

Τ. Ε. Ι. Π Α Τ Ρ Α Σ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς επιβάλλει αλλαγές στον τρόπο διοίκησης των επιχειρήσεων.

Α). Ποιες πιστεύετε είναι οι προϋπόθεσης επιτυχίας κάθε Μικρομεσαίας επιχείρησης μέσα σε αυτό το περιβάλλον.

Β). Ποιο πιστεύετε ότι θα είναι το μέλλον των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

ΚΑΝΙΣΤΡΑ ΕΙΡΗΝΗ

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΤΖΟΛΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΝΤΑΓΙΟΠΟΥΛΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ Α

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

<u>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</u>	σελ. 1
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο Προσδιορισμός της έννοιας παγκοσμιοποίηση</u>	σελ. 4
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο Παγκόσμια δεδομένα της Νέας Οικονομίας</u>	σελ. 6
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο Το περιβάλλον της Νέας Οικονομίας</u>	σελ. 10
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο Οι προωθητικές δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης</u>	σελ. 12
4.1. Η οικονομία της αγοράς και η απελευθέρωση των αγορών.....	σελ. 12
4.2. Συνασπισμοί και περιφερειακές αγορές.....	σελ. 13
4.3. Η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου.....	σελ. 13
4.4. Απελευθέρωση και απούλοποίηση των κεφαλαίων.....	σελ. 14
4.5. Φθηνές διεθνής μεταφορές.....	σελ. 15
4.6. Η ομογενοποίηση των καταναλωτικών προϊόντων.....	σελ. 17
4.7. Η αγγλική γλώσσα ως πλανητική «κοινή».....	σελ. 18
4.8. Οι πολυεθνικές εταιρείες.....	σελ. 19
4.9. Η νέα τεχνολογία.....	σελ. 21
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον</u>	σελ. 22
5.1. Παγκόσμιες ευκαιρίες... ... αλλά και παγκόσμιος ανταγωνισμός.....	σελ. 22
5.2. Φευγαλέα πλεονεκτήματα.....	σελ. 24
5.3. Οι πελάτες της Νέας οικονομίας.....	σελ. 25
5.4. Η δύναμη των κοινωνικών εταίρων.....	σελ. 26
5.5. Πολυεθνικοί εργαζόμενοι.....	σελ. 26
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο Η νέα ανταγωνιστικότητα</u>	σελ. 28

ΜΕΡΟΣ Β

ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο Ορισμός μικρομεσαίας επιχείρησης.....σελ.32

7.1. Γενικά.....σελ.32

7.2. Ποσοτικά κριτήρια.....σελ.33

7.2.1. Αριθμός απασχολουμένων.

7.2.2. Κύκλος εργασιών.

7.2.3. Κεφάλαια.

7.3. Ποιοτικά κριτήρια.....σελ. 34

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο Τύποι μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....σελ. 37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο Χαρακτηριστικά γνωρίσματα μικρομεσαίων
Επιχειρήσεων.....σελ. 38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....σελ. 40

10.1. Πλεονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....σελ.40

10.2. Μειονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....σελ.41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο Κύκλος ζωής μικρομεσαίας επιχείρησης.....σελ. 43

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12^ο Πόσο χώρο καταλαμβάνουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην
Ελληνική και διεθνή κοινωνία.....σελ. 47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13^ο Ευρωπαϊκή Κοινότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....σελ. 51

ΜΕΡΟΣ Γ

ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΘΟΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14^ο Διαδικασίες: Το επίκεντρο της αλλαγής.....σελ. 54

- 14.1. Το πρόβλημα στην παραδοσιακή οργάνωση.....σελ. 54
- 14.2. Διαδικασίες και νέα ανταγωνιστικότητα.....σελ. 55
- 14.3. Ολική ποιότητα και ανασχεδιασμός.....σελ. 56

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15^ο Από την ποιότητα στην ολική ποιότητα.....σελ. 57

- 15.1. Ο έλεγχος της ποιότητας.....σελ. 57
- 15.2. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....σελ. 58
- 15.3. Τα διδάγματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας.....σελ. 59
- 15.4. Η διασφάλιση της ποιότητας.....σελ. 60

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16^ο Βασικές επιτηδειότητες, εξωπορισμός, σμίκρυνση.....σελ. 61

- 16.1. Τάσεις του παρελθόντος: Καθετοποίηση, διαποίκυση.....σελ. 61
- 16.3. Το πρόβλημα με τη διαποίκυση.....σελ. 62
- 16.3. Βασικές επιτηδειότητες και σμίκρυνση.....σελ. 62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17^ο Συμμαχίες, Συγχωνεύσεις, εξαγορές.....σελ.64

- 17.1. Σε τι διαφέρουν οι σημερινές συγχωνεύσεις.....σελ. 64
- 17.2. Τι πλεονεκτήματα φέρνουν οι συγχωνεύσεις.....σελ. 65
- 17.3. Στρατηγικές συμμαχίες.....σελ. 66
- 17.4. Οι μορφές των συμμαχιών.....σελ. 67
- 17.5. Τι πυροδοτεί την έκρηξη των συμμαχιών σήμερα.....σελ.68
- 17.6. Συμμαχίες και ανθρώπινος παράγοντας.....σελ. 69

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18^ο Έλεγχος και περιστολή κόστους.....σελ. 70

- 18.1. Τι αλλάζει σήμερα στον έλεγχο του κόστους.....σελ. 70
- 18.2. Η κοστολόγηση ως στρατηγικό εργαλείο.....σελ. 71
- 18.3. Το πρόβλημα με την παραδοσιακή κοστολόγηση.....σελ. 72
- 18.4. Η κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες ABC.....σελ. 73
- 18.5. Η σημασία της κοστολόγησης ABC.....σελ. 74
- 18.6. Κοστολόγηση και σύγχρονο μανάτζμεντ.....σελ. 75

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19^ο Συγκριτικές μετρήσεις (benchmarking).....σελ. 76

- 19.1. Η ανάγκη για συγκρίσεις.....σελ. 77
- 19.2. Παραδείγματα συγκριτικών μετρήσεων.....σελ. 77
- 19.3. Οι διατμηματικές συγκρίσεις.....σελ. 78
- 19.4. Η σύγκριση χρειάζεται συνεργασία.....σελ. 79
- 19.5. Η σημασία των εξωτερικών συγκρίσεων για τις μικρομεσαίες
Επιχειρήσεις.....σελ. 79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20^ο Στρατηγικός σχεδιασμός χθές και σήμερα.....σελ. 81

- 20.1. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού.....σελ. 81
 - 20.1.2. Όραμα και αποστολή
 - 20.1.2. Εσωτερική και εξωτερική ανάλυση-πρόβλεψη του μέλλοντος
 - 20.1.3. Στρατηγικές επιλογές και στόχοι
 - 20.1.4. Στρατηγική
 - 20.1.5. Υλοποίηση της στρατηγικής
- 20.2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σήμερα.....σελ. 85
- 20.3. Σενάρια για την πρόβλεψη του μέλλοντος.....σελ. 85
- 20.4. Ανάλυση πραγματικών επιλογών.....σελ. 86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 21^ο Η διαχείριση της γνώσης.....σελ. 88

21.1. Η ανάγκη για καινοτομίες.....	σελ. 88
21.2. Η ταχύτητα στις καινοτομίες.....	σελ. 89
21.3. Πληροφόρηση και γνώσης.....	σελ. 89
21.4. Οι πηγές της γνώσης – Ανίχνευση και έρευνα.....	σελ. 90
21.5. Τρόποι διαχείρισης της γνώσης.....	σελ. 91
21.6. Διαχείριση της γνώσης με την τεχνολογία.....	σελ. 91
21.7. Η ανθρώπινη διάσταση της διαχείρισης της γνώσης.....	σελ. 92
21.8. Η οργάνωση που μαθαίνει.....	σελ. 92
21.9. Γνώση και νέα εταιρική κουλτούρα.....	σελ. 93
21.10. Διάχυση της γνώσης.....	σελ. 94
21.11. Οργάνωση που μαθαίνει – Πραγματικότητα ή ουτοπία;.....	σελ. 95

ΕΠΙΛΟΓΟΣ	σελ 96
-----------------------	--------

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η εξελισσόμενη ολοκλήρωση της Ευρώπης, η τεχνολογική επανάσταση και οι μεταβολές που συντελούνται σε όλες τις χώρες του κόσμου, συνθέτουν ένα νέο και δυναμικό διαμορφούμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η απελευθέρωση των αγορών, η μαζική μεταφορά παραγωγικών δραστηριοτήτων χαμηλής προστιθέμενης αξίας, το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, συνθέτουν μια νέα πραγματικότητα, στην οποία θα επιτυγχάνουν όσοι διαθέτουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και ικανότητα ευέλικτης προσαρμογής.

Οι κατηγορίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων περιλαμβάνουν φορείς που καλύπτουν όλους τους κλάδους οικονομικών δραστηριοτήτων μαζί με τον κλάδο των υπηρεσιών.

Οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, του 21^{ου} αιώνα θα συνεχίσουν να έχουν ανάγκη από ουσιαστική υποστήριξη, από συγκροτημένες δομές, που προσφέρουν σύγχρονες υπηρεσίες, με κατάλληλα μέτρα και προγράμματα, ειδικά για ΜΜΕ, στοχεύοντας στη δημιουργία προϋποθέσεων διατηρήσιμης ανταγωνιστικότητας και σταθερής απασχόλησης.

Η Ευρωπαϊκή ένωση έχει αναγνωρίσει το σημαντικό ρόλο των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, τόσο για τη συμβολή τους στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη, όσο και στη δημιουργία απασχόλησης και προωθεί ειδικά μέτρα και πρωτοβουλίες, δίδοντας έμφαση στη βελτίωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητάς τους.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις με τη σειρά τους για να μπορέσουν να επιζήσουν μέσα σε αυτό το νέο περιβάλλον, για να αντεπεξέλθουν στις προκλήσεις και τις ευκαιρίες των παγκόσμιων αγορών θα πρέπει να λάβουν εκουγχρονιστικά μέτρα, να ξεπεράσουν τα εμπόδια και τις νοοτροπίες του παρελθόντος, να αναπτύξουν επιχειρηματικότητα και επιχειρηματικό πνεύμα.

Στη συνέχεια της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα αναλύσουμε, τη μορφή των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματά τους, τη metamόρφωση των επιχειρήσεων στη Νέα Οικονομία της παγκοσμιοποίησης, θα δούμε τα χαρακτηριστικά του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος που διαμορφώνεται και θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε και να αναλύσουμε όσο το δυνατό περισσότερες ενέργειες και αλλαγές, που θα πρέπει

κάθε μικρομεσαία επιχείρηση να πραγματοποιήσει, προκειμένου μέσα σε αυτό το περιβάλλον της ταχείας εξέλιξης, να παραμείνει ανταγωνιστική και να αναπτυχθεί.

Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο μέρος αναλύουμε την έννοια της παγκοσμιοποίησης, πώς δημιουργήθηκε και πώς έγινε ανάγκη με το πέρασμα των χρόνων, πώς προσαρμοστήκαμε χωρίς να το αντιληφθούμε, ποιο είναι το περιβάλλον που καθημερινά βιώνουμε στην προσωπική μας ζωή αλλά και στην εργασία μας και τέλος ποιες είναι οι δυνάμεις και οι ανάγκες που προωθούν την παγκοσμιοποίηση.

Στο δεύτερο μέρος έχουμε ασχοληθεί αποκλειστικά με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που αυτές έχουν καθώς επίσης και με τις σχέσεις των Ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων με την Ευρωπαϊκή κοινότητα.

Στο τρίτο και κυριότερο μέρος της παρούσας εργασίας αναφέρονται λεπτομερώς και ανά κεφάλαιο τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην σύγχρονη κοινωνία της παγκοσμιοποίησης, καθώς επίσης, σε κάθε κεφάλαιο που αναφέρετε και αναλύετε το πρόβλημα δίνετε και η καλύτερη δυνατή λύση προκειμένου η μικρομεσαία επιχείρηση να μπορέσει να ξεπεράσει τα προβλήματα, να αναπτυχθεί, να εξελιχθεί, να γίνει ανταγωνιστική και να μεγιστοποιήσει τα οφέλη της.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΝΝΟΙΑΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ

Μιλώντας για τον όρο παγκοσμιοποίηση και για να μπορέσουμε να τον κατανοήσουμε απλά, θα πρέπει να φέρουμε στο νου μας, εταιρείες μεγαθήρια με πολλά υποκαταστήματα σε όλες τις χώρες του κόσμου που πουλούν τα ίδια αγαθά σε δισεκατομμύρια ανθρώπους.

Ανθρώπους να ταξιδεύουν από το ένα μέρος του πλανήτη στο άλλο σε λίγες ώρες, να κάνουν τις εμπορικές τους συναλλαγές με το ίδιο κοινό νόμισμα παντού και το βράδυ να βρίσκονται πίσω στη χώρα τους. Θα πρέπει να φανταστούμε, ένα νεαρό αγόρι από την Κίνα να συνομιλεί ολόκληρα εικοσιτετράωρα και συγχρόνος να βλέπει μια κοπέλα από τον Καναδά, να ανταλλάσσουν απόψεις για το πώς ζούνε, για τα ήθη και τα έθιμα που επικρατούν στις χώρες τους. Όλα αυτά και άλλα πολλά που θα αναλυθούν σε βάθος θα μπορούσαμε να πούμε ότι περιλαμβάνει ο όρος παγκοσμιοποίηση για να μπορέσει να το συλλάβει ακόμα και ο νους ενός μικρού παιδιού.

Είχε άραγε φανταστεί ποτέ ο παππούς μας ότι είναι δυνατόν να δεις σε μια μεγάλη οθόνη, όλων των ειδών τα πούρα που παράγονται στην πανέμορφη Κούβα να διαλέξει ανάμεσα σε εκατοντάδες γεύσεις και να τα απολαμβάνει σε λιγότερο από μια εβδομάδα; Σίγουρα όχι. Κι όμως στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη κοινωνία μας όλα αυτά είναι δυνατόν να γίνουν πραγματικότητα. Πράγματα που κάποτε φάνταζαν εξωπραγματικά, σήμερα κάνουν τη ζωή μας πιο εύκολη, όπως να παραγγείλουμε τη πίτσα τη αρέσκειά μας χωρίς καν να τηλεφωνήσουμε και να την απολαμβάνουμε στο πιάτο μας σε δέκα λεπτά ή να μας φέρουν τα πράγματά μας από το supermarket στο σπίτι μας χωρίς καν να πάμε εκεί για να ψωνίσουμε. Σίγουρα όλα αυτά ακούγονται πολύ εξυπηρετικά, εγκυμονούν όμως πολλούς κινδύνους, από ατομική πλευρά όπως η περιθωριοποίηση των ανθρώπων και ο εγκλεισμός στο απόλυτο «εγώ μας». Από επιχειρηματική πλευρά οι κίνδυνοι είναι ο αφανισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δεν μπορούν να ανταγωνιστούν τις εταιρείες μεγαθήρια που παράγουν τεράστιες ποσότητες προϊόντων σε τριτοκοσμικές χώρες αποκλειστικά για δική τους χρήση με πολύ χαμηλό κόστος παραγωγής.

Μέσα σε αυτό το περιβάλλον, θα πρέπει, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διάφορους τρόπους για να μπορέσουν να ανταγωνιστούν αυτές τις υπερατλαντικές επιχειρήσεις και να επιβιώσουν, κάτι που στη χώρα μας είναι πολύ

δύσκολο αλλά και αναγκαίο γιατί ένα μεγάλο μέρος νοικοκυριών εργάζεται και ζει χάρη σε αυτές τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Κατά τη διάρκεια του τελευταίου τετάρτου του αιώνα συντελέστηκαν τεράστιες μεταβολές στη παγκόσμια οικονομία όπως, η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος, ο ρόλος των Κεντρικών Τραπεζών, το φαινόμενο του συγκεντρωτισμού στους φορείς της ιδιωτικής παραγωγικής δραστηριότητας και η πετρελαϊκή κρίση του 1973 είναι μερικές από τις αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν.

Διαφοροποίηση της παγκόσμιας οικονομίας προκύπτει και από άλλης φύσης μεταβολές, σχετικές με τη σύνθεσή της. Αλλοιώνετε ο, χαρακτηρισμός της διεθνούς οικονομίας «κλασικός τύπος», που διαμορφώθηκε μετά το τέλος του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, τον οποίο αποτελούσαν, ως μονάδες – τρόπον τινά -, οι εθνικές οικονομίες ανεξαρτήτων χωρών με αυτοτελή λειτουργία.

Η αυτοτελεία του δεν απέκλειε βέβαια, συνεργασίες στην άσκηση της οικονομικής πολιτικής. Στη διεξαγωγή των συναλλαγών διαφόρων χωρών παρεμβάλλονταν και διακρατικές συμφωνίες που καθόριζαν ομοιόμορφους χειρισμούς σε πλευρές της δραστηριότητάς τους ή στην αντιμετώπιση ορισμένων προβλημάτων.

Η ίδρυση της «Ευρωπαϊκής Κοινότητας Άνθρακα και Χάλυβα» (ΕΚΑΧ) στα μέσα περίπου του αιώνα, και μετέπειτα της ΕΟΚ και της Eurocom, μπορεί να θεωρηθεί ως πρόδρομος των μεταβολών του τελευταίου του τετάρτου στη σύνθεση της Νέας Οικονομίας.

Στο πλαίσιο της ΕΟΚ οι χώρες-μέλη δεσμεύονται με την υιοθέτηση συγκεκριμένων υποχρεώσεων που περιλαμβάνουν κοινούς χειρισμούς στις μεταξύ τους συναλλαγές (όπως, για παράδειγμα, μικρότερη φορολογική επιβάρυνση και άλλες διευκολύνσεις στη λειτουργία των οικονομικών τους).

Με αφετηρία την ΕΟΚ δημιουργείται το 1992 η Ευρωπαϊκή Ένωση και κατόπιν, το 1997, η ΟΝΕ (Οικονομική και Νομισματική Ένωση): γεγονός που διαφοροποιούν ουσιαστικά τη σύνθεση της διεθνούς οικονομίας σύμφωνα με τον «κλασικό τύπο» των εθνικών οικονομιών ως ανεξάρτητων μονάδων. Συνάρτηση της στροφής αυτής προς την ενοποίηση ανεξάρτητων εθνικών κρατών φορέων της οικονομίας – δημιουργία συλλογικών μεγάλων μονάδων -, είναι και η ενοποιητική

τάση στον ιδιωτικό τομέα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, στοιχείο που παρατηρείτε έντονα στην σημερινή εποχή της παγκοσμιοποίησης.

Οι κομμουνιστικές χώρες (οι οποίες είχαν και αυτές συστήσει «οικονομικό μπλοκ», την **Comecon** η οποία τελούσε υπό την απόλυτη κυριαρχία της ΕΣΣΔ) αποτέλεσαν έναν από τους κυριότερους παράγοντες που επηρέασαν τη διεθνή οικονομική εξέλιξη το τελευταίο τέταρτο του αιώνα.

Η εγκατάλειψη του κομμουνιστικού συστήματος από τη Σοβιετική Ένωση και τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης σηματοδότησε σημαντική μεταβολή συνθηκών στη διεθνή οικονομία, αν όχι για κανέναν άλλο λόγο, τουλάχιστον διότι το σύστημα αυτό κάλυπτε έναν πολύ μεγάλο χώρο της παγκόσμιας κοινωνίας. Αυτός ο χώρος υποτίθεται ότι θα λειτουργήσει, τώρα, υπό το οικονομικό σύστημα της ελεύθερης αγοράς. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας 1990 σημειώθηκε πράγματι αξιόλογη πρόοδος προς την κατεύθυνση αυτή σε χώρες της **Ανατολικής Ευρώπης**.

Αναφορικά, όμως, με το κύριο τμήμα της συνολικής περιοχής που τελεί υπό μετασχηματισμό σε ελεύθερη αγορά, δεν μπορούμε παρά να παρατηρήσουμε ότι η **Ρωσία**, στο τέλος του αιώνα, βρίσκεται υπό εντελώς αδιαμόρφωτο καθεστώς που δύσκολα θα ήταν δυνατό να καταταχθεί σε κάποιο σύστημα.

Όσον αφορά την **Κίνα**, την άλλη πολύ μεγάλη χώρα υπό – ιδιόμορφο μάλιστα – κομμουνιστικό καθεστώς, εκείνο που από την ως τώρα εξέλιξη προκύπτει είναι επιμέρους μεταβολές του συστήματος, με αποκρατικοποιήσεις ορισμένων κατηγοριών οικονομικών συναλλαγών.

Η διεθνή οικονομία εισέρχεται στον 21^ο αιώνα χωρίς να έχει παύσει να ισχύει ένα μακροχρόνιο ουσιώδες χαρακτηριστικό της, η διάκριση σε κατηγορίες «αναπτυγμένων» και «αναπτυσσόμενων» οικονομιών. Το χαρακτηριστικό αυτό εμφανίζεται βέβαια τώρα με ορισμένες μεταβολές ιδίως με διευρυμένη την απόσταση μεταξύ των δυο αυτών κατηγοριών. Άλλες όμως σημαντικότερες μεταβολές έχουν προκύψει από την πιο πρόσφατη ιδίως εξέλιξη.

Την τελευταία δεκαετία ο όρος παγκοσμιοποίηση έχει σχεδόν γενικευθεί ως χαρακτηρισμός της τάσης που χαρακτηρίζει την οικονομική εξέλιξη, κυρίως στους κύκλους επιστημονικών ερευνητών, επιχειρηματικών φορέων, πολιτικών, ακόμα και του ευρύτερου κοινού που παρακολουθεί τα γεγονότα μέσω των μέσων μαζικής επικοινωνίας.

Αξίζει σε αυτό το σημείο, πριν από την επισκόπηση κάποιων άλλων ιστορικών γεγονότων προς τη σημερινή οικονομική κατάσταση να αναφερθούμε στον όρο της παγκοσμιοποίησης όπως αυτή χρησιμοποιείται από τους επιστημονικούς κύκλους, καθώς επίσης και ως λογικός γλωσσικός όρος και να αναρωτηθούμε αν αυτός εύστοχα χρησιμοποιείται στην πράξη, όταν αναφέρεται σε σχέση με ορισμένες τάσεις, οι οποίες συνάγονται από την παρούσα κοινωνικο-οικονομική εξέλιξη.

Παγκόσμια είναι η διεθνή οικονομία, το σύνολο των οικονομικών «μονάδων»-αυτοτελών οικονομιών αυτοκυβερνώμενων κρατών, στα οποία είναι δυνατόν να περιλαμβάνονται και μειονότητες άλλης εθνικότητας, ακόμα και συγκροτημένες σε αυτόνομο τμήμα τους.

Το σύνολο των «μονάδων» αυτών προσέλαβε κάπως διαφορετική μορφή όταν άρχισαν να ιδρύονται ενώσεις, όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, ή ακόμα και η ΟΝΕ. Τα γεγονότα αυτά, όμως, δεν έχουν μεταβάλει το γεγονός ότι η διεθνής οικονομία συντίθεται από αυτοτελείς εθνικές οικονομίες, που αποτελούν και το κύριο χαρακτηριστικό της. Ο αριθμός αυτών των «μονάδων» παραμένει φυσικά μεγάλος, εφόσον στο σύνολο «διεθνής οικονομία» περιλαμβάνονται και οι πολυάριθμες εθνικές οικονομίες των «αναπτυσσόμενων» χωρών. Οι τελευταίες, ως σημειωθεί δεν φαίνεται να λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη όταν γίνεται λόγος για παγκοσμιοποίηση.

Τι σημαίνει όμως ο όρος αυτός που τη τελευταία δεκαετία έχει γίνει κοινή χρήση στους κύκλους των οικονομολόγων; Σε συνάρτηση με την παγκόσμια οικονομία, ο όρος παγκοσμιοποίηση θα ήταν λογικό να εκφράζει φαινόμενο ενοποίησης όλων των υφιστάμενων εθνικών οικονομιών, που λειτουργούν υπό τους δεδομένους τύπους στη διεθνή οικονομία.

Δεν είναι, βέβαια, αυτό που νοείτε όταν, στην καθομιλούμενη, χρησιμοποιείται η λέξη παγκοσμιοποίηση. Αυτή είναι η επιστημονική πλευρά του όρου καθώς ο όρος έχει αναλυθεί σε προηγούμενη ενότητα για το σημαίνει η λέξη στην καθομιλούμενη χρήση.

Ένα άλλο φαινόμενο το οποίο έχει προσλάβει ευρύτατη έκταση και περιεχόμενο, είναι οι ενοποιητικές επιδιώξεις στο χώρο των αναπτυσσόμενων οικονομιών. Και αφού εκ πρώτης όψεως το φαινόμενο αυτό δίνει την εντύπωση να ανταποκρίνεται στον χαρακτηρισμό παγκοσμιοποίηση, κρίνεται εξεταστέο και από

τη σκοπιά που έχει επιλεγεί εδώ: τη σημασία, δηλαδή, των δεδομένων του τέλους του 20ού αιώνα για εκτιμήσεις όσον αφορά την παγκόσμια κοινωνικοοικονομική εξέλιξη κατά τον αρχόμενο νέο αιώνα, στα πρώτα του βήματα τουλάχιστον.

Ως τέτοια δεδομένα θα μπορούσαν (λαμβάνοντας πάντοτε υπόψη τις δυνατότητες πρόβλεψης) να οριστούν τα εξής:

- Συμπτώματα που εκδηλώθηκαν στην οικονομική εξέλιξη της τελευταίας δεκαετίας περίπου στις Ηνωμένες Πολιτείες, που παρεκκλίνουν από τους κανόνες της θεωρητικής οικονομικής, τους θεμελιωμένους σε μακροχρόνια εμπειρία.
- Ενοποιήσεις και συγχωνεύσεις πολύ μεγάλων επιχειρηματικών μονάδων, ιδίως στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας, αλλά και γενικότερη τάση συνένωσης σε ενιαία μονάδα μικρότερων επιχειρήσεων βιοτεχνικού χαρακτήρα ως επί των πλείστον.
- Αμφισβήτηση γενικά αποδεκτών ως τώρα κανόνων και μεθόδων υπολογισμού των οικονομικών μεγεθών, των οποίων η ισχύς θεωρείτο δεδομένη, θεμελιωμένη και αυτή στη μακροχρόνια εμπειρία-υπόβαθρο της θεωρητικής οικονομικής γενικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΤΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Διανύουμε την εποχή της μεγάλης αλλαγής. Η ανθρωπότητα μεταβαίνει από τη Βιομηχανική Εποχή στη Μεταβιομηχανική Εποχή, στη Νέα Οικονομία. Οι δυνάμεις που φέρνουν την αλλαγή είναι η παγκοσμιοποίηση των αγορών και η παντοδύναμη νέα τεχνολογία με κορωνίδα την πληροφορική και αποκορύφωμα τον κυβερνοχώρο και το Διαδίκτυο.

Η μετάβαση στη Νέα Οικονομία συνοδεύεται από ραγδαίες, ανατρεπτικές, συνεχείς αλλαγές σε κάθε τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας. Τίποτα δεν μένει σταθερό για πολύ, η μόνη βεβαιότητα που παραμένει είναι η βεβαιότητα της αλλαγής. Και μέσα στη δίνη των αλλαγών, της αβεβαιότητας και της ασάφειας πολιτικοί, επιχειρηματίες, εργαζόμενοι, όλοι προσπαθούμε να βρούμε την ισορροπία μας, να προσανατολιστούμε, να λάβουμε τις σωστές αποφάσεις για το μέλλον μας.

Οι αλλαγές είναι ιδιαίτερα αισθητές στον χώρο των επιχειρήσεων. Το περιβάλλον της Νέας Οικονομίας είναι πολυσύνθετο, πολύπλοκο, δαιδαλώδες, αβέβαιο, ρευστό. Είναι γεμάτο νέες ευκαιρίες, αλλά συνάμα και τεράστιες νέες προκλήσεις και υποχρεώνει τις επιχειρήσεις σε ένα συνεχές κυνήγι μιας φευγαλέας ανταγωνιστικότητας.

Για το κυνήγι αυτό οι επιχειρήσεις υιοθετούν νέες αντιλήψεις και νέες φιλοσοφίες, νέα συστήματα και νέες μεθοδολογίες μάνατζμεντ, νέα κριτήρια επιτυχίας. Εξοπλίζονται με νέα εφόδια ενώ ταυτόχρονα απορρίπτουν αυτά που δεν τους είναι πια χρήσιμα από το παρελθόν. Μεταμορφώνονται εξωτερικά και εσωτερικά. Παγκοσμιοποιούνται, συγχωνεύονται, συμμαχούν, δικτυώνονται, εξαπορίζουν, καταργούν, αποκεντρώνονται, συγκεντρώνονται, αυτοματοποιούν, ενοποιούν. Η τεχνολογία είναι πανταχού παρούσα και διευκολύνει κάθε βήμα αυτής της μεταμόρφωσης.

Η αλλαγή στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι σε πλήρη εξέλιξη. Η αρχή έγινε από τις μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις της Δύσης στις αρχές και στα μέσα του 1990. Και η ανατολή του 21^{ου} αιώνα βρίσκει και τις μικρότερες επιχειρήσεις να αρχίζουν να υιοθετούν τις ήδη δοκιμασμένες πρακτικές των

πολυεθνικών ενώ οι τελευταίες συμπληρώνουν ακόμα περισσότερο τη μεταμόρφωσή τους.

Τελικός αποδέκτης όλων αυτών των αλλαγών είναι φυσικά ο κάθε εργαζόμενος. Τώρα θα εργάζεται μέσα σε διαφορετικές οργανωτικές δομές, με διαφορετικούς ρόλους από ότι πριν. Οι ανώτεροί του θα τον διοικούν διαφορετικά από πριν, θα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις, θα τον αξιολογούν με διαφορετικά κριτήρια.. τα μονοπάτια της καριέρας του αλλάζουν. Το κλίμα εργασίας και η εταιρική κουλτούρα αλλάζουν. Το ίδιο και το ψυχολογικό συμβόλαιο με τον εργοδότη του αλλάζει καθώς η έννοια της δια βίου απασχόλησης παύει να υφίσταται.

Η Νέα Οικονομία απαιτεί από τον εργαζόμενο νέα προσόντα., νέες αντιλήψεις, νέες προσεγγίσεις. Τον υποχρεώνει να εξοπλιστεί με νέα όπλα και εφόδια για το δικό του της ανταγωνιστικότητας. Οι ευκαιρίες και οι προκλήσεις της Νέας Οικονομίας μετακυλίνουν έτσι στο χώρο εργασίας και τον μεταμορφώνουν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΟΙ ΠΡΩΘΗΤΙΚΕΣ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΗΣ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗΣ

4.1 Η οικονομία της αγοράς και η απελευθέρωση των αγορών

Έπειτα από δεκαετίες οικονομικού και πολιτικού διπολισμού ενός κόσμου διχασμένου σε δύο αντίθετα στρατόπεδα, σήμερα όλες οι οικονομίες του πλανήτη μας έχουν εισέλθει, αν και με διαφορετικές ταχύτητες, στην ίδια τροχιά της οικονομίας της ελεύθερης αγοράς.

Η υπερίσχυση της οικονομίας της αγοράς έχει τη συμβολική της αφετηρία στη πτώση του τοίχους του Βερολίνου. Η κατάρρευση του συστήματος των κεντρικών σχεδιασμένων οικονομιών της πρώην Σοβιετικής Ένωσης και της Ανατολικής Ευρώπης ήταν η πρώτη πράξη μιας αλλαγής που ολοκληρώνετε γοργά με τις οικονομικές μεταρρυθμίσεις που επιχειρεί ήδη από καιρό η Κίνα, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Η επικράτηση της οικονομίας της αγοράς έχει επιφέρει και την απελευθέρωση των αγορών σε παγκόσμια κλίμακα. Οι αποκρατικοποιήσεις έχουν γενικευτεί στις περισσότερες χώρες. Διαρκώς καταργούνται τα μονοπωλιακά προνόμια που πριν ανήκαν στη σφαίρα του δημόσιου τομέα. Το επιχειρηματικό - αλλά και το κοινωνικό - τοπίο σε όλο τον κόσμο αλλάζει δραματικά καθώς συντελούνται απελευθερώσεις και ιδιωτικοποιήσεις με ταχύτατους ρυθμούς σε κάθε τομέα υπηρεσιών.

Ακόμα και στην Ελλάδα εντυπωσιάζει ο ρυθμός απελευθέρωσης τα τελευταία λίγα χρόνια. Αεροπορικές μεταφορές, τηλεπικοινωνίες, ενέργεια έχουν ξεφύγει από την αποκλειστική νομή των μονοπωλίων του δημόσιου τομέα.

Οι νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες που αποκαλύπτονται με την αποδόμηση των μονοπωλίων είναι προσίτες σε επενδυτές από ολόκληρο τον κόσμο. Έτσι η απελευθέρωση των αγορών χτίζει γέφυρες ανάμεσα στις χώρες και ανοίγει δρόμους για διεθνείς επιχειρηματικές συμμαχίες.

Σε ολόκληρο τον πλανήτη πνέουν πια οι άνεμοι του παγκόσμιου ανταγωνισμού, που διώχνουν μακριά τα πέπλα της αυτάρκειας και της προστασίας που είχαν υφάνει γύρω τους τα έθνη, οι κοινωνίες, οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις. Ο ανταγωνισμός φέρνει τελικά τον εξορθολογισμό και την

αναβάθμιση της αγοράς, αλλά και την ομογενοποίησή της καθώς οι κανόνες του παιχνιδιού είναι πλέον παγκόσμιοι.

Κανείς πια δεν μπορεί να αγνοήσει τον ανταγωνισμό. Η διαρκής ανταγωνιστικότητα, η δημιουργία αξίας, η προσοχή προς τον πελάτη αποτελούν τους σημερινούς υποχρεωτικούς κανόνες του παιχνιδιού για κάθε επιχείρηση, παραγωγική μονάδα και οργανισμό, για κάθε έθνος και τελικά για κάθε εργαζόμενο του κόσμου.

4.2 Συνασπισμοί και περιφερειακές αγορές.

Η δημιουργία διεθνών οικονομικών συνασπισμών συντελεί στην όλο και μεγαλύτερη εξασθένηση των εθνικών συνόρων. Νέες ενιαίες, περιφερειακές αγορές δημιουργούνται μέσα από διμερείς και πολυμερείς συμφωνίες μεταξύ κρατών. Η Ευρωπαϊκή Κοινότητα με την ολοκληρούμενη οικονομική και νομισματική ένωση, ο συνασπισμός Mercosur στη Λατινική Αμερική, η NAFTA στη Βόρεια Αμερική και η ASEAN στη ΝΑ Ασία αποτελούν παραδείγματα τέτοιων υπερεθνικών αγορών. Αν και ακόμα διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το στάδιο ολοκλήρωσης, οι συνασπισμοί αυτοί φιλοδοξούν να αποτελέσουν ενιαίους χώρους οικονομικής δραστηριότητας, όπου η διακίνηση εμπορευμάτων, υπηρεσιών και εργαζομένων θα γίνεται ελεύθερα: χωρίς δασμούς, χωρίς εμπόδια και χωρίς περιορισμούς.

4.3 Η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου

Μια από τις μεγαλύτερες δυνάμεις που επιβάλλει η παγκόσμια ενοποίηση των αγορών είναι η διεθνής Γενική Συμφωνία Δασμών και Εμπορίου (GATT). Η συμφωνία αυτή ισχύει από το 1995, μετά την επιτυχία των διαπραγματεύσεων του Γύρου της Ουρουγουάης.

Η απελευθέρωση του διεθνούς εμπορίου και των συναλλαγών είναι μέσα στους πρωταρχικούς στόχους της GATT και του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου (ΠΟΕ, WTO), που ιδρύθηκε για να την υλοποιήσει. Στο πλαίσιο αυτό προβλέπεται η σταδιακή μείωση ή κατάργηση δασμών, ποσοστώσεων και επιδοτήσεων για μια μεγάλη σειρά προϊόντων και υπηρεσιών. Εκτός από τις 135

χώρες που είναι ήδη μέλη του ΠΟΕ, υπάρχουν ακόμα 30 που περιμένουν στο κατώφλι για να γίνουν δεκτές.

Η συμφωνία GATT προβλέπει και τη σταδιακή παγκόσμια εναρμόνιση των προδιαγραφών, των προτύπων και των κανόνων που ισχύουν για την παραγωγή και την χρήση των προϊόντων. Αποδομούνται έτσι τα διάφορα τεχνικά εμπόδια και τα άλλα προστατευτικά τείχη που εμποδίζουν την ελεύθερη εμπορική διακίνηση.

Η υλοποίηση της συμφωνίας GATT δεν είναι απρόσκοπτη. Οι χώρες-μέλη του ΠΟΕ δέχονται ισχυρές ανταγωνιστικές πιέσεις και εντός και από χώρες εκτός του οργανισμού και μετέρχονται πολλά τεχνάσματα για να παρακάμψουν τη σύμφωνία. Στη θέση των παλαιών δασμολογικών και τεχνικών εμποδίων έρχονται νέα, όπως, π.χ. σε θέματα υγιεινής ή περιβάλλοντος. Οι εμπορικοί πόλεμοι μεταξύ Ευρωπαϊκής Ένωσης και ΗΠΑ στο τέλος του 20ού αιώνα σχετικά με το εμπόριο της μπανάνας και των γενετικά τροποποιημένων δημητριακών δείχνουν ότι υπάρχει ακόμα πολύς δρόμος μπροστά. Όλα αυτά τα προβλήματα έχουν οδηγήσει στο νέο γύρο διαπραγματεύσεων (στο γύρο της χιλιετίας, που άρχισε τόσο προβληματικά στο Σιάτλ στο τέλος του 1999). Παρ' όλα όμως τα οποιαδήποτε πρόσκαιρα εμπόδια, η τάση για την πλήρη απελευθέρωση του διεθνές εμπορίου φαίνεται ότι είναι ανεπίστρεπτη.

Οι επιπτώσεις της απελευθέρωσης στη διεθνή οικονομία είναι ήδη τεράστιες. Και γίνονται ολοένα και μεγαλύτερες καθώς ο ΠΟΕ διευρύνετε με την είσοδο νέων μελών-με την Κίνα, ίσως αργότερα και τη Ρωσία, με τις αχανείς αγορές και τις εξίσου εντυπωσιακές παραγωγικές δυνατότητες. Και οι επιπτώσεις για την κάθε επιχείρηση θα είναι φυσικά δραματικές. Θα αποκτήσουν από την μια μεριά ανεμπόδιστη πρόσβαση σε παγκόσμιες αγορές, θα έχουν όμως παράλληλα να αντιμετωπίσουν και έναν πολυμέτωπο παγκόσμιο ανταγωνισμό.

4.4 Απελευθέρωση και αποϋλοποίηση των κεφαλαίων.

Παρ' όλους τους εντυπωσιακούς ρυθμούς αύξησης στη διακίνηση αγαθών ανάμεσα στις χώρες, το διακρατικό εμπόριο εξακολουθεί ακόμα να αντιπροσωπεύει λιγότερο από το ένα πέμπτο του συνολικού παγκοσμίου εμπορίου. Η παγκοσμιοποίηση του εμπορίου, η παγκόσμια διακίνηση αγαθών προχωρεί με ταχύτατους ρυθμούς, αλλά έχει ακόμη μπροστά της αρκετό δρόμο να διανύσει.

Ο τομέας όμως όπου η παγκοσμιοποίηση βρίσκεται σε εντυπωσιακό στάδιο ολοκλήρωσης είναι οι χρηματοπιστωτικές αγορές. Η απελευθέρωσή τους δημιουργεί έκρηξη στη γεωργαφική διακίνηση των κεφαλαίων. Οι συναλλαγές μεταξύ των χρηματαγορών του κόσμου έχουν ξεπεράσει κατά πολύ σε αξία τις εμπορικές συναλλαγές. Ο καθένας μπορεί σήμερα να επενδύσει σε διεθνείς αγορές χωρίς κανένα νομικό ή φυσικό περιορισμό. Να συνάψει δάνειο στο νόμισμα της προτίμησής του σε οποιαδήποτε τράπεζα του κόσμου θελήσει. Να αντλήσει κεφάλαια για την ανάπτυξη της επιχείρησής του μέσω του χρηματιστηρίου της προτίμησής του.

Τα κεφάλαια όχι μόνο κυκλοφορούν ελεύθερα ανάμεσα στις διάφορες χώρες, χωρίς έλεγχο και νομικά προσκόμματα, αλλά και διακινούνται στιγμιαία, με την ταχύτητα του φωτός. Η ψηφιακή τεχνολογία και οι σύγχρονες τηλεπικοινωνίες έχουν απαλλάξει τα κεφάλαια από την υλική τους υπόσταση, τα απούλοποίησαν. Το χρήμα έχει μετατραπεί σε φωτόνιο που διαδίδονται μέσω των αιθέρων, σε ηλεκτρόνια που ρέουν μέσα στους υπολογιστές.

Τα ποσά που διακινούνται ανάμεσα στις χρηματαγορές του κόσμου είναι πλέον ασύλληπτα σε μέγεθος. Καθημερινά ρέουν μέσα από τους αιθέρες κάπου ενάμισι τρισεκατομμύριο δολάρια, μέσα από δορυφόρους και καλώδια και οπτικές ίνες, από μια οθόνη υπολογιστή σε μία άλλη οθόνη στην άλλη άκρη του κόσμου.

Μιλάμε για ιλιγγιώδη ποσά: τα κεφάλαια που διακινούνται στις χρηματαγορές είναι δεκαπλάσια από αυτά που διακινούνται για το συνολικό εμπόριο του κόσμου. Πρόκειται κυριολεκτικά για μια έκρηξη χρήματος πλανητικών διαστάσεων.

4.5 Φθηνές διεθνείς μεταφορές

Το κόστος μεταφοράς αποτελούσε ανέκαθεν έναν από τους ισχυρότερους φυσικούς φραγμούς προστασίας της παραγωγής μια χώρας από τον μακρινό ανταγωνισμό. Η παγκόσμια αγορά ήταν κατατεμαχισμένη σε πλήθος μικρές, σχετικά απομονωμένες τοπικές αγορές, εξυπηρετούμενες από τοπικά προϊόντα.

Η κατάσταση όμως αυτή αλλάζει σήμερα τα μεταφορικά δεν αποτελούν την τροχοπέδη στη διεθνή κυκλοφορία αγαθών. Το κόστος μεταφοράς ανά μονάδα βάρους προϊόντος μειώνεται δραματικά. Μάλιστα το κόστος μεταφοράς των βιομηχανικών αγαθών τις τελευταίες δύο δεκαετίες μειούται με ταχύτερους ρυθμούς απ' ό,τι το κόστος παραγωγής τους.

Η μείωση του μεταφορικού κόστους οφείλεται σε μία σειρά τεχνολογικές καινοτομίες. Κύριος παράγοντας είναι η αύξηση της χωρητικότητας όλων των μεταφορικών μέσων, που επιτρέπει όλο και μεγαλύτερες οικονομίες κλίμακας στις μεταφορές.

Για παράδειγμα, οι νέες γενιές αεροπλάνων έχουν δεκαπλάσια χωρητικότητα από τα τζετ της δεκαετίας του 1960. Και επιπλέον εξελιγμένους κινητήρες, που είναι πολύ πιο φειδωλοί στην κατανάλωση καυσίμων. Σε συνδυασμό με τις ανταγωνιστικές πιέσεις από την απελευθέρωση των αερομεταφορών στις περισσότερες χώρες, οι εξελίξεις αυτές έχουν επιφέρει σημαντικές μειώσεις στο αεροπορικό κόστος μεταφοράς.

Τα φθηνά μεταφορικά με αεροπλάνο επιτρέπουν σήμερα σε πολλές επιχειρήσεις να αυξήσουν θεαματικά τη γεωγραφική εμβέλεια των προϊόντων τους, ακόμα και των ευπαθών φρέσκων τροφίμων. Αγορά τους έχει γίνει έτσι ολόκληρος ο κόσμος.

Μια από τις καθοριστικές εξελίξεις στις διεθνείς μεταφορές προέρχεται όχι από την εφαρμογή υψηλής τεχνολογίας, όπως στα αεροπλάνα, αλλά και από μια απλή, αλλά ρηξικέλευθη καινοτομία: τα εμπορευματοκιβώτια (*containers*). Η καθολική τους διάδοση σήμερα έχει οδηγήσει, περισσότερο από ό,τι οποιοσδήποτε άλλος παράγοντας, στη συρρίκνωση του κόστους των διεθνών μεταφορών. Αξίζει να απαριθμήσουμε τα σπουδαιότερα χαρακτηριστικά αυτού του αφανούς, αλλά τόσο σημαντικού πρωταγωνιστή της παγκοσμιοποίησης:

Τα εμπορευματοκιβώτια επιτρέπουν πολύ ταχύτερη φόρτωση και εκφόρτωση απ' ό,τι η χύδην μεταφορά.

- Το σφράγισμά τους βοηθά σε ταχύτερες τελωνιακές διατυπώσεις.
- Επιτρέπουν πολύ πιο ορθολογική χρήση του χώρου στα πλοία, στα λιμάνια και στους χώρους αποθήκευσης.
- Λόγω της στερεής κατασκευή τους είναι αποτελεσματικά στην ασφαλή μεταφορά των προϊόντων και έτσι δεν απαιτούνται επιπρόσθετες πολυδάπανες προστατευτικές συσκευασίες.
- Καθιστούν δυνατές ολοκληρωμένες λύσεις, που ελαχιστοποιούν τόσο το κόστος όσο και το χρόνο μεταφοράς. Παράδειγμα, οι συνδυασμένες μεταφορές που βασίζονται σε ταχύτερες μεταφορτώσεις των εμπορευματοκιβωτίων εναλλάξ

σε διάφορα μεταφορικά μέσα: από νταλίκες σε τρένα με πλατφόρμες, σε πλοία ή το αντίστροφο.

Τα οφέλη που προκύπτουν από τις φθηνές μεταφορές τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους καταναλωτές είναι προφανή. Έτσι, για παράδειγμα, για τα περισσότερα προϊόντα που διακινούνται διεθνώς οι θαλάσσιοι ναύλοι αντιπροσωπεύουν σήμερα αρκετά λιγότερο από το 10% της τελικής τιμής πώλησής του. Με τις φθηνές μεταφορές ακόμη και προϊόντα με πολύ χαμηλή αξία ανά μονάδα βάρους αποκτούν παγκόσμια εμβέλεια.

4.6. Η ομογενοποίηση των καταναλωτικών προτύπων

Ο τελευταίος, αλλά σπουδαιότερος κρίκος στην αλυσίδα της παγκοσμιοποίησης των αγορών είναι ο ίδιος ο καταναλωτής. Αυτός είναι ο τελικός κριτής της αξίας ενός προϊόντος και η αγοραστική του συμπεριφορά θα κρίνει την επιτυχία ή όχι μιας επιχειρηματικής προσπάθειας σε μια ξένη αγορά.

Χάρη στα ταξίδια, στον κινηματογράφο, στην τηλεόραση-και σήμερα χάρη στον κυβερνοχώρο-ο κάθε πολίτης του κόσμου έρχεται σε επαφή και εξοικειώνεται όλο και περισσότερο με πολιτιστικά στοιχεία άλλων λαών, με ξένα έθιμα και τρόπους ζωής, με μακρινά εξωτικά προϊόντα. Επάνω στον κοινωνικό, πολιτισμικό και ψυχολογικό υπόβαθρο που δημιουργείται από την εξοικείωση αυτή βρίσκουν πρόσφορο έδαφος και ριζώνουν νέα, εισαγόμενα καταναλωτικά πρότυπα. Και η στροφή στα νέα προϊόντα ενισχύεται διαρκώς καθώς η αγοραστική προτίμηση διαχέεται σε μεγαλύτερα τμήματα πληθυσμού και ενισχύεται από τις επιχειρήσεις με τη μεγαλύτερη προσφορά και τη διαφήμιση.

Η ομογενοποίηση και η ισοπέδωση των πολιτισμικών προτύπων φέρνει την ομογενοποίηση των καταναλωτικών προτύπων και το αντίστροφο. Για παράδειγμα, ο αγγλοσαξονικός κινηματογράφος και η μουσική, πέρα από το ότι είναι άκρως επικερδή πολιτισμικά προϊόντα, λειτουργούν και ως ισχυρότατοι διαμορφωτές καταναλωτικών συνθηθειών. Αποτελούν το ιδεώδες όχημα για τη διάχυση προϊόντων της ίδιας γεωγραφικής προέλευσης, αλλά και ακόμα περισσότερων παρόμοιων πολιτιστικών προϊόντων. Μέσα σε ένα συνεχή κύκλο αλληλοσύνδεσης και αλληλενίσχυσης.

Είναι χαρακτηριστικό της εποχής της παγκοσμιοποίησης ότι μερικές παγκόσμιες μάρκες προϊόντων απολαμβάνουν μια αφάνταστη παντοδυναμία. Το

σήμα γνωστού αναψυκτικού είναι σήμερα ίσως το πιο γνωστό όνομα στην υφήλιο. Είναι πολύ πιο αναγνωρίσιμο από το όνομα οποιουδήποτε πολιτικού ηγέτη ή, όπως λέγεται, ακόμα και από το όνομα οποιουδήποτε από τους ιδρυτές μιας παγκόσμιας θρησκείας.

Οι ομογενοποιημένες αγορές προσφέρουν τεράστια οικονομικά οφέλη στις διεθνείς επιχειρήσεις υπό τη μορφή οικονομιών κλίμακας. Αλλά, όσο η καταναλωτική ισοπέδωση προσφέρει οικονομικά οφέλη στις διεθνείς επιχειρήσεις, άλλο τόσο μπορεί να επηρεάσει την πολιτισμική ακεραιότητα των εθνών.

Ευτυχώς όμως η πολιτισμική παγκοσμιοποίηση δεν προχωρεί ανεμπόδιση, αλλά γνωρίζει στο διάβα της ισχυρά ρεύματα αντίστασης. Τόσο στις κοινωνίες όσο και στα άτομα κυριαρχεί μια συνεχής διελκυστίνδα ανάμεσα στην ομογενοποίηση και τη διαφοροποίηση.

Αυτές οι αντίρροπες προς την παγκοσμιοποίηση τάσεις εκδηλώνονται με την αναζήτηση μιας ισχυρής πολιτισμικής, εθνικής ή θρησκευτικής ταυτότητας. Οι τάσεις αυτές για αυτοπροσδιορισμό, οι εθνικές εξάρσεις, η αναβίωση διεκδικήσεων από εθνικές, γλωσσικές και θρησκευτικές μειονότητες σε όλο τον κόσμο είναι σημάδια της τάσης αυτής σε επίπεδο ομάδων και εθνών.

Σε ατομικά επίπεδο η τάση εκδηλώνεται με την αναζήτηση αξιών, την επιστροφή στη θρησκεία και στις πολιτισμικές ρίζες, με τη νοσταλγία για το παραδοσιακό, με τον εθελοντισμό, με την ανάγκη για διαφοροποίηση και για "διαφορετικότητα".

4.7 Η αγγλική γλώσσα ως πλανητική "κοινή"

Ένας ισχυρός παράγοντας που επιταχύνει και εμπεδώνει την πολιτισμική ομογενοποίηση και την παγκοσμιοποίηση είναι η παγκοσμιοποίηση της γλώσσας. Η κατεξοχήν γλώσσα της παγκοσμιοποίησης είναι η αγγλική. Η ευρεία διάδοσή της σε κάθε πολιτισμικό, οικονομικό και τεχνολογικό τομέα δραστηριότητας στο σημερινό κόσμο της δίνει τον χαρακτήρα της πλανητικής *lingua franca*.

Καθημερινά η αγγλική γλώσσα εξοβελίζει κομμάτι-κομμάτι τη χρήση των εθνικών γλωσσών ή και τις αλλοιώνει συντακτικά, γραμματικά, λεξιλογικά, μέσα από τον κινηματογράφο και την τηλεόραση, μέσα από το μάνατζμεντ των επιχειρήσεων και τις διεθνείς συναλλαγές, μέσα από τη σύγχρονη τεχνολογία, τη

χρήση λογισμικών πληροφορικής, το Διαδίκτυο. Το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον μετατρέπεται γλωσσικά σε ένα επίπεδο πεδίο. Όπου επικρατεί, όλο και περισσότερο, μια και μοναδική γλώσσα-με εκατοντάδες προφορές και ιδιομορφίες βεβαίως, αλλά πάντα η ίδια γλώσσα.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι και η ίδια η φύση της αγγλικής γλώσσας συνεπικουρεί στην ευρεία διάδοση. Είναι μια αναλυτική γλώσσα, από τις πιο ευέλικτες του κόσμου. Μπορεί να εκφράσει πολύπλοκα νοήματα με λίγες λέξεις και μάλιστα με λέξεις πολύ πιο βραχείες από ότι σε πολλές άλλες γλώσσες και αυτό την καθιστά ιδιαίτερα εύχρηστη.

4.8 Οι πολυεθνικές

Από την ίδια τους τη φύση οι διεθνείς εταιρίες είναι αυτές που ωφελούνται τα μέγιστα από το άνοιγμα των αγορών, την απελευθέρωση του εμπορίου, την απρόσκοπτη διακίνηση υπηρεσιών, αγαθών, κεφαλαίων, εργαζομένων.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις του κόσμου πάντοτε επιζητούσαν την απελευθέρωση των αγορών και το άνοιγμα των συνόρων. Πάντα τις συνέφεραν τα ενιαία καταναλωτικά πρότυπα. Πάντα ήθελαν να λειτουργούν με λιγότερους περιορισμούς και δεσμεύσεις. Πάντα προτιμούσαν τις συναλλαγές στο ίδιο νόμισμα για να αποφεύγουν τους συναλλαγματικούς κινδύνους. Πάντα προσπαθούσαν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους εφαρμόζοντας τεχνολογίες αιχμής. Πάντα επιχειρούσαν οικονομίες κλίμακας.

Οι πολυεθνικές εταιρίες ανέκαθεν επιζητούσαν και προωθούσαν την παγκοσμιοποίηση.

Και είναι φυσικό να δράττονται κάθε νέας ευκαιρίας που εμφανίζεται μέσα από τις πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις προς την κατεύθυνση της παγκοσμιοποίησης. Και να χρησιμοποιούν την ισχύ τους ως μοχλό για να προωθήσουν ακόμη περισσότερο την οικονομική και νομισματική ενοποίηση, την απελευθέρωση των αγορών, την άρση των οικονομικών και εμπορικών φραγμών, την ομογενοποίηση των προτύπων και των κανόνων λειτουργίας ανά τον κόσμο.

Καθώς είναι εξαπλωμένες παντού, είναι οι πρώτες που αντιλαμβάνονται τις εξελίξεις και τις αλλαγές, τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες. Είναι συνεπώς και οι πρώτες που δρουν και αντιδρούν.

Εξασκώντας ένα διεθνές μάρκετινγκ, προσφέρουν τις ίδιες μάρκες προϊόντων και τις προωθούν με παρόμοια διαφημιστικά μηνύματα σε κάθε χώρα. Γίνονται έτσι άμεσοι συντελεστές στην ομογενοποίηση την καταναλωτικών συνηθειών και των αγορών.

Με τη διεθνή τους παρουσία-με θυγατρικές, γραφεία και εργοστάσια-επιβάλλουν το ίδιο μάνατζμεντ σε όλες τις χώρες. Την ίδια λογική, το ίδιο όραμα. Η επιχειρηματική κουλτούρα, ακόμα και σε ένα απόμακρο γραφείο πολυεθνικής, είναι συχνά ισχυρότερη από την εθνική κουλτούρα της ίδιας της χώρας.

Επιβάλλουν τις ίδιες διαδικασίες, τις ίδιες μεθόδους διαχείρισης, τους ίδιους τρόπους επικοινωνίας, τα ίδια πρότυπα ποιότητας. Όχι μόνο στις ανά τον κόσμο θυγατρικές τους, αλλά, έμμεσα ή άμεσα, τόσο στους προμηθευτές όσο και στους πελάτες τους. Διαχέουν έτσι τα πρότυπά τους στον παγκόσμιο επιχειρηματικό χώρο, τον φέρνουν στα μέτρα τους, τον ομογενοποιούν.

Οι πολυεθνικές είναι αυτές που διαθέτουν τους πόρους – και τη θέληση – να επενδύσουν γενναία στην τεχνολογία. Είναι αυτές που υιοθετούν πρώτες μια νέα τεχνολογία από τα σπάργανά της. Εφαρμόζοντάς τη σε όλες τις παγκόσμιες δραστηριότητές τους, βοηθούν στην ταχύτερη βελτίωσή της καθώς της επιτρέπουν να δοκιμαστεί εκτεταμένα στην πράξη. Αργά ή γρήγορα η βελτιωμένη – και φθηνότερη πια – τεχνολογία γίνεται πιο προσιτή και διαχέεται και στις υπόλοιπες επιχειρήσεις του κόσμου.

Οι πολυεθνικές εταιρείες είναι οι κατεξοχήν φορείς της παγκοσμιοποίησης. Συσσωρεύουν καθημερινά ολοένα και πιο πλούσια εμπειρία και γνώση στο χειρισμό των ευκαιριών και των προκλήσεων της παγκοσμιοποίησης, στη χρήση της τεχνολογίας, στην αλλαγή. Από αυτές αντλούνε και οι υπόλοιπες επιχειρήσεις του κόσμου τα παραδείγματα, τα πρότυπα, το μάνατζμεντ. Από τις πολυεθνικές εταιρείες ξεκινούν όλες οι αλλαγές που συντάραζουν το σημερινό επιχειρηματικό κόσμο.

4.9 Η νέα τεχνολογία

Οι πολιτικές, οι οικονομικές και οι κοινωνικές εξελίξεις της εποχής μας δεν είναι οι μόνες δυνάμεις που προκαλούνε την παγκοσμιοποίηση και τις κοσμογονικές αλλαγές των ημερών μας. Ο σημαντικότερος διαμορφωτής της παγκοσμιοποίησης και της Νέας Οικονομίας είναι η νέα τεχνολογία, που επιτρέπει τη στιγμιαία και φθηνή διακίνηση τεράστιων ποσοτήτων πληροφόρησης σε ολόκληρο τον πλανήτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

5.1 Παγκόσμιες ευκαιρίες...

Οι δυνάμεις της παγκοσμιοποίησης παρελαύνουν χωρίς αναχαίτιση, ισοπεδώνοντας τα τείχη προστασίας των εθνικών αγορών. Οι αποστάσεις σταδιακά εκμηδενίζονται χάρη στις νέες τηλεπικοινωνίες και τις φθηνές μεταφορές. Οι μύριες κατακερματισμένες εγχώριες αγορές συγχωνεύονται σε μια ενιαία, παγκόσμια αγορά.

Η νέα παγκόσμια αγορά είναι πλέον ανοιχτή σε όλα τα προϊόντα και σε όλες τις επιχειρήσεις, άσχετα με την προέλευσή τους. Νέες συναρπαστικές ευκαιρίες δημιουργούνται για κάθε επιχείρηση καθώς μακρινές, ξένες αγορές που πριν ήταν κλειστές ή δυσπρόσιτες για τα προϊόντα της, τώρα ανοίγουν τις πύλες τους. Ο ανταγωνισμός με τις εγχώριες επιχειρήσεις γίνεται τώρα σε πιο ισότιμη βάση.

Και ταυτόχρονα η τεχνολογία με τη μαζική και στιγμιαία πληροφόρηση επιτρέπει το συντονισμό παγκόσμιων δραστηριοτήτων και διευκολύνει τη σύναψη παγκόσμιων συνεργασιών και συμμαχιών.

Παγκοσμιοποίηση σημαίνει ότι ο χώρος δραστηριοποίησης για κάθε επιχείρηση γίνεται δυνάμει ο κόσμος ολόκληρος. Αλλά αυτό δεν εμπεριέχει μόνο τεράστιες ευκαιρίες, αλλά εξίσου σημαντικά προβλήματα και προκλήσεις.

...αλλά και παγκόσμιος ανταγωνισμός

Οι ευκαιρίες έχουν και εντελώς αντίστροφη όψη. Η παγκοσμιοποίηση απελευθερώνει τις θύελλες του ανταγωνισμού, που διαπερνούν πια κάθε γωνιά του πλανήτη. Τώρα ο μακρινός ανταγωνιστής κάθε μικρομεσαίας επιχείρησης μπορεί να έχει ελεύθερη πρόσβαση στους πελάτες της. Στη δική της αγορά, όπου ως τώρα κάθε μικρομεσαία μπορούσε να λειτουργεί ανενόχλητη καθώς την προστάτευαν οι δασμοί και άλλα τείχη προστασίας ή την προφύλασσε η μεγάλη απόσταση απ' αυτόν.

Τώρα οι πελάτες κάθε επιχείρησης έχουν πολύ ευρύτερη πληροφόρηση και πολύ περισσότερες επιλογές. Για να «κρατηθεί» κάθε μικρομεσαία επιχείρηση στην αγορά, είναι πλέον υποχρεωμένη να προσφέρει στους πελάτες της μεγαλύτερη αξία, να βελτιώσει την ποιότητα, να αναβαθμίσει τις υπηρεσίες της. Και είναι αναγκασμένη να ξοδέψει για να επιτύχει όλα αυτά την ώρα ακριβώς που η κερδοφορία της συρρικνώνεται δραματικά. Ο ανταγωνισμός όχι μόνο έχει αποσπάσει μερίδιο αγοράς, από κάθε μικρομεσαία επιχείρηση αλλά την έχει αναγκάσει ταυτόχρονα να χαμηλώσει τις τιμές.

Καμία επιχείρηση στον κόσμο όσο επιτυχημένη και κραταιά και αν είναι, δεν μπορεί να ξεφύγει πλέον από την απλή αυτή λογική της παγκοσμιοποίησης. Σε όποιον τομέα και αν δραστηριοποιείται, σε οποιαδήποτε χώρα και αν λειτουργεί, σε όποια αγορά και αν συμμετέχει. Ο οξύτατος, λυσσαλέος, καθολικός και πανταχού παρών ανταγωνισμός είναι ένα από τα πιο έντονα αποτελέσματα της παγκοσμιοποίησης.

Και μάλιστα ο απροσδόκητος ανταγωνισμός καθώς εμφανίζετε εκεί όπου δεν τον περιμένεις. Εντελώς ξαφνικά. Μπορεί και να μην είχες καν ακούσει πριν το όνομά του γιατί ήταν μικρός ή μακρινός ή γιατί ήταν δραστηριοποιημένος σε κάποιον εντελώς άσχετο τομέα.

Η εμφάνιση ανταγωνισμού από άλλους επιχειρηματικούς κλάδους είναι ένα ακόμα χαρακτηριστικό που χρωματίζει έντονα το σημερινό επιχειρηματικό τοπίο. Καθώς οι αποκρατικοποιήσεις προχωρούν, καθώς τα μονοπώλια καταργούνται και οι αγορές απελευθερώνονται, οι διάφοροι τομείς οικονομικής δραστηριότητας συγχωνεύονται, μεταλλάσσονται, ανακατατάσσονται.

Αλλά είναι κυρίως ο κυβερνοχώρος όπου δημιουργούνται νέα, απρόσμενα πεδία επιχειρηματικότητας, - και πηγές νέου ανταγωνισμού. Στη Νέα Οικονομία κανείς πλέον δεν γνωρίζει από ποιόν και από πού θα προκύψει ο ανταγωνισμός.

5.2 Φευγαλέα πλεονεκτήματα

Η παγκοσμιοποίηση και η σύγχρονη τεχνολογία επιτρέπουν σε μια ιδέα, ένα προϊόν, μία καινοτομία, μια νέα καταναλωτική συνήθεια να διαδοθούν αστραπιαία σε όλο τον κόσμο. Αυτή όμως η ευκαιρία – μια από τις πιο σημαντικές που προσφέρει η παγκοσμιοποίηση στις επιχειρήσεις – έχει και την αντίστροφη όψη της.

Η ταχύτητα ισχύει και για την αντίθετη κατεύθυνση. Για τον κορεσμό του καταναλωτή, την απόρριψη και την εγκατάλειψη της νέας ιδέας ή του προϊόντος. Αντί για σταθερές προτιμήσεις επικρατούν ολοένα και πιο βραχύβιες, παροδικές μόδες. Όσο γρήγορα διαδίδεται μια καινοτομία, τόσο γρήγορα παλιώνει και ξεπερνιέται.

Και ξεπερνιέται γιατί οι συνεχείς αλλαγές στο περιβάλλον δίνουν στον καταναλωτή μια μόνιμη αίσθηση του πρόσκαιρου και του προσωρινού. Τον κάνουν να ενθουσιάζεται και να υιοθετεί ταχύτατα καθετί καινούργιο, αλλά και να το βαριέται και να το ξεπερνάει επίσης ταχύτατα. Και την αίσθηση αυτή της προσωρινότητας ενισχύουν πολλές εταιρείες με την «προγραμματισμένη αχρήστευση» που ενσωματώνουν στα προϊόντα τους, με τις μόδες που επιβάλλουν.

Κάθε καινοτομία ξεπερνιέται επίσης και παλιώνει τάχιστα καθώς ο ανταγωνισμός караδοκεί να αντιγράψει αμέσως καθετί καινούργιο που εμφανίζεται στην αγορά. Η αντιγραφή οδηγεί σε μεγαλύτερη προσφορά στην αγορά, ευνοϊκότερες τιμές για τους καταναλωτές, γρηγορότερη μαζική κατανάλωση και τελικά ταχύτερη ωρίμανση και κορεσμό.

Αλλά δεν καθορίζουν τον χρόνο ζωής των προϊόντων μιας επιχείρησης μόνο ο καταναλωτής ή ο άμεσος ανταγωνισμός. Ένα προϊόν μπορεί να υποκατασταθεί παντελώς από ένα νέο που βασίζεται σε μια διαφορετική, ανταγωνιστική τεχνολογία. Έτσι οι δίσκοι βινυλίου έχουν καθολικά αντικατασταθεί από τα CD, οι γραφομηχανές από τους υπολογιστές, τα τηλέτυπα από τα τηλεμοιότυπα και τα τελευταία, όλο και περισσότερο από το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Αυτή η συρρίκνωση του κύκλου ζωής των προϊόντων αποτελεί ένα από τα πιο εντυπωσιακά χαρακτηριστικά του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Και το φαινόμενο είναι γενικότερο: κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που καταφέρνει να δημιουργήσει μια επιχείρηση έχει πρόσκαιρο και παροδικό χαρακτήρα.

Η συρρίκνωση της ζώης των προϊόντων και η «πτητικότητα» των πλεονεκτημάτων θα αποτελούν μια ολοένα και μεγαλύτερη πρόκληση για κάθε επιχείρηση. Νέες τεχνολογίες θα εμφανίζονται, θα εξελίσσονται και θα αχρηστεύονται με ολοένα ταχύτερους ρυθμούς. Η παγκοσμιοποίηση θα προελαύνει και θα ολοκληρώνεται ισοπεδώνοντας στο διάβα της το ανταγωνιστικό πεδίο. Κάθε επιχείρηση αναγκάζεται πια να τρέχει διαρκώς για να προλάβει τις εξελίξεις, για να είναι ένα βήμα μπροστά από τον ανταγωνισμό. Η ταχύτητα καθίσταται έτσι ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας στη Νέα Οικονομία.

5.3 Οι πελάτες της Νέας Οικονομίας

Από τον ανταγωνισμό οι επιχειρήσεις βγαίνουν άλλοτε κερδισμένες και άλλοτε χαμένες. Όμως αυτοί που πάντα κερδίζουν είναι οι πελάτες τους, οι τελικοί καταναλωτές.

Οι καταναλωτές της προπαγκοσμιοποιημένης οικονομίας ήταν δέσμοι των τιμών, της ποιότητας και του είδους της εξυπηρέτησης λίγων επιχειρήσεων της χώρας τους. Οι πελάτες τώρα απελευθερώνονται καθώς αποκτούν πολύ μεγαλύτερες δυνατότητες επιλογής. Ενδυναμώνονται καθώς πλέον μπορούν εύκολα να συγκρίνουν τιμές, να συγκρίνουν ποιότητες και χαρακτηριστικά των προϊόντων. Πληροφορούνται όλο και περισσότερο, ενημερώνονται, γνωρίζουν τα προϊόντα που τους ενδιαφέρουν. Και, καθώς ο ανταγωνισμός προσπαθεί με χίλιους τρόπους να τους προσελκύσει, καλομαθαίνουν και γίνονται όλο και πιο απαιτητικοί.

Καθώς οι νόμοι προσφοράς και ζήτησης γίνονται παγκόσμιοι, οι επιθυμίες του κάθε καταναλωτή, οι προτιμήσεις του και οι επιλογές του ενώνονται με τη φωνή εκατομμυρίων άλλων καταναλωτών ανά τον κόσμο. Δημιουργούνται ηλεκτρονικές κοινότητες καταναλωτών με κοινές αξίες και κοινές απαιτήσεις. Το αποτέλεσμα; δημιουργείται ένας νέος, παντοδύναμος μοχλός πίεσης επάνω στις επιχειρήσεις, απέραντα ισχυρότερος από τα παραδοσιακά καταναλωτικά κινήματα που γνωρίζαμε μέχρι σήμερα στις ανεπτυγμένες χώρες.

Και στα χρόνια που έρχονται, όσο οι εμπορικές συναλλαγές μέσω του κυβερνοχώρου θα αυξάνονται με ιλιγγιώδη ρυθμό, τόσο θα διογκώνεται η δύναμη του πελάτη. Ενώ ταυτόχρονα θα συσσωρεύονται ακόμα περισσότερες

ανταγωνιστικές πιέσεις στις επιχειρήσεις. Μέσω του Διαδικτύου προσφέρεται άμεση και απεριόριστη πληροφόρηση για κάθε προϊόν του κόσμου και αυτή η πληροφόρηση δημιουργεί ολοένα και περισσότερο συνθήκες τέλειου ανταγωνισμού. Ο ανταγωνισμός ολοκληρώνεται και παγκοσμιοποιείται. Στον κυβερνοχώρο ο ανταγωνιστής μας απέχει από εμάς ένα απλό κλικ!

Το Διαδίκτυο είναι ο δίαυλος που θα ενώσει και θα ισχυροποιήσει ακόμα περισσότερο τους καταναλωτές όλου του κόσμου. Δημιουργώντας έτσι τις νέες μεγάλες προκλήσεις για τον κόσμο των επιχειρήσεων μαζί με τις νέες, πρωτόγνωρες ευκαιρίες που αναδύονται.

5.4 Η δύναμη των κοινωνικών εταίρων

Όμως δεν αποκτούν μόνο οι καταναλωτές μια νέα δύναμη απέναντι στις επιχειρήσεις. Το φαινόμενο είναι γενικότερο καθώς ολόκληρος ο κοινωνικός περίγυρος σήμερα επηρεάζει- πολύ περισσότερο από κάθε άλλη εποχή τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Καμία εταιρεία δεν είναι πλέον άτρωτη στην πίεση των κοινωνικών εταίρων.

Κοινωνικοί εταίροι είναι όλες οι ομάδες ανθρώπων που άμεσα ή έμμεσα αγγίζει η επιχείρηση με τη λειτουργία της ή τα προϊόντα της. Στους κοινωνικούς εταίρους περιλαμβάνονται οι υπάλληλοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι κάτοικοι της περιοχής όπου λειτουργεί το εργοστάσιο, οι περιβαλλοντολογικές οργανώσεις, οι κυβερνητικές αρχές και φυσικά οι μέτοχοι.

Η γνώμη, η διάθεση και τελικά η συμπεριφορά των κοινωνικών εταίρων απέναντι σε μια επιχείρηση σήμερα αποτελούν άμεσα ή έμμεσα ισχυρότατους μοχλούς πίεσης επάνω της. Και αυτό είναι εντελώς φυσικό να συμβαίνει μέσα στη σημερινή οικονομία της στιγμιαίας και μαζικής πληροφόρησης. Η αντίληψη των άλλων αποκτά νέα σημασία, το «είσαι ότι φαίνεσαι» ισχύει περισσότερο από κάθε άλλη φορά. Η αντίληψη είναι σήμερα η πραγματικότητα.

5.5 Πολυεθνικοί εργαζόμενοι

Η παγκοσμιοποίηση των αγορών φέρνει και την παγκοσμιοποίηση της εργασίας. Μια νέα μεγάλη κινητικότητα των εργαζομένων έξω από τα εθνικά τους σύνορα εμφανίζεται στην εποχή μας. Και δεν πρόκειται μόνο για τα ολοένα

διογκούμενα κύματα οικονομικών μεταναστών, που αναζητούν μια θέση στον ήλιο σε πιο τυχερούς τόπους.

Σήμερα επιστήμονες, επαγγελματίες, στελέχη αποκτούν πρόσβαση σε ολοένα διευρυνόμενα γεωγραφικά πεδία για να αναπτύξουν τις δραστηριότητές τους. Ας δούμε ως παράδειγμα τη μεγάλη γεωγραφική κινητικότητα των στελεχών που εργάζονται σε διεθνείς επιχειρήσεις ή τη διασυνοριακή εργασία που ήδη επιτελούν χιλιάδες και εκατομμύρια επαγγελματίες στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η ακόμα τη μαζική μετανάστευση Γάλλων πτυχιούχων πληροφορικής προς την Κοιλιάδα του Πυριτίου της Αμερικής κατά τα μέσα της δεκαετίας του 1990 – που στερήσε ταυτόχρονα από τη χώρα τους πολύτιμο έμπυχο υλικό. Και επίσης την αντίστοιχη μετακίνηση νεαρών Ινδών προς επιχειρήσεις πληροφορικής στη Γερμανία το 2000.

Η νέα κινητικότητα από χώρα σε χώρα αλλάζει άρδην τη σύνθεση του προσωπικού των επιχειρήσεων – και όχι μόνο των διεθνών. Τόσο το εργατικό όσο και το στελεχιαίο τους δυναμικό χάνουν την παλιά τους μονολιθικότητα. Το γυναικείο φύλο κατορθώνει επιτέλους να εισχωρήσει μαζικά στην αγορά εργασίας σε κάθε επίπεδο. Ο χώρος εργασίας καθίσταται έτσι ολοένα και περισσότερο πολυποίκιλος, πολυεθνικός, πολυπολιτισμικός, πολύγλωσσος, πολυφιλετικός.

Το σμίξιμο μέσα στο χώρο εργασίας αποτελεί και μια από τις πιο θετικές, πιο συναρπαστικές αλλαγές προς όφελος των εργαζομένων που φέρνει η παγκοσμιοποίησης.

Αλλά η πολυπολιτισμικότητα στο χώρο εργασίας φέρνει μαζί της και νέες, μεγάλες προκλήσεις, τόσο για τη διοίκηση όσο και για τους ίδιους τους εργαζομένους. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η επικοινωνία, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η κουλτούρα μέσα σε μια επιχείρηση χρειάζεται να προσαρμοστούν στη νέα αυτή πραγματικότητα. Και έτσι ένας νέος κλάδος διοίκησης γεννιέται, το διαπολιτισμικό μάνατζμεντ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

Η ΝΕΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Πρωινό στην Αφρικανική σαβάνα. Τα ζώα ξυπνούν.

Το λιοντάρι σκέφτεται: «για να επιβιώσω σήμερα, πρέπει να τρέξω όσο γίνεται πιο γρήγορα για να αρπάξω την αντιλόπη».

Η αντιλόπη σκέφτεται: «για να επιβιώσω σήμερα, πρέπει να τρέξω όσο γίνεται πιο γρήγορα για να ξεφύγω από το λιοντάρι».

Δίδαγμα: άσχετα απ' το αν είσαι λιοντάρι ή αντιλόπη, για να επιβιώσεις, πρέπει να τρέξεις όσο γίνεται πιο γρήγορα.

Επιλέξαμε την παραπάνω αλληγορία όχι για να παρομοιάσουμε το επιχειρηματικό περιβάλλον της Νέας Οικονομίας με το ανταγωνιστικό περιβάλλον της Σαβάνας ή της ζούγκλας – αν και σε πολλά πράγματα μοιάζουν! Αλλά για να τονίσουμε την πρωτεύουσα σημασία που έχει σήμερα η ταχύτητα για κάθε επιχείρηση, άσχετα με το αν είναι μικρή ή μεγάλη.

Καθώς οι εξελίξεις μέσα στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον τρέχουν και αλλάζουν διαρκώς, οι επιχειρήσεις είναι και αυτές υποχρεωμένες να τρέχουν και να αλλάζουν για να τις αντιμετωπίσουν. Η εγρήγορη, η ευκίνησια, η ευλυγισία και η ταχύτητα είναι από τις πιο επιτακτικές ανταγωνιστικές ανάγκες για την επιχείρηση της Νέας Οικονομίας. Ταχύτητα στην εξυπηρέτηση του πελάτη, στην ανίχνευση του περιβάλλοντος για τις αναδυόμενες ευκαιρίες και απειλές στη λήψη αποφάσεων, στην υλοποίησή τους, στη δράση και στην αντίδραση, στην εσωτερική επικοινωνία στην αλλαγή.

Όπως θα δούμε, τα νέα, ισχνά οργανωτικά σχήματα στις επιχειρήσεις προσπαθούν να προσδώσουν αυτήν ακριβώς την ταχύτητα και την ευλυγισία. Η ισχύτητα είναι ένα από τα πιο σημαντικά ιδεώδη του σύγχρονου μάνατζμεντ.

Άλλη μεγάλη ανταγωνιστική ανάγκη της σύγχρονης επιχείρησης είναι το χαμηλό κόστος. Το επιτάσσουν οι σημερινοί πελάτες και η ανταγωνιστική αγορά: ολοένα και υψηλότερη ποιότητα και περισσότερη εξυπηρέτηση σε ολοένα και χαμηλότερες τιμές.

Αλλά ανταγωνιστικότητα στη Νέα Οικονομία σημαίνει και ανάγκη για συνεχείς καινοτομίες καθώς οι μόδες παρέρχονται και οι τεχνολογίες εξελίσσονται και ο κύκλος ζωής των προϊόντων συρρικνώνεται εντυπωσιακά. Η ανταγωνιστικότητα συνεπάγεται σήμερα μια συνεχή προσπάθεια για «επανεφεύρεση» του ρόλου της επιχείρησης, για αναπροσδιορισμό της αξίας που προσφέρει.

Ανταγωνιστικότητα σημαίνει επίσης φυσικά και διεθνοποίηση. Ακόμα και αν η επιχείρηση δεν επιθυμεί να βγει από τα σύνορά της, είναι υποχρεωμένη να αμυνθεί απέναντι στο διεθνή ανταγωνισμό και επομένως να παίζει και αυτή σύμφωνα με τους όρους του παγκόσμιου παιχνιδιού.

Όμως όλα αυτά τα στοιχεία ανταγωνιστικότητας προϋποθέτουν γνώση. Καθώς στη Νέα Οικονομία η πληροφόρηση γίνεται προσιτή σε όλους, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έγκειται στη μετατροπή της πρόσκαιρης πληροφόρησης σε μόνιμη γνώση.

Αλλά φυσικά όλα αυτά τα πλεονεκτήματα χάνουν παντελώς το νόημά τους χωρίς τον πελάτη. Η εξωστρέφεια είναι η εκ των ων ουκ άνευ προϋπόθεση ανταγωνιστικότητας για τη σύγχρονη επιχείρηση. Αν τα μάτια της δεν είναι στραμμένα συνεχώς στον πελάτη και αν η καρδιά της δεν χτυπάει στο δικό του ρυθμό, υπάρχουν στην αγορά άφθονοι ανταγωνιστές που караδοκούν να τον κερδίσουν.

Πελάτης, εγρήγορση, ταχύτητα, καινοτομίες, ποιότητα, γνώση, χαμηλό κόστος. Μα στα ίδια αυτά στοιχεία δεν αναζητούσαν ανέκαθεν οι επιχειρήσεις της ανταγωνιστικότητάς τους; Αυτές δεν ήταν πάντα οι μεγάλες τους ανάγκες; Ποιο είναι το πραγματικά διαφορετικό σήμερα;

Πρέπει να έχει γίνει καταφανές από όλα όσα αναφέραμε μέχρι τώρα ότι το διαφορετικό σήμερα δεν είναι αυτές καθεαυτές οι ανταγωνιστικές ανάγκες. Η τεράστια πρόκληση της Νέας Οικονομίας είναι ότι όλες οι ανάγκες έχουν γίνει πολύ πιο έντονες από πριν και απαιτούν ταυτόχρονη αντιμετώπιση όλες μαζί. Και ότι είναι καθολικές καθώς διεισδύουν και αγγίζουν κάθε, μα κάθε πτυχή της επιχείρησης.

Και αυτή η ολότητα δημιουργεί μια επιπρόσθετη πρόκληση για τις επιχειρήσεις. Απαιτεί ολοκληρωμένες λύσεις. Οι αποσπασματικές λύσεις μπορούν να αποβούν μοιραίες μέσα σε ένα ταχύτατα εξελισσόμενο περιβάλλον: την ώρα που η προσοχή μιας μικρομεσαίας επιχείρησης είναι στραμμένη σε ένα κομμάτι, κάποιο άλλο μπορεί να αλλάξει και να ανατρέψει τα πάντα. Χρειάζεται συνεπώς ολοκληρωμένη θεώρηση των πραγμάτων, ολοκληρωμένη διοίκηση. Και αυτό προϋποθέτει ολοκληρωμένη και σύνθετη σκέψη και τρόπο προσέγγισης που λαμβάνει υπόψη την πολυπλοκότητα των σημερινών προβλημάτων.

Και κάθε μικρομεσαία επιχείρηση χρειάζεται μια νέα νοοτροπία. Στη Νέα Οικονομία των ταχύτατων αλλαγών, ανταγωνιστικότητα σημαίνει ανταγωνιστικότητα που διαρκώς ανανεώνεται. Σημαίνει διαρκή ετοιμότητα για αλλαγή. Γι' αυτό ο μεγαλύτερος εχθρός εξακολουθεί να είναι ο εσωτερικός: είναι ο εφησυχασμός, ο ευδαιμονισμός, η επανάπαυση στις χθεσινές δάφνες, ο «ξερολισμός» που απωθεί κάθε νέα ιδέα.

Στη Νέα Οικονομία η επιτυχία του χθες δεν σημαίνει τίποτα για σήμερα, αποτελεί απλώς πολύτιμη εμπειρία και ωραία ιστορική ανάμνηση. Στη σημερινή εποχή κάθε μέρα είναι ένας καινούργιος αγώνας. Για την επιχείρηση αλλά και για κάθε εργαζόμενο.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7^ο

ΟΡΙΣΜΟΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

7.1 Γενικά

Η έννοια της μικρομεσαίας επιχείρησης (ΜΜΕ) είναι μια πολυσυζητημένη έννοια από κάθε σκοπιά, π.χ. οικονομική, πολιτική, κοινωνική.

Είναι γεγονός ότι ενιαίος τύπος μικρομεσαίας επιχείρησης δεν υπάρχει, μια που το κυρίαρχο στοιχείο σ' αυτές είναι ο ιδιοκτήτης- επιχειρηματίας που είναι και ο μοναδικός ρυθμιστής της δραστηριότητάς τους.

Επίσης οι επιχειρήσεις αυτές δεν έχουν κάποια συγκεκριμένη νομική μορφή. Στις περισσότερες περιπτώσεις είναι προσωπικές επιχειρήσεις, αλλά και αυτές που αποκτούν απρόσωπη νομική μορφή (ΑΕ, ΕΠΕ, ΟΕ, ΕΕ, αφανής ή συμμετοχική), τα κεφάλαιά τους ανήκουν συνήθως σε άτομα της ίδια οικογένειας ή σε άτομα που τα συνδέουν άμεσοι κοινωνικοί δεσμοί.

Εκείνο το οποίο είναι αξιοπρόσεκτο στη ΜΜΕ είναι το μεγάλο πλήθος τους σε όλα τα στάδια της παραγωγικής διαδικασίας (πρωτογενής, δευτερογενής, τριτογενής παραγωγή). Το φαινόμενο αυτό θα πρέπει να συνδέεται με την έννοια της ιδιοκτησίας που πηγάζει από ψυχολογικές ανάγκες του ανθρώπου. Υπάρχουν όμως και οικονομικές ανάγκες που πολλές φορές «οδηγούν» το άτομο προς τη δημιουργία μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Όπως είναι φυσικό, η επιχειρηματική αυτή δραστηριότητα θα εκδηλωθεί σε μια περιορισμένη μορφή από ποσοτικής, αλλά πολλές φορές και από ποιοτικής πλευράς.

Η προσπάθεια της «επιχειρηματικής δραστηριότητας» είναι ένας από τους κύριους συντελεστές που μπορούν να ερμηνεύσουν το φαινόμενο, τόσο του μεγάλου αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όσο και την ανορθόδοξη εξάπλωσή τους σε διάφορους κλάδους της μεταποίησης

Η μικρομεσαία επιχείρηση, δεν αποτελεί πλέον ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας υπό-ανάπτυξη χώρας ή αναπτυσσόμενης οικονομίας, αποτελεί ένα συνδεδετικό κρίκο στην όλη δομή της οικονομίας και των αναπτυσσόμενων χωρών. Η Ιαπωνία είναι ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα όπου η ανάπτυξη των ΜΜΕ αποτελεί τον συνδεδετικό κρίκο μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και καταναλωτικού κοινού, ακόμα και σε βιομηχανικά προϊόντα.

Τα κριτήρια χαρακτηρισμού μια επιχείρησης σαν μικρής ή μεσαίας που έχουν καθορισθεί είναι ποσοτικά και ποιοτικά.

7.2 Ποσοτικά κριτήρια

7.2.1. *Αριθμός απασχολούμενων*

Η γενική άποψη που υπερισχύει είναι ότι οι επιχειρήσεις που απασχολούν μέχρι 100 εργαζομένους εντάσσονται στις «μικρές» επιχειρήσεις, ενώ επιχειρήσεις που απασχολούν από 100 έως 500 άτομα εντάσσονται στις μεσαίες επιχειρήσεις.

Όπωςδήποτε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαφόρων βιομηχανικών κλάδων δραστηριότητας, διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διάκριση μικρών ή μεσαίων. Σε μια μελέτη της Επιτροπής Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (Commission), πριν από αρκετά χρόνια, διατυπώθηκε η άποψη ότι :

«Μικρές Επιχειρήσεις θα χαρακτηρίζονται οι σχετικά μικρότερες επιχειρήσεις, που συγκεντρώνουν το ένα τρίτο των εργαζομένων όλων των επιχειρήσεων του κλάδου ή του συνόλου της οικονομίας».

«Μεσαίες επιχειρήσεις θα χαρακτηρίζονται οι αμέσως μεγαλύτερες επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν το επόμενο 17% της απασχόλησης, έτσι ώστε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις μαζί συγκεντρώνουν το πρώτο ήμισυ των εργαζομένων στο κλάδο ή στο σύνολο της οικονομίας, ανάλογα με το αν σκοπεύουμε σ' ένα κλαδικό ή γενικό ορισμό».

Όπως παρουσιάζεται η παραπάνω διάκριση, περισσότερη σύγχυση επέφερε απ' ότι διαχωρισμό των επιχειρήσεων. Και αυτό γιατί υπάρχουν κλάδοι στους οποίους η μεγαλύτερη από τις επιχειρήσεις απασχολεί λιγότερους από 100 εργαζομένους και έτσι ένας ορισμός που αναφερόταν στο σύνολο της μεταποίησης θα βρισκόταν σε αντίφαση με το συγκεκριμένο κλάδο. Γι' αυτό ακριβώς το λόγο, εκτός από το κριτήριο του αριθμού απασχολούμενων πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλα κριτήρια.

7.2.2. Κύκλος εργασιών

Ένα πρόσθετο κριτήριο το οποίο χαρακτηρίζει μια επιχειρηματική μονάδα είναι ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης. Δυστυχώς στην Ευρωπαϊκή Κοινότητα δεν έχουν καταλήξει προς το παρόν σε συγκεκριμένο ποσό κύκλου εργασιών.

7.2.3. Κεφάλαια

Τα ποσά των κεφαλαίων που επενδύονται σε μια επιχειρηματική μονάδα θα μπορούσαν να αποτελέσουν καθοριστικό κριτήριο για την ταξινόμηση τους σε Μεγάλες-Μεσαίες και Μικρές Επιχειρήσεις. Πλην όμως το επενδυμένο κεφάλαιο εξαρτάται ουσιαστικά από τη δραστηριότητα της επιχείρησης, πράγμα που σημαίνει, ότι στην πράξη παρατηρούνται σημαντικές διαφορές από την μια επιχείρηση στην άλλη, ιδίως όταν πρόκειται για ΜΜΕ. Στο κριτήριο των κεφαλαίων μπορούμε να προσφεύγουμε όταν τα άλλα κριτήρια δεν βοηθούν για την ταξινόμηση των επιχειρήσεων.

7.3 Ποιοτικά κριτήρια

Είναι γεγονός ότι η κατάταξη των επιχειρήσεων σε ΜΜΕ και σε μεγάλες επιχειρήσεις δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί αποκλειστικά από το μέγεθός τους ή από τον όγκο παραγωγής τους

Τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ΜΜΕ αναφέρονται στα εξής σημεία:

1. Στον τρόπο διοίκησής τους
2. Στην οργάνωσή τους
3. Στον τρόπο χρηματοδότησής τους ή ακόμα και
4. Στην θέση τους στην αγορά

Αυτά μπορούν να χαρακτηριστούν σαν κριτήρια ταξινόμησης των επιχειρήσεων.

Στην Ελλάδα δεν υπάρχει νομική οριοθέτηση του χώρου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Παραδοσιακά έχει επικρατήσει η αντίληψη με τον όρο μικρομεσαίες επιχειρήσεις να θεωρούνται οι βιοτεχνικές επιχειρήσεις ή κατ' άλλον ορισμό οι επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας.

Στην καθημερινότητα τα μέλη των Βιοτεχνικών Επιμελητηρίων θεωρούνται σαν ΜΜΕ στην μεταποιητική παραγωγή. Τελευταία με τη δημιουργία του ΕΟΜΜΕΧ, που αντικατέστησε το ΚΕΒΑ. Ο όρος «μικρομεσαία μεταποιητική

επιχείρηση» άρχισε να διαμορφώνεται σαν ευδόκιμος όρος των εκατοντάδων χιλιάδων επιχειρήσεων που δρουν αυτή τη στιγμή στη χώρα μας. Σαν μέτρο οριοθέτηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων θεωρείται ο αριθμός που εργάζονται, που δεν πρέπει να υπερβαίνει του 50 και με κύκλο εργασιών της τάξης των 250 εκατομμυρίων δραχμών.

Με την τελευταία εισήγηση του Υπουργού Εθνικής Οικονομίας προς την Τράπεζα της Ελλάδος (Μάρτιος 1998) τροποποιείται το καθεστώς για τη δανειοδότηση των μικρομεσαίων μεταποιητικών επιχειρήσεων ως εξής:

➤ Αυξάνεται το όριο των εργαζομένων που απαιτείται για να χαρακτηριστεί μια μεταποιητική επιχείρηση ως μικρομεσαία από 50 σε 100 άτομα. Για τους κλάδους πλεκτικής, τμήμα ραφής, υποδηματοποιίας, κατασκευής παιχνιδιών, το όριο αυξάνεται από 75 σε 150 άτομα.

➤ Αυξάνεται από 250 εκατομμύρια δραχμές σε 350 εκατομμύρια δραχμές το όριο του κύκλου εργασιών που δεν πρέπει να υπερβαίνει μια μεταποιητική επιχείρηση για να θεωρείται μικρομεσαία.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι η χώρα μας στην προσπάθειά της να ενισχύσει την μικρομεσαία επιχείρηση αλλά και να εναρμονιστεί με τα πρότυπα της Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας διαμορφώνει, σε μεταβατικό στάδιο, τα ποσοτικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε τρόπο ώστε, μεγαλύτερο σε αριθμό πλήθος να απολαύσει τα προνόμια των «ειδικών κονδυλίων» που διαθέτουν οι εμπορικές τράπεζες για τη χρηματοδότηση αυτών των επιχειρήσεων.

Το κριτήριο του αριθμού των εργαζομένων (έως 100 άτομα) ανταποκρίνεται στην Ελληνική πραγματικότητα και ενισχύεται από το γεγονός πως οι μεταποιητικές επιχειρήσεις που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή:

- α). Καλύπτουν το 99% σχεδόν των μεταποιητικών επιχειρήσεων.
- β). Απασχολούν τουλάχιστον το 60% των απασχολούμενων στη μεταποίηση.
- γ). Παίρνουνε μέρος σε ποσοστό τουλάχιστον 40% στη συνολική προστιθέμενη αξία της μεταποίησης.

Τα παραπάνω στοιχεία δίνουν μια γλαφυρή εικόνα της ζωτικής σημασίας της ΜΜΕ στην Ελληνική οικονομική πραγματικότητα, αλλά και η σημασία της, είναι εξίσου σημαντική μια που συμβάλλει αποφασιστικά στην κοινωνική εξισορρόπηση, την απασχόληση, την διατήρηση συνθηκών ανταγωνισμού, την

εισαγωγή καινοτομιών και γενικότερα στην δυναμική πρόοδο της ελληνικής κοινωνίας.

Οπωσδήποτε η οικονομική ανάπτυξη της χώρας δεν μπορεί αποκλειστικά να βασιστεί στην μικρομεσαία επιχείρηση χωρίς την υποστήριξη των κεφαλαιουχικών επιχειρήσεων.

Ένα τέτοιο μοντέλο (χωρίς τις μεγάλες επιχειρήσεις) θα μετέτρεπε τη χώρα σ' ένα μεγάλο εργαστήριο επεξεργασίας των πρώτων υλών και της τεχνογνωσίας τα οποία θα ήταν εισαγόμενα, με αποτέλεσμα να μην μπορεί η χώρα μας να έχει μια αυτοδύναμη οικονομία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8^ο

ΤΥΠΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Οι τύποι των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- ◆ **Επιχείρηση λιανικών πωλήσεων:** Μια επιχείρηση που αγοράζει εμπορεύματα από τους προμηθευτές και τα πουλάει στους καταναλωτές. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι τα καταστήματα πώλησης τροφίμων και ενδυμάτων.
- ◆ **Επιχείρηση παροχής υπηρεσιών :** Μια επιχείρηση που παρέχει υπηρεσίες στους πελάτες της όπως ένα μικρό ξενοδοχείο ή ένα κομμωτήριο.
- ◆ **Επιχείρηση χονδρικών πωλήσεων:** Μια επιχείρηση η οποία αγοράζει εμπορεύματα τα οποία μεταπουλά σε λιανοπωλητές, σε βιομηχανικούς και εμπορικούς χρήστες και σε μικρές ποσότητες στους τελικούς καταναλωτές.
- ◆ **Κατασκευαστική επιχείρηση:** Μια επιχείρηση που χρησιμοποιεί πρώτες ύλες τις οποίες μετατρέπει σε αγαθά έτοιμα προς πώληση.

Όλοι βέβαια οι παραπάνω τύποι των επιχειρήσεων χαρακτηρίζονται σαν μικρομεσαίες, όταν εμπίπτουν σε ορισμένα κλιμάκια μεγεθών, που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9^ο

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΝΩΡΙΣΜΑΤΑ ΜΜΕ

1. Ο κεφαλαιούχος – επιχειρηματίας της ΜΜΕ «διδάσκεται» επιλύοντας κάθε φορά τα επιμέρους προβλήματα της επιχείρησής του, τα οποία αντιμετωπίζει για πρώτη φορά.
2. Το οργανωτικό σύστημα διοίκησης της ΜΜΕ είναι υπό ανάπτυξη.
3. Οι περιορισμένες εμπορικές πράξεις δεν δίνουν τη δυνατότητα επενδύσεων σε θέματα «ρουτίνας» της διοίκησης. Αποτέλεσμα αυτού του γεγονότος είναι να μην μπορεί να εκμεταλλευτεί τα οικονομικά πλεονεκτήματα της οργανωτικής και διοικητικής επιστήμης.
4. Οι ΜΜΕ επιχειρήσεις στερούνται της δυνατότητας «τυποποιημένων» επιχειρηματικών αποφάσεων απαραίτητων για τη λύση πρακτικών καθημερινών προβλημάτων.
5. Οι επιχειρηματικές αποφάσεις λαμβάνονται μέσω των προσωπικών σχέσεων και όχι μέσω της οργανωτικής δομής της επιχείρησης.
6. Οι περιορισμένες διοικητικές δυνατότητες συχνά ενσωματώνονται στην απολυταρχία του διευθυντού-ιδιοκτήτη της μικρομεσαίας επιχείρησης.
7. Το μέγεθος της επιχείρησης, συχνά διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στο να μη μπορεί να προσλάβει η επιχείρηση ικανά διοικητικά στελέχη για τη στελέχωσή της, λόγω των περιορισμένων οικονομικών δυνατοτήτων της.
8. Η ιδιοκτησία και η διοίκηση της επιχείρησης συμπίπτουν συχνά, στο ίδιο πρόσωπο με συνέπεια οι επιχειρηματικοί στόχοι να μην παρουσιάζονται διάφανοι στους εργαζομένους οι οποίοι με τη σειρά τους δε γνωρίζουν γιατί εργάζονται. Αποτέλεσμα αυτού είναι η εργασιακή συμπεριφορά του επιχειρηματία, βραχυχρόνια να συγχέεται με τους σκοπούς της επιχείρησης.
9. Η ζήτηση των προϊόντων της επιχείρησης εξαρτάται πολλές φορές από τη δραστηριοποίηση του ιδιοκτήτη-επιχειρηματία και όχι απ' αυτό το ίδιο το προϊόν κι αυτό διότι δεν κατορθώθηκε εκ μέρους της μικρομεσαίας επιχείρησης να δημιουργήσει το προϊόν «προσωπικότητα» ώστε να διαθέτει «επώνυμη» ζήτηση.

Αποτελέσματα της αδυναμίας αυτής είναι πολλές μικρομεσαίες επιχειρήσεις να διαλύονται με το φυσικό θάνατο του επιχειρηματία-ιδρυτού τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10^ο

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

10.1 Πλεονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Μερικά από τα συχνά πολύ σημαντικά πλεονεκτήματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι:

- ◆ Υπάρχει στενή σχέση της μικρομεσαίας επιχείρησης με τα άτομα που διαθέτουν δημιουργικές επιχειρηματικές ικανότητες οι οποίες αναπτύσσονται καλύτερα σε ένα περιβάλλον που εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες και έχει ευελιξία. Η σχέση αυτή είναι ωφέλιμη και για τα δυο μέρη: το άτομο που έχει επιχειρηματικότητα και δημιουργικές ικανότητες προσφέρει τα καινοτομικά προϊόντα ή τις υπηρεσίες και η μικρομεσαία επιχείρηση προσφέρει το κατάλληλο περιβάλλον και τα απαραίτητα μέσα για την εφαρμογή και ανάπτυξη αυτών.
- ◆ Υπάρχει υψηλού βαθμού ελαστικότητα που εκφράζεται με τη μεγάλη ικανότητα προσαρμογής σε μεταβαλλόμενες καταστάσεις.
- ◆ Υπάρχει η ανεξαρτησία δράσης. Πολλοί άνθρωποι έχουν έντονη την ανάγκη της ανεξαρτησίας στην εργασία τους και της εφαρμογής των ιδεών τους, που μπορούν να επιτευχθούν με την ίδρυση μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Με τη σειρά της η ανεξαρτησία αυτή δημιουργεί αισθήματα ικανοποίησης και υπερηφάνειας στον ιδρυτή-ιδιοκτήτη.
- ◆ Υπάρχει ευκολία εισόδου στην αγορά (ίδρυση μιας ΜΜΕ). Η ίδρυση μιας ΜΜΕ είναι σχετικά εύκολη, κυρίως όταν η επιχείρηση ανήκει μόνο σε ένα άτομο. Οι απαραίτητες προϋποθέσεις είναι ελάχιστες: η επιλογή του τόπου, η έκδοση των απαραίτητων αδειών από τις αρμόδιες αρχές (π.χ. υγειονομικές, αγορανομικές) και η επένδυση του αρχικού κεφαλαίου.
- ◆ Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις διαθέτουν μεγαλύτερη ευελιξία από τις μεγάλες εταιρείες και δημιουργούν περισσότερες ευκαιρίες για την προσέγγιση πελατών με την προσφορά εξατομικευμένων υπηρεσιών.
- ◆ Υπάρχει προσδοκία κέρδους. Αφού πολλοί από τους ιδιοκτήτες-διευθυντές των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εργάζονται για δικό τους λογαριασμό, το κέρδος

της επιχείρησης είναι ο μισθός τους. Το μέγεθος των κερδών σχετίζεται άμεσα με τον τύπο των διοικητικών αποφάσεων του ιδιοκτήτη, το χρόνο και την προσπάθεια που αναλώνει στην επιχείρηση.

- ◆ Οι ΜΜΕ αρκετές φορές προσελκύουν άτομα με περισσότερες ικανότητες και γνώσεις, διότι αρκετοί άνθρωποι αναγνωρίζουν σήμερα τα πλεονεκτήματα της άμεσης προσέγγισης του «αφεντικού».
- ◆ Έχουν ικανότητα παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας, συχνά σύμφωνα με τις προδιαγραφές που καθορίζει ο πελάτης.
- ◆ Λόγω του μικρού βαθμού γραφειοκρατικής οργάνωσης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να αντιδρούν πιο γρήγορα στις απαιτούμενες αλλαγές.
- ◆ Υπάρχει η δυνατότητα ταχύτερης λήψης αποφάσεων.
- ◆ Υπάρχει καλύτερη σχέση και επικοινωνία μεταξύ όλου του προσωπικού.

10.2 Μειονεκτήματα μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Κυριότερα από αυτά είναι:

- ◆ Ο ιδρυτής- ιδιοκτήτης, ο οποίος είναι μεν δημιουργικό άτομο, αλλά δεν έχει συχνά τις απαραίτητες διευθυντικές ικανότητες για την οργάνωση και διαχείριση της επιχείρησης.
- ◆ Συνήθως ο ιδρυτής επενδύει όλα, ή σημαντικό μέρος των διαθέσιμων περιουσιακών του στοιχείων, διατρέχοντας τον κίνδυνο να απωλέσει τα πάντα και εκτός αυτού είναι υπεύθυνος για την εξόφληση κάθε χρέους που δημιουργείται.
- ◆ Έχουν περιορισμένη πιστωτική επιφάνεια ή δυνατότητες χρηματοδότησης. Η δανειοδότηση και κάθε είδους επιχορήγηση προς μια ΜΜΕ είναι συνήθως περιορισμένη και δύσκολα να βρεθεί, χωρίς να χάσει τον πλήρη έλεγχο ο ιδρυτής της.
- ◆ Ο ιδιοκτήτης πρέπει να αναλίσκει πάρα πολύ χρόνο στην επιχείρηση. Δεν είναι σπάνιο φαινόμενο να πηγαίνει πρώτος και να φεύγει τελευταίος και να εργάζεται εξήντα (60) ή περισσότερες ώρες την εβδομάδα.
- ◆ Οι ιδιοκτήτες των ΜΜΕ πρέπει να έχουν γενικές γνώσεις και όχι εξειδικευμένες όπως συμβαίνει σε μια μεγάλη επιχείρηση κυρίως όταν δεν υπάρχει δυνατότητα πρόσληψης εξειδικευμένων στελεχών. Πρέπει να μπορούν να

αντιλαμβάνονται όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης και να είναι σε θέση να επέμβουν, γεγονός που απαιτεί γνώσεις και χρόνο. Ασφαλώς μπορούν να ωφεληθούν από την «ανάλυση διαχείρισης χρόνου», γιατί η αποδοτική χρησιμοποίηση του χρόνου του ιδιοκτήτη μπορεί να είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας της Μικρομεσαίας επιχείρησης.

- ◆ Αντιοικονομικές προμήθειες πρώτων υλών. Γίνονται σε μικρές ποσότητες με υψηλό κόστος και η ποιότητά τους δεν είναι πάντα ικανοποιητική.
- ◆ Γίνεται υποαπασχόληση των πάγιων εγκαταστάσεων.
- ◆ Υπάρχει μικρή παραγωγική ικανότητα και, συνήθως, αδυναμία κάλυψης μεγάλων παραγγελιών εξωτερικού.
- ◆ Δεν υπάρχει δυνατότητα ουσιαστικής έρευνας και ανάπτυξης προϊόντων, λόγω έλλειψης των απαραίτητων κεφαλαίων, προσωπικού και υποδομής.
- ◆ Υπάρχει υποτυπώδης εμπορική οργάνωση που χαρακτηρίζεται από ανεπαρκείς πληροφορίες αγοράς και από ανεπαρκή δίκτυα πωλήσεων – διανομών.
- ◆ Το κυριότερο μειονέκτημα των Μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι η μεγάλη «νηπιακή θνησιμότητα». Π.χ. στις ΗΠΑ έχει υπολογιστεί ότι κάθε χρόνο ιδρύονται 500 χιλιάδες μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά από αυτές μόνο οι μισές επιζούν μετά 18 μήνες και μετά από 10 χρόνια επιβιώνουν μόνο το 20%. Οι κύριες αιτίες αποτυχίας σύμφωνα με την ετήσια μελέτη των Dun & Bradstreet είναι οι εξής:

Αιτία αποτυχίας	Ποσοστά επί των συνολικών αποτυχιών
Κακή διοίκηση	91,9%
Παραμέληση	1,1%
Απάτη	0,6%
Καταστροφή	0,6%
Άγνωστη αιτία	5,8%

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11^ο

Ο ΚΥΚΛΟΣ ΖΩΗΣ ΤΗΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Όπως οι άνθρωποι έτσι και τα προϊόντα και οι επιχειρήσεις έχουν έναν κύκλο ζωής. Ο κύκλος ζωής των επιχειρήσεων στις περισσότερες περιπτώσεις απεικονίζεται από τρεις διαφορετικές διαστάσεις.

- A). Την καμπύλη των ιδεών,
- B). Τον κύκλο ζωής της ΜΜΕ,
- Γ). Την καμπύλη καταναλωτών.

Ας δούμε κάθε μια διαφορετική διάσταση:

A). Καμπύλη των ιδεών, ονομάζεται το σύνολο των διεργασιών που λαμβάνουν χώρα πριν δημιουργηθεί η επιχείρηση. Κατά τη φάση αυτή, ο επιχειρηματίας κεφαλαιούχος προβληματίζεται με τι ακριβώς θα ασχοληθεί. Αναλυτικότερα, στο στάδιο της εισαγωγής ο κεφαλαιούχος σκέφτεται για το αν θα δημιουργήσει μια επένδυση ή όχι, εξετάζοντας τις γενικότερες οικονομικές συγκυρίες.

Στη συνέχεια στο στάδιο της ανάπτυξης προβληματίζεται για το τι θα παράγει σκεφτόμενος μια μεγάλη «γκάμα» προϊόντων, εξετάζοντας τις δυνατότητες κάθε μιας ξεχωριστά, από πλευράς παραγωγής, τεχνολογίας, διάθεσης, αγοράς κλπ.

Στο τρίτο στάδιο της ωρίμανσης, ο κεφαλαιούχος επιχειρηματίας εξετάζει διεξοδικά ένα προϊόν στο οποίο έχει καταλήξει, με έρευνα της αγοράς στο συγκεκριμένο είδος.

Τέλος, στο στάδιο της κάμψης ο επιχειρηματίας έχει απορρίψει σωρεία ιδεών και ασχολείται με ένα συγκεκριμένο προϊόν, προμηθεύεται τον κατάλληλο μηχανολογικό εξοπλισμό, εξευρίσκοντας τον κατάλληλο χώρο όπου θα στεγάσει την επιχειρηματική του μονάδα και προσλαμβάνει το απαραίτητα προσωπικό, πρώτες ύλες κλπ. για την παραγωγή του προϊόντος.

Στο σημείο αυτό βρισκόμαστε στην αρχή του κύκλου ζωής της επιχείρησης.

Β). Κύκλος ζωής της επιχείρησης. Παρατηρούμε τέσσερα στάδια. Το στάδιο της εισαγωγής. Στο στάδιο αυτό πρωτοπαρουσιάζεται η επιχείρηση στον επιχειρησιακό χώρο αναζητώντας συνεργασία με προμηθευτές για προμήθεια πρώτων υλών, υλικών συσκευασίας κλπ. επίσης η επιχείρηση αναζητά συνεργασία με πελάτες χονδρεμπόρους – λιανοπωλητές.

Είναι ακριβώς το σημείο που αντιμετωπίζει ιδιαίτερα προβλήματα λόγω του μεγέθους της. Και αυτό γιατί υπάρχει έλλειψη εμπιστοσύνης τόσο εκ μέρους των προμηθευτών όσο και εκ μέρους των πελατών για το αν θα μπορέσει η επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις υποχρεώσεις τις μακροχρόνια ή όχι. Τα δε προϊόντα της τα υποδέχονται οι καταναλωτές με επιφύλαξη.

Αλλά κάτι παρόμοιο συμβαίνει και με το πιστωτικό σύστημα, όπου οι τράπεζες διατηρούν μια επιφύλαξη ως προς το άνοιγμα πιστώσεων σε μια νέα οικονομική μονάδα. Δεδομένου, του περιορισμένου κεφαλαίου και των αυξημένων εξόδων που αντιμετωπίζουν οι νέες ΜΜΕ, η κατάσταση που δημιουργείται θα μπορούσε να χαρακτηριστεί σαν δραματική όπου χρειάζεται μεγάλη προσοχή στη διοίκηση της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Στο δεύτερο στάδιο, της ανάπτυξης, η ΜΜΕ οφείλει να καθορίσει με μεγάλη διαύγεια τους επιχειρηματικούς τις στόχους και να εκμεταλλευτεί τόσο τα τεχνολογικά πλεονεκτήματα που μπορεί να διαθέτει ή να αποκτήσει, όσο και τις ανθρώπινες αξίες των συνεργατών της, για να μπορέσει να επιβιώσει στο συγκεκριμένο οικονομικό χώρο. Είναι η περίοδος όπου η ΜΜΕ θα δώσει «εξετάσεις καλής συμπεριφοράς» τόσο προς τους προμηθευτές της και πιστωτικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζεται, όσο και προς τους πελάτες-καταναλωτές της. Ιδιαίτερα όμως προς τους ανταγωνιστές τις και μάλιστα τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ο θεμιτός ανταγωνισμός μέσα στον οποίο θα πρέπει να κινείτε είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες του «επιχειρηματικού παιχνιδιού» το οποίο θα πρέπει να επιδιώκει. Στη φάση της ανάπτυξης πολλές επιχειρήσεις εγκαταλείπουν τον αγώνα ύπαρξης είτε λόγω έλλειψης στόχων είτε λόγω ανωριμότητας.

Το τρίτο στάδιο του κύκλου ζωής της μικρομεσαίας επιχείρησης χαρακτηρίζεται σαν το στάδιο της ωριμότητας. Είναι το στάδιο όπου η επιχείρηση πραγματοποιεί κέρδη και έχει εδραιωθεί στη συγκεκριμένη αγορά.

Οι ενέργειές τις είναι σεβαστές από τους συνεργάτες τις και η φερεγγυότητάς της βρίσκεται σε υψηλό βαθμό. Οι προμηθευτές τις είναι πρόθυμοι ν' ανοίξουν πιστωτικούς λογαριασμούς με την επιχείρηση και οι τράπεζες

χρηματοδοτούν τις προσπάθειές τις μονάδας. Στο στάδιο αυτό τα προϊόντα της επιχείρησης αποκτούν επώνυμη ζήτηση από τους καταναλωτές και η τριτογενής παραγωγή (χονδρέμποροι – λιανέμποροι) επιζητά τη συνεργασία με την υπόψη επιχείρηση.

Η οργάνωση της επιχείρησης έχει ξεπεράσει το στάδιο του λειτουργικού ή ακόμα και του μεικτού συστήματος και έχει προχωρήσει στην τμηματοποίηση. Πλην όμως, το στάδιο αυτό της ωριμότητας κρύβει και μια απειλή. Την απειλή του μέλλοντος. Τι θα συμβεί στην συνέχεια;

Η επιχείρηση θα συνεχίσει να αυξάνεται και θα μετατραπεί σε μεγάλη, ή θα πέσει στο στάδιο της κάμψης;

Αν δούμε το θέμα από στατιστικής πλευράς θα διαπιστώσουμε ότι περισσότερο από το 90% των επιχειρήσεων στο σημείο αυτό αντιμετωπίζουν το στάδιο της κάμψης και μόνον ένα 10% συνεχίζει την αυξανόμενη πορεία του. Οι λόγοι είναι πολλοί. Η «κυριαρχία» του ιδρυτού- κεφαλαιούχου-επιχειρηματία και η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τα διοικητικά στελέχη του, η πιθανή απότομη αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης και η απώλεια του ελέγχου σε συνδυασμό με τη διαδικασία διαδοχής της διοίκησης της επιχείρησης στις επερχόμενες γενιές καθώς και εξωγενείς παράγοντες όπως μη ανανέωση του τεχνολογικού εξοπλισμού ή εμπλουτισμό με νέα προϊόντα κλπ. οδηγούν την ΜΜΕ στο στάδιο της κάμψης.

Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση αρχίζει να αντιμετωπίζει πτώση των πωλήσεών της, προβλήματα ταμειακής ρευστότητας καθώς και την επιφυλακτικότητα τόσο των προμηθευτών της, όσο και των πιστωτικών ιδρυμάτων, η τεχνολογία της συνήθως είναι παλαιά και το κόστος αμέσου εργασίας υψηλό. Τα διοικητικά της στελέχη αρχίζουν να απομακρύνονται από την επιχείρηση και οι καταναλωτές αναζητούν νέα υποκατάστατα προϊόντα για να θεραπεύσουν τις ανάγκες τους. Το στάδιο αυτό είναι το τελευταίο όπου η επιχείρηση ή θα προσπαθήσει να παρουσιάσει ένα νέο πρόσωπο «αναγεννημένο» διατηρώντας τα ιστορικά πλεονεκτήματα της μακροχρόνιας ύπαρξής της ή θα αναζητήσει τον πλέον ανώδυνο τρόπο παύσης των εργασιών της κηρυσσόμενη σε πτώχευση.

Γ). Καμπύλη των καταναλωτών. Στο στάδιο (Α) της εισαγωγής παρουσιάζονται οι πρώτοι καταναλωτές της επιχείρησης. Συνήθως είναι οι χαρακτηριζόμενοι από το ψυχολογικό μοντέλο του Ρώσσου ψυχολόγου Ivan Pavlov.

Οι καταναλωτές του Ivan Pavlov είναι πρόθυμοι να «δοκιμάσουν» ένα νέο προϊόν που παρουσιάζεται στην αγορά. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται και η πρώτη αγοραστική δύναμη για νέα προϊόντα και φυσικά για νέες επιχειρήσεις.

Στην συνέχεια παρουσιάζεται μια νέα αγοραστική δύναμη ιδιαίτερα στο δεύτερο στάδιο της ανάπτυξης στην καμπύλη καταναλωτών, όπου οι καταναλωτές κατά τον Maslow αρχίζουν να αποδέχονται την ύπαρξη του προϊόντος.

Οι καταναλωτές αυτοί, διαχωρίζουν τις ανάγκες σε φυσιολογικές, κοινωνικές και ψυχολογικές με μια ιεράρχηση αυτών. Οι καταναλωτές αυτοί είναι θετικοί δέκτες σε υπάρχοντα προϊόντα τα οποία ήδη έχουν δημιουργήσει κάποια «ιστορία».

Στο στάδιο της ανάπτυξης συμμετέχουν και οι καταναλωτές κατά τον Marshal οι οποίοι καθορίζουν τη σημαντικότητα της τιμής. Η επιχείρηση στο τέλος του σταδίου της ανάπτυξής της και στην αρχή της «ωριμότητας» έχει λύσει πολλά προβλήματα «κόστους παραγωγής» και δημιουργεί μια τιμολογιακή πολιτική αποδεκτή από τους καταναλωτές κατά Marshal.

Τέλος στο στάδιο της ωριμότητας μια νέα δύναμη καταναλωτών που συμμετέχει στη συνολική διαδρομή της επιχείρησης, είναι οι καταναλωτές κατά Freud.

Οι καταναλωτές αυτοί, σταθεροί στις ιδέες τους και την καταναλωτική συμπεριφορά αποδέχονται μόνο «δοκιμασμένα» προϊόντα τα οποία έχουν επιδείξει κάποια ιστορία στην συγκεκριμένη αγορά.

Θα μπορούσε να λεχθεί, ότι είναι οι πλέον συντηρητικοί τόσο στις απόψεις τους, όσο και στις αγοραστικές τους συνήθειες πλην όμως, είναι και οι πλέον σταθεροί καταναλωτές σε συγκεκριμένα προϊόντα με «επώνυμη ζήτηση»

Στο τέταρτο στάδιο της κάμψης οι καταναλωτές αρχίζουν να εγκαταλείπουν το ή τα προϊόντα της επιχείρησης με πρώτους οι του Pavlov και τελευταίους οι του Freud.

Στον κύκλο αυτό ζωής της ΜΜΕ η οργανωτική της δομή αλλάζει με την πάροδο του χρόνου, την αύξηση των παραγόμενων προϊόντων και τον κύκλο εργασιών της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 12^ο

ΠΟΣΟ ΧΩΡΟ ΚΑΤΑΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΟΙ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΕΘΝΗ ΚΟΙΝΩΝΙΑ

Κυρίαρχο στοιχείο στην ελληνική οικονομία διαδραματίζει η μικρομεσαία επιχείρηση. Σύμφωνα με τον ΕΟΜΜΕΧ, το 1978, σε σύνολο 128.990 μονάδων λειτουργούσαν 127.460 μικρομεσαίες και μόνο 1.530 επιχειρήσεις απασχολούσαν πάνω από 50 εργαζόμενους δηλαδή 98.8% του χώρου έχει καλυφθεί από μικρομεσαίες.

Οριστικά στοιχεία για τον αριθμό των επιχειρήσεων αυτών δεν υπάρχουν, όλες όμως οι εκτιμήσεις (συμπεριλαμβανομένων των εμπορικών και οικογενειακών επιχειρήσεων) συμπίπτουν στον αριθμό των 618.000 επί συνόλου 640.000 μονάδων δηλαδή 96.5% του συνόλου των οικονομικών μονάδων μπορεί να χαρακτηριστεί σαν μικρομεσαία οικονομική μονάδα.

Η αναλογία του αριθμού των μικρομεσαίων στο σύνολο των επιχειρήσεων, διαφέρει βέβαια ανάλογα με τον τομέα δραστηριότητας.

Είναι πάντως, γεγονός ότι οι επιχειρήσεις αυτές εκπροσωπούνται, σε μεγάλο βαθμό, σε όλους ανεξαιρέτα τους τομείς.

Η παρουσία τους είναι σχετικά εντονότερη σε χώρους οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ένταση εργασίας και εκεί όπου, για τεχνολογικούς ή για άλλους λόγους, μεγάλες επιχειρήσεις, με δεσπόζουσα θέση στην αγορά, είναι σπάνιες ή και ανύπαρκτες, στοιχείο το οποίο χαρακτηρίζει ιδιαίτερα την Ελληνική Οικονομία.

Αλλά το «φαινόμενο» ΜΜΕ δεν είναι καθαρά ελληνικό, θα πρέπει να τονιστεί σ' αυτό το σημείο, ότι σ' όλες τις χώρες η κατηγορία των μικρομεσαίων συγκεντρώνει κατά μέσο όρο πάνω από το 75% του συνόλου των επιχειρήσεων, ακόμα και στις ΗΠΑ καλύπτουν περίπου το 90% επί του συνόλου των επιχειρήσεων και το φαινόμενο αυτό δεν είναι στιγμιαίο.

Αν λάβουμε υπόψη μας ότι στη διάρκεια της παγκόσμιας οικονομικής εξέλιξης προς την κατεύθυνση μιας προηγμένης βιομηχανικής κοινωνίας, που άρχισε εδώ και δεκάδες χρόνια, έχουν παρουσιαστεί τάσεις για περιορισμό του αριθμού των μικρομεσαίων, ιδίως στους τομείς της βιομηχανικής και του εμπορίου και παρ' όλα αυτά ο αριθμός τους διαχρονικά παραμένει σχετικά σταθερός αν και

αυτό δεν ισχύει και για την συμβολή τους στην διαμόρφωση του εθνικού εισοδήματος, εν τούτοις αποτελεί αδιάψευστο κριτήριο για την συμβολή τους στα πλαίσια μιας οποιασδήποτε εθνικής οικονομίας.

Θα ήταν παράληψη, αν στο σημείο αυτό δεν αναφέραμε και το «θαύμα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων» στην Ουγγαρία, που συνεισφέρουν το 22% της Ουγγρικής οικονομίας και αντιπροσωπεύουν το 50% περίπου του βιομηχανικού τομέα. Οι μικρομεσαίες αυτές επιχειρήσεις λειτουργούν κάτω από ιδιωτική πρωτοβουλία, αλλά με το συνεταιριστικό σχήμα. Αποτελούν παραγωγικά σχήματα με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε συνεταιριστικές οργανώσεις. Οι πιο πολλές από αυτές τις οργανώσεις έχουν κοινά εργαστήρια με σύγχρονους εξοπλισμούς. Το μέγεθός τους είναι μικρότερο από εκείνο των κρατικών μεταποιητικών επιχειρήσεων στην Ουγγαρία. Η θέση τους στην Εθνική Οικονομία της Ουγγαρίας είναι να συμπληρώνουν το σύνολο των εκροών της κρατικής παραγωγής. Το μεγάλο πλεονέκτημά τους είναι ότι μπορούν γρήγορα να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Ο κοινωνικός τους ρόλος έγκειται στο σημείο ότι μέσο του ανταγωνισμού της αγοράς - μεταξύ κρατικών και ιδιωτικών φορέων - παρακινούν στην ανάπτυξη και των δυο τομέων.

Επιστρέφοντας στον Ελλαδικό χώρο θα πρέπει να αναφέρουμε ότι οι μικρομεσαίες εκτείνονται σε όλους τους τομείς της οικονομίας (πρωτογενείς, δευτερογενείς, τριτογενείς). Ειδικότερα θα μπορούσε να αναφερθεί ότι οι επιχειρήσεις αυτές ασχολούνται με την ικανοποίηση του τελικού καταναλωτή μια που έχουν τη δυνατότητα της προσαρμογής της παραγωγής τους ανάλογα με τις εξειδικευμένες ανάγκες του καταναλωτή. Επίσης μεγάλη είναι η προσφορά τους στον τομέα της παροχής υπηρεσιών, συμβάλλοντας έτσι αποφασιστικά σε κρίσιμους τομείς της οικονομίας μας όπως είναι αυτός του τουρισμού.

Στην εποχή του καταναλωτισμού που διανύουμε, η μικρομεσαία επιχείρηση κατέχει πρωτεύοντα ρόλο, λόγω της εξειδίκευσής της στις συγκεκριμένες απαιτήσεις του πελάτη όπως προαναφέρθηκε. Στη χώρα μας, τομείς όπως η ένδυση, η υπόδηση, η κλωστοϋφαντουργία και άλλοι, έχουν δυναμικά αναπτυχθεί χάρις στις προσπάθειες της ΜΜΕ. Αλλά και σε τομείς που όπου βασικά κυριαρχεί η μαζική βιομηχανοποιημένη παραγωγή οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν καταφέρει να διατηρήσουν μια ανταγωνιστικότητα και ένα σημαντικό μέρος της παραγωγής π.χ. οικοδόμηση. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί και το γεγονός ότι ο μεγάλος αριθμός των μικρομεσαίων τόσο στο διεθνές στερέωμα,

όσο και στην Ελλάδα, έχει επιφέρει ένα μεγάλο ανταγωνιστικό κύμα έτσι ώστε να μην μπορούν να αναπτυχθούν μονοπωλιακές καταστάσεις ή ακόμα και ολιγοπωλιακές. Οι συνθήκες αυτές του ελεύθερου ανταγωνισμού δημιουργούν μια διαρκή πίεση για αύξηση του ορθολογισμού και της παραγωγικότητας κι αυτό γιατί προσαρμόζονται εύκολα, διαθέτουν απεριόριστες δυνατότητες και συνεχώς εντείνουν τις προσπάθειές τους να εξασφαλίσουν μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς με βάση την ποιότητα των υπηρεσιών και των προϊόντων τους. Αλλά και στον τεχνολογικό τομέα η συμβολή τους είναι σημαντική. Νεωτερισμοί και εφευρέσεις εφαρμόζονται κατ' αρχάς στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες με τη συμπαράσταση του «επιχειρηματικού δαιμονίου» του επιχειρηματία- ιδιοκτήτη κατορθώνουν να δώσουν νέα πνοή στην επιχειρηματική μονάδα. Θα μπορούσε μάλιστα να ειπωθεί ότι εξασφαλίζουν ένα διαρκές σφρίγος και μια νεανικότητα στον βιομηχανικό τομέα αν και είναι γεγονός ότι η θνησιμότητα στην κατηγορία αυτή των επιχειρήσεων είναι πολύ μεγαλύτερη από τη θνησιμότητα που παρατηρείται στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Αλλά και αυτή η θνησιμότητα των μικρομεσαίων συμβάλει στο «δημογραφικό» ρόλο στις βιομηχανικές κοινωνίες, γιατί ενισχύουν τη γεννητικότητα νέων μονάδων, εξασφαλίζοντας έτσι την ύπαρξη διαδόχων στους τομείς της βιομηχανίας όπου η τεχνολογική πρόοδος και οι γενικότερες εξελίξεις προκάλεσαν το θάνατο πολλών επιχειρήσεων. Πάντως είναι γενικά παραδεκτό ότι ο κοινωνικός ανταγωνισμός είναι αισθητά λιγότερος έντονος στις ΜΜΕ και αυτό της στενής προσωπικής, θα λέγαμε, συνεργασίας που αναπτύσσεται μεταξύ του ιδιοκτήτη της επιχείρησης και του προσωπικού της.

Οι ανθρώπινες αυτές σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα στη μικρομεσαία επιχείρηση αποτελούν και τον ακρογωνιαίο λίθο της παραγωγικής εργασίας που είναι αισθητά εντονότερη απ' ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις, είτε ιδιωτικού είτε δημοσίου φορέα.

Επίσης, αποτελούν τον ακρογωνιαίο λίθο για την επίλυση των προβλημάτων του προσωπικού και την αποφυγή απεργιακών κινητοποιήσεων ή αλλιώς απώλεια ανθρωποωρών. Εξάλλου η δυνατότητα δημιουργήσει κάποιος, με σχετικά περιορισμένα μέσα, μια δική του βιώσιμη επιχείρηση ενθαρρύνει γενικότερα την ανάπτυξη του αισθήματος ευθύνης και του πνεύματος πρωτοβουλίας. Με τον τρόπο αυτό ικανότητες και γνώσεις που πιθανόν να μένουν

αναξιοποίητες, μπορούν και αυτές να αξιοποιηθούν με φανερά οφέλη για το κοινωνικό σύνολο.

Στο σημείο αυτό θα μπορούσε να γίνει μια αναφορά σε δυο μεταβλητές – την ποιότητα και την ποσότητα – που αποτελούν στοιχεία που αποκλείουν το ένα το άλλο.

Η ποσότητα αποτελεί το μεγάλο όπλο των μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες με την τυποποίηση της παραγωγής έχουν επιτύχει την αύξηση της παραγωγής τους. Όταν η ζήτηση των παραγομένων προϊόντων παραμένει μικρότερη από την προσφερόμενη ποσότητα, με ιδιαίτερες στρατηγικές του Marketing μπορούν να επιτύχουν την δημιουργία «νέων» αναγκών ή ακόμα και «νέων» χρήσεων του προϊόντος ή και την εξάπλωσή τους σε νέες αγορές. Από την άλλη μεριά η ποιότητα παραμένει πάντοτε ένα από τα όπλα της μικρομεσαίας επιχείρησης η οποία έχει τη δυνατότητα της δημιουργίας εξειδικευμένων προϊόντων τα οποία θα απευθύνονται για τη θεραπεία εξειδικευμένων αναγκών. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται μια ανταγωνιστική κατάσταση μεταξύ μεγάλων και μικρομεσαίων επιχειρήσεων που σκοπό έχει την εξασφάλιση μιας «ποιοτικών» καλύτερης στάθμης κατανάλωσης.

Όπως προκύπτει από τα παραπάνω η συμβολή της ΜΜΕ στην οικονομική κατάσταση της χώρας είναι καθοριστική μια που αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και καταναλωτικού κοινού, δημιουργώντας ανταγωνιστικές συνθήκες στην αγορά, συμβάλλοντας στην ποιοτική βελτίωση της κατανάλωσης και στην χωροταξική καθώς και δημογραφική ανάπτυξη της οικονομίας της χώρας.

Ο όγκος των ΜΜΕ στη χώρα μας αυξάνει δραστικά τη σημασία τους για την διαμόρφωση ενός μοντέλου οικονομικής ανάπτυξης στα πλαίσια των διαθέσιμων πόρων και εκρμών τόσο της Ελλάδος όσο και της Ευρωπαϊκής Κοινότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 13^ο
ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ ΚΟΙΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ
ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Η Ελληνική θέση ως προς τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στα πλαίσια των Ευρωπαϊκών κοινοτήτων είναι σταθερή. Υποστηρίζει ότι για την επίτευξη οικονομικής και κοινωνικής συνένωσης των χωρών-μελών πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και βοήθεια στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις των λιγότερο αναπτυγμένων περιοχών της Ε.Ο.Κ. στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και η Ελλάδα.

Για το σκοπό αυτό τα τελευταία χρόνια η Ελλάδα έχει αναπτύξει μια εξειδικευμένη πολιτική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η οποία βασίζεται σε πέντε στρατηγικά σημεία:

1. Δημιουργία αναπτυξιακής υποδομής,
2. Χρηματοδότηση,
3. Παροχή τεχνικής βοήθειας,
4. Πληροφόρηση,
5. Εκπαίδευση.

Η πολιτική για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει διάφορες προσεγγίσεις:

- ◆ **Τομεακή προσέγγιση**, γιατί ως γνωστό υπάρχουν τομείς δυναμικοί και αναπτυσσόμενοι και παραδοσιακοί τομείς η δραστηριότητα των οποίων φθίνει διαρκώς.
- ◆ **Περιφερειακή προσέγγιση**, εφόσον μέσα στον ελληνικό χώρο παρατηρούνται σημαντικές ανισότητες περιφερειακής οικονομικής ανάπτυξης.
- ◆ **Λειτουργία των επιχειρήσεων**, που καθορίζει τα πεδία στα οποία οι επιχειρήσεις υστερούν οπότε χρειάζονται ιδιαίτερη βοήθεια. Για παράδειγμα αναδιοργάνωση των διοικητικών συστημάτων, τεχνολογική βελτίωση ανάπτυξη ανταγωνιστικών τελικών προϊόντων κλπ.

Στην Ελλάδα ο οργανισμός που είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή της πολιτικής αυτής ονομάζεται ΕΟΜΜΕΧ. Ο ΕΟΜΜΕΧ είναι δημόσιος οργανισμός που λειτουργεί υπό την εποπτεία του Υπουργείου Βιομηχανίας και διευθύνεται από Διοικητικό Συμβούλιο και ένα Γενικό Διευθυντή.

Ο ΕΟΜΜΕΧ διαθέτει κεντρικές και περιφερειακές υπηρεσίες που προσφέρουν πληθώρα υπηρεσιών:

- Δανειοδοτήσεις σε μεταποιητικές επιχειρήσεις και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις που ασχολούνται με την χειροτεχνία.
- Αναλαμβάνει μελέτες για την τομεακή και περιφερειακή ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.
- Οργανώνει σεμινάρια και παρέχει συμβουλές για θέματα τεχνολογικών μεθόδων παραγωγής, νέων τεχνολογιών (εφαρμογές Η/Υ και INTERNET), μάνατζμεντ, μάρκετινγκ, δημιουργία νέων επιχειρήσεων, ανάπτυξη νέων προϊόντων και οποιοδήποτε άλλο θέμα που αφορά τη λειτουργία μιας επιχείρησης.
- Επιδoteί ιδιωτικές εταιρείες-οργανισμούς που παρέχουν τεχνική βοήθεια στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
- Βοηθά τις μικρομεσαίες να συμμετάσχουν σε δημόσιους διαγωνισμούς.
- Παρέχει πληροφορίες επί κοινοτικών θεμάτων μέσω των ειδικών κέντρων παροχής πληροφοριών.

Όλες οι προσπάθειες του EOMMEX έχουν δυο στόχους:

1. Την επιβίωση και ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στο πλαίσιο της ευρωπαϊκής εσωτερικής αγοράς. Οι ΜΜΕ πρέπει να γίνουν ισχυρότερες, ανταγωνιστικές, μεγαλύτερες και να λειτουργούν παράλληλα και σε συνεργασία με τις μεγάλες επιχειρήσεις.
2. Τη βελτίωση της Ελληνικής οικονομίας γενικότερα με την επίλυση των προβλημάτων και αδυναμιών της, ώστε να γίνει σημαντικό τμήμα της εσωτερικής αγοράς και να λειτουργεί αποδοτικά σε συνεργασία με τα υπόλοιπα κράτη-μέλη.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΣΤΗ ΝΕΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ ΚΑΙ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΝΕΩΝ
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 14

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ: ΤΟ ΕΠΙΚΕΝΤΡΟ ΤΗΣ ΑΛΛΑΓΗΣ

Η διαδικασία (ή διεργασία) έχει ενθρονιστεί ως η έννοια-κλειδί στο λεξιλόγιο του σύγχρονου μάνατζμεντ. Όλες οι αλλαγές που παρατηρούμε στις επιχειρήσεις σήμερα, από την υιοθέτηση μιας νέας τεχνολογίας ως τις σύγχρονες διοικητικές μεθοδολογίες και τους τρόπους οργάνωσης, αναφέρονται σε συγκεκριμένες διαδικασίες και έχουν αντικείμενο τη βελτίωσή τους.

Σε απλές γραμμές διαδικασία είναι ο τρόπος με τον οποίο η επιχείρηση επιτελεί μια εργασία για να δημιουργήσει μια υπηρεσία ή ένα προϊόν. Ο τρόπος που οργανώνει την εργασία ως μια σειρά από δραστηριότητες και συντονίζει και ελέγχει αυτές τις δραστηριότητες.

Παραδείγματα διαδικασιών είναι η ανάπτυξη προϊόντων, η παραγγελιοληψία, οι πωλήσεις, η τιμολόγηση, η παράδοση στον πελάτη, η διερεύνηση της ικανοποίησης των πελατών, η επιλογή νέου προσωπικού, η αξιολόγηση προσωπικού κ.λ.π. – άσχετα αν η επιχείρηση τις αποκαλεί ή τις αντιλαμβάνεται ως διαδικασίες.

Κάθε εταιρεία έχει το δικό της τρόπο, τη δική της φιλοσοφία στη διεκπεραίωση κάθε διαδικασίας, που είναι προϊόν είτε ορθολογικής μελέτης και απόφασης είτε αποτέλεσμα ιστορικής συγκυρίας: «Έτσι το κάνουμε πάντα».

14.1 Το πρόβλημα στην παραδοσιακή οργάνωση.

Στην παραδοσιακή μορφή της η επιχείρηση λειτουργεί ως ένα σύνολο από τμήματα: παραγωγή, διακίνηση ,λογιστήριο ,οικονομικές υπηρεσίες, ανθρώπινοι πόροι, πωλήσεις, μάρκετινγκ κ.λπ. Οι περισσότερες διαδικασίες συνήθως «κατοικούν» σε ένα συγκεκριμένο τμήμα- είναι εσωτερικές.

Στην παραδοσιακή οργάνωση λίγες εσωτερικές διαδικασίες τυγχάνουν ιδιαίτερης προσοχής από την ανώτατη διοίκηση. Θεωρούνται απλώς μια εσωτερική υπόθεση για μεσαία και χαμηλόβαθμα στελέχη. Επιπλέον υπάρχουν πολλοί υπεύθυνοι για μια διαδικασία και έτσι η ευθύνη για την καλή διεκπεραίωση της διαχέεται και χάνεται.

Αλλά και η ροή των διαδικασιών από τμήμα σε τμήμα δεν τυγχάνει μεγάλης προσοχής. Οι διαδικασίες είναι ξεκομμένες μεταξύ τους καθώς το κάθε τμήμα λειτουργεί ως μια σχεδόν ανεξάρτητη οντότητα, με τη δική του φιλοσοφία και ιδιαίτερους τρόπους προσέγγισης. Στα όρια μεταξύ των τμημάτων εμφανίζονται ασυνέχειες, καθυστερήσεις, λάθη και συχνά συγκρούσεις. Ένα μεγάλο μέρος από τη δραστηριότητα των στελεχών αναλώνεται έτσι σε προστριβές κατά την παραλαβή και την παράδοση της σκυτάλης των διαδικασιών.

Εδώ και λίγα χρόνια έχει γίνει συνείδηση ότι μέσα στις διαδικασίες της παραδοσιακής επιχείρησης φωλιάζουν τεράστιες πηγές ανεπάρκειας, σπατάλης, γραφειοκρατίας και εσωστρέφειας, που αφαιμάσσουν την ανταγωνιστικότητά της. Σήμερα οι μάνατζερ εστιάζουν την προσοχή τους στην εξάλειψη όλων των ανεπαρκειών που σχετίζονται με τις διαδικασίες. Στις νέες διαδικασίες επιζητούν τη νέα ανταγωνιστικότητα που είναι απαραίτητη για να μπορέσει κάθε μικρομεσαία επιχείρηση να αντεπεξέλθει στις ανάγκες της Νέας Οικονομίας.

14.2 Διαδικασίες και νέα ανταγωνιστικότητα

Όπως είδαμε στο πρώτο μέρος της παρούσας πτυχιακής εργασίας, τα νέα στοιχεία ανταγωνιστικότητας κάθε μικρομεσαίας επιχείρησης είναι η ταχύτητα, το χαμηλό κόστος, η ποιότητα, οι καινοτομίες- όλα μαζί και πρωταρχικό ρόλο παίζει η ταχύτητα. Ο πελάτης δεν θέλει μονάχα ενδιαφέροντα προϊόντα σε καλή ποιότητα και χαμηλές τιμές – τα θέλει και γρήγορα, αλλιώς έχει πλήθος άλλων επιλογών καθώς ο ανταγωνισμός караδοκεί.

Με όλα αυτά τα στοιχεία ανταγωνιστικότητας προσπαθούν να διαποτίσουν σήμερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τις διαδικασίες τους επενδύουν σε καινοτόμα συστήματα πληροφορικής, προσπαθούν να τις αυτοματοποιήσουν, όσο μπορούν, και να τις κάνουν ταχύτερες, φθηνότερες, με μικρότερο περιθώριο λάθους.

Έτσι συγχωνεύουν επιμέρους δραστηριότητες σε μία. Απλοποιούν τις διαδικασίες καταργώντας τους ελέγχους και τις γραφειοκρατικές δραστηριότητες που δεν δημιουργούν αξία. Τις αξιολογούν σύμφωνα με την αξία που δημιουργούν για τον πελάτη. Ολοκληρώνουν πολλές ξεκομμένες διαδικασίες σε μια. Προτυποποιούν και ομογενοποιούν τις διαδικασίες σε κάθε γραφείο και σε κάθε

χώρο όπου λειτουργούν. Αντικαθιστούν μερικές ολοσχερώς με πληροφορικά συστήματα που υποστηρίζουν τις αποφάσεις επί γραμμής.

Ή καταργούν παντελώς τη διαδικασία και την ξαναδημιουργούν από την αρχή.

14.3 Ολική ποιότητα και ανασχεδιασμός

Στη σημερινή διοίκηση των επιχειρήσεων επικρατούν δυο ακραίες αντιλήψεις και προσεγγίσεις για την αλλαγή των διαδικασιών: η σταδιακή αλλαγή και η πλήρης ανατροπή.

Η πρώτη είναι η συνεχής βελτίωση, που είναι μέρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ). Αυτή επιβάλλει την προτυποποίηση όλων των διαδικασιών, καθώς και τη συνεχή τους βελτίωση. Όμως η ΔΟΠ δεν είναι μια απλή μεθοδολογία αλλαγής διαδικασιών, αλλά μια ευρύτερη κοσμοθεωρία. Μέσα σε αυτήν αναπτύσσεται ένα μεγάλο κομμάτι από την πεμπτουσία της σύγχρονης διοίκησης των επιχειρήσεων.

Η δεύτερη και η πιο πρόσφατη προσέγγιση στην αλλαγή των διαδικασιών είναι ο ανασχεδιασμός τους. Ξεκινάει από τη βασική παραδοχή ότι η συνεχής βελτίωση δεν αρκεί γιατί δεν αντιμετωπίζει τις ανεπάρκειες στη ρίζα τους. Συνεπώς επιβάλλει διαρθρωτική, ριζική αλλαγή στις διαδικασίες. Αγνοεί την υπάρχουσα οργανωτική δομή, καταργεί τις ισχύουσες διαδικασίες και επιχειρεί να τις επαναδημιουργήσει.

Αν και αντίθετες, οι δυο αυτές φιλοσοφίες αλλαγής έχουν ένα κοινό σημείο αναφοράς, τον πελάτη. Επιβάλλουν διαδικασίες που στοχεύουν πάντα στον πελάτη, που είναι προσανατολισμένες στην καλύτερη, ταχύτερη και φθηνότερη εξυπηρέτησή του. Έτσι εμπεδώνουν την εξωστρέφεια σε ολόκληρη την επιχείρηση.

Η ολική ποιότητα και ο ανασχεδιασμός δεν αναφέρονται σε συγκεκριμένες διαδικασίες παρά μόνο στον τρόπο αλλαγής. Προσφέρουν το γενικό πλαίσιο και τη φιλοσοφία της αλλαγής, τη σκαλωσιά για την αλλαγή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 15

ΑΠΟ ΤΗΝ ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΟΛΙΚΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑ

Στη σύγχρονη επιχείρηση η έννοια της ποιότητας εκτείνεται πολύ πιο πέρα από τις προδιαγραφές ενός προϊόντος. Η ποιότητα έχει σήμερα σχέση με κάθε δραστηριότητα με την οποία η επιχείρηση δημιουργεί και προσφέρει αξία στους πελάτες της.

Ποιότητα είναι η ικανότητα ενός προϊόντος ή υπηρεσίας να ικανοποιεί τις ανάγκες του χρήστη και δεν σημαίνει απαραίτητα πολυτέλεια, το καλύτερο δυνατό, το ακριβότερο κλπ. Ολική ποιότητα είναι μια αλλαγή νοοτροπίας του προσωπικού μιας επιχείρησης, η οποία θα επιφέρει βελτίωση της ποιότητας στο σύνολο της επιχείρησης.

Η ποιότητα αποτελεί τον πυρήνα της επανάστασης του μάνατζμεντ, που άρχισε στις χώρες του δυτικού κόσμου τη δεκαετία του 1980 υπό την ονομασία Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και που συνεχίζεται αμείωτη ως τις μέρες μας. Αξίζει να δούμε πως φτάσαμε ως εκεί.

15.1. Ο έλεγχος της ποιότητας

Στην παραδοσιακή επιχείρηση ο έλεγχος της ποιότητας επικεντρώνεται στην επιθεώρηση των προϊόντων μετά την παραγωγή τους. Η επιθεώρηση του καθενός από τα παραγόμενα προϊόντα είναι φυσικά εντελώς αντιοικονομική. Γι' αυτό τον λόγο είχαν αναπτυχθεί στις ΗΠΑ κατά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο για τις ανάγκες της πολεμικής βιομηχανίας μεθοδολογίες στατιστικού ελέγχου της ποιότητας. Αυτές βασίζονταν σε δειγματοληψίες των προϊόντων και σε στατιστική επεξεργασία των μετρήσεων.

Όταν μετά το τέλος του πολέμου οι βιομηχανίες άρχισαν να παράγουν και πάλι καταναλωτικά προϊόντα, έγινε συνείδηση ότι αυτός ο έλεγχος ποιότητας είναι πλήρως ανεπαρκής. Όταν γίνεται η διαπίστωση της ελαττωματικότητας, είναι πλέον πολύ αργά, η ζημιά έχει ήδη συντελεστεί. Έτσι άρχισε να αναπτύσσεται, κυρίως στην Ιαπωνία, μια νέα προσέγγιση για τον έλεγχο της ποιότητας, που δίνει έμφαση στην πρόληψη, στο να γίνει κάτι καλά από την αρχή. Η προσέγγιση αυτή

με διαρκείς βελτιώσεις ισχύει ως της μέρες μας και είναι απαραίτητη προκειμένου κάθε μικρομεσαία επιχείρηση να είναι ανταγωνιστική.

Για την πρόληψη της ελαττωματικότητας χρησιμοποιούνται και πάλι διάφορες στατιστικές τεχνικές, με σπουδαιότερη το στατιστικό έλεγχο των διεργασιών. Η μεθοδολογία αυτή ανακαλύπτει αν οι διεργασίες παραγωγής υφίστανται διακυμάνσεις εκτός των ορίων. Εντοπίζει δηλαδή τις αιτίες των προβλημάτων και βοηθά έτσι στην εξάλειψή τους.

Ο στατιστικός έλεγχος διεργασιών ψάχνει για προβλήματα και ανεπάρκειες στις παραγωγικές διεργασίες. Σε αντίθεση με τον παραδοσιακό στατιστικό έλεγχο της ποιότητας, που τις αναζητούσε στα προϊόντα. Έτσι η νέα μέθοδος δεν είναι απλώς μια τεχνική, αλλά ένα σημαντικό στρατηγικό εργαλείο για τη συνεχή εξάλειψη των διακυμάνσεων και επομένως για τη συνεχή βελτίωση στις διεργασίες. Και αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο του σύγχρονου μάνατζμεντ, που, όπως είδαμε, οικοδομείται επάνω στις διαδικασίες.

15.2. Αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ) δεν είναι μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, αλλά ένα συνονθύλευμα από διάφορες φιλοσοφίες, έννοιες και μεθοδολογίες, που όλες στοχεύουν στην εξυπηρέτηση των πελατών μέσα από μια ποιοτική και ορθολογική διαχείριση υλικών και ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας δημιουργεί μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης των πάντων με τη συμμετοχή και την εμπλοκή όλων. Δίνει έμφαση τόσο στις διαδικασίες όσο και στην κουλτούρα και στη νοοτροπία των εργαζομένων. Επιτάσσει την αμέριστη προσήλωση στους πελάτες. Ο προσδιορισμός «ολική» αναφέρεται ακριβώς στο πλήθος των πτυχών της επιχείρησης που αγγίζει η ΔΟΠ.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας επιτάσσει την ικανοποίηση των αναγκών όχι μόνο των εξωτερικών πελατών, που αγοράζουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης, αλλά και των εσωτερικών πελατών. Τέτοιους θεωρεί η ΔΟΠ όλους τους συναδέλφους ενός εργαζομένου που εξαρτώνται από αυτόν- π.χ. για ένα έγγραφο, για μια πληροφορία, για μια υπηρεσία. Ο κάθε εργαζόμενος έχει

έναν ή περισσότερους πελάτες μέσα στην επιχείρηση, ενώ ταυτόχρονα είναι και ο ίδιος εσωτερικός πελάτης άλλων συναδέλφων του.

Τι επιτυγχάνει η ΔΟΠ με την έννοια αυτή; Ξεκινάει από τη βασική υποχρέωση προς τον εξωτερικό πελάτη και την μετακυλύει από εργαζόμενο σε εργαζόμενο βαθιά μέσα στην επιχείρηση. Δημιουργεί μια αλυσίδα, η οποία κρίκο-κρίκο παράγει την τελική αξία για τον πελάτη, που είναι ο ακραίος κρίκος. Ολόκληρη η οργάνωση έτσι ευθυγραμμίζεται και στρέφεται προς τον πελάτη. Και οι διαδικασίες ρέουν πιο ομαλά καθώς οι κρίκοι συνεργάζονται καλύτερα μεταξύ τους. Η επιχείρηση γίνεται εξωστρεφής και πιο παραγωγική καθώς πολλές προστριβές και ανεπάρκειες εξαλείφονται.

15.3. Τα διδάγματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας

Τα κυριότερα διδάγματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, τι επιτάσσει, τι προάγει, τι καλλιεργεί και τι ενθαρρύνει είναι επιγραμματικά τα ακόλουθα:

- Μια πελατοκεντρική κουλτούρα και ένα πνεύμα αρμονικής εσωτερικής συνεργασίας.
- Μια νοοτροπία σε κάθε βαθμίδα της εταιρείας για συνεχή δημιουργία και προσφορά αξίας και για συνεχή βελτίωση.
- Βελτιώσεις που στοχεύουν στα αίτια και όχι στα συμπτώματα. Όχι στις αποσπασματικές και πυροσβεστικές δραστηριότητες, πρόληψη και όχι διόρθωση. Ένα από τα κύρια συνθήματα είναι: Κάν' το σωστά από την αρχή!
- Ενθαρρύνει τους εργαζομένους να αυτοελέγχονται και να μην περιμένουν από κάποιον προϊστάμενο να αξιολογήσει την εργασία τους.
- Παρέχει απλές, εύχρηστες τεχνικές που επιτρέπουν στους εργαζομένους να δουλεύουν ομαδικά, να αναλύουν προβλήματα και να προτείνουν λύσεις.
- Επιβάλλει τρόπο διοίκησης που βασίζεται σε όσο το δυνατόν περισσότερα δεδομένα και μετρήσεις.
- Επιβάλλει διερευνήσεις ικανοποίησης των πελατών και ικανοποίησης του προσωπικού.
- Επιβάλλει συγκρίσεις με τον ανταγωνισμό ώστε να αναφανούν τα σημεία που χρειάζονται άμεση βελτίωση για την αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητας.

- Ενθαρρύνει όλα τα στελέχη – και όχι μόνο τα ανώτατα – να γίνουν αποτελεσματικοί ηγέτες στους τομείς της ευθύνης τους.
- Επιβάλλει αμφίδρομη επικοινωνία της ηγεσίας με τους εργαζομένους.
- Κηρύσσει την αναγνώριση κάθε προσπάθειας ενός εργαζομένου για βελτίωση – και όχι μόνον αυτών που στέφονται από επιτυχία.
- Τονίζει ότι αυτό που έχει πραγματική σημασία είναι αποκλειστικά αυτό που νομίζει ο πελάτης, όχι αυτό που νομίζουμε εμείς. Αντίληψη ίσον πραγματικότητα.
- Τέλος, η ΔΟΠ κηρύσσει την τεράστια σημασία που έχει η συνεχής μάθηση και εκπαίδευση.

15.4. Η διασφάλιση της ποιότητας

Τα τελευταία χρόνια τεράστια διάδοση στις επιχειρήσεις όλου του κόσμου, μεγάλες και μικρές, έχει λάβει η διασφάλιση της ποιότητας. Το πλέον διαδεδομένο σύστημα διασφάλισης σήμερα είναι η σειρά 9000 του Παγκόσμιου Οργανισμού Προτύπων ISO.

Το σύστημα αυτό απαιτεί την προτυποποίηση όλων των διεργασιών της επιχείρησης. Απαιτεί δηλαδή από όλους τους εργαζομένους να επιτελούν για μια συγκεκριμένη εργασία ακριβώς τις ίδιες δραστηριότητες με την ίδια ακριβώς σειρά, πάντοτε και απαρεγκλίτως, όπως έχουν προδιαγραφεί σε έναν κατάλογο διαδικασιών.

Τα πλεονεκτήματα που φέρνει το σύστημα ISO στις επιχειρήσεις είναι τεράστια καθώς:

Εξωτερικά διασφαλίζει ότι οι πελάτες θα παίρνουν πάντα το ίδιο προϊόν και την εξυπηρέτηση που έχουν προδιαγράψει.

Εσωτερικά αναδεικνύει τις διαδικασίες ως βασικό ιστό της επιχείρησης. Και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις καθώς εισάγει σ' αυτές τις έννοιες της σύγχρονης διοίκησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 16^ο

ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΠΙΤΗΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΕΞΩΠΟΡΙΣΜΟΣ,

ΣΜΙΚΡΥΝΣΗ

16.1. Τάσεις του παρελθόντος: Καθετοποίηση, διαποίκιση

Για τις επιχειρήσεις της Βιομηχανικής Εποχής ένα από τα κύρια ιδεώδη ήταν η μεγέθυνση με ετερόκλητες δραστηριότητες. Και την επιτύγχαναν με διάφορους τρόπους.

Πρώτα από όλα με καθετοποίηση, με επέκταση δηλαδή στα προηγούμενα ή στα επόμενα στάδια της παραγωγής. Με την κάθετη επέκταση προς τα άνω εξασφάλιζαν αντάρχεια πρώτων υλών, υποκαθιστώντας στην ουσία τους προμηθευτές τους. Ή με την καθετοποίηση προς τα κάτω προσπαθούσαν να προχωρήσουν στα επόμενα στάδια βιομηχανοποίησης και να πλησιάσουν περισσότερο τον τελικό καταναλωτή – ανταγωνιζόμενοι στην ουσία τους πελάτες τους.

Και παράλληλα με την καθετοποίηση διόγκωνα την εσωτερική τους οργάνωση με νέα τμήματα και νέες δραστηριότητες, με νέο προσωπικό και νέες αρμοδιότητες.

Με τους τρόπους αυτούς προσπαθούσαν να δημιουργήσουν και να ελέγξουν υπό τη σκέπη τους όσο το δυνατό μεγαλύτερο μέρος από τη συνολική αξία που φέρει ένα προϊόν. Οι επιχειρήσεις ήθελαν να τα κάνουν όλα μόνες τους. Στο κλασικό δίλημμα: « να το παράγουμε ή να το αγοράσουμε;» η πιο συχνή απάντηση ήταν η εσωτερική παραγωγή είτε επρόκειτο για προϊόν είτε για οποιαδήποτε δραστηριότητα.

Εκτός από την κάθετη ολοκλήρωσή τους οι εταιρείες επιδίωκαν και την οριζόντια διαποίκισή τους μέσα από εξαγορές και επεκτάσεις σε άλλα, εντελώς άσχετα προϊόντα και υπηρεσίες. Αποτέλεσμα της τάσης αυτής ήταν ο γιγαντισμός πολλών διεθνών κολοσσών, που συνέλεξαν υπό την σκέπη τους πλήθος ετερόκλητων εταιρειών.

Όπως θα δούμε παρακάτω, σήμερα έχει ξεκινήσει μια νέα τάση για γιγαντισμό, με τις τεράστιες συγχωνεύσεις και εξαγορές. Η σημερινή όμως τάση

διέπεται από μια διαφορετική λογική: τη δημιουργία συνέργειας και την επίτευξη οικονομιών κλίμακας.

16.2. Το πρόβλημα με τη διαποίκιση

Στη σημερινή εποχή γίνεται καταφανές ότι σε πολλές περιπτώσεις αυτή η πολυπραγμοσύνη των επιχειρήσεων αποτελεί ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Οι πελάτες ζητούν την καλύτερη ποιότητα σε όλο και χαμηλότερες τιμές και αυτά τα βρίσκουν σε άλλες εταιρείες, που είναι πιο αφοσιωμένες στο συγκεκριμένο προϊόν. Που έχουν καλύτερες επιτηδειότητες και καλύτερη τεχνογνωσία και το παράγουν πιο αποτελεσματικά.

Σήμερα γίνεται συνελπώς συνείδηση ότι μια επιχείρηση, όσο καλή και αν είναι, δεν μπορεί να είναι άριστη ταυτόχρονα σε όλους τους τομείς. Ότι η υπερβολική διαποίκιση, αντί να αποτελεί γι' αυτήν πηγή ανταγωνιστικότητας, την καθιστά ευάλωτη απέναντι σε πιο εξειδικευμένες εταιρείες.

Και αυτό ισχύει όχι μόνο για τα προϊόντα, αλλά και για πολλές εσωτερικές δραστηριότητες και υπηρεσίες που δημιουργούνται στα τμήματα της επιχείρησης. Οι «ανταγωνιστές» εδώ είναι οι άφθονες εξειδικευμένες εταιρείες παροχής υπηρεσιών που μπορούν να δημιουργήσουν τις ίδιες υπηρεσίες με πολύ χαμηλότερο κόστος και ποιο ποιοτικά.

Έτσι μέσα στην πιεστική αναζήτηση ανταγωνιστικότητας, οι επιχειρήσεις επιστρέφουν στον παλαιό προβληματισμό: «να το παράγουμε ή να το αγοράσουμε;». Και τη φορά αυτή οι απαντήσεις στρέφονται στην αγορά απέξω.

16.3. Βασικές επιτηδειότητες και σμίκρυνση

Στον διεθνή επιχειρηματικό κόσμο επικρατεί σήμερα μια διαμετρικά αντίθετη φιλοσοφία από ό,τι στο παρελθόν. Την τάση για διαποίκιση με ετερόκλητες δραστηριότητες έχει αντικαταστήσει η εστίαση, η προσήλωση και η εξειδίκευση. Την τάση για γιγαντισμό η αποδόμηση σε μικρότερες και πιο ευέλικτες εταιρείες. Την θέση της μεγέθυνσης παίρνει η σμίκρυνση. Το γαργαντουισμό αντικαθιστά η λιτότητα.

Οι επιχειρήσεις υφίστανται δραματική μεταμόρφωