μεταξύ του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης και των υπόλοιπων τμημάτων και λειτουργιών της επιχείρησης.

²⁸ Kline L. & Rosenberg N., (1986), “An overview of Innovation” in Landau R., Rosenberg N. (eds) The Positive Sum Strategy, National Academy Press.

Στο Σχήμα 1 παραθέτουμε το διαδραστικό μοντέλο. Συγκεκριμένα:



Τα παρακάτω δύο σχήματα απεικονίζουν τις λειτουργικές διαφορές μεταξύ του γραμμικού και του διαδραστικού μοντέλου” καινοτομίας



Πηγή: Boyer, Didier (1998).

Η μετάβαση στο διαδραστικό μοντέλο προϋποθέτει την ανάπτυξη νέων σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της είτε αυτές αφορούν στις σχέσεις με την έρευνα και το σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης, είτε στις σχέσεις μεταξύ παραγωγών και πελατών, είτε ακόμα στις διεπιχειρησιακές σχέσεις.

2.2.1 ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΣΕΙΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σύμφωνα με τον Aoki M το 1988 η τυπολογία των καινοτόμων επιχειρήσεων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες εργασίες σε σχέση με το εξεταζόμενο αντικείμενο. Η τυπολογία αυτή αναπτύχθηκε μέσα από τη σύγκριση δυο επιχειρήσεων μιας Ιαπωνικής (J) και μιας Αμερικάνικης (A). Οι διαφορές που εντόπισε ο ερευνητής ήταν οι ακόλουθες:

1. Η επιχείρηση J επικεντρώνεται στις κατωφερείς παραγωγικές δραστηριότητες. Οι προσπάθειες που καταβάλλονται, προσανατολίζονται συνεπώς στη διαφοροποίηση υπαρκτών προϊόντων.

2. Η επιχείρηση J αποδίδει περισσότερη προσοχή στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ επιστήμης και καινοτομίας κατά τη διάρκεια των διαφόρων σταδίων ανάπτυξης/παραγωγής των προϊόντων.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι σημαντικότερες διαφορές μεταξύ των δύο επιχειρήσεων.

Επιχείρηση Α Επιχείρηση J

Δομή και Λειτουργία Επιχείρηση Α και J	
Επιχείρηση Α	Επιχείρηση J
Προχωρημένη και άκαμπτη κατάτμηση της εργασίας	Ευέλικτη κατάτμηση της εργασίας
Ιεραρχικός συντονισμός	Εναλλαγή καθηκόντων και οριζόντιος συντονισμός
Διαχωρισμός μεταξύ σύλληψης και παραγωγής	Δια-λειτουργικές διαδικασίες συντονισμού
Κάθετη και άκαμπτη ολοκλήρωση μεταξύ επιχείρησης και υπεργολάβων. Οι τελευταίοι αναλαμβάνουν το μεγαλύτερο τμήμα του ρίσκου	Ευελιξία σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και υπεργολάβων. Από κοινού ανάληψη ρίσκου

Συνοπτικά, εκτιμάται ότι το ιαπωνικό “διαδραστικό” μοντέλο ανάπτυξης καινοτομιών αποτελεί ένα πιο ολοκληρωμένο παραγωγικό και ανταγωνιστικό πρότυπο, που στηρίζεται στις δια-λειτουργικές επαφές μεταξύ τμημάτων της επιχείρησης και μάλιστα σε κάθε παραγωγικό στάδιο ²⁹

Κεντρικό άξονα του μοντέλου αυτού αποτελεί η πεποίθηση ότι η γνώση και η μάθηση δεν ανήκουν σε μια ομάδα εξειδικευμένων εργαζομένων του ερευνητικού ή εμπορικού τμήματος αλλά συνυπάρχουν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Μια τέτοια εκτίμηση αναδεικνύει τη σημασία της απόκτησης άριστων γνώσεων (διαμέσου της εμπειρίας και των προσωπικών αλληλεπιδράσεων) εν αντιθέσει με το “δυτικό” μοντέλο, που στηρίχτηκε παραδοσιακά στην κωδικοποιημένη γνώση

²⁹ Cooke, Morgan, 1998, Ανάκτηση στις 2-6-2009 από το www.competitive-greece.gr

Η ανάπτυξη του συγκεκριμένου μοντέλου αναφέρεται στη προσπάθεια των εταιρειών να αποκτήσουν υψηλά επίπεδα ευελιξίας με στόχο τη προσαρμογή τους στο μεταβαλλόμενο διεθνές ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ευελιξία διακρίνεται σε παθητικές και ενεργητικές στρατηγικές. Συγκεκριμένα:

1. Η παθητική στρατηγική ευελιξίας αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να προσαρμοστεί σε εξωγενείς αλλαγές, που προκύπτουν στο ευρύτερο περιβάλλον της. Η στρατηγική αυτή παραπέμπει στην ευελιξία απάντησης.
2. Η ενεργητική στρατηγική ευελιξίας αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να επηρεάσει προς όφελός της το περιβάλλον. Η αντίστοιχη στρατηγική ορίζεται ως “ευελιξία πρωτοβουλίας”

2.2.2 ΔΙΚΤΥΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

Τα δίκτυα αποτελούνται από ετερογενείς οργανώσεις, όπως επιχειρήσεις, ερευνητικά εργαστήρια, πανεπιστήμια, αναπτυξιακοί φορείς, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης, συνδικάτα, κλπ. Οι σχέσεις που συνδέουν τους παραπάνω φορείς συγκροτούν την έννοια του “δικτύου καινοτομίας”.

Η ένταξη σε ανάλογα δίκτυα τείνει να αποτελέσει βασικό συντελεστή των ανταγωνιστικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, δεδομένου ότι η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών προϋποθέτει ολοένα και περισσότερο την ενσωμάτωση εξωτερικών γνώσεων³⁰

Μια τέτοια θέση αιτιολογείται από διάφορους παράγοντες: αυξημένη σημασία των βασικών επιστημονικών γνώσεων, αύξηση στο κόστος εισόδου στον τεχνολογικό ανταγωνισμό, αύξηση της σημασίας

³⁰ Amable, Barre, Boyer, 1997, Ανάκτηση στις 2-6-2009 από το www.competitive

των διεπιστημονικών γνώσεων, συστημικός χαρακτήρας της τεχνολογίας, κλπ.

Η καταγραφή των δικτύων καινοτομίας οδήγησε σε προσπάθειες απεικόνισης της δομής και λειτουργίας τους. Τα δίκτυα καινοτομίας διαρθρώνονται γύρω από πέντε συνολικά πόλους³¹

1. Η επιστημονική ομάδα συγκροτεί το σύνολο των φορέων που παράγουν επιστημονική γνώση και απαρτίζεται από δημόσια και ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα και πανεπιστημιακά εργαστήρια. Προϊόντα της δραστηριότητας των παραπάνω συντελεστών αποτελούν τα επιστημονικά άρθρα.

2. Η τεχνική ομάδα συγκροτείται από τα τμήματα ανάπτυξης των επιχειρήσεων ή και από άλλα παρεμφερή τεχνικά κέντρα. Προϊόντα των εν λόγω συντελεστών αποτελούν τα πρότυπα, σχέδια, διπλώματα ευρεσιτεχνίας, κλπ.

3. Η Τρίτη ομάδα αφορά στο σύνολο των δραστηριοτήτων εμπορευματοποίησης του προϊόντος.

Η σύνδεση μεταξύ επιστήμης και τεχνολογίας πραγματοποιείται από τους συνδετικούς φορείς του τέταρτου πόλου (πόλος μεταβίβασης). Τέλος, η σύνδεση μεταξύ τεχνολογίας και αγοράς αποτελεί το αντικείμενο εργασίας των φορέων του πόλου ανάπτυξης.

Οι δύο τελευταίοι πόλοι διαδραματίζουν ρόλο “τεχνολογικού ενδιάμεσου” Η χωρική εγγύτητά τους αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα των δικτύων καινοτομίας. Συνολικά, μια ενεργητική πολιτική καινοτομίας μπορεί να αποφασίσει την ενίσχυση κάποιων από τους προαναφερμένους πόλους.

Βάσει των παραπάνω, ένα δίκτυο καινοτομίας μπορεί να οριστεί ως

³¹ Callon, 1992, Ανάκτηση στις 2-6-2009 από το www.competitive-greece.gr

ένα “συντονισμένο σύνολο ετερογενών συντελεστών που απαρτίζεται από δημόσια εργαστήρια, ερευνητικά τεχνικά κέντρα, επιχειρήσεις, χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί, χρήστες και δημόσιοι φορείς και που συμμετέχουν συλλογικά στην σύλληψη, παραγωγή και διάχυση των παραγωγικών διαδικασιών, αγαθών και υπηρεσιών, από τα οποία, ορισμένα θα αποτελέσουν αντικείμενο εμπορικής συναλλαγής”³²

2.2.3 ΘΕΣΜΟΙ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Οι αλληλεπιδράσεις ετερογενών οικονομικών φορέων αποδίδουν στην καινοτομία σχεσιακό χαρακτήρα. Ο συντονισμός και η οργάνωση των εν λόγω συντελεστών και θεσμών επηρεάζουν άμεσα τις αποφάσεις των οικονομικών παραγόντων και συνεπώς, καθορίζουν την ένταση και το ρυθμό ανάπτυξης καινοτομιών³³

Συχνά, το πεδίο δράσης των θεσμών ταυτίζεται με το σύνολο των οικονομικών συναλλαγών που δεν εκτελούνται στο πλαίσιο των μηχανισμών της αγοράς. Κύρια αποστολή τους αποτελεί στην περίπτωση αυτή η υπέρβαση των περιορισμών που σχετίζονται με τις “αποτυχίες της αγοράς”.

Από μικροοικονομική άποψη, οι θεσμοί περιορίζουν το βαθμό αβεβαιότητας, μειώνοντας παράλληλα και το κόστος συναλλαγής. Μια εναλλακτική προσέγγιση του ζητήματος ωστόσο, αναδεικνύει τον ρόλο των θεσμών, όσον αφορά το συντονισμό και τη συνεργασία στο πλαίσιο διαδραστικών πρακτικών ανάπτυξης καινοτομιών.

Πιο αναλυτικά, ο βαθμός αξιοποίησης της συμπληρωματικότητας σε θέματα τεχνολογίας και καινοτομίας, που παρουσιάζουν μεταξύ τους οι οικονομικοί συντελεστές, εξαρτάται από το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο,

³² Callon, 1992, Ανάκτηση στις 2-6-2009 από το www.competitive-greece.gr

³³ Amable, Barre, Boyer, 1997, Ανάκτηση στις 2-6-2009 από το www.competitive

στο οποίο εντάσσονται. Η “θεσμική αρχιτεκτονική” καθορίζει το χαρακτήρα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ οικονομικών συντελεστών (συνεργασίες ή όχι) καθώς και την ποιότητα και ένταση των μηχανισμών διάχυσης της γνώσης σχετικά με την τεχνολογία, την ενίσχυση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, κ.λπ.³⁴

2.3 ΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η ανταγωνιστικότητα σύμφωνα με τον ορισμό του ΟΟΣΑ, ορίζεται ως ο βαθμός ικανότητας μιας χώρας να παράγει- κάτω από συνθήκες ελεύθερου και χωρίς διακρίσεις ανταγωνισμού- αγαθά και υπηρεσίες που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των διεθνών αγορών, ενώ συγχρόνως διατηρούν και επεκτείνουν το πραγματικό εισόδημα των κατοίκων μακροχρόνια. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα είναι η οικονομική επίδοση της χώρας (δημοσιονομική κατάσταση, δημοσιονομική πολιτική, θεσμικό περιβάλλον), η αποδοτικότητα του κράτους (επιχειρηματικό περιβάλλον, θεσμικό πλαίσιο για τις αγορές, εκπαίδευση/ επιμόρφωση), η αποδοτικότητα του επιχειρηματικού τομέα και οι υποδομές. Οι κυβερνήσεις διαμορφώνουν το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις³⁵

Παρακάτω παραθέτουμε διάφορους ορισμούς της ανταγωνιστικότητας. Συγκεκριμένα:

Η εθνική ανταγωνιστικότητα είναι το πλέγμα των παραγόντων, πολιτικών και θεσμών που προσδιορίζουν το επίπεδο παραγωγικότητας

³⁴ Amable, Barre, Boyer, 1997, Ανάκτηση στις 2-6-2009 από το www.competitive

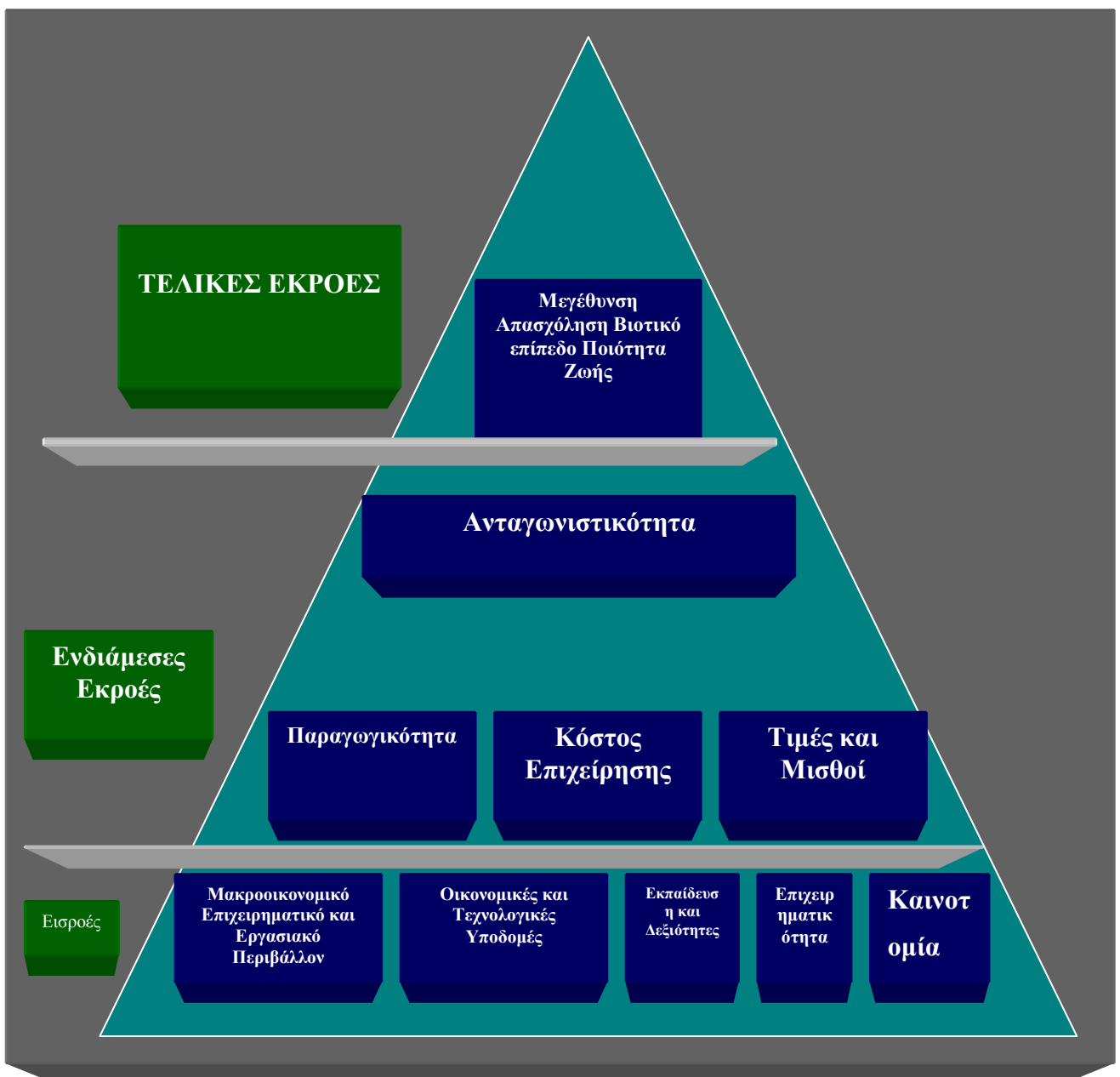
³⁵ Οικονομόπουλος Β(2005), Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, Σύλλογος Πολιτικών Μηχανικών Ελλάδος σελ 1-6

μιας χώρας. Το επίπεδο παραγωγικότητας, με τη σειρά του, προσδιορίζει το διατηρήσιμο επίπεδο ευημερίας, που μπορεί να απολαμβάνει μια οικονομία. Με άλλα λόγια, οι πιο ανταγωνιστικές οικονομίες τείνουν να είναι σε θέση να προσφέρουν υψηλότερα επίπεδα εισοδήματος στους πολίτες τους. Η πιο ανταγωνιστική οικονομία είναι αυτή που πιθανότατα θα αναπτυχθεί σε μέσο και μακρο-προθεσμο ορίζοντα.

1. Η ανταγωνιστικότητα των χωρών είναι το πεδίο εκείνο της οικονομικής θεωρίας, που αναλύει τα στοιχεία και τις πολιτικές εκείνες, που διαμορφώνουν την ικανότητα μιας χώρας να δημιουργεί και να διατηρεί ένα περιβάλλον, που υποστηρίζει μεγαλύτερη παραγωγική αξία για τις επιχειρήσεις και μεγαλύτερη ευημερία για τους πολίτες
2. Ανταγωνιστικότητα είναι ο βαθμός, στον οποίο ένα κράτος μπορεί, υπό συνθήκες ελεύθερης και δίκαιας αγοράς να προσφέρει αγαθά και υπηρεσίες, που πληρούν τα κριτήρια των διεθνών αγορών, διατηρώντας και αυξάνοντας ταυτόχρονα, τα πραγματικά εισοδήματα των ανθρώπων μακροχρόνια
3. Η ανταγωνιστικότητα αποτελεί κύριο άξονα αύξησης βιοτικού επιπέδου, απασχόλησης των ανέργων και εξάλειψης της φτώχειας (Competitive Advisory Group, Enhancing European Competitiveness Second Report to the President of the Commission, the Prime Minister and the Head of State, December, 1995).
4. Η ανταγωνιστικότητα είναι η ικανότητα μιας χώρας να πετύχει διατηρήσιμο υψηλούς ρυθμούς αύξησης του κατά κεφαλή ΑΕΠ
5. Η ικανότητα μας να προσφέρουμε αγαθά και υπηρεσίες, που πληρούν τα κριτήρια του διεθνούς ανταγωνισμού, ενώ οι πολίτες μας απολαμβάνουν ένα βιοτικό επίπεδο, που αυξάνετε και είναι διατηρήσιμο

Η λογική στην οποία στηρίζεται η ανάλυση των δεδομένων της

εθνικής ανταγωνιστικότητας απεικονίζεται στο ΣΧΗΜΑ 1. Οι πέντε κατηγορίες εισροών που εμφανίζονται στη παρακάτω πυραμίδα αποτελούν τους παράγοντες οι οποίοι μπορούν να καθορίσουν τα δεδομένα της εθνικής οικονομίας αλλά και να καθορίσουν τη βελτίωση της κοινωνικής ευημερίας σε υψηλά επίπεδα διαχρονικά. Συγκεκριμένα η πυραμίδα της ανταγωνιστικότητας στην οποία βασίζεται η εθνική πολιτική σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα είναι η ακόλουθη



Με βάση τη πυραμίδα δίνεται το πλαίσιο της ανταγωνιστικότητας, το οποίο καθορίζει τις εισροές οι οποίες επηρεάζουν τις ενδιάμεσες εκροές και οι οποίες με τη σειρά τους καθορίζουν τη τελική ανταγωνιστικότητα και σ' επίπεδο επιχειρήσεων και σ' επίπεδο κράτους. Η ανταγωνιστικότητα είναι αυτή που καθορίζει τις τελικές εκροές δηλαδή την οικονομική μεγέθυνση ενός κράτους, την απασχόληση, τη ποιότητα ζωής και σε γενικότερο επίπεδο την ευημερία των πολιτών. Οι κάθε μια από τις ομάδες εισροών οι οποίες αποτελούν τη βάση για τη μετέπειτα πορεία προς την ανταγωνιστικότητα αποτελούνται και από επιμέρους παράγοντες:

1. Επιχειρηματικό και εργασιακό περιβάλλον:

- Ανταγωνιστικότητα και ρυθμιστικό περιβάλλον.
- Αγορά εργασίας.
- Μακροοικονομική και φορολογική πολιτική.
- Διαφάνεια.

2. Οικονομικές και τεχνολογικές υποδομές:

- Υποδομές γενικού χαρακτήρα.
- Μεταφορές και επικοινωνίες
- Οδικοί άξονες
- Ενέργεια.
- Χρηματοοικονομικό σύστημα.

3. Εκπαίδευση και δεξιότητες:

- Επενδύσεις σε εκπαίδευση και δεξιότητες.
- Σύνδεση του ανθρώπινου κεφαλαίου με την παραγωγή

4. Επιχειρηματικότητα και ανάπτυξη επιχειρήσεων:

- Ίδρυση και επέκταση επιχειρήσεων.
- Ο ρόλος των μικρών , μικρών και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων.
- Οργανωτική δομή των επιχειρήσεων και ρόλος των

διευθυντικών στελεχών.

- Δίκτυα, Συγκεντρώσεις.

5. Καινοτομία και δημιουργικότητα:

- Επενδύσεις σε έρευνα.
- Εφαρμογή γνώσεων.

Η έννοια του κατάλληλου περιβάλλοντος αναφέρεται τόσο στην επίτευξη μακροοικονομικής σταθερότητας αλλά και στη δημιουργία δομών της αγοράς που ευνοούν την επιχειρηματική δραστηριότητα και στη συγκρότηση θεσμών που ενισχύουν τις παραγωγικές ικανότητες της οικονομίας. Η δημιουργία του κατάλληλου επιχειρηματικού περιβάλλοντος δε συνηγορεί μόνο υπέρ της δημιουργίας ανταγωνιστικών εγχώριων επιχειρήσεων αλλά προσελκύει και άμεσες ξένες επενδύσεις που συμβάλουν στην αύξηση της απασχόλησης και των εγχώριων εισοδημάτων και γενικότερα συμβάλουν στην ανάπτυξη μιας χώρας. Σημαντικό ρόλο έχουν επίσης οι κυβερνήσεις στη δημιουργία και μετάδοση της γνώσης που αποτελεί σήμερα το πιο κρίσιμο παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα³⁶

Σημαντικό ρόλο έχουν επίσης οι κυβερνήσεις στη δημιουργία και μετάδοση της γνώσης που αποτελεί σήμερα το πιο κρίσιμο παράγοντα για την ανταγωνιστικότητα. Σε γενικές γραμμές η διεθνής βιβλιογραφία παρέχει ένα μεγάλο αριθμό ορισμών της ανταγωνιστικότητας, ενώ διεθνείς οργανισμοί και εθνικά συμβούλια υιοθετούν παρεμφερείς ορισμούς. Η ανταγωνιστικότητα μπορεί να οριστεί σε διαφορετικά επίπεδα όπως αυτό της επιχείρησης, του τομέα οικονομικής δραστηριότητας, σε επίπεδο περιφέρειας, ή κράτους. Ακολουθεί ανάλυση των ορισμών προκειμένου να έχουμε μια γενικότερη εικόνα της

1. ³⁶ Οικονομόπουλος Β(2005), Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, Σύλλογος Πολιτικών Μηχανικών Ελλάδος σελ 1-6

ανταγωνιστικότητας, προτού εισέλθουμε στην ανάλυση του κυρίως θέματος της μελέτης μέσα από τα κεφάλαια τα οποία ήδη έχουμε επιλέξει ν' αναπτύξουμε παρακάτω. Συγκεκριμένα αναφέρουμε:

1. **Σε επίπεδο επιχείρησης:** Ανταγωνιστικότητα είναι η δυνατότητα μιας επιχείρησης να επιβιώνει και να αναπτυχθεί, λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό άλλων επιχειρήσεων (στον ίδιο κλάδο ή την αγορά). Οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται για αγορές και πόρους και συνεπώς είναι σχετικά εύκολο να εξετάσει κανείς συγκριτικά την ανταγωνιστική τους θέση μετρώντας είτε μερίδια αγορών, είτε το βαθμό δημιουργίας και συσσώρευσης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων όπως καινοτομικά προϊόντα, διαδικασίες κ.λπ. (Μικροανταγωνιστικότητα) π.χ. επικέντρωση της παραγωγής σε διαφοροποιημένα προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας που να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες των καταναλωτών και στις τάσεις της μόδας.
2. **Ο τομέας μιας χώρας:** Αποτελείται από μια ομάδα επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται όχι μόνο μεταξύ τους, αλλά και στο σύνολο τους με αντίστοιχες βιομηχανίες άλλων χωρών. Οι επιχειρήσεις στη βιομηχανική αγορά προσπαθούν να αναπτύξουν στρατηγικές σαφώς διαφορετικές από αντίστοιχες άλλων χωρών. Οι βιομηχανίες διαφέρουν πέρα από τους ιστορικούς, θεσμικούς και περιβαλλοντικούς λόγους και σ' επίπεδο δομής, σχέσεων με τους προμηθευτές και τους αγοραστές καθώς και σε άλλα δευτερεύοντα όπως την έρευνα και την ανάπτυξη κ.λπ.
3. **Σε επίπεδο κράτους:** η ανταγωνιστικότητα είναι πιο δύσκολο ν' εξηγηθεί. Τα κράτη δεν ανταγωνίζονται όπως οι επιχειρήσεις. Οι επιχειρήσεις των κρατών ανταγωνίζονται σ' επιμέρους αγορές και μέσω αυτών τα κράτη άλλοτε κερδίζουν και άλλοτε χάνουν. Ουσιαστικά τα κράτη χρησιμοποιούν τις επιχειρήσεις τους ως μέσω ανάπτυξης σε διεθνές επίπεδο.

4. **Ως συστήματα:** Η ανταγωνιστικότητα σ' επίπεδο συστημάτων αναφέρεται και πάλι στα κράτη, τα οποία προσπαθούν ν' αναπτύξουν συστήματα τα οποία θα βοηθήσουν τις εταιρίες τους να λειτουργήσουν πιο ανταγωνιστικά. Συγκεκριμένα προσπαθούν να παράγουν κοινωνικό κεφάλαιο, να δημιουργήσουν καλύτερες θέσεις εργασίας, να ενισχύσουν μέσω πόρων τις εταιρίες, να δημιουργήσουν περισσότερες ευκαιρίες και καλύτερη ποιότητα ζωής για τους πολίτες. (Μακροανταγωνιστικότητα) π.χ. Έμφαση στη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων του κλάδου ένδυσης τόσο σε θέματα χρήσης νέων τεχνολογιών, όσο και σε θέματα βέλτιστης διοίκησης των επιχειρήσεων του κλάδου μέσω της αναβάθμισης του υπάρχοντος οργανισμού Ένδυσης, σύμφωνα με το πρότυπο του Γαλλικού Ιδρύματος Μόδας, όπως επίσης και την υιοθέτηση συστημάτων πιστοποίησης ποιότητας, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα ποιότητας και προστασίας του περιβάλλοντος(

Έχοντας αναφέρει την έννοια της ανταγωνιστικότητας σε διαφορετικά επίπεδα του περιβάλλοντος, μπορούμε να προχωρήσουμε με τον ορισμό που δίνεται από το ΕΣΑΑ (Εθνικό Συμβούλιο Ανταγωνιστικότητας και Ανάπτυξης), ο οποίος είναι ένας εκ των βασικότερων και των πιο ολοκληρωμένων. Συγκεκριμένα: «Η ικανότητα διατήρησης και βελτίωσης του βιοτικού επιπέδου των πολιτών της χώρας- αναβάθμισης του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ενίσχυσης της απασχόλησης και της πραγματικής συνοχής, της περιβαλλοντικής προστασίας και αναβάθμισης, της διαρκούς βελτίωσης της παραγωγικότητας-υπό συνθήκες παγκοσμιοποίησης».

Η ικανότητα αυτή που ορίζεται από το ΕΣΑΑ εξαρτάται από τους ακόλουθους παράγοντες:

1. Τη βελτίωση της ποιότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
2. Τη συμμετοχή του ευρύτερου οικονομικού, κοινωνικού και

περιβαλλοντικού πλαισίου βιώσιμης ανάπτυξης.

3. Τη δυνατότητα διασύνδεσης και οικονομικής ολοκλήρωσης της χώρας με τις παγκόσμιες αγορές.
4. Τη στήριξη υψηλής και διαρκούς παραγωγικότητας.
5. Την επίτευξη του αντικειμενικού στόχου εξασφάλισης υψηλού βιοτικού επιπέδου για τους πολίτες

Το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον επιβάλλει νέες μορφές οργάνωσης της παραγωγής και αύξησης της παραγωγικότητας. Η παραγωγικότητα εξαρτάται πλέον πολύ περισσότερο από την ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των διαφόρων φορέων κατά τη διάρκεια των παραγωγικών διαδικασιών. Αξίζει να σημειωθεί ότι η κλασική μορφή παραγωγικότητας, δηλαδή η εντατικοποίηση της χρήσης του κάθε παραγωγικού πόρου ξεχωριστά ή “τεϊλορική” παραγωγικότητα, συνεχίζει να κατέχει ουσιαστικό ρόλο σε πολλούς παραγωγικούς τομείς.

Ωστόσο, στην παραπάνω μορφή της παραγωγικότητας προστίθεται και μια άλλη πτυχή, που αποτελείται από:

- Την ποιότητα των σχέσεων στο εσωτερικό της επιχείρησης.
- Την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης και των προμηθευτών της (διεπιχειρησιακή συνεργασία).
- Την ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των επιχειρήσεων και του θεσμικού τους περιβάλλοντος (πανεπιστήμια, αναπτυξιακοί φορείς, σύστημα επαγγελματικής κατάρτισης, χρηματοοικονομικό σύστημα, συνδικάτα, κ.λπ. Η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ των παραπάνω παραγωγικών φορέων, όπως και αυτών της επιχείρησης με τα εμπορικά δίκτυα και τους προμηθευτές της, ορίζουν πλέον σε μεγάλο βαθμό την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Συνεπώς, μπορούμε να παρατηρήσουμε ένα μεγάλο φάσμα ανταγωνιστικών επιδόσεων, που εξαρτώνται από “ποιοτικούς” παράγοντες ή από τη “διαρθρωτική ανταγωνιστικότητα”, που πολύ συχνά αγνοούνται από τις οικονομικές

αναλύσεις, εφόσον οι τελευταίες επεξεργάζονται κατά κύριο λόγο τα συνολικά μεγέθη.

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τους κύριους συντελεστές της ανταγωνιστικότητας:

1. Ενδιάμεσες καταναλώσεις
2. Κεφάλαιο
3. Μισθοί
4. Αύξηση των παραγωγικών δυνατοτήτων με στόχο την ταχύτερη εξυπηρέτηση της ζήτησης και της εμπορίας νέων προϊόντων
5. Ποιότητα του προϊόντος (των φυσικών χαρακτηριστικών του αλλά και της ικανότητας των δικτύων εμπορίας με στόχο τη βελτίωση του εμπορικού στίγματος της επιχείρησης)
6. Ικανότητα της επιχείρησης για διαφοροποίηση των προϊόντων
7. Εξειδίκευση (επιλογή των αγορών και των προϊόντων)
8. Αποτελεσματικότητα των δικτύων και των συνεργασιών μεταξύ επιχειρήσεων
9. Χρηματιστική ισορροπία της επιχείρησης

Η δύναμη των επιχειρήσεων φαίνεται να στηρίζεται περισσότερο σε άυλα και δημιουργικά στοιχεία του κεφαλαίου, όπως οι γενικότερες ικανότητες του εργατικού δυναμικού, η ποιότητα της εσωτερικής οργάνωσης, η εικόνα που προβάλλει η επιχείρηση, η ποιότητα των σχέσεων με τους προμηθευτές, τα διπλώματα ευρεσιτεχνίας κτλ. Οι αλλαγές αυτές εκφράζονται με την αύξηση της σημασίας των υπηρεσιών στο εσωτερικό της επιχείρησης (έρευνα, σχεδιασμός, μάρκετινγκ, υπηρεσίες μετά την πώληση, εξατομίκευση της προσφοράς, κτλ) και την παράλληλη μείωση του μηχανικού εξοπλισμού (μείωση των τιμών του μηχανικού εξοπλισμού και οργανωσιακή βελτίωση στο εσωτερικό της επιχείρησης).

2.4 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η καινοτομία τη σύγχρονη εποχή και σύμφωνα με τον Peter Drucker πηγάζει από πέντε συγκεκριμένες επιχειρηματικές δράσεις. Συγκεκριμένα στις αρχές της δεκαετίας του 90 μερικές γνωστές αμερικανικές επιχειρήσεις αντιμετώπιζαν προβλήματα που ήταν αποτέλεσμα αδικαιολόγητων λαθών, που θα μπορούσαν να είχαν αποφευχθεί αν οι ηγεσίες τους είχαν δώσει την απαιτούμενη προσοχή στο ότι τα λάθη αυτά είχαν επαναληφθεί στο παρελθόν. Σύμφωνα με τον Drucker τα λάθη αυτά έγιναν στα πλαίσια μιας προσπάθειας να ξεχωρίσουν και να πετύχουν το άμεσο κέρδος σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και χωρίς συγκεκριμένο σχεδιασμό. Τα πέντε σημεία είναι τα ακόλουθα³⁷

Η προσπάθεια για μεγάλο κέρδος: Πολλοί μάνατζερ έχουν εμμονές με τα μεγάλα περιθώρια κέρδους και τις όλο και υψηλότερες τιμές για βελτιωμένα προϊόντα. Κλασικό παράδειγμα ήταν η Xerox που είχε εφεύρει το φωτοτυπικό μηχάνημα, ένα από τα πιο επιτυχημένα προϊόντα στην ιστορία. Η Xerox μετά την αρχική επιτυχία της άρχισε να βελτιώνει συνεχώς το προϊόν και να το ανατιμά με αποτέλεσμα τη δημιουργία αρχικά τεράστιων κερδών, έχοντας ως βάση καινοτομίας τη διαφοροποίηση του προϊόντος της, αδιαφορώντας για άλλα σημαντικά θέματα. Κάποιος που ήθελε όμως ένα απλό φωτοτυπικό μηχάνημα δεν είχε καμία επιλογή. Τη λύση την έδωσε η ιαπωνική Canon που λανσάρισε ένα φτηνό προϊόν στις ΗΠΑ. Έγινε ανάρπαστο αμέσως, της έδωσε μεγάλο μερίδιο αγοράς και σταδιακά απείλησε την επιβίωση της Xerox. Τα μεγάλα περιθώρια κέρδους μπορούν να οδηγήσουν στην παραμέληση τμημάτων της αγοράς που γίνονται ευάλωτα σε ανταγωνιστές. Η μεγιστοποίηση του κέρδους απαιτεί όχι μόνο μεγάλα

³⁷ Drucker P (1993), Πέντε θανάσιμα επιχειρηματικά αμαρτήματα, Wall Street Journal

περιθώρια κέρδους αλλά και κάποιο τζίρο. Το πρώτο αυτό σημείο αποδεικνύει ότι είναι λάθος να συνδέει μια επιχείρηση τη καινοτομικότητα με το κέρδος. Αυτό μπορεί να την οδηγήσει σε λάθος μονοπάτια. Η καινοτομία θα πρέπει να είναι η τροχοπέδη της ανάπτυξης αλλά και της εισαγωγής σε νέες αγορές.

Με βάση τα παραπάνω και συγκεκριμένα με βάση τον κλάδο του έτοιμου ενδύματος μπορούμε να πούμε ότι η έλλειψη καινοτομίας που τον χαρακτήριζε για πολλά χρόνια αλλά και οι υψηλές τιμές ειδικά στο κομμάτι του φασόν ήταν αυτό που έδωσε τη δυνατότητα σε ξένες εταιρίες ειδικά από τις χώρες της Ασίας να εισέλθουν στην αγορά και να πάρουν πολύ μεγάλο μερίδιο. Σήμερα ο κλάδος ο οποίος βρίσκεται σε συνεχή ύφεση για να μπορέσει να υποστηρίξει το υπάρχον μερίδιό του αλλά και για να το αυξήσει θα πρέπει να εστιάσει σε τεχνολογικές δράσεις, οι οποίες θα τον βοηθήσουν να μειώσει το λειτουργικό του κόστος με αποτέλεσμα να μειώσει και τις τιμές πώλησης ώστε να μπορέσει να αυξήσει τις πωλήσεις του στην υπάρχουσα αλλά και σε νέες αγορές. Το κομμάτι του φασόν που κάποτε ανθούσε στη χώρα μας μπορεί να ξανακερδίσει την πρώτιστη ανάπτυξή του μέσα από καινοτόμες δράσεις που θα το ξανακάνει ανταγωνιστικό. Για παράδειγμα να ενισχυθεί με σύγχρονα μηχανήματα τα οποία αυξάνουν την παραγωγή και ελαχιστοποιούν το κόστος.

Καινοτομία και υψηλές τιμές: Οι υψηλές τιμές ανοίγουν την πόρτα σε ανταγωνιστές και τους δίνουν μεγάλα περιθώρια δράσης. Οι σοφές επιχειρήσεις, ακόμα και αν προστατεύονται από κάποια πατέντα, τιμολογούν τα προϊόντα τους κάπως χαμηλότερα με βάση κάποιο μελλοντικό ορίζοντα μερικών χρόνων (οπότε το προϊόν αναμένεται να είναι φθηνότερο) και με βάση τις ανάγκες άμυνας έναντι μελλοντικών ανταγωνιστών. Κάτι τέτοιο όχι μόνο αποθαρρύνει την εμφάνιση ανταγωνιστών στο μέλλον αλλά επιτρέπει την διατήρηση καλών

μεριδίων ακόμα και αν εμφανιστούν.

Τιμολόγηση με βάση το κόστος: Ο Drucker αποδίδει την παρακμή διαφόρων κλάδων στις ΗΠΑ, μεταξύ των οποίων και τα ηλεκτρονικά, στην νοοτροπία αυτή. Μάλιστα προέβλεπε το 1993 ότι ήταν ζήτημα χρόνου ότι η αγορά των πολυτελών αυτοκινήτων στις ΗΠΑ, από χρόνια φέουδο των BMW, Mercedes και Cadillac, θα κυριαρχείτο στο τέλος από ιαπωνικές μάρκες ακριβώς λόγω της στρατηγικής αυτής στην τιμολόγηση. Κάτι που έχει γίνει γεγονός εδώ και καιρό. Το 2005, για παράδειγμα, από τα πέντε κορυφαία σε πωλήσεις μοντέλα πολυτελείας τα 4 ανήκουν στις θυγατρικές των Toyota, Honda και Nissan. Μάρκες εντελώς νέες, με κανένα παρελθόν, που παράγονται από επιχειρήσεις που ιδρύθηκαν ειδικά για την αμερικανική αγορά και άρχισαν να λανσάρουν αυτοκίνητα μόλις το 1990.

Ο κλάδος του έτοιμου ενδύματος για πολλά χρόνια προσπαθούσε να κοστολογεί βάσει του υψηλού κόστους που είχε. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να πουλάει υψηλή ποιότητα σε υψηλές τιμές, όμως στην πορεία και με τις αλλαγές των απαιτήσεων της αγοράς, οδηγήθηκε στην παρακμή, μιας και ουσιαστικά δεν μπορούσε να ακολουθήσει το νέο μοντέλο ζήτησης, που αναφέρονταν σε χαμηλές τιμές χαμηλών σε ποιότητα ενδυμάτων. Η καινοτομία μπορεί να βοηθήσει ώστε να υπάρξει μια σχετική σε παραγωγή ποιότητα αλλά και σε δελεαστικές για την αγορά τιμές. Αυτό θα αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με βάση και την αλλαγή που παρατηρείτε τα τελευταία χρόνια στην αγορά σε σχέση με την ποιότητα και την τιμή.

Η θυσία της αυριανής ευκαιρίας στο βωμό του χθες: Μια επιχείρηση έχει κάποιο προϊόν με καλές προοπτικές ανάπτυξης αλλά φοβάται να το προωθήσει γιατί μπορεί να κόψει πωλήσεις από τα σημερινά προϊόντα της. Ένα κλασικό παράδειγμα είναι αυτό της IBM, η οποία όταν η Apple λανσάρισε το πρώτο PC το 1975 αντέδρασε

αστραπιαία για μεγάλη γραφειοκρατική επιχείρηση, λανσάροντας το πρώτο IBM PC. Η βάση της IBM ήταν τότε οι κεντρικοί υπολογιστές και έτσι αποφάσισε να μην κάνει ούτε νύξη για τα PC σε ενδιαφερόμενους πελάτες. Η ιστορία είναι βέβαια γνωστή. Πολλές επιχειρήσεις επωφελήθηκαν και επωφελούνται, πολλές μάλιστα ιδρύθηκαν για το σκοπό αυτό, αλλά η IBM ποτέ δεν επωφελήθηκε από τη σπουδαία αυτή εφεύρεση της. Οι ελληνικές εταιρίες έτοιμου ενδύματος όλα αυτά τα χρόνια προέβησαν σε περιορισμένες καινοτόμες δράσεις παράγοντας κάποιο καινούργιο προϊόν ή αναπτύσσοντας κάποια νέα διαδικασία. Κυρίως εστίασαν στο να λειτουργούν σε μεγάλο βαθμό υποστηρικτικά, μέσα από την αντιπροσώπευση ξένων οίκων. Για να μπορέσουν να συνεχίσουν την πορεία τους στο μέλλον θα πρέπει να γίνουν πιο καινοτόμες σε επίπεδο σχεδιασμού, να εκπαιδεύσουν καλύτερα τους σχεδιαστές τους και να είναι περισσότερο άμεσοι σε σχέση με τις στρατηγικές κινήσεις που κάνουν στην Ελλάδα και το εξωτερικό.

Προβλήματα και ευκαιρίες: Ο Drucker συνήθιζε να κάνει την εξής ερώτηση σε πελάτες του: ποια είναι τα καλύτερα στελέχη σας και ποια είναι τα καθήκοντα τους; Χωρίς εξαίρεση τα στελέχη αυτά ασχολούντο με την επίλυση προβλημάτων - κάποιο προϊόν που αντιμετώπιζε σκληρό ανταγωνισμό, κάποιο τμήμα που πήγαινε από το κακό στο χειρότερο, κάποια ξεπερασμένη τεχνολογία. Η επόμενη ερώτηση του Drucker ήταν: και ποιος διαχειρίζεται τις ευκαιρίες; Και πάλι χωρίς εξαίρεση η απάντηση ήταν ότι στην ουσία οι ευκαιρίες ήταν εγκαταλελειμμένες στην τύχη τους. Με άλλα λόγια λανθασμένες προτεραιότητες. Ο Drucker δεν συμβουλεύει την παραμέληση των προβλημάτων. Κάθε άλλο. Απλώς επισημαίνει ότι οι ευκαιρίες φέρνουν αποτελέσματα και ανάπτυξη και έτσι η επιδίωξη και στελέχωση τους πρέπει να είναι η κορυφαία προτεραιότητα της επιχείρησης. Τα προβλήματα και η επίλυση τους ακολουθούν. Ο Drucker δίνει το

παράδειγμα της General Electric που η στρατηγική της είναι να βρίσκεται στις δύο κορυφαίες θέσεις ενός κλάδου και να τοποθετεί τα καλύτερα στελέχη της στην επιδίωξη των ευκαιριών σε κάθε κλάδο. Όλα τα παραπάνω τα οποία αναφέρει ο Drucker στο συγκεκριμένο άρθρο αναφέρονται στο πως μια εταιρία διαχειρίζεται τα πλεονεκτήματα της και πως αυτά μπορεί να επηρεαστούν από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Αν προσαρμόσουμε τις συγκεκριμένες ερωτήσεις του Drucker στον κλάδο του έτοιμου ενδύματος, θα δούμε ότι υπάρχει περιορισμένη εκπαίδευση του προσωπικού και γενικότερα δράσεις, οι οποίες δεν βοηθούν το προσωπικό της εταιρίας να λειτουργεί πιο ανταγωνιστικά, άρα και η ίδια η εταιρία να είναι πιο ανταγωνιστική.

Στην εποχή μας, κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι οι ταχύτατοι ρυθμοί της τεχνολογικής εξέλιξης, απαιτείται δημιουργική και καινοτόμος σκέψη. Επιβάλλεται αναθεώρηση του παραδοσιακού παραγωγικού προτύπου, στο διαρκώς μεταβαλλόμενο και άκρως ανταγωνιστικό σύγχρονο διεθνές οικονομικό περιβάλλον. Είναι δεδομένο ότι η ανταγωνιστικότητα δεν εξαρτάται πλέον από το κόστος, αλλά από την προσφερόμενη ποιότητα.

Δημιουργικότητα είναι η γέννηση μιας ομάδας νέων ιδεών και εμπνεύσεων. Αλλά η καινοτομία αφορά στην εφαρμογή της δημιουργικής ιδέας στην πράξη, τη δημιουργία ενός εμπορεύσιμου προϊόντος από μια εφεύρεση. Δεν είναι απλώς η γέννηση νέων ιδεών. Η καινοτομία δεν είναι εφεύρεση. Η εφεύρεση σχετίζεται με την έρευνα, είναι η διαδικασία επένδυσης χρημάτων στη γνώση. Καινοτομία όμως είναι το αντίστροφο : το να κερδίζει κανείς χρήματα από τη γνώση! Είναι η διαδικασία της μετατροπής νέων ιδεών, ερευνητικών αποτελεσμάτων και στοιχείων γνώσης σε προϊόντα και υπηρεσίες, που προσφέρουν αξία σ' αυτόν που τα χρησιμοποιεί.

Η αναφορά σε καινοτομίες εφαρμογές και λύσεις, περιλαμβάνει τη

νέα μορφή οργάνωσης μιας επιχείρησης, τη νέα ή βελτιωμένη λειτουργική μέθοδο παραγωγής, ένα νέο τρόπο παρουσίασης κάποιου προϊόντος, μια νέα μέθοδο παροχής υπηρεσιών. Αλλά και ο σχεδιασμός και η κατασκευή νέου βιομηχανικού εξοπλισμού ή η υλοποίηση ενός έργου με νέο τρόπο διαχείρισης ή ένας νέος τρόπος σκέψης για την επίλυση ενός προβλήματος, εντάσσονται στον τομέα της καινοτομίας.

Ο σχεδιασμός τώρα, υπεισέρχεται στην τοποθέτηση της ιδέας στην αγορά. Όσον αφορά ειδικότερα το Βιομηχανικό σχεδιασμό, η θεωρία και η πρακτική του οποίου συνιστούν την εξειδικευμένη γνώση με την οποία αποδίδονται οι μορφές και οι λειτουργίες στα σύγχρονα προϊόντα χρήσης, αυτός πλέον αποτελεί όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια, μέρος της εταιρικής στρατηγικής. Το τρίπτυχο της δημιουργίας / έμπνευσης, της καινοτομίας και του σχεδιασμού αφορά κάθε πλευρά της οικονομικής και παραγωγικής διαδικασίας, προσδίδοντας της προστιθέμενη αξία.

Η ικανότητα μιας οικονομίας να το εφαρμόζει στην πράξη, ισοδυναμεί με την ικανότητα της να ανανεώνεται και να εξελίσσεται. Αυτό το τρίπτυχο αποτελεί τη βάση της ανταγωνιστικότητας, της εξωστρέφειας οικονομιών και επιχειρήσεων, της δημιουργίας νέων θέσεων εργασίας. Είναι το αποτελεσματικό εργαλείο για τη διαχείριση των δομικών αλλαγών στην παρούσα συγκυρία, προσφέροντας μια σειρά ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

NHLP έγινε τόσο ενιαίο τμήμα της κατάστασης των αστέγων της Tyneside που το 2005 ανέλαβε τη διεύθυνσή της το Δημοτικό Συμβούλιο του Newcastle.

Το δεύτερο αυτό γεγονός από το πολιτικό περιβάλλον επηρέασε τη λειτουργία του TC, αφού με την ανάληψη διεύθυνσης από το Δημοτικό Συμβούλιο του Newcastle, εγκαθιδρύθηκε και στη διοικητική πυραμίδα του TC ένας νέος γενικός διευθυντής ο Stephen Bell ο οποίος δούλεψε για την TC από το 1984. Η ύπαρξη ενός νέου Γενικού διευθυντή ήταν απόρροια των αλλαγών στο περιβάλλον των φιλανθρωπικών έργων για τους αστέγους. Στόχος της νέας διεύθυνσης ήταν η ανάπτυξη της TC με ένα ευρύτερο άνοιγμα προς τη διαφήμιση τις δημόσιες σχέσεις, την εξεύρεση πόρων κ.τ.λ. Ο νέος Γενικός εστίασε στα ακόλουθα:

1. Στρατολόγηση προσωπικού με ποικιλία εξειδικευμένων γνώσεων και πρόσβαση σε δίκτυα κλειδιά.
2. Η TC μπορούσε να λειτουργήσει με πολύ περισσότερο ολοκληρωμένη κατανόηση του στρατηγικού περιβάλλοντος. Πιο πρακτικά αυτό σήμαινε ότι γνώριζαν, και ήταν σε καλύτερη θέση να έχουν πρόσβαση σε ένα πιο ευρύ φάσμα πηγών χρηματοδότησης.
3. Ανύψωσε το προφίλ της οργάνωσης και το τοποθέτησε σε ένα πιο ευρύ φάσμα δικτύων.
4. Εδρασε ως πηγή νέων ιδεών και προοπτικών, ενθαρρύνοντας την TC να αναπτύξει πολύ διαφορετικές πρωτοβουλίες από την αρχική της κεντρικής της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το Supporting People, ήταν αυτό που επέφερε την ευρύτερη αλλαγή σε επίπεδο φιλανθρωπικών οργάνων. Συγκεκριμένα εστίασε σε ευρύς ελέγχους σε σχέση με τη παροχή των πληρωμών υποστήριξης, απαιτώντας οι τελευταίες να μην αναφέρονται πια στη μακρόχρονη υποστήριξη των αστέγων αλλά και στην εύρυθμη επανένταξη της στο

ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Αυτό δεν ήταν εύκολο, μια και οι άστεγοι πέρα από το συγκεκριμένο και ιδεατό πρόβλημα αντιμετώπιζαν και άλλα αρκετά σημαντικά τα οποία αναφέρονταν στον αλκοολισμό, στα ναρκωτικά, σε διανοητικά ή μαθησιακά προβλήματα. Πολλοί άστεγοι συνδύαζαν κάποια από τα παραπάνω.

Παρ' όλα αυτά, το Supporting People επέβαλλε ένα χρονικό όριο τριών μηνών μέσα στο οποίο οι οργανώσεις όπως η TC αναμένονται να βγάλουν τον κόσμο από την κατάσταση στην οποία βρίσκεται και να γίνουν ικανοί να νοικιάσουν τον δικό τους χώρο. Αυτή η απίστευτα προκλητική απαίτηση έδωσε ένα μεγάλο κίνητρο για αλλαγή.

Η βάση χρηματοδότησης των συγκεκριμένων φορέων ήταν κυρίως το κράτος. Αυτό ανάγκαζε τις εταιρίες στην εγγραφή προσφορών και τη διαχείριση έργων χρηματοδοτούμενων από προσφορές.

Ο νέος Γενικός Αν και ήταν πρόθυμος να εφαρμόσει σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση, το Supporting People τον ανάγκασε να εφαρμόσει μια σειρά αλλαγών σχεδόν άμεσα. Αυτό σήμαινε ότι πολλοί από το προσωπικό θεώρησαν ότι οι αλλαγές προερχόντουσαν απευθείας από αυτόν, ως προσωπική του ημερήσια διάταξη, αν και οι περισσότερες αλλαγές ήταν μια απαραίτητη ανταπόκριση στις αλλαγές της κυβερνητικής πολιτικής. Η σχετική άγνοια του προσωπικού για το αλλαγμένο χρηματοδοτικό περιβάλλον έγινε σαφής όταν κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης για τη θέση του Διευθυντή Λειτουργιών – ο εξωτερικός υποψήφιος ήταν εξαιρετος γνώστης του Supporting People ενώ οι εσωτερικοί υποψήφιοι ήταν σαφές ότι δεν το είχαν ξανακούσει.

3.1. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΛΛΑΓΩΝ

Αναφέρονται παρακάτω οι επερχόμενες αλλαγές αλλά και κάποια προβλήματα:

1. Οι παλιοί χρήστες της TC ήταν συνήθως άτομα, μεγάλα στην ηλικία τα οποία είχαν μείνει αρκετά καιρό στην TC, οπότε και ήταν άτοπο να μετακομίσουν. Το προσωπικό της είχε μάθει να δουλεύει μαζί τους, να τους στηρίζει και να τους παρέχει συγκεκριμένους πόρους. Οι νέοι χρήστες ήταν νεαροί στην ηλικία συνήθως ναρκομανείς, με επιθετική συμπεριφορά. Το προσωπικό δεν είχε τη κατάρτιση να τους διαχειριστεί να τους αναπτύξει και να τους παρέχει τη κατάλληλη καθοδήγηση.
2. Κάτω από την προηγούμενη διεύθυνση υπήρχαν πολλές αναποτελεσματικές και ανεπαρκείς πρακτικές κάποιες όμως από αυτές ήταν ελκυστικές στο προσωπικό.
3. Ήταν κοινή πρακτική για το προσωπικό να έχει γεύματα αν και ο προϋπολογισμός των γευμάτων υποτίθεται ότι ήταν για τους χρήστες κι αυτό είχε βγει εκτός ελέγχου σε σημείο που κάποιοι από το προσωπικό παράγγελλαν φαγητό υψηλής ποιότητας για τους ίδιους και φτηνό φαγητό για τους χρήστες των υπηρεσιών.
4. Αρνητικό του παρελθόντος ήταν ότι το προσωπικό χωρίς πληρωμή έκανε εκπαίδευση στα ρεπό του ενώ συνάμα συνόδευε τους χρήστες τα Σαββατοκύριακα. Σύμφωνα με τη νέα κουλτούρα το προσωπικό θα έπρεπε να πληρώνεται για τις επιπρόσθετες παροχές αλλά από την άλλη δε θα μπορούσε να έχει γεύματα υψηλής ποιότητας αδικώντας τους χρήστες.
5. Οι εσωτερικές συγκρούσεις βοήθησαν ώστε να αναπτυχθεί η νέα κουλτούρα. Κάποια μέλη του προσωπικού αγκάλιασαν τις αλλαγές από την αρχή ενώ άλλοι σταδιακά συμφώνησαν με

αυτό που έκανε η οργάνωση. Κάποιοι αποχώρησαν και αντικαταστάθηκαν από νέους υπαλλήλους που δεν γνώριζαν τίποτα για τις παλαιότερες πρακτικές και δέχτηκαν την νέα κουλτούρα από την πρώτη μέρα.

6. Παρά τη σαφή ηγεσία και μια σειρά δραστηριοτήτων ανθρωπίνων πόρων που σκοπό είχαν την αλλαγή της κουλτούρας, η ομάδα της ανώτερης διεύθυνσης δηλώνει ότι χρειάστηκαν πολλά χρόνια για να φτάσουν στο σημείο η μεγάλη πλειοψηφία του προσωπικού να μπορεί να χαρακτηριστεί υποστηρικτική της νέας κουλτούρας και των τρόπων εργασίας.
7. Εφαρμογή προγράμματος Investors in People Το IiP είναι ένα πρόγραμμα που υποστηρίζεται από την κυβέρνηση κάτι σαν πρόγραμμα διασφάλισης ποιότητας ISO στο οποίο οι οργανώσεις αξιολογούνται σε έναν αριθμό προτύπων που αφορά στη διαχείριση ατόμων. Πριν την εφαρμογή του προγράμματος οι περισσότεροι εκ του προσωπικού, δε μπορούσαν καν να το υποστηρίξουν, στη συνέχεια και μετά την εφαρμογή υπήρξε εκτενής δυναμική στο προσωπικό. Το περισσότερο εκ του προσωπικού έχει NVQ ή παρόμοια προσόντα και συμμετείχαν σε συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη.



3.2. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Σε επίπεδο καινοτομίας έχουμε τα ακόλουθα:

1. Η παροχή βοήθειας και υποστήριξης σε αστέγους έθετε σημαντικές προκλήσεις ειδικά σε αυτούς τους αστέγους που εδραιώνονται και θεσμοποιούνται.
2. Οι δύσπιστοι απέναντι στην εξουσία ανησυχούσαν ότι η βοήθεια από το κράτος ή τα φιλανθρωπικά ιδρύματα θα τους ανακάτευαν με την αστυνομία – αυτή ήταν μια σημαντική ανησυχία για τους εργαζόμενους στη βιομηχανία του σεξ.
3. Η TC έδωσε μεγάλη έμφαση στην προσπάθεια να δεσμευτεί για να έχει πρόσβαση στις ομάδες, διαλύοντας τις υποψίες και χτίζοντας σχέσεις εμπιστοσύνης.
4. Η εστίαση έγινε με την εκπαιδευτική και εργασιακή κατάρτιση των αστέγων, ώστε οι τελευταίοι να μπορέσουν να ζήσουν ανεξάρτητη μέσα από τη γνώση και την επαγγελματική αποκατάσταση.
5. Προβλήματα σε σχέση με αστέγους:
 - Οι άστεγοι συνήθως έχουν χαμηλό εκπαιδευτικό επίπεδο
 - Συχνά έχουν εγκαταλείψει το σχολείο και είναι επιφυλακτικοί με τις τάξεις και τους καθηγητές.
 - Κάποιοι από αυτούς δεν έχουν εργαστεί για χρόνια και δεν έχουν απαραίτητες προσωπικές ικανότητες όπως η ικανότητα τήρησης του ωραρίου ή η επικοινωνία που χρειάζονται για τη διατήρηση μιας εργασίας.
 - Οι υπάρχουσες παροχές συχνά επικεντρώνονται στην εξεύρεση εργασίας ή εκπαίδευσης χωρίς απαραίτητα να τους δίνει τα απαραίτητα εφόδια για να παραμείνουν.
 - Οι άστεγοι συχνά χρειάζονται χρόνο για να χτίσουν τις ικανότητες και την αυτό-εκτίμησή τους σε εκπαιδευτικά

προγράμματα και θέσεις εργασίας. Και τότε, εφόσον έχουν δουλειά συχνά χρειάζονται υποστήριξη για να παραμείνουν.

Υπό αυτή την οπτική γωνία, η TC αποφάσισε να αναπτύξει ένα εκπαιδευτικό και εργασιακό πρόγραμμα για τους δικούς της χρήστες κι αυτό οδήγησε στην ανάπτυξη μιας ολόκληρης περιοχής εργασίας και σε αναδόμηση της οργάνωσης.

Οι υπηρεσίες εκτός στέγασης αναπτύχθηκαν προς δύο κύριες κατευθύνσεις: την κοινωνική συμμετοχή και την εκπαίδευση και εργασία. Μέσω της κοινωνικής συμμετοχής αναπτύσσει ευκαιρίες εθελοντισμού στο κέντρο της Tyneside Cyrenians, βοηθώντας εργαζόμενους του σεξ και κερδίζοντας ένα συμβόλαιο κύρους από το Cabinet Office's Social Exclusion Task Force να δοκιμάσει μια υπηρεσία «δρόμου» που θα στελεχωθεί αποκλειστικά από πρώην αστέγους.

Η εκπαίδευση και η εργασία είναι ο δεύτερος στόχος ξεκινώντας από ένα έργο ορόσημο «αυτό-δημιουργίας» όπου οι άστεγοι εκπαιδεύτηκαν σε ικανότητες κατασκευής ως τμήμα ενός ευρύτερου προγράμματος κατασκευής για την κατασκευή της έδρας και της στέγασης της οργάνωσης.

Στη συνέχεια αυτό έγινε κέντρο εκπαίδευσης. Ένα σημαντικό σημείο όλων αυτών των αλλαγών είναι η σχετική τους καινοτομία – ήταν εξελίξεις που δεν ήταν απλώς νέες για την TC, αλλά νέες για τον τομέα. Αυτό παρείχε μια σημαντική πρόκληση ηγεσίας – πώς να αναπτυχθούν νέες υπηρεσίες χωρίς κανένα υπάρχον παράδειγμα καλής πρακτικής στο οποίο θα μπορούσαν να στηριχτούν.



ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΥΠΗΡΧΕ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΗ TC

Με βάση το υπό μελέτη περίπτωση βλέπουμε ότι πριν τις κρατικές μεταρρυθμίσεις και την εμπλοκή στη διοίκηση του TC του Δημοτικού Συμβουλίου του Newcastle το στυλ ηγεσίας που υπήρχε έτεινε προς το διοικητικό μοντέλο Laisser-Faire ο λόγος που το χαρακτηρίζουμε έτσι είναι διότι δεν υπήρχαν συγκεκριμένοι στόχοι στην ομάδα, το προσωπικό λειτουργούσε αυθαίρετα, δεν υπήρχε ενδιαφέρον για το αντικείμενο του οργανισμού και κυρίως για τους χρήστες, το προσωπικό επωφελούταν προς δικού του συμφέροντος τη κρατική χρηματοδότηση ενώ ο έλεγχος ήταν περιορισμένος έως και ανεπαρκής. Μετά την άσκηση εξουσίας του Διοικητικού συμβουλίου και τον ερχομό του νέου προέδρου το μοντέλο γίνεται πιο δημοκρατικό. Ουσιαστικά η υποβολή της νέας κατάστασης δεν αναφέρεται σε προσωπικές επιδίωξης του Διευθυντή μια και ήταν αναγκασμένος βάση νόμου να την επιβάλει, άρα αυτό δε θα μπορούσε να τον χαρακτηρίσει ως αυταρχικό. Τα υπόλοιπα σε σχέση με τις διαδικασίες διοίκησης των καθιστούν δημοκρατικό. Συγκεκριμένα τα μέλη της ομάδας που δημιουργεί είναι πρόθυμα να δεχτούν τις όποιες αλλαγές, να τις κατανοήσουν και να τις εφαρμόσουν, ο ηγέτης επιφέρει καινοτόμες αλλαγές, αναπτύσσει την ομάδα του κάνει ανταγωνιστικό

τον οργανισμό του. Έχει ανεπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης, βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει.

4.1.ΠΟΙΑ Η ΑΠΟΨΗ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΚΑΙ Η ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ ΤΩΝ FOLLOWERS.

Η άποψη του ηγέτη απορρέει και βασίζεται στα ακόλουθα δεδομένα:

1. Τις κρατικές μεταρρυθμίσεις οι οποίες των αναγκάζουν να αλλάξει τη διοικητική λειτουργία του οργανισμού, να πιέσει το προσωπικό οπότε ή να προσαρμοστεί, ή να παρατεθεί οπότε και να αντικατασταθεί από νέο δυναμικό το οποίο εύκολα μπορεί να δεχτεί τη κουλτούρα της εταιρίας.
2. Το προσωπικό πρέπει να έχει απτά κίνητρα. Αλλάζει τη νοοτροπία του παρελθόντος όπου το προσωπικό ενδιαφερόταν απλά να εργάζεται λίγο, να κερδίζει μέσα από μη νόμιμες πράξεις και γενικότερα εστίαζε περισσότερο στις προσωπικές του ανάγκες και λιγότερο στις ανάγκες του χρήστη.
3. Ο χρήστης με βάση το προφίλ του δε πρέπει να αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως μέσω διαβίωσης αλλά ως μέσω επανένταξης και επαναφοράς ως ισότιμο μέλος της κοινωνίας (Δεδομένο που καθιερώθηκε από το κρατικό μηχανισμό).
4. Τα αποτελέσματα του οργανισμού πρέπει να είναι άμεσα και να εστιάζει στην άμεση επίτευξη στόχων και όχι στη μακροπρόθεσμη. Πρέπει να λειτουργεί με στρατηγική και τα στελέχη του έχουν γνώσεις, να μπορούν να διαχειρισθούν δύσκολες καταστάσεις και όχι να είναι «βολεμένα» σε μια τελεματώδη διαδικασία.
5. Η εποικοδομητική σύγκρουση επιφέρει αλλαγές και αποτελέσματα.

Η προσδοκία των followers όπως φαίνεται από το περίπτωση πριν τη νέα τάξη πραγμάτων αναφερόταν:

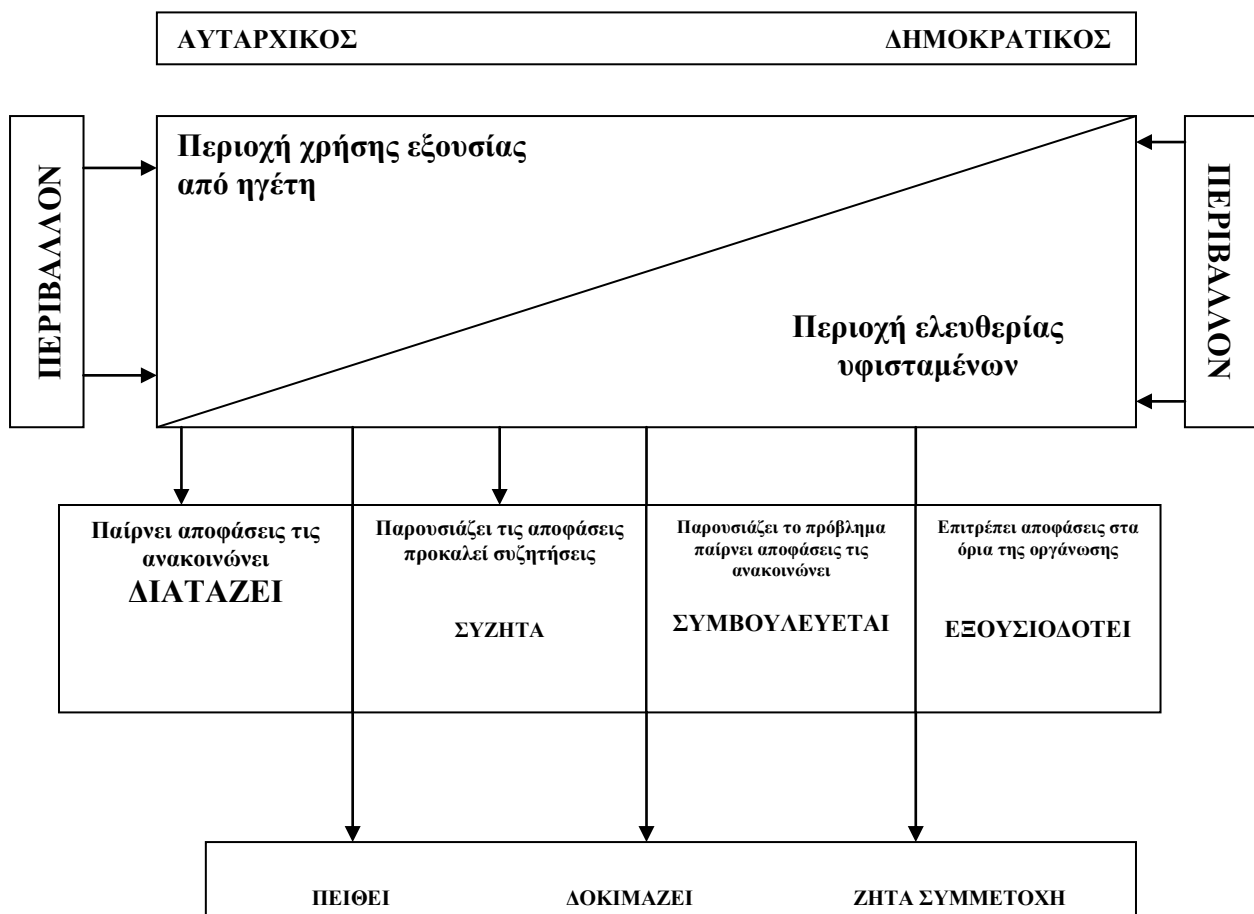
1. Στο να επωφελούνται εις βάρος των χρηστών, προτιμώντας να κερδίσουν ένα πολυτελές γεύμα παρά να πληρώνονται καλύτερα είτε δουλεύοντας σαββατοκύριακα είτε κάνοντας μαθήματα στο ρεπό τους.
2. Στο να συντηρούν μια κατάσταση η οποία δε πρόσφερε στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Η περίθαλψη χωρίς ουσία απόρων ηλικιωμένων ήταν μια μορφή κοινωνικού έργου, αλλά δε πρόσφερε ούτε μια καλύτερη ζωή στους τελευταίους ούτε ουσιαστική κοινωνική προσφορά μια και δεν υπήρχε παρόμοια υποστήριξη σε άτομα με ουσιαστικά προβλήματα, όπως ήταν οι ναρκομανείς, οι αλκοολικοί κ.λ.π.
3. Στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης η οποία αναφερόταν σε ένα δυσλειτουργικό οργανισμό, ο οποίος αποτελούνταν από άπειρα στελέχη τα οποία δεν ενδιαφερόταν να εργαστούν αποτελεσματικά, τα οποία δε γνώριζαν τη συμβαίνει έξω από τα δρώμενα της εταιρίας, τα οποία δε μπορούσαν να ανταγωνιστούν ένα στέλεχος που θα ερχόταν από την αγορά να πάρει μια θέση, τα οποία δεν ήταν ικανά να διοικήσουν. Αυτή τη κατάσταση καλλιεργούσαν μια και αυτή η κατάσταση δεν απαιτούσε από αυτά περισσότερα πράγματα.

Μετά τις εσωτερικές αλλαγές οι προσδοκίες άλλαξαν τα στελέχη απέκτησαν νέα κουλτούρα είχαν οικονομικά και προσωπικά κίνητρα ανάπτυξης. Η εργασία απέκτησε μεγαλύτερο ενδιαφέρον μια και είχαν ποιο εξειδικευμένα και δύσκολα περιστατικά να αντιμετωπίσουν όπως ήταν το είδος των χρηστών, το προφίλ τους, η ανασφάλεια τους μια και πολλά από αυτά ανήκαν στη βιομηχανία του σεξ. Το προσωπικό δε προερχόμενο από τους χρήστες είχε σα κίνητρο την επανένταξη του αλλά

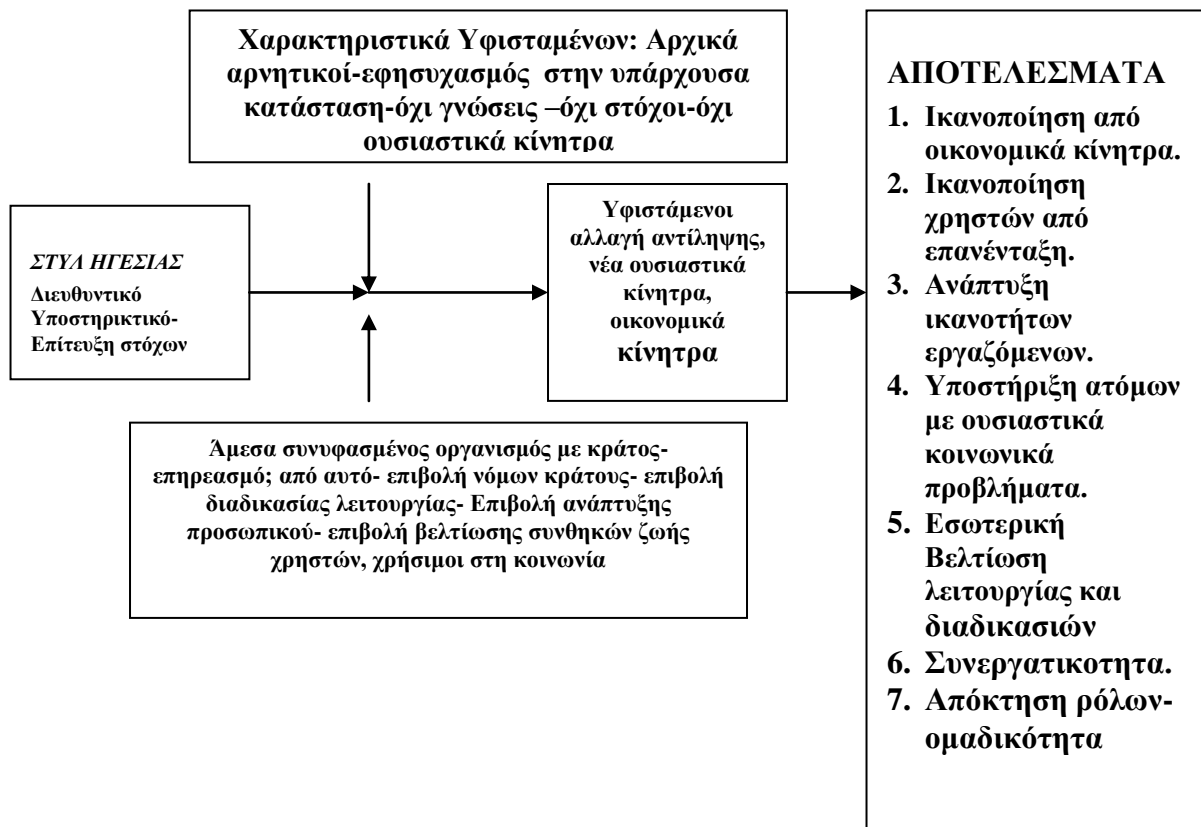
και την υποστήριξη ανθρώπων που στο παρελθόν είχαν παρόμοια προβλήματα με αυτούς.

4.2 ΑΝΑΦΕΡΕΤΑΙ ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ, ΟΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΙΔΕΕΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

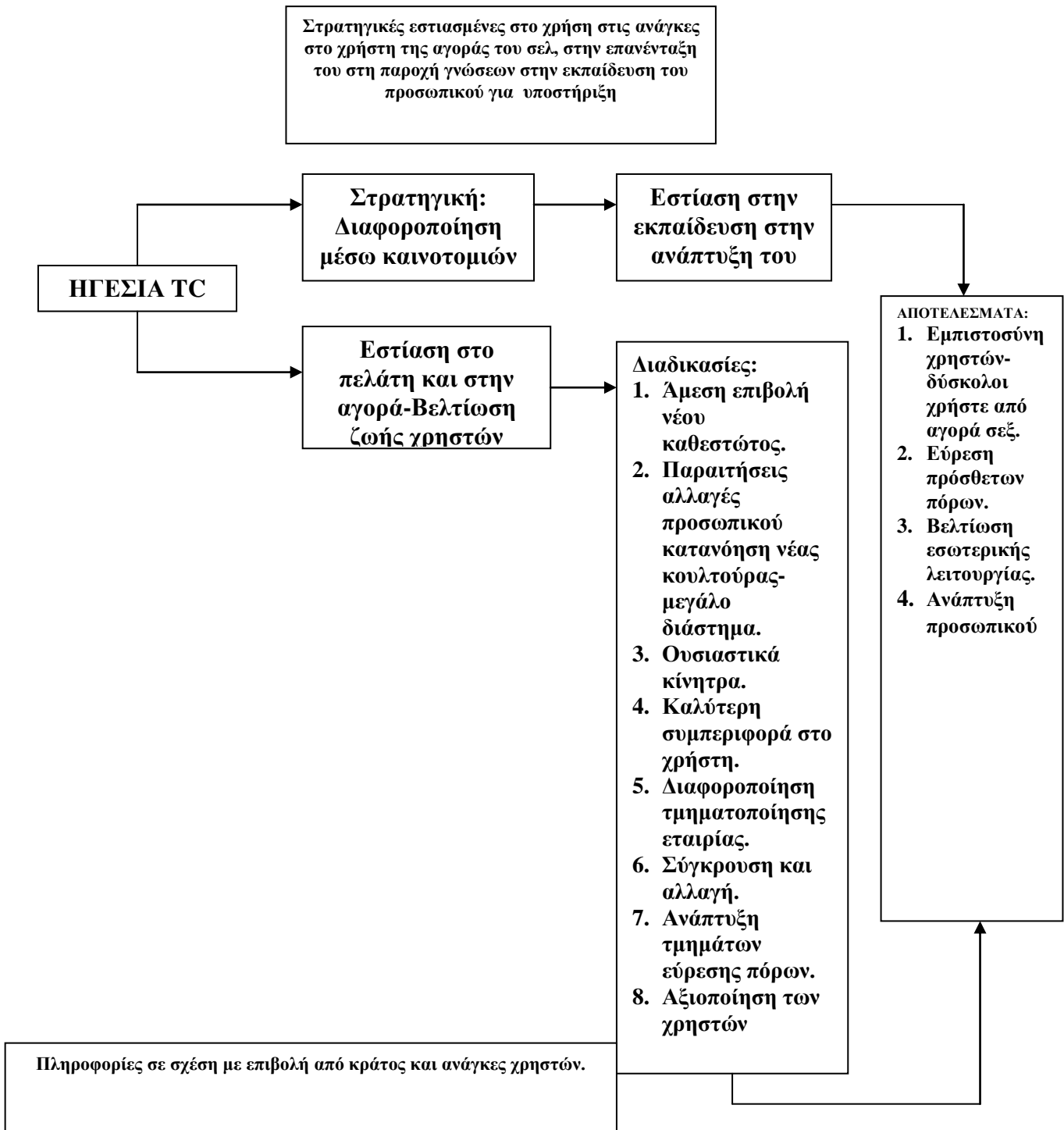
Σύμφωνα με τα δεδομένα του περίπτωση ο νέος διευθυντής ακολούθησε αρχικά ένα αυταρχικό στυλ ηγεσίας, όχι ως προς το δικό του στυλ αλλά ως προς την επιβολή του νέου καθεστώτος λειτουργίας του οργανισμού. Συγκεκριμένα με βάση ο μοντέλο των Tannenbaum και Schmidt θα επεξηγήσουμε το τι εννοούμε με αυτό. Συγκεκριμένα:



Ο ηγέτης στη πορεία και μετά τις αλλαγές είναι δημοκρατικός, αφού έχει ομαδικό πνεύμα, θέλει να έχει γύρω του αποτελεσματικά στελέχη, τα οποία να έχουν γνώσεις, να μπορούν να τον στηρίξουν να τα συμβουλευτεί, να μπορούν να τρέξουν δύσκολα project να μπορέσουν να επιφέρουν αποτελεσματικότητα τρέχοντας τη στρατηγική της εταιρίας. Αρχικά όμως και προκειμένου να επιφέρει άμεση αλλαγή στην εταιρία λειτούργησε αυταρχικά συγκεκριμένα πήρε αποφάσεις και τις ανακοίνωσε, αποφάσεις που του επέβαλε να πάρει το κράτος, οι οποίες είχαν θεσμοθετηθεί και ήταν υποχρεωμένος να τηρήσει και να εφαρμόσει, Παρουσίασε τις αποφάσεις και του και συγκρούστηκε με το προσωπικό ή με αυτούς που επέφεραν τις αντιρρήσεις, προκειμένου να επιφέρει και την αλλαγή μέσα από την επιβολή των δικών του νόμων. Έπαιρνε αποφάσεις και τις περνούσε, τις επέβαλε. Σύμφωνα με το μοντέλο του R.House θα μελετήσουμε τη νέα τάξη πραγμάτων σε σχέση με τις ηγετικές διαδικασίες στο εσωτερικό του οργανισμού. Συγκεκριμένα:

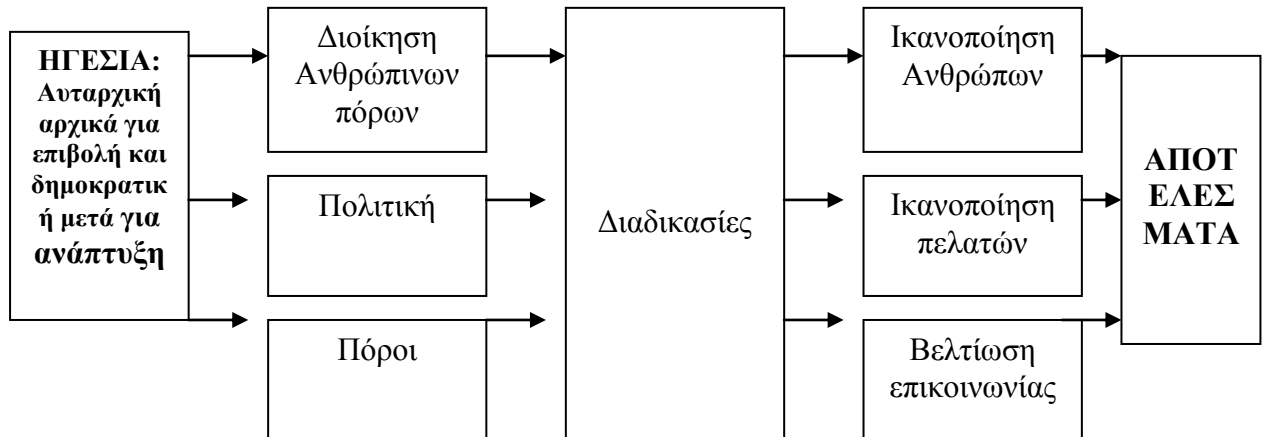


Τέλος σύμφωνα με το εννοιολογικό πλαίσιο τελειότητας διαδικασιών και συστημάτων, του Malcomb και Bridge θα προσεγγίσουμε τα συστήματα στον οργανισμό:



4.3. Η ΝΕΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ (ΣΥΝΔΥΑΖΕΤΕ ΜΕ ΤΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ) ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ

Η στρατηγική συνδυάζεται άριστα με το στυλ ηγεσίας και ως απόδειξη αυτού παραθέτουμε το μοντέλο EFQM. Συγκεκριμένα:



Μέσω μιας αρχικά αυταρχικής διοίκησης, ως προς την επιβολή του νέου καθεστώτος όπως όριζε το κράτος και στη συνέχεια δημοκρατικού με βάση τη πεποίθηση του ηγέτη ο οποίος ήθελε να δώσει ουσιαστικά κίνητρα και σωστές κατευθύνσεις στην ομάδα του, είχαμε:

1. Αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων τα στελέχη αναπτύχθηκαν οι διαδικασίες βελτιώθηκαν, οι χρήστες αναπτύχθηκαν έγιναν προσωπικό, αποτελεσματικό μια και ήξερε τη ψυχολογία του χρήστη ενώ έμαθε και τη λειτουργία του οργανισμού.
2. Η πολιτική αναφερόταν στο χρήστη και στις ανάγκες του εστίαζε στο μέλλον του.
3. Οι πόροι σύμφωνα με το νέο μοντέλο διοίκησης μπορούσαν να εξοικονομηθούν και από άλλες πηγές αλλά και από κρατικές επιχορηγήσεις βάση αποτελεσμάτων.
4. Οι διαδικασίες έγιναν πιο λειτουργικές μειώθηκαν οι εσωτερικές συγκρούσεις, άλλαξε η νοοτροπία, είχαμε πιο εύλεκτο οργανόγραμμα κ.λ.π.

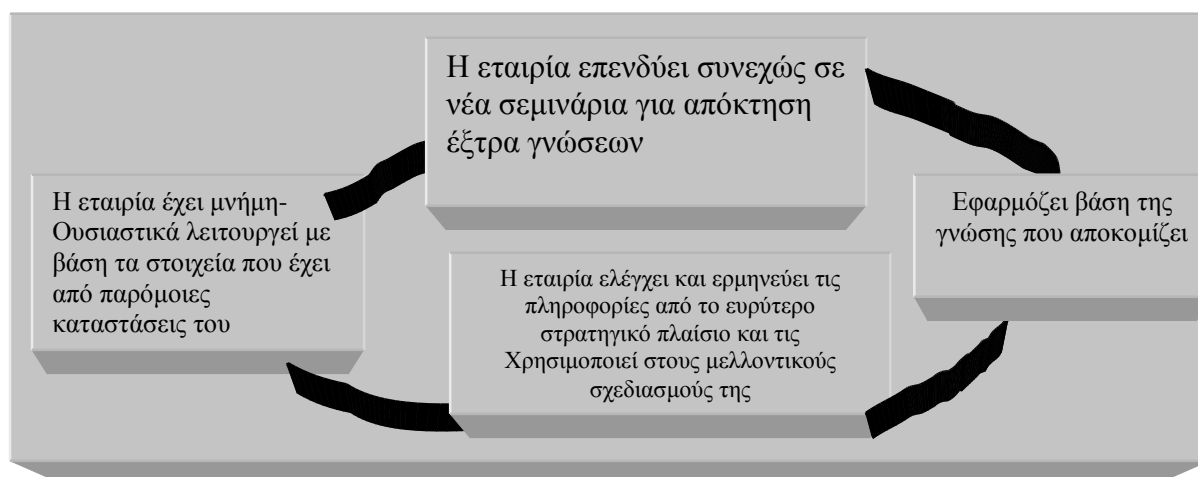
5. Οι διαδικασίες βοήθησαν και στην ικανοποίηση των εργαζομένων μέσω καλύτερων συνθηκών εργασίας και περισσότερων κινήτρων και στην ικανοποίηση των χρηστών οι οποίοι είχαν την ευκαιρία να επανενταχθούν και βελτίωσε τις εσωτερικές σχέσεις και την επικοινωνία.
6. Όλα τα παραπάνω επέφεραν τη στρατηγική που ήθελε η εταιρία της καινοτομίας λόγω της γνώσης του προσωπικού, της εκπαίδευσης κ.λ.π. αλλά και τη στρατηγική της διαφοροποίησης λόγω της καινοτομικότητας της εταιρίας.

Δύο είναι τα χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ της εταιρίας. Πρώτον ότι στη στηρίζεται σε μια αρχιτεκτονική δομή πάνω στην οποία βασίζεται και τη στρατηγική της αλλά και τη διαδικασία της μάθησης και δεύτερον ότι λειτουργεί βασιζόμενη σε μια οργανωσιακή κουλτούρα. Αναλυτικά δίνονται οι παραπάνω έννοιες μέσα από τη παρακάτω ανάλυση.

Λόγω του ασταθές περιβάλλοντος η εταιρία έχει αναπτύξει μια στρατηγική αρχιτεκτονική η οποία τη βοηθά ν' αντιμετωπίζει τις εξωτερικές πιέσεις μέσα από την ευελιξία που παρουσιάζει στις αλλαγές αλλά και μέσα από τη μάθηση.



1. Η εταιρία διαχέει την ηγεσία στο εσωτερικό της, μέσα από τη κατανομή και ανάπτυξη των εντολών σ' όλο το προσωπικό της. Μέσα από αυτή τη πολιτική καταφέρνει να διατηρεί τους τελευταίους σε εγρήγορση αλλά και «συμμέτοχους» στις αποφάσεις της, προκειμένου με τη βοήθεια τους να στηρίζει τη στρατηγική της αλλά και να ξεπερνάει τα εμπόδια.
2. Μόχλευση πόρων: Εδώ η εταιρία προσπαθεί να αξιολογήσει και να καταλήξει με ασφάλεια στην χρήση και επέκταση των πόρων της, ώστε να έχει τη δυνατότητα όταν και αν χρειαστεί ν' αντιμετωπίσει μέσω αυτών τις εξωτερικές πιέσεις.
3. Η οργανωτική δομή της επιχείρησης αποτελείται από ένα καλά καταρτισμένο και εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο τη βοηθά ν' αναπτύσσει καινοτομίες οι οποίες βοηθούν τη στρατηγική της να ξεχωρίσει ενώ συνάμα βοηθούν την και εταιρία να παραμένει ανταγωνιστική στην αγορά.
4. Η TC, είναι μια εταιρία η οποία χωρίς τη μάθηση δε θα μπορούσε να διατηρηθεί στο συγκεκριμένο κλάδο. Η μάθηση διαχέεται σε όλο τον οργανισμό και μέσω σεμιναρίων αλλά μέσω νέων τεχνολογικών προσεγγίσεων που κάνει αλλά και θα συνεχίσει να κάνει και στο εγγύς μέλλον. Περιγράφουμε καλύτερα τη διαδικασία της μάθησης στην εταιρία μέσα από το μοντέλο της μάθησης:



Με βάση και τα παραπάνω από διοικητική άποψη θα λέγαμε ότι η εταιρία ακολουθεί μια μάθηση προσαρμογής, προσπαθώντας ανά περίπτωση να προσαρμόζεται στις αλλαγές του στρατηγικού πλαισίου.

5. Η καλή οργανωμένη δομή της, της έδωσε τη δυνατότητα να αναπτύξει και να διατηρήσει τη μακροβιότητα της.
6. Η εταιρία βασίζεται κυρίως στη ποιότητα των υπηρεσιών στη στήριξη των χρηστών, στη καλή της δομή. Συγχρόνως κατά καιρούς η εταιρία και προκειμένου να παραμένει ευέλικτη αλλά και να παρακολουθεί τις εξελίξεις, συνηθίζει να επανατοποθετηθεί στην αγορά.
7. Η φιλελεύθερη δομή της δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της να εκφράζουν ελεύθερα την άποψη τους. Η ελευθερία αυτή οδηγεί σε συγκρούσεις, οι οποίες όμως τις περισσότερες φορές βοηθούν καταλήγοντας σε χρήσιμα συμπεράσματα.

Όλα τα παραπάνω βοηθούν την επιχείρηση διοικητικά ν' αναπτυχθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζουν οι στρατηγικές πολιτικές της με τα ζητούμενα της αγοράς αλλά και με τις συνεχείς αλλαγές του στρατηγικού πλαισίου στο οποίο δραστηριοποιείται.

Ολοκληρώνοντας τη συγκεκριμένη ενότητα μπορούμε να πούμε ότι το είδος της οργάνωσης που ακολουθεί η εταιρία αναφέρεται στην οργανική δομή. Η συγκεκριμένη δομή δίνει τα ακόλουθα διοικητικά χαρακτηριστικά στην εταιρία έναντι του εξωτερικού διοικητικού πλαισίου:

1. Δυνατότητα ευελιξίας στο οργανωτικό της σχήμα.
2. Ευελιξία στο τρόπο σκέψης και εργασίας του προσωπικού.
3. Προσαρμοστικότητα.

4. Άτυποι έλεγχοι- που βοηθούν τη καλή λειτουργία.
5. Το στυλ διοίκησης είναι δημοκρατικό όχι όμως χαλαρό. Ο ηγέτης αποφασίζει κατόπιν συζήτησης με τους υφισταμένους του.

4.4.ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΙΣ ΑΛΛΑΓΕΣ

Θα μπορούσαμε να πούμε σύμφωνα με το μοντέλο των Bradford και Cohen ότι ο νέος ηγέτης αρχικά βασίστηκε σε ένα ηρωικό στυλ διοίκησης. Επέφερε αλλαγές, γνώριζε τα πάντα κατεύθυνε τους πάντες αποτελούσε τη βάση ανάπτυξης της εταιρίας του, καθόριζε τα συστήματα τις καταστάσεις και τις εσωτερικές διαδικασίες αποτελούσε τη βάση ανάπτυξης του οργανισμού.

Αυτό ακολούθησε και το διατήρησε και αργότερα επειδή τα στελέχη του δεν είχαν ειδίκευση, η συναίνεση των μελών δεν ήταν αποτελεσματική αντίθετα μπλόκαρε τη πορεία του οργανισμού. τα καθήκοντα των μελών της εταιρίας ήταν προκαθορισμένα χωρίς πολλές διαφοροποίησης.

Από τη στιγμή που επήλθε η αλλαγή ο ηγέτης ο οποίος παρέμεινε κατά ένα μικρότερο βέβαια βαθμό συγκεντρωτικός θα πρέπει να περάσει ολοκληρωτικά στον μετά ηρωικό ηγέτη, στον ηγέτη ο οποίος θα εμπιστεύεται τα στελέχη της ομάδας του χωρίς να πάψει να τα ελέγχει, θα δέχεται τις ιδέες του και θα εφαρμόζει πολλές από αυτές, θα ενισχύει την αποδοτικότητα και την επέκταση μέσα από τα στελέχη του θα βοηθά τα στελέχη του να νοιώθουν υπεύθυνα μια και ο ίδιος επέβαλε να αποκτήσουν γνώσεις και να αναπτυχθούν. Το προτεινόμενο μοντέλο μετα-ηρωικής ηγεσίας αναφέρεται στα ακόλουθα:

- Εμπλοκή μόνο στη διοίκηση των αλλαγών στη μείωση των πιέσεων από το περιβάλλον.
- Συνεχή βελτίωση της κουλτούρας, των δομών, των στρατηγικών.
- Συνεχή βελτίωση της ικανοποίησης, εύρεση κινήτρων μάθησης και κίνητρα αυτό-ολοκλήρωσης.
- Υποστήριξη των ομάδων ανάπτυξη αυτών.
- Λειτουργία βάση προγράμματος και στόχων, δημιουργία νέου οράματος για το μέλλον όχι στασιμότητα.



- Εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία εστίασαν στη φιλοσοφία της νέας τάξης πραγμάτων, της φιλοσοφίας της οποίας πρόκειται να εφαρμόσει η TC.
- Εστίαση στη βελτίωση της εσωτερικής επικοινωνίας, προκειμένου να μην υπάρξουν μελλοντικές δυσκολίες

Ξαναπάγωμα:

- Προσπάθεια να σταθεροποιηθεί ο οργανισμός σε μια νέα κατάσταση ισορροπίας προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι οι νέοι τρόποι εργασίας είναι σχετικά ασφαλείς από παλινδρομήσεις
- Χρησιμοποιήθηκαν υποστηρικτικοί μηχανισμοί που θ' ενίσχυαν θετικά τους νέους τρόπους εργασίας (στρατολόγηση, εισαγωγή, συστήματα αμοιβών, κλπ.)

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι υπήρξε εστίαση στην ακριβή διάγνωση των αναγκών επικοινωνίας και ο σαφής προσδιορισμός των επικοινωνιακών στόχων με βάση τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία η διαδικασία της αλλαγής. Άλλωστε η συμφιλίωση με τις αλλαγές, δεν είναι ποτέ εύκολη υπόθεση. Συγκεκριμένα στην περίπτωση της TC, εφαρμόστηκαν μια σειρά παραμέτρων, οι οποίες συντέλεσαν στην επιτυχημένη ολοκλήρωση της ενοποίησης.

Ο συγκερασμός των ανθρώπων αντιμετωπίστηκε ως ένα πρωταρχικής σημασίας ζήτημα. Αυτό επιτεύχθηκε μέσω σχετικής προετοιμασίας του προσωπικού. Ο συνδυασμός δύο διαφορετικών ομάδων ανθρώπων σε έναν νέο οργανισμό δεν τους καθιστά ομάδα. Έτσι μέσα στις προτεραιότητες της νέας διοίκησης ήταν προγράμματα επικοινωνίας προς το προσωπικό, με σκοπό την μεταφορά της πεποίθησης ότι ανήκουν σε ίδια ομάδα (με κοινό στόχο), την ενίσχυση του ηθικού και την εξάλειψη των φόβων τους.

5.1 ΜΕΙΩΣΗ ΑΝΤΙΣΤΑΣΕΩΝ

Σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να δοθούν οι επιλογές στις οποίες προέβηκε ο Γενικός προκειμένου η διαδικασία της αλλαγής να στεφτεί με επιτυχία με βάση πάντα και τα εμπόδια Συγκεκριμένα:

1. Γνώρισε τον οργανισμό τι συμβαίνει μέσα και έξω από αυτόν
2. Γνώρισε το κοινό στο οποίο απευθύνονταν
3. Καθόρισε γενικότερους και επιμέρους στόχους
4. Ανέπτυξε κεντρικά μηνύματα
5. Προσδιόρισε στρατηγικές και σχέδια δράσης
6. Υλοποίησε στρατηγικές και σχέδια δράσης

Τα εμπόδια που είχε να υπερκεράσει αναφέρονταν στην αδυναμία κατανόησης του παλαιού προσωπικού της νέας τάξης πραγμάτων, την έλλειψη στόχων, την έλλειψη ουσιαστικών κινήτρων, τη στασιμότητα σε σχέση με τους χρήστες και την αποδοχή αυτού.

Τα στάδια τα οποία ακολούθησαν στην εφαρμογή ήταν:

1. Διενέργεια εσωτερικής έρευνας. Μέσα από συγκρούσεις ο Γενικός κατανόησε τα προβλήματα και είτε οδήγησε κάποιους στη παραίτηση φτιάχνοντας δική του ομάδα με νέα στελέχη είτε κάποιιοι που ήθελαν να αλλάξουν έμειναν γινόμενοι μέλη της ομάδας του.
2. Το δεύτερο στάδιο είχε σα στόχο το καθορισμό ομάδων την εκπαίδευση αυτών την αλλαγή στόχων τη βελτίωση των κινήτρων την εστίαση στο χρήστη.
3. Η γνώση του τι ακριβώς ήθελε να επιτύχει με την σχεδιαζόμενη αλλαγή στην εστίαση του πλάνου στο ποιος και γιατί πρέπει να δράσει, τότε και πως πρέπει να το κάνει. Πρόκειται για τις

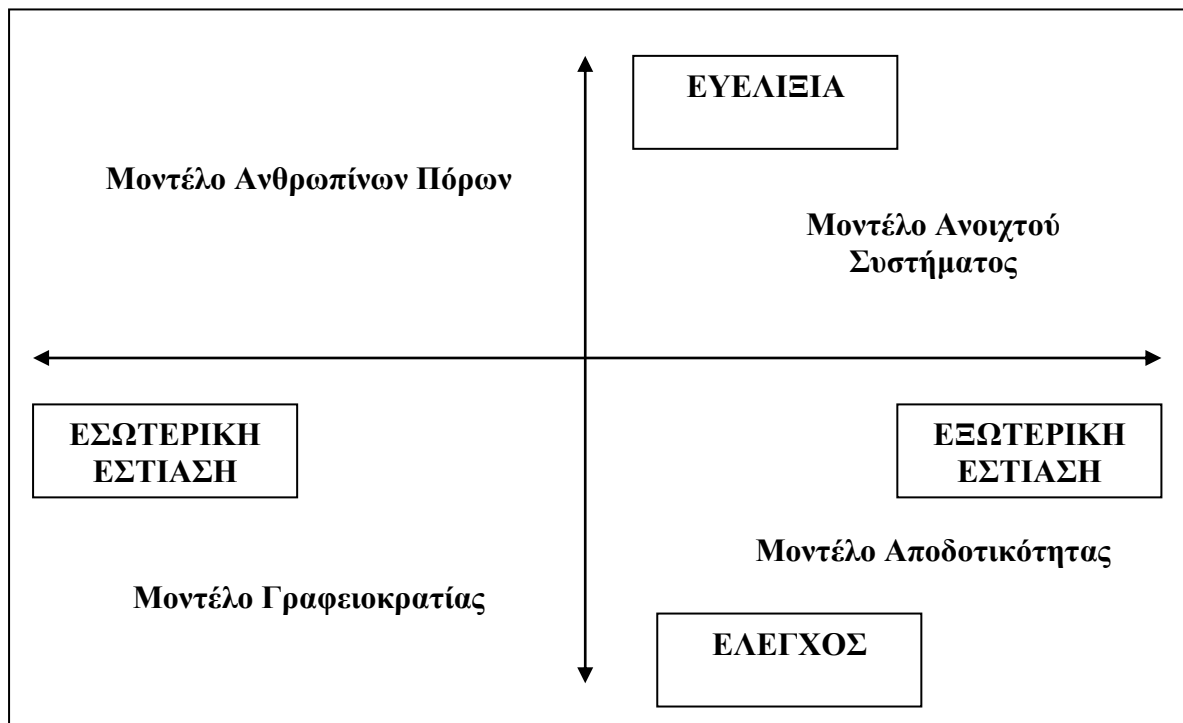
συνολικές αλλαγές που επιθυμούσε να προκαλέσει, καθώς και σ' όλα τα μετρήσιμα βήματα.

4. Σε αυτό το στάδιο καθορίστηκαν τα βασικά μηνύματα που ήθελαν να επικοινωνήσουν, με σκοπό την υποκίνηση των εργαζομένων κατά την περίοδο των αλλαγών.
 5. Οι εργαζόμενοι ήταν φυσιολογικό να επιθυμούν όσο το δυνατόν περισσότερη πληροφόρηση, ενώ ο σχεδιαστής της αλλαγής ήθελε να δίνει όσο το δυνατόν λιγότερη. Έπρεπε να αποφευχθούν παρερμηνείες και παρενέργειας, αυτό συνέβη όταν επέφερε αλλαγές που ήταν υποχρεωμένος βάση κρατικών οδηγιών
 6. Επιβεβαιώθηκε ότι τα σωστά άτομα έχουν επιφορτιστεί με τα κατάλληλα καθήκοντα και ότι το χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί ήταν εφικτό.
- Σαφής - εκφρασμένα με απλό και ξεκάθαρο τρόπο, που απευθύνονταν άμεσα στη σκέψη των εργαζομένων. Μόνο έτσι θα εξασφαλιζόταν η δέσμευση κάθε ομάδας και κάθε ατόμου ότι θα κάνουν τις απαιτούμενες ενέργειες.
 - Τεκμηριωμένη - βασισμένη σε συγκεκριμένα στοιχεία, που να μην επιτρέπουν αμφισβήτηση ή δυσπιστία.
 - Εφαρμόσιμη - σε κάθε περίπτωση, η Επικοινωνία έπρεπε να μπορεί να μεταφραστεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές στην καθημερινή δουλειά των εργαζομένων. Ο καθορισμός των επιχειρηματικών αναγκών και των επιθυμητών αποτελεσμάτων και ο προσδιορισμός των συμπεριφορών που απαιτούνται και από ποιους, είναι καθοριστικής σημασίας. Ομοίως, και η ευθυγράμμιση των διαφόρων διοικητικών συστημάτων με τα μηνύματα που κάθε φορά επικοινωνούνται.

- Συστηματική - η επιχείρηση έπρεπε με συνέπεια και συνέχεια να ενισχύει τις αρχές και τα μηνύματα, που θέλει να περάσει με την αλλαγή. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτή είναι σημαντικό να ελέγχεται ότι όλοι, στελέχη και υπάλληλοι, έχουν ανεμπόδιστη πρόσβαση στην πληροφορία μέσα από πολλά μέσα και πηγές.

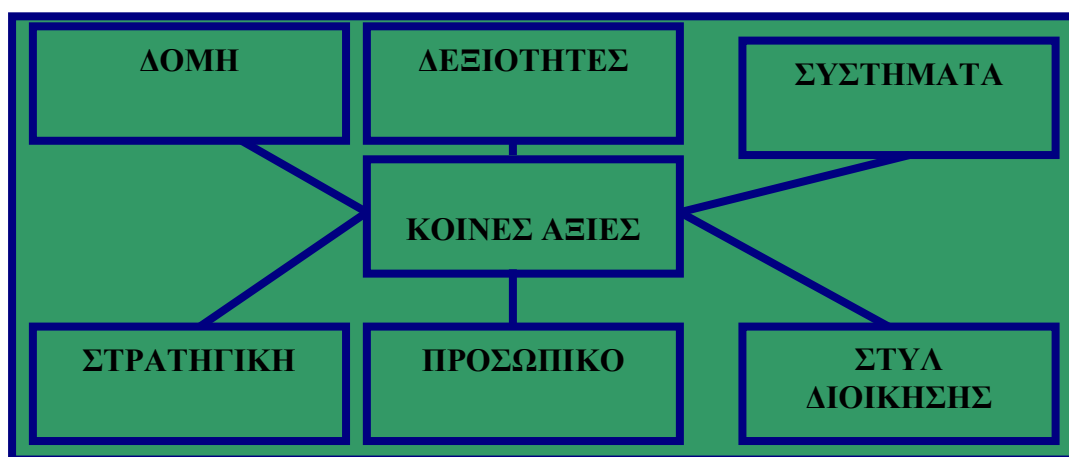
Και βέβαια, απαραίτητη ήταν και η επαναπληροφόρηση από τους εργαζόμενους – αποδέκτες, ώστε να ελέγχεται η πρόοδος του εγχειρήματος, να βελτιώνονται τα συστήματα και να καταγράφεται και επιβραβεύεται η επιτυχία.

Η κουλτούρα της εταιρίας δέχτηκε αλλαγή στη προηγούμενη ενότητα είδαμε την αντίδραση του προσωπικού και το πώς το χειρίστηκε ο Γενικός Διευθυντής. Στη παρούσα ενότητα θα δούμε τη είδος αλλαγή δέχτηκε η κουλτούρα πως λειτούργησε μέσα στην εταιρία, από πού ξεκίνησε που έφτασε. Συγκεκριμένα αυτό θα μελετηθεί σύμφωνα με το μοντέλο του Quinn:



Θα μπορούσαμε να πούμε ότι είχαμε μια κουλτούρα που έτεινε στο μοντέλο της γραφειοκρατίας όχι λόγω κάποιου αυστηρού μοντέλου διοίκησης αλλά των άτυπων ομάδων που είχαν δημιουργήσει μια άτυπη κουλτούρα, την οποία διατηρούσαν, αποφεύγοντας τις αλλαγές, αποφεύγοντας τις όποιες διαφοροποιήσεις, εκμεταλλευόμενα τον οργανισμό. Είχαμε μετάβαση προς έναν οργανισμό ανοιχτού συστήματος ο οποίος ήταν υπέρ της γνώσης της συνεχής υποστήριξης του πελάτη, ο οποίος αφουγκραζόταν το περιβάλλον, ο οποίος μάθαινε από αυτό και απαιτούσε από τα στελέχη του να μάθουν να αναπτυχθούν να αγαπήσουν τη γνώση και να αμειφθούν γιαυτή.

Σε σχέση με τη Κουλτούρα κα σύμφωνα με το μοντέλο των 7'S έχουμε και τα ακόλουθα:



1. ΤΑ ΣΚΛΗΡΑ (HARD) S:

Στρατηγική: Η στρατηγική της εταιρίας με βάση τη διοικητική της υπόσταση, λειτουργεί πάνω σε μακρο- απρόθεσμο σχεδιασμό, ο οποίος της δίνει πλεονέκτημα λόγω του ότι είναι μπροστά.

Δομή: Όπως είδαμε και πριν η εταιρία βασίζεται σε μια οργανωσιακή δομή. Αυτό σημαίνει ότι είναι χωρισμένη σε πολλά τμήματα, όπου το κάθε τμήμα διοικείται από έναν υπεύθυνο προϊστάμενος. Λόγω της δημοκρατικής λειτουργίας της δομής της, η

επικοινωνία γίνεται και από πάνω προς τα κάτω και από κάτω προς τα πάνω.

Συστήματα: Τα συστήματα της εταιρίας είναι πολύ ευέλικτα και αυτό τη βοηθά να ξεχωρίζει στην αμεσότητα της κάλυψης των χρηστών

2. ΤΑ ΜΑΛΑΚΑ (SOFT) S

Στυλ: Όπως προαναφέραμε ο ηγέτης της εταιρίας ακολουθεί ένα δημοκρατικό στυλ διοίκησης το οποίο βοηθάει δίνει κίνητρο στο προσωπικό, το οποίο βοηθάει με περισσότερη όρεξη.

Δεξιότητες: Η εταιρία και το προσωπικό της μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση έχουν αναπτύξει υψηλές δεξιότητες, οι οποίες φαίνονται και στη ποιότητα και στις υπηρεσίες

Προσωπικό: Το προσωπικό είναι πια άριστα καταρτισμένο και γνωρίζει το αντικείμενο της δουλειάς του. Το προσωπικό από τις τάξεις των χρηστών έχει το πλεονέκτημα στήριξης των ανθρώπων με παρόμοια προβλήματα.

Κοινές αξίες: Η εταιρία έχει καθορίσει ότι μπορεί να βοηθήσει το χρήστη να επανενταχθεί ακόμα και αυτόν με τα πολύ ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάνοντας τον να την εμπιστευτεί. Έχει κατά νου την εταιρική κοινωνική ευθύνη επενδύοντας στο χρήστη επανεντάσσοντας αυτόν.

6.1. ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ MANAGEMENT ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ DISNEY

Συχνά στη κοινωνία οι επιτυχίες αλλά και αποτυχίες των οργανώσεων δημόσιων και ιδιωτικών αποδίδονται σε μεγάλο βαθμό στην ηγεσία τους. Η ηγεσία αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές παραμέτρους στο προσδιορισμό της λειτουργίας της αλλά και της πορείας της³⁸. Η Disney πρώτη φορά βρέθηκε χωρίς ηγέτη περί το 1984, όπου και οι ιδρυτές της (τα αδέρφια Disney) έφυγαν από τη ζωή. Ο ανιψιός του Walt Disney, παρότι ήταν ένας αξιόλογος άνθρωπος δεν είχε ικανότητες αλλά και πυγμή για να διοικήσει τον όμιλο. Το πρώτο διοικητικό λάθος εδώ είναι ότι εφόσον τα αδέρφια Disney, γνώριζαν την αδυναμία του Roy Disney, να διοικήσει θα έπρεπε να είχαν τοποθετήσει έναν διάδοχο, τον οποίο θα εμπιστεύονταν αλλά και θα γνώριζαν τις ηγετικές του ικανότητες.

Ο Roy σε συνεργασία με τον οικονομικό του σύμβουλο Stanley Gold, βλέποντας την ηγετική ανυπαρξία, τα οικονομικά προβλήματα του ομίλου αλλά και τη γενικότερη κρίση που περνούσε η Disney αποφάσισαν να αναθέσουν τη διοίκηση σε δύο επαγγελματίες του χώρου. Συγκεκριμένα στον Eisner (στη θέση του Γενικού Διευθυντή) και στον Wells (ο οποίος θα είχε παρόμοια καθήκοντα με τον Eisner, απλά ουσιαστικά θα ήταν σε δεύτερη μοίρα).

Παρότι το μοντέλο είχε επιτυχία και η Disney κατέστη ο αδιαφιλονίκητος ηγέτης της αγοράς των κινουμένων σχεδίων, παιδικών ταινιών αλλά και των χώρων αναψυχής γρήγορα κάποια γεγονότα άλλαξαν την κατάσταση οδηγώντας την εταιρία στην καθολική πτώση σε όλους τους τομείς. Συγκεκριμένα:

³⁸ Daft(2000), Organizational Theory and Design, West Publishing Company

● Κανείς δεν κατανόησε την ισχύ που είχε αποκτήσει ο Eisner και ότι το μοντέλο ηγεσίας που χρησιμοποιούσε, χαρακτηριζόταν από αυταρχισμό, εγωπάθεια, αδιαφορία για τον εργαζόμενο και τους συνεργάτες, ανεντιμότητα κ.λ.π. Ο Eisner με βάση τη θεωρία των στυλ ηγεσίας των Lippitt και Bradford ³⁹ θα τον χαρακτηρίζαμε ως Αυταρχικό αφού είχε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Στηριζόταν και αντλούσε δύναμη από τη θέση που κατείχε. Αυτό αποδεικνύεται από το πώς είχε «γαντζωθεί» από αυτή μια και ακόμα και όταν κανείς δεν τον ήθελε στην εταιρία αυτός δεν έφευγε (δεν άφηγε τη δόξα και τα πλούτη που του έδινε η θέση του), συγχρόνως όταν πέθανε ο συνεργάτης του Wells, φάνηκε ότι επί δέκα χρόνια στηριζόταν στην ισχύ της θέσης του αλλά στη πραγματικότητα, ο Wells ήταν αυτός που διοικούσε, μάλιστα ο λόγος που δεν αναβάθμισε τον Kantzeberg θεωρούμε ότι έχει να κάνει με το φόβο του ότι ο δεύτερος ήταν ένα άξιο άτομο το οποίος μπορεί στο μέλλον να διεκδικούσε τη θέση του (η αξία του αποδείχτηκε με την ίδρυση της Dream Weavers, η οποία κατέστη βασική ανταγωνίστρια της Disney.
2. Ο Eisner δεν έχαιρε εμπιστοσύνης από τα ισχυρά στελέχη της εταιρίας, αλλά και από τους εργαζόμενους οι μεν λόγω των κακών επιλογών του αλλά και του συνεχούς ελέγχου ενώ οι δε επειδή τον φοβόντουσαν. Από την άλλη οι πελάτες δεν τον εμπιστεύονταν, γι αυτό δεν έκλειναν ποτέ συμφωνίες μαζί του χωρίς την παρουσία μαρτύρων.
3. Ο Eisner πίστευε ότι το χρήμα είναι η μοναδική ανταμοιβή για την εργασία, γι αυτό ότι έκανε ότι σχεδίαζε είχα σαν απώτερο στόχο να τον κάνει πιο πλούσιο.

³⁹ Bradford L & Lipitt R(1980), Building a Democratic Work Group, R. IRWIN, σελ 37

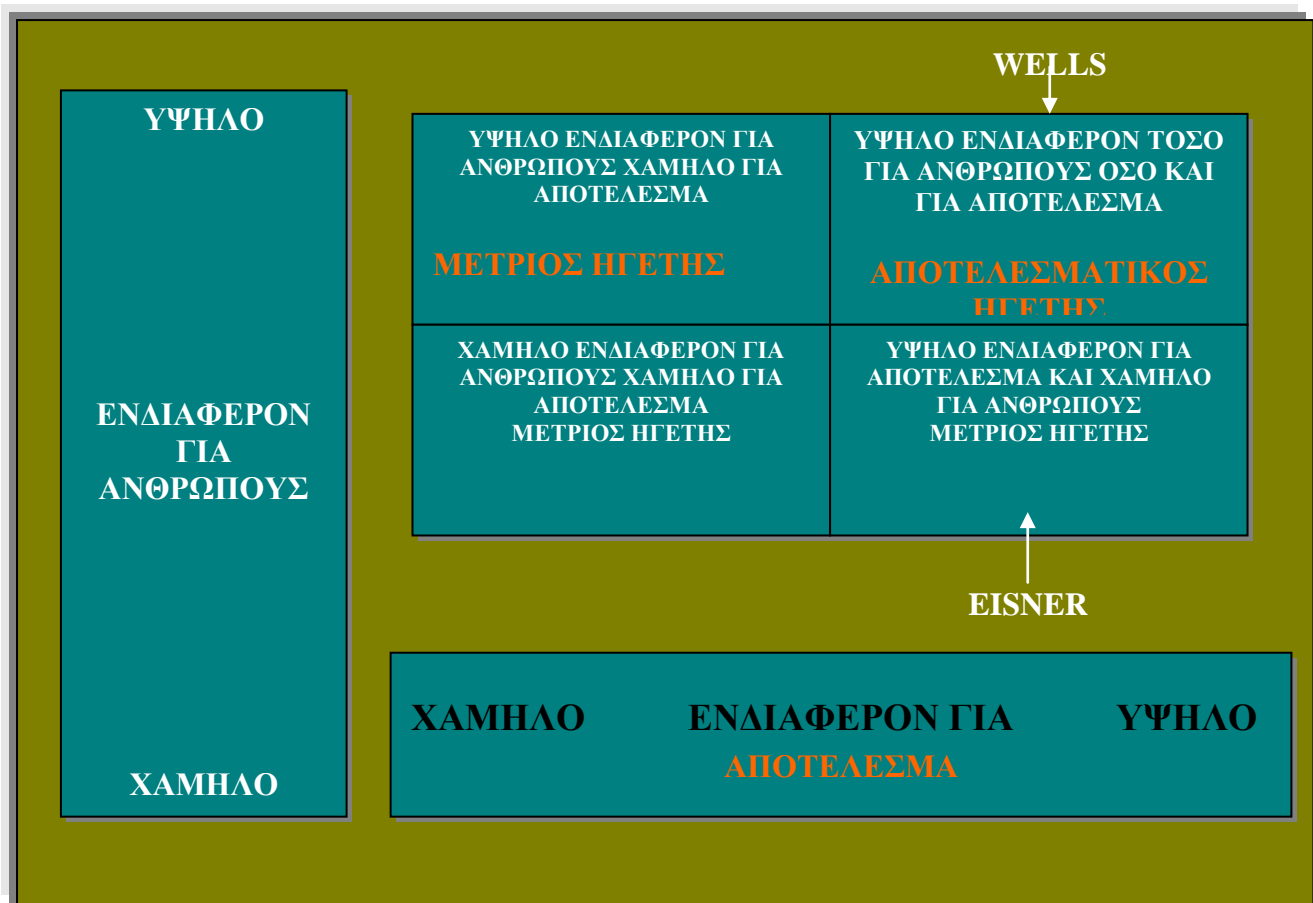
4. Ο Eisner διοικούσε μέσω της τιμωρίας, μετέφερε εντολές χωρίς να εξηγεί απλά περίμενε όλοι να ακολουθούν τις οδηγίες του.

Η κατάσταση αυτή ήταν φυσικό επόμενο να λειτουργήσει αρνητικά για την εταιρία, το ότι την οδήγησε σε ανάγκη αλλαγών δεν ήταν κάτι που προέκυψε, αντιθέτως ήταν φυσικό επόμενο. Θα μπορούσαν να διαχειρισθούν τα συγκεκριμένα προβλήματα, αν δεν έδιναν τόση δύναμη στον Eisner, αν είχαν καθορίσει αντικαταστάτη του Wells, αν είχε ισχύ ο Roy Disney στην εταιρία και αν γενικά, μπορούσαν να προβλέψουν το που θα οδηγούσε ο απολυταρχισμός και γενικά η συσσώρευση δύναμης.

● Η έλλειψη διευθυντικού στελέχους μετά το θάνατο του Wells, όπως αναφέραμε και παραπάνω ήταν κάτι απρόβλεπτο, το οποίο έπρεπε να επιφέρει αλλαγές. Συναρτήσει με το καρδιακό επεισόδιο του Eisner (το οποίο πιθανόν τον έκανε πιο ανασφαλή), οδήγησε την εταιρία σε αδιέξοδο. Αυτές οι αναπάντεχες αλλαγές θα μπορούσαν να δρομολογηθούν μέσα από τον καθορισμό διαδόχων στις διευθυντικές θέσεις (πράγμα που πρέπει να είχε γίνει και μετά το θάνατο των Disney). Άρα επειδή και τις δύο φορές όλα άρχισαν από διοικητική ανικανότητα, η Disney είχε τη δυνατότητα και να το σχεδιάσει ως σενάριο και να έχει εναλλακτικές λύσεις.

● Αν θέλαμε να χαρακτηρίζαμε ηγετικά τον Wells και τον Eisner, θα καταλήγαμε από την αρχή στο συμπέρασμα ότι η δημιουργικότητα του δεύτερου δεν έπρεπε να τον καταστήσει ηγέτη της εταιρίας. Αντίθετα η αποτελεσματικότητα του πρώτου ήταν αυτό που χρειαζόταν η Disney μετά το θάνατο των αδερφών Disney. Σχηματικά θα μπορούσαμε να περιγράψουμε τους δύο άντρες ως εξής⁴⁰:

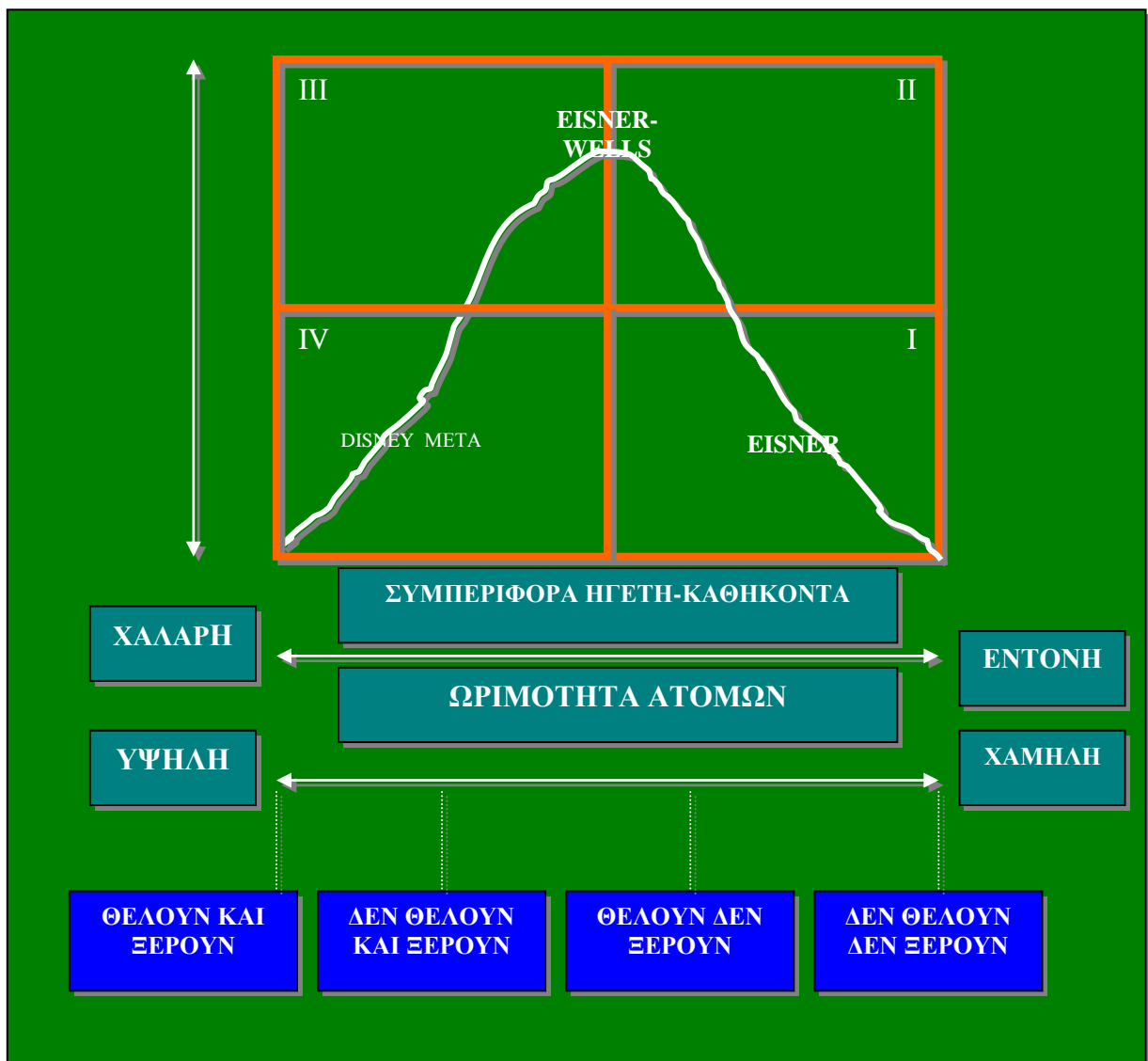
⁴⁰ Robin S(1998), Organizational Behavior, Prentice Hall



Με βάση το σχήμα βλέπουμε ότι η Disney προτίμησε να διοικηθεί από έναν μέτριο ηγέτη παρά από έναν αποτελεσματικό, ο Eisner έδειξε την ανικανότητά του να διοικήσει, όταν έχασε την υποστήριξη του Wells. Εδώ η διαχείριση των αλλαγών έγινε δύσκολη στη διαχείριση της, όχι γιατί αποτέλεσε ένα διαρκές και εξελισσόμενο γεγονός, αλλά γιατί η εταιρία δεν ανέθεσε σωστά αρμοδιότητες αλλά και γιατί δεν είχε προβλέψει τα προβλήματα που θα προέκυπταν από τον απόλυτο έλεγχο που είχε αποκτήσει ο Eisner, ο οποίος δεν ήξερε πώς να τη διαχειρισθεί, ήταν ανασφαλής και τον ενδιέφερε μόνο το αποτέλεσμα (κέρδος) αδιαφορώντας για την εταιρία. Το ότι ήταν δημιουργικός, δε σήμαινε ότι μπορούσε και να μανατζάρει σωστά τη Disney.

- Ο Roy Disney έπρεπε να κατανοήσει ότι εφόσον ο ίδιο δε μπορούσε να διοικήσει θα έπρεπε να αναθέσει τη διοίκηση σε

κάποιον ο οποίος θα μπορούσε όχι μόνο να βγάλει την εταιρία από το οικονομικό αδιέξοδο αλλά και να αντέξει στη πίεση της θέσης του αλλά και στις αλλαγές που επέρχονται σε τακτά χρονικά διαστήματα, σε κολοσσούς εταιρίες όπως η Disney. Με βάση το κύκλο ζωής της ωριμότητας του ηγέτη, θα δούμε τα ηγετικά στυλ βάση τον οποίον λειτούργησε η εταιρία πως αυτά την επηρέασαν με βάση τις αλλαγές που υπέστη, αλλά και την αδυναμία της να διαχειρισθεί τις επερχόμενες αλλαγές⁴¹:



⁴¹ Kotler J(1988), The Leadership Factor, Free Press

Μετά το θάνατο των αδερφών Disney, η εταιρία από άποψη διοίκησης στο κύκλο ζωής είχε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά⁴²:

1. Η ανυπαρξία ηγέτη με τη παρουσία του Roy Disney, οδήγησε σε συμπεριφορές χαλαρές προς τα καθήκοντα η οποία από την άλλη ώθησε τα στελέχη να έχουν υψηλή ωριμότητα ήθελαν να αλλάξουν τα πράγματα και ήξεραν και τον τρόπο (χαρακτηριστικό παράδειγμα ο οικονομικός σύμβουλος του Roy που τον βοήθησε να οδηγηθεί στη λύση Eisner και Wells). Η περίοδος εκείνη, ήταν προσανατολισμένη προς τις ανθρώπινες σχέσεις.
2. Η πρώτη δεκαετία του Eisner με τον Wells, ήταν επιτυχημένη μια και ο Eisner ήταν προσανατολισμένος προς τα καθήκοντα ενώ ο Wells και προς τα δύο. Τα στελέχη ήθελαν και ήξεραν. Υπήρχε σωστή αντιμετώπιση στην αγορά.
3. Η δεύτερη δεκαετία και με το χαμό του Wells, αλλά και την αποχώρηση του Katzenberg. Το διοικητικό μοντέλο πέρασε από τον Eisner, στον απόλυτο προσανατολισμό προς τα καθήκοντα. Τα άτομα τα οποία χρησιμοποιήθηκαν όπως ο Onitz δεν ενδιαφερόταν ούτε για τα καθήκοντα ούτε για τους ανθρώπους. Οι συνεργάτες και οι εργαζόμενοι ήξεραν αλλά δεν ήθελαν ή φοβόντουσαν να εμπλακούν, γι αυτό συνεργασίες όπως με την Pixar οδηγήθηκαν στην καταστροφή.

Η εταιρία Disney προσανατολισμένη μόνο προς τα καθήκοντα και το κέρδος, έχασε το προφίλ που είχε στην αγορά και μετατράπηκε σε έναν άκαρδο και απάνθρωπο οργανισμό, ο οποίος δεν ήταν πια αγαπητός στην αγορά. Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι η Disney δεν ήταν ανίκανη να αντιμετωπίσει τις αλλαγές, λόγω της δυσκολίας που παρουσιάζει το φαινόμενο αλλά λόγω της ανικανότητας των ηγετών της να προστατέψουν της εταιρία αλλά και προβλέψουν τους επερχόμενους

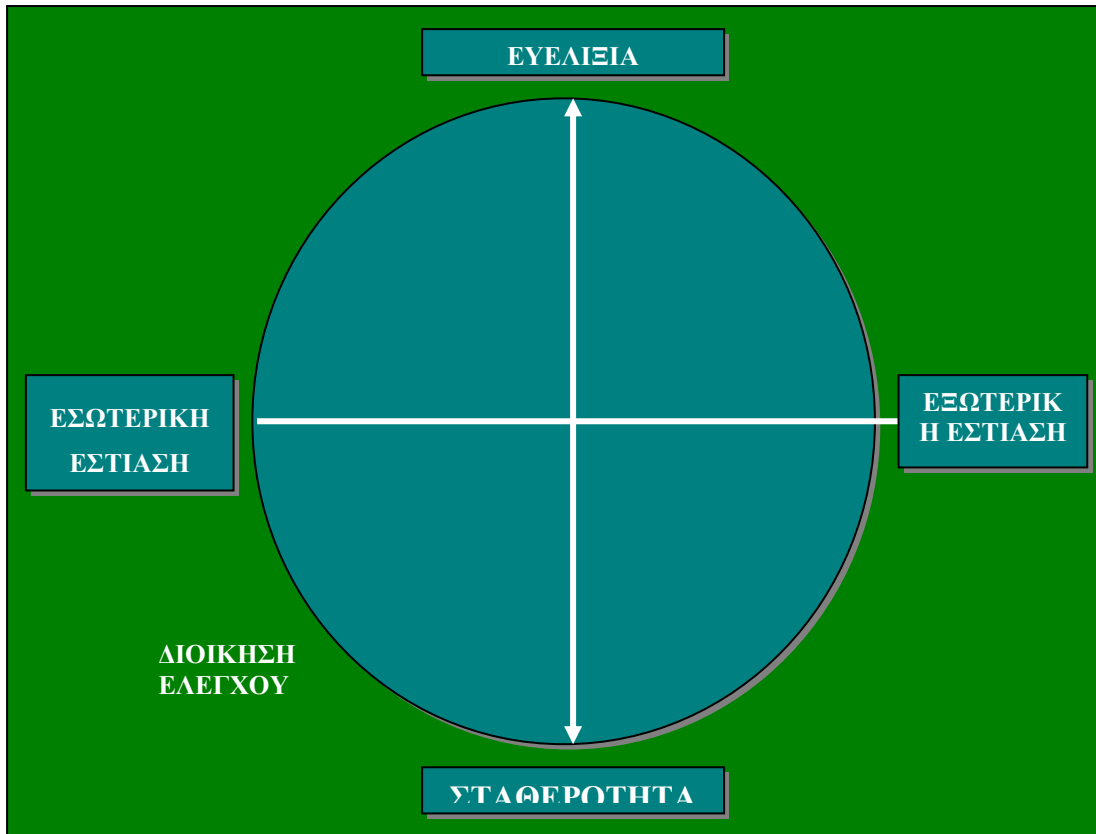
⁴² Hughes R(1993), Leadership Irwin

κινδύνους. Ειδικά ο Eisner θα μπορούσε να επιλύσει το πρόβλημα της εταιρίας, αν δεν έβαζε το προσωπικό όφελος πάνω από το όφελος της Disney. Θα ολοκληρώσουμε το κομμάτι της ηγεσίας αλλά και το πώς επηρέασε στην αλλαγή της εταιρίας με τη παρουσίαση του Eisner σε σχέση με τις περιοχές συμπεριφοράς του μοντέλου του Gordon⁴³:

ΠΕΡΙΟΧΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	EISNER – ΗΓΕΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΜΕ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΑΝΤΙΘΕΣΗ ΜΕ ΑΛΛΑΓΕΣ ΠΟΥ ΔΕΝ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΑ ΤΟΥ.
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΟΧΙ ΠΟΛΥ ΔΙΑΦΟΡΕΤΙΚΟΙ ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΑΡΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ- ΛΑΘΟΣ ΕΚΤΙΜΗΣΕΙΣ (Π.Χ ΣΥΜΦΩΝΙΑ FOX- ΚΟΝΤΡΑ ΜΕ ΗΓΕΤΗ ΡΙΧΑΡ ΛΟΓΩ ΕΓΩΙΣΜΟΥ)
ΕΙΚΟΝΑ ΣΤΟΥΣ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ ΤΟΥ	ΟΧΙ ΑΓΑΠΗΤΟΣ
ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ	ΔΕΝ ΚΕΡΔΙΖΕΙ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΥΝΕΡΓΑΤΩΝ ΤΟΥ – ΚΑΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΜΦΩΝΙΩΝ ΚΑΙ ΕΤΑΙΡΙΑΣ -Π.Χ ΤΟ ΚΑΝΑΛΙ ABC ΚΑΙ Ο ΤΡΟΠΟΣ ΜΕ ΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΚΑΤΑΦΕΡΕ ΤΟ ΠΡΩΤΟ ΚΑΝΑΛΙ ΝΑ ΤΟ ΚΑΤΑΣΤΗΣΕΙ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ.
ΕΜΠΕΙΡΟΓΝΩΜΟΣΥΝΗ	ΙΚΑΝΟΣ ΝΑ ΠΕΤΥΧΕΙ ΚΑΠΟΙΕΣ ΣΥΜΦΩΝΙΕΣ- ΑΝΙΚΑΝΟΣ ΝΑ ΤΙΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΙ- ΑΝΙΚΑΝΟΣ ΝΑ ΒΓΕΙ ΑΠΟ ΔΥΣΚΟΛΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ- Π.Χ ΠΤΩΣΗ ΤΗΣ DISNEYLAND.
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	ΚΑΚΗ ΠΡΟΣ ΟΛΟΥΣ.
ΕΥΑΙΣΘΗΣΙΑ ΣΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ ΓΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ- ΔΥΣΚΟΛΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΛΛΑΓΩΝ.
ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ	ΚΑΚΗ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΝΑ ΔΩΣΕΙ ΚΙΝΗΤΡΑ.
ΔΥΝΑΜΗ	ΔΥΝΑΜΗ ΛΟΓΩ ΘΕΣΗΣ
ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΣΥΝΕΡΓΑΤΕΣ	ΚΑΚΗ ΑΝΙΣΗ ΣΤΗΡΙΖΕΤΑΙ ΣΤΗ ΔΥΝΑΜΗ ΚΑΙ ΣΤΟ ΦΟΒΟ

⁴³ Bennis W(1990), On Becoming Leader, Addison Wesley

Αν θέλουμε να δούμε καλύτερα τη διοικητική θέση του Eisner μέσα στην εταιρία, θα χρησιμοποιήσουμε το πλαίσιο του Quinn για τους ηγετικούς ρόλους⁴⁴.



Βλέπουμε ότι ο Eisner στηρίχτηκε μόνο στη διοίκηση ελέγχου, επέβαλε πράγματα και αδιαφόρησε για συνεργάτες και εργαζόμενους. Αυτή του η πολιτική έφερε την εταιρία σε δεινή θέση, πράγμα που την ανάγκαζε πια να βρει διεξόδους αλλαγής. Το σίγουρο είναι ότι δεν ήταν φυσιολογικό το αναπάντεχο ατύχημα του Wells να φέρει σε διάλυση έναν κολοσσό. Οι αλλαγές διαχειρίζονται εφόσον επιλεγούν τα κατάλληλα στελέχη, αλλά και υπάρχει ο κατάλληλος προγραμματισμός. Όπως είδαμε το πρόβλημα στην εταιρία ήταν καθαρά διοικητικό, αυτό σημαίνει ότι το πρόβλημα δεν είχε να κάνει με αδυναμία διαχείρισης

⁴⁴ Daft(2000), Organizational Theory and Design, West Publishing Company

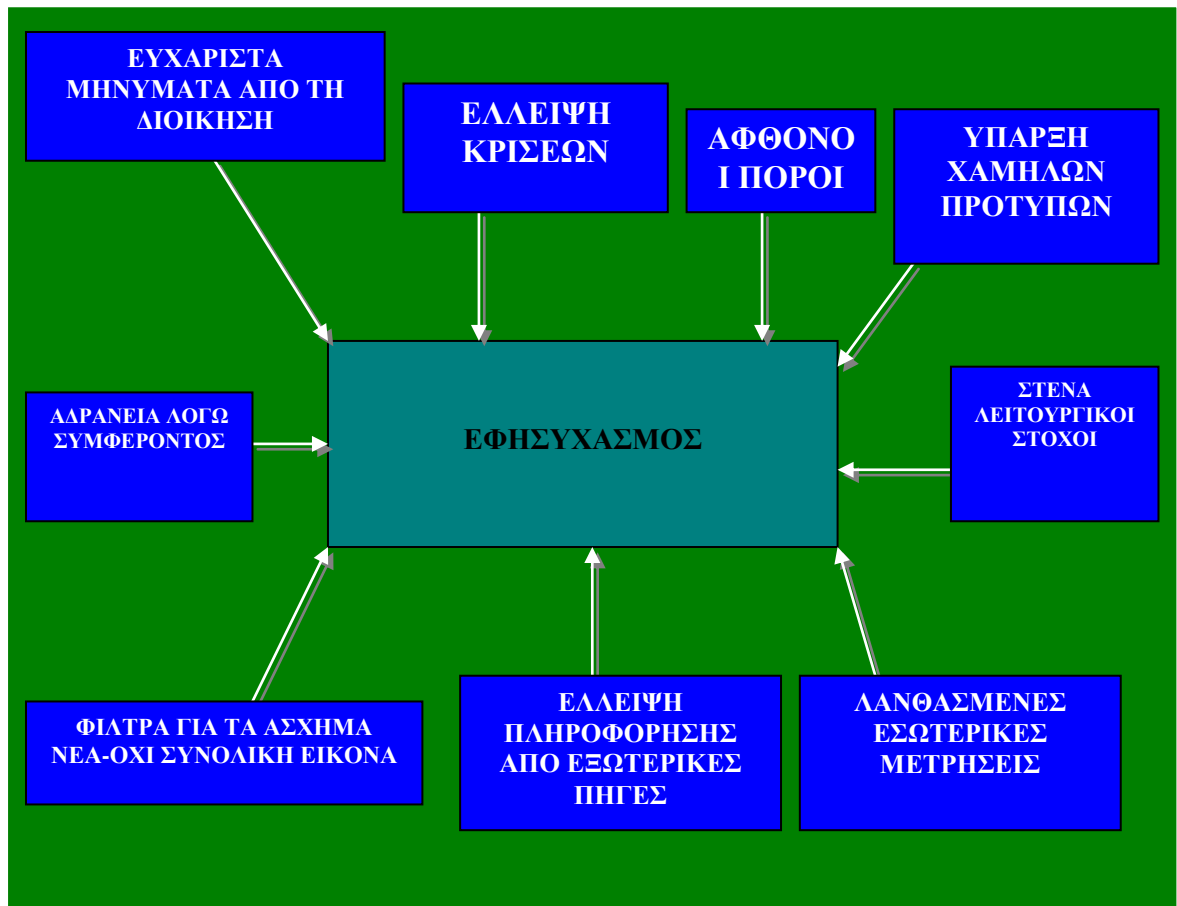
απρογραμμάτιστων αλλαγών, αλλά με αδυναμία επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων στις κατάλληλες θέσεις. Η Disney με το ατύχημα του Wells δεν έμεινε «ακέφαλη» δε θα έπρεπε να είχε πρόβλημα, αυτό όμως που αποδείχτηκε ήταν τελικά το ακριβώς αντίθετο.

Όλη η παραπάνω αναφορά μας στο συνδυασμό ηγεσίας και αλλαγής μας απέδειξε ότι η εταιρία επηρεάστηκε σε τέτοιο βαθμό, λόγω διοικητικής ανυπαρξίας. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας θα δείξουμε το πώς αντιμετωπίζονται οι αλλαγές, το τι έπρεπε να είχε κάνει η εταιρία και τελικά το ότι η αλλαγή είναι ένα φαινόμενο που μπορεί να διαχειρισθεί.

6.2. Η ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΤΑΙΡΙΑ DISNEY

Η Disney αποτελεί ατράνταχτο παράδειγμα ότι η αλλαγή διαχειρίζεται αν ακολουθηθεί ο σωστός προγραμματισμός. Συγκεκριμένα θα δούμε παρακάτω αιτίες που οδηγούν τις εταιρίες σε εφησυχασμό, οδηγώντας αυτές σε ανικανότητα διαχείρισης των αλλαγών. Συγκεκριμένα⁴⁵:

⁴⁵ Peter S(1999),The dance of Change, Brealey Publishing



Ευχάριστα μηνύματα από τη διοίκηση: Η εταιρία αρκούσαν στα ευχάριστα μηνύματα που είχε σε οικονομικό επίπεδο από προηγούμενες χρονιές παραβλέποντας τις λάθος κινήσεις του Eisner αλλά και το που θα μπορούσαν να οδηγήσουν την εταιρία στο μέλλον. Ο ίδιος ο Eisner επιδίωκε το καθησυχασμό, προκειμένου να μη ζητηθούν αλλαγές.

- Ο Eisner αδρανούσε και ήθελε όλη η εταιρία να αδρανεί στη τότε κατάσταση. Συμφέρον του ήταν τα πράγματα να μείνουν έτσι να ώστε αυτός να γίνεται συνεχώς όλο και πιο πλούσιος αλλά και πιο δυνατός.

- Φίλτρα στην άσχημη εικόνα υπήρξαν η συμφωνία με την ABC, η οποία θεωρήθηκε ως προσωπική επιτυχία του Eisner. Το πρόβλημα ήταν ότι δεν κατάφερε να εκμεταλλευτεί όπως έπρεπε τη συγκεκριμένη συμφωνία (το κορυφαίο παιχνίδι γίνε εκατομμυριούχος λόγω τη συχνότητα προβολής του, κατάφερε να το αντιπαθήσει το

κοινό). Για τον Eisner η συγκεκριμένη εξαγορά ήταν φίλτρο το οποίο κάλυψε τα λάθη που έκανε στην εξαγορά της Fox αλλά και την οικονομική ύφεση της εταιρίας και της μετοχής της. Ο Eisner ήθελε να κερδίσει χρόνο εφησυχάζοντας τους μετόχους ώστε να μην επιφέρουν αλλαγές.

- Ο Eisner απέφευγε να πληροφορήσει τα στελέχη της εταιρίας του, αλλά και να ζητήσει βοήθεια. Άφησε την εταιρία να οδηγείτε στην καταστροφή, προκειμένου να ικανοποιήσει τα προσωπικά του οφέλη. Συγχρόνως απέκλεισε προϊόντα όπως τη ταινία Fahrenheit 1/9, η οποία θα έφερνε τεράστια κέρδη στην εταιρία, προκειμένου να μην επηρεάσει τη σχέση του με πολιτικά πρόσωπα που στήριζαν την εταιρία.

- Οι οικονομικές μετρήσεις της εταιρίας το 2003 ήταν λανθασμένες, η εταιρία φαινόταν κερδοφόρα λόγω πωλήσεων, παλαιότερων ταινιών της. Ο Eisner το ήξερε αυτό και το έκρυβε προκειμένου να μη καταλάβει κανείς την οικονομική ύφεση που θα έδειχνε η εταιρία στις αρχές του 2004.

- Η απόρριψη της ταινία Fahrenheit 1/9 αποδεικνύει τους περιορισμένους στόχους που είχε ο Eisner για την εταιρία. Οι περιορισμένοι στόχοι οδήγησαν την εταιρία σε χαμηλά πρότυπα, τοποθετώντας την σε δυσμενή θέση στην αγορά.

- Η εταιρία λόγω της επιτυχίας των προηγούμενων ετών είχε άφθονους πόρους που καθυσύχαζαν τους μετόχους.

- Ο Eisner διοικούσε υπό το καθεστώς του φόβου, όλοι φοβόντουσαν να κρίνουν την κατάσταση, αυτό δε βοηθούσε την εταιρία να βγει από το αδιέξοδο.

Με βάση τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι οι αλλαγές γίνονται αδύνατες να διαχειριστούν, επειδή οι εταιρίες εφησυχάζουν λόγω κάποιων συγκεκριμένων λόγων. Ο εφησυχασμός της κάνει αδύναμες

όταν πια έχει δημιουργηθεί το πρόβλημα να επιφέρουν τροποποιήσεις. Στη περίπτωση της Disney, τα πράγματα ήταν πολύ πιο δύσκολα αφού ο ίδιος ο ηγέτης της, λόγω προσωπικών και μόνο φιλοδοξιών καθησυχάζει την εταιρία ώστε να μη γίνει κατανοητή η ανάγκη για αλλαγές.

Με βάση τη μέχρι τώρα ανάλυση κατανοήσαμε ότι οι αλλαγές κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, είναι κάτι το οποίο είναι διαχειρίσιμο και έχει να κάνει με τον ηγέτη και πως αυτό το αντιμετωπίζει, με τα δεδομένα τα οποία υποκρύπτουν την πραγματικότητα αλλά και με τις στάσεις και αντιστάσεις μέσα στο οργανισμό. Συγκεκριμένα στην εταιρία και οι στάσεις αλλά και οι αντιστάσεις που προβάλλονται, δεν εξυπηρετούν τη διαδικασία αλλαγής. Συγκεκριμένα⁴⁶:



Όσο η στάση του Eisner είναι ενεργή άρνηση δηλαδή γνωρίζει το πρόβλημα αλλά αρνείται να φύγει και όλοι οι υπόλοιποι συμμετέχοντες αδιαφορούν η εταιρία έχει πρόβλημα. Όταν οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι αλλάζουν τη στάση τους σε ενεργή υποστήριξη τότε όλα αλλάζουν ο Eisner, αποφασίζει να παραιτηθεί και η εταιρία ετοιμάζεται για τη νέα εποχή. Με βάση αυτό κατανοούμε ότι η αλλαγή διαχειρίζεται εφόσον γίνει αντιληπτή και υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων (στη περίπτωση μας ήταν το διοικητικό συμβούλιο, όλοι οι απλοί μέτοχοι και τέλος τα

⁴⁶ Peter S(1999),The dance of Change, Brealey Publishing

συνδικάτα). Οι αντιστάσεις που υπάρχουν και δείχνουν την αλλαγή σαν κάτι το ακατόρθωτο, είναι οι ακόλουθες⁴⁷:

1. **Ο φόβος :** Ο φόβος του Eisner, ότι θα χάσει την απόλυτη εξουσία δεν αφήνει την εταιρία να προβεί σε αλλαγές οι οποίες θα βελτιώσουν τη θέση τους.
2. **Αίσθημα απώλειας:** Το αίσθημα απώλειας του Eisner, σε σχέση με τη δύναμη αλλά και τα χρήματα τον οδηγεί στο να κρύβει την αλήθεια, να δίνει ψευδή στοιχεία στο διοικητικό συμβούλιο και να προσπαθεί να σταματήσει, την οποιαδήποτε διαδικασία αλλαγής.
3. **Συνήθεια:** Η πρωτιά της Disney στην αγορά, σε συνδυασμό με τα τεράστια κέρδη, έχει επιφέρει τη συνήθεια η οποία είναι κακός σύμμαχος σε οποιαδήποτε κίνηση αλλαγών.
4. **Μη κατανόηση της χρησιμότητας των αλλαγών:** Το διοικητικό συμβούλιο και τα εργατικά συνδικάτα, άργησαν να κατανοήσουν τη σημασία των αλλαγών για την ανάπτυξη της εταιρίας στο μέλλον.
5. **Διαφορετικές αντιλήψεις:** Η διαφορετικές αντιλήψεις του Roy Disney με τον Eisner, οδήγησαν σε μεγάλη καθυστέρηση αλλά και αδυναμία εφαρμογή ανακατατάξεων στο εσωτερικό της εταιρίας. Για παράδειγμα αν είχε συζητηθεί περισσότερο το θέμα αντικατάστασης του Wells , σίγουρα δε θα είχε προσληφθεί ο Onitz, ο οποίος αποδείχτηκε ανίκανος για τη θέση αλλά ούτε θα είχε φύγει και ο Kratenberg, αυτό σημαίνει ότι πιθανόν θα είχε αποφευχθεί το κατρακύλισμα της εταιρία και δε θα υπήρχε ανάγκη να γίνουν αλλαγές.
6. **Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής:** Ο Eisner έκανε τα πάντα για να μη γίνουν αναδιοργανώσεις στο εσωτερικό της εταιρίας.

⁴⁷ Peter S(1999),The dance of Change, Brealey Publishing

Θεωρούσε την οποιαδήποτε αλλαγή περιττή και το μόνο που ήθελε ήταν να μείνει μόνος στη διοίκηση της εταιρίας.

Με βάση τα παραπάνω κατανοούμε ότι η αλλαγή δεν είναι ένα γεγονός μη διαχειρίσιμο, αντιθέτως με σωστό προγραμματισμό και συνολική υποστήριξη μπορεί και να προβλεφθεί αλλά και να εφαρμοστεί με επιτυχία. Ο λόγος που το 2003 ο Eisner αποφάσισε να παρατεθεί και να ανοίξει το δρόμο της αλλαγής, ήταν γιατί πιέστηκε από το σύνολο της εταιρίας. Αυτό φυσικά θα μπορούσε να είχε γίνει από πιο νωρίς για να μη χαθεί πολύτιμος χρόνος. Συγκεκριμένα θα παραθέσουμε μοντέλα πρόληψης αλλά και διαχείρισης των αλλαγών, εφαρμόζοντας τα στη Disney. Συγκεκριμένα οι μέθοδοι που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση των αντιστάσεων, είναι οι ακόλουθοι⁴⁸:

1. Επικοινωνία: Αν ο Roy Disney επικοινωνούσε με τον Eisner από πιο πριν, τότε θα τους δινόταν η δυνατότητα να ανακαλύψουν τα προβλήματα και να βρουν τις κατάλληλες λύσεις.
2. Συμμετοχή: Αν από την αρχή στη διαδικασία των αλλαγών συμμετείχαν, όλοι οι εμπλεκόμενοι όπως το διοικητικό συμβούλιο, οι μέτοχοι, τα εργατικά συνδικάτα τότε το θέμα θα επιλυνόταν πιο γρήγορα και ποιο εύκολα.
3. Διευκόλυνση και υποστήριξη Αν στο εσωτερικό της εταιρίας υπήρχε αλληλοϋποστήριξη και διευκολύνσεις και από τα δύο μέτωπα, οι αλλαγές θα εφαρμόζονταν γρηγορότερα και καλύτερα.
4. Θα έπρεπε να υπήρχαν διαπραγματευτικά στάνταρ προκειμένου η εταιρία να αποφύγει τα λάθη του Eisner.

Αν η εταιρία είχε λειτουργήσει έτσι από την αρχή ενώ συγχρόνως χρησιμοποιούσε και ένα εσωτερικό εκπαιδευτικό προγραμματισμό, είναι σίγουρο ότι τη κατάλληλη στιγμή θα κατάφερνε να διαχειρισθεί τις

⁴⁸ Kanter R.M (1983) *The Change Masters*. Simon and Schuster.

εσωτερικές και τις εξωτερικές αλλαγές. Από την αρχή κάποιος έπρεπε να πάρει τα ινία για την εφαρμογή των διαφοροποιήσεων. Συγχρόνως θα έπρεπε να έχει υποστηρικτές κυρίως από τους μετόχους και τέλος να βρει καινούργια άτομα για την υλοποίηση⁴⁹. Ολοκληρώνοντας θεωρούμαι σημαντικό να αναφέρουμε με βάση τη θεωρία του Kottler J τις κινήσεις μέσω των οποίων θα μπορούσε η εταιρία να προλάβει τα προβλήματα και να επιφέρει αλλαγές.

1. Ο Roy Disney και τα άλλα διοικητικά στελέχη άργησαν πολύ να επιφέρουν αλλαγές, έπρεπε να συνειδητοποιήσουν τα προβλήματα αμέσως μετά το ατύχημα του Wells και να μην αφήσουν τον Eisner, να διοικήσει μόνος του. Θα πρέπει τώρα η εταιρία έχοντας το αίσθημα του επείγοντος να τοποθετήσει νέο διοικητικό στέλεχος, το οποίο δεν θα έχει την απόλυτη δύναμη και θα προσπαθήσει να επιλύσει τα προβλήματα της εταιρίας.
2. Η εταιρία θα πρέπει να επαναπροσδιορίσει το όραμα της φέρνοντας το στα ίδια πρότυπα με το όραμα του Wall Disney. Συγκεκριμένα η Disney έπρεπε να αποκτήσει και πάλι το φιλικό πρόσωπο που είχε στην αγορά και να απαλλαγεί από το απρόσωπο επιχειρησιακό που της είχε δώσει ο Eisner.
3. Η εταιρία θα πρέπει να έχει την απόλυτη υποστήριξη των μετόχων της και των διοικητικών στελεχών της.
4. Διαφοροποίηση της κουλτούρας, νέα κίνητρα στο προσωπικό, εκπαίδευση, πρόσληψη των κατάλληλων στελεχών.

Όλα τα παραπάνω είναι βήματα που μπορεί να εφαρμόσει μια εταιρία προκειμένου να διαχειρισθεί, τις οποιαδήποτε αλλαγές. Η Disney δεν θα μπορούσε να προβλέψει το τρομοκρατικό χτύπημα της 11^{ης} Σεπτεμβρίου θα μπορούσε όμως να επιφέρει αλλαγές μετά από αυτό, οι οποίες θα κινούνταν στα παραπάνω επίπεδα. Η Disney δε θα μπορούσε

⁴⁹ Kevan Scholes(1999), Exploring strategic change, Prentice Hall

να προβλέψει το ατύχημα του Wells, θα μπορούσε όμως να κανονίσει τη διαδοχή σε περίπτωση αποχώρησης. Συγχρόνως θα μπορούσε να ακολουθήσει τον παραπάνω προγραμματισμό και για να είναι έτοιμη σε ενδεχόμενες αλλαγές αλλά και για να μπορεί να τις εφαρμόσει.

Η εταιρία θα κατάφερνε να προλάβει τις αλλαγές αλλά και αργότερα θα μπορούσε ευκολότερα να τις εφαρμόσει αν είχε σωστό προγραμματισμό. Οι αλλαγές είναι ένα μετρήσιμο φαινόμενο το οποίο δε μπορεί να διαχειριστεί όταν όπως είδαμε και στην εργασία σε μια εταιρία υπάρχει κακή ηγεσία, συμφέροντα θέσεων, φόβος, άγνοια κ.λ.π. Η αλλαγή για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί πρέπει να υπάρχει συμμετοχικότητα, αλλά και κοινός στόχος σε μια εταιρία. Η αλλαγή δεν είναι ένα σύνθετο φαινόμενο. Οι εταιρίες λειτουργούν περίπλοκα και μετατρέπουν φαινόμενα που μπορούν να προγραμματιστούν σε μη διαχειρίσιμα ζητήματα.

Ο νέος Γενικός επένδυσε στη γνώση. Συγκεκριμένα μέσα και από τις παραινήσεις της πολιτείας επένδυσε σε ένα πρόγραμμα Επένδυσης στους Ανθρώπους. Το νέο μοντέλο λειτουργίας χρηστών με ειδικό προφίλ δε μπορούσε να γίνει από άτομα μη καταρτισμένα. Τα δεδομένα της γνώσης για τον οργανισμό ήταν τα ακόλουθα:

- Οικονομικά Αποτελέσματα: Μέσα από τη διοίκηση της γνώσης, ο οργανισμός προσπάθησε να βελτιώσει τη λειτουργία του, τη στήριξη των στελεχών του, τη στήριξη του στόχου για ενίσχυση χρηστών με ουσιαστικές ανάγκες και ειδικά ανάγκες επανένταξης. Την ανάπτυξη των γνώσεων των χρηστών, τη χρήση τους στην επανένταξη άλλων ατόμων με παρόμοια προβλήματα. Αλλά και στην αύξηση της χρηματοοικονομικής στήριξης του οργανισμού μέσα από την αξιοποίηση των θέσεων αλλά και την επίτευξη των καθορισμένων από το κράτος στόχων.

- Υποστήριξη μόνο σε επίπεδο οργανωτικό ανάθεση ρόλων, βελτίωση οργανογράμματος, ευελιξία διαδικασιών. Δε γίνεται αναφορά για τεχνολογική ευελιξία και βελτίωση σε τεχνολογικό επίπεδο.
- Ισορροπία μεταξύ ευελιξίας και πειθαρχίας. Η γνώση επήλθε μέσα από τυπικές και καθορισμένες διαδικασίες ουσιαστικά επιβλήθηκε ώστε να μπορέσει άμεσα ο οργανισμός να αλλάξει πρόσωπο.

Στο οργανισμό υπήρχαν άτυπες ομάδες οι οποίες καθόριζαν τη λειτουργία του και κατεύθυναν και τους υπόλοιπους. Πέντε μόλις μέλη έστειλαν επιστολή στο Γενικό και αυτοαποκαλέστηκαν το σύνολο του προσωπικού. Οι ομάδες διαλύθηκαν μέσα από την ίδια τη νέα κουλτούρα, τα κίνητρα αλλά και την ύπαρξη μιας μερίδας υπέρ της νέας λειτουργίας, κάποιοι παραιτήθηκαν κάποιοι απορροφήθηκαν από το σύνολο. Οι ομάδες είχαν δημιουργηθεί από το παλαιό μοντέλο διοίκησης όπου ήταν στάσιμο αδύναμο να στηρίζει τους χρήστες, καλλιεργούσε μια νωθρότητα και άγνοια. Το νέο σύστημα δε δεχόταν αυτό το μοντέλο λειτουργίας και απέβαλε τα του παρελθόντος.

Τα κίνητρα με βάση τη πυραμίδα του Maslow ήταν στα πρώτα επίπεδα, μια και το προσωπικό ικανοποιούνταν με τα πολυτελή γεύματα με τη στασιμότητα στη δουλειά με τη μη βελτίωση της ζωής των χρηστών μια και αυτό σήμαινε πιθανόν λιγότερη δουλειά για τους. Η πρόσληψη εξωτερικών διοικητικών στελεχών σήμαινε εσωτερική αδυναμία του προσωπικού. Από την άλλη το νέο μοντέλο έδωσε και πάλι υλικά κίνητρα οικονομικά σε σχέση με την εκπαίδευση και την υπερωριακή απασχόληση, όμως έδωσε και κίνητρα αυτό-ανέλιξης σε σχέση με τη μόρφωση την ενίσχυση της παιδείας της μεγαλύτερης προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο. Στους χρήστες που εντάχθηκαν στο προσωπικό δόθηκε όχι το κίνητρο της τροφής, του ρουχισμού και της ασφάλειας αλλά της επανένταξης, της προσφοράς αλλά και της

υποστήριξης και άλλων χρηστών. Οι εργαζόμενοι είχαν όραμα ο οργανισμός παρότι μη κερδοσκοπικός προσπαθούσε να αυξήσει τα κέρδη προς επένδυση αλλά και τη δυναμική να επεκταθεί και διευρύνει τις δράσεις του.

Η αλλαγή στο νομικό πλαίσιο έδωσε τη δυνατότητα στο Γενικό Διευθυντή να επιφέρει άμεσες αλλαγές αφού πιεζόταν να το κάνει. Ήταν υποχρεωμένος να το κάνει οπότε δεν είχε χρόνο να ανεχτεί τις όποιες αντιδράσεις και αντιρρήσεις, αντίθετα προσπάθησε να δουλέψει με όσους είχε, να αλλάξει το προσωπικό οπότε το νέο να δεχτεί αμέσως τη νέα κουλτούρα και τέλος να βελτιώσει άμεσα τη λειτουργία της εταιρίας. Ο χρόνος ήταν λίγος και ήθελε δραστικές και άμεσες κινήσεις.



ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ολοκληρώνοντας την παρούσα εργασία συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τόσο το ελληνικό όσο και το διεθνές περιβάλλον επηρεάζουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες καλούνται να πάρουν μέτρα προκειμένου να αντεπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν το πλεονέκτημα της ευελιξίας σε σχέση με τις δύσκαμπτες γραφειοκρατικές μεγάλες επιχειρήσεις, μπορούν να ανταποκριθούν με μεγαλύτερη ταχύτητα στις αλλαγές, μπορούν δε να προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες με χαμηλότερο κόστος, διότι δεν έχουν τα κόστη προβολής των μεγάλων επιχειρήσεων.

Επίσης στις μικρές επιχειρήσεις παρουσιάζεται υψηλή ενδοεπιχειρηματικότητα, από διοικητικά στελέχη και εργαζομένους που προτείνουν νέες ιδέες και μεθόδους, ώστε να βελτιώσουν τα παραγόμενα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, δημιουργώντας καινοτομίες και νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις έχουν γίνει πιο ελκυστικές για τους ταλαντούχους άντρες και τις γυναίκες που επιζητούν επαγγελματική ανεξαρτησία.

Επίσης η καινοτομία θεωρείται ότι αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις σήμερα. Συγκεκριμένα η εφαρμογή των καινοτομιών είναι το μέσο που επιτρέπει στην επιχείρηση να κινηθεί από

την πλήρως ανταγωνιστική αγορά προς την ολιγοπωλιακή και τη μονοπωλιακή αγορά. Παράλληλα, ο επιχειρηματίας, στην προσπάθειά του να επιτύχει κέρδη, οργανώνει τους παραγωγικούς συντελεστές με ένα νέο τρόπο που θα κάνει τα προϊόντα του να ξεχωρίζουν από αυτά των ανταγωνιστών του. Είναι, μάλιστα, χαρακτηριστική η έμφαση που αποδίδει στο ρόλο του επιχειρηματία που πρώτος εφαρμόζει την καινοτομία - του «επαναστάτη» που αλλάζει την εικόνα της στασιμότητας που επικρατεί στην αγορά. Η καινοτομία επομένως αποφέρει κέρδη στον επιχειρηματία που την εφαρμόζει.

Τέλος αναφορικά με το ρόλο του ηγέτη στις αλλαγές μιας επιχείρησης αλλά και στη διαχείριση αποτυχημένων στρατηγικών μπορούμε να πούμε ότι οι ηγέτες εξαρτώνται από τις ανάγκες του οργανισμού κάθε συγκεκριμένη περίοδο. Η απάντηση στο ποιος είναι ηγέτης εξαρτάται από τα στρατηγικά ζητήματα που αντιμετωπίζει ο οργανισμός κάθε στιγμή και αλλάζει, όταν οι καταστάσεις μεταβάλλονται. Για παράδειγμα, μία κατάσταση κρίσης απαιτεί ένα διαφορετικού τύπου ηγέτη από μία ομαλή κατάσταση. Επομένως πρέπει να υπάρχει μία αντιστοιχία ανάμεσα στους ηγέτες και τις καταστάσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν.

Για να εξετάσουμε την αντιστοιχία μεταξύ του ηγέτη και της κατάστασης, αντιπαραθέτουμε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη και της κατάστασης σε δύο παράλληλες κλίμακες, που κυμαίνονται από το σημείο «προσανατολισμένος στις σχέσεις» μέχρι το σημείο «προσανατολισμένος στο έργο», για τον ηγέτη, και από το σημείο «ιδανική» (καλές σχέσεις ηγέτη με τα μέλη της ομάδας του, υψηλός βαθμός δόμησης της κατάστασης, ο ηγέτης έχει όση νόμιμη εξουσία χρειάζεται) μέχρι το σημείο «χειρίστη», για την κατάσταση.

Όταν μία κατάσταση είναι πολύ δυσμενής, ο ηγέτης πρέπει να δώσει έμφαση στην ανάγκη για την εκτέλεση του έργου, ώστε να ωθήσει την

ομάδα του προς το στόχο. Επίσης, όταν η κατάσταση είναι πολύ ευνοϊκή, ένας ηγέτης προσανατολισμένος στο έργο μπορεί εύκολα να κερδίσει τη συνεργασία της ομάδας του στη διενέργεια των αναγκαίων πράξεων για την ολοκλήρωση του έργου. Όταν, όμως, η κατάσταση είναι σχετικά μόνο ευνοϊκή, είτε λόγω κακών σχέσεων ηγέτη-μελών, είτε μίας ασυνήθιστης κατάστασης, χρειάζεται ένας ηγέτης προσανατολισμένος στις σχέσεις που μπορεί να δώσει έμφαση σε καλές σχέσεις εργασίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας ή να παρέχει υποστήριξη, καθώς η ομάδα προσπαθεί να αντιμετωπίσει μία ασυνήθιστη κατάσταση. Όσον αφορά τη στρατηγική του οργανισμού, η θεωρία των καταστάσεων που καλείται να αντιμετωπίσει ο ηγέτης είναι πολύ σημαντική διότι αναγνωρίζει τη σημασία της στρατηγικής κατάστασης σαν σημαντική για την ανάλυση της ηγεσίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Acs, Zoltan J. and David B. Audretsch (eds.), (2007), *Small Firms and Entrepreneurship: An East-West Perspective*, Cambridge: Cambridge University Press.
2. Amable, Barre, Boyer, 1997, Ανάκτηση στις 2-6-2009 από το www.competitive
3. Bennis W(1990), *On Becoming Leader*, Addison Wesley
4. Bradford L & Lipitt R(1980), *Building a Democratic Work Group*, R. IRWIN, σελ 37
5. Callon, 1992, Ανάκτηση στις 2-6-2009 από το www.competitive-greece.gr
6. Camagni R., (2005), *Innovation Networks: spatial perspectives*, GREMI, Belhaven Press, London and N.Y.
7. Cooke, Morgan, 1998, Ανάκτηση στις 2-6-2009 από το www.competitive-greece.gr
8. Daft(2000), *Organizational Theory and Design*, West Publishing Company
9. Damanpour F et al (1984), *Organizational Innovation and Performance: The Problem of Organizational Lag*, *Administrative Science Quarterly*,
10. David A. Kirby(2005), *Joint Ventures as an Internationalisation Strategy for SMEs*, *Small Business Economics* 9(1),1–6.
11. Dirk De Clercq., (2006), *The Internationalization of Small and Medium-Sized Firms* . *Small Business Economics* 24: 409–419,
12. Drucker P (1993), Πέντε θανάσιμα επιχειρηματικά αμαρτήματα, *Wall Street Journal*

13. Gary Hamel, Harvard Business Review, 2008
14. Hughes R(1993), Leadership Irwin
15. J. Johnson- J. Slow- S. Young (2003) Micro Multinationals, p. 164
16. Kanter R.M (1983) *The **Change Masters***.Simon and Schuster.
17. Kevan Scholes(1999), Exploring strategic change, Prentice Hall
18. Kline L. & Rosenberg N., (1986), “An overview of Innovation” in Landau R., Rosenberg N. (eds) *The Positive Sum Strategy*, National Academy Press.
19. Kotler J(1988), *The Leadership Factor*, Free Press
20. Murphy,M. (1996) ‘Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων’ Κλειδάριθμός
21. Murphy,M. (1996) ‘Μάνατζμεντ μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων’ Κλειδάριθμός, σελ 23
22. Panagiotis Liargovas(2007), *The White Paper on Growth, Competitiveness and Employment and Greek Small and Medium Sized Enterprises* *Small Business Economics* 11: 201–214,
23. Peter S(1999),*The dance of Change*, Brealey Publishing
24. Porter M (2003), Δημιουργώντας τα Πλεονεκτήματα του Μέλλοντος, Καστανιώτης, σελ 86-87 Από βιβλίο *Η επιχείρηση του Μέλλοντος* (Επιμέλεια) Gibson R
25. Robin S(1998), *Organizational Behavior*, Prentice Hall
26. Savage. (2006) ‘Management 5^{ης} γενιάς’ *Leader Books*,pp. 140
27. Srinivas B. Prasad(2005), *Globalization of Smaller Firms* *Field Notes on Processes*, *Business Week* February 8, Π. 1-7
28. Zoltan J. Acs(2005), *Small and Medium-Sized Enterprises, Technology, and Globalization* :Introduction to a Special Issue on *Small and Medium-Sized Enterprises in the Global Economy*, Oxford: Blackwell Publishers, pp. 1-6
29. Βλάχος(2003),*Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων*, Σταμούλης

30. Δελτίο ΒΕΑ(2008), Τεύχος 7
31. Καμπουρίδης,Γ. (2007) ‘Η στρατηγική της ποιότητας και η Ελληνική μικρομεσαία επιχείρηση’ Κλειδάριθμος, σελ. 20
32. Καραλέκας Δ και Κακούρος Γ.,(2008), Η Διαχείριση της Τεχνολογικής Καινοτομίας, Ανάκτηση στις 30-5-2009 από http://www.telecom.ntua.gr/ees/downloads/edtk/Parous_01_EMP_DefinitInnov_07032005.ppt
33. Κυριαζόπουλος,Π. (2008) ‘Σύγχρονες μορφές διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων’, Σύγχρονη Εκδοτική,σελ 77
34. Μπουρλετίδης Κ., Παθανασίου Σπ. ‘Επιχειρηματικότητα με εναλλακτική επιλογή’, Το χρήμα, Νοέμβριος 2006, σελ 70
35. Οικονομόπουλος Β(2005), Η ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας, Σύλλογος Πολιτικών Μηχανικών Ελλάδος σελ 1-6
36. ΟΟΣΑ., (1997), New Directions for Industrial Policy, Policy Brief No3/97.
37. Παπαδάκης Β. (2007) ‘Στρατηγική των επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία’ Εκδόσεις Μπένος, σελ. 71
38. Παπαδάκης(2002), Στρατηγική των επιχειρήσεων, Μπένος σελ 1-100
39. Φλωρος Γ. Χρήστου(2003), Σύγχρονη Εκδοτική, Σύγχρονη Διοικητική σελ 35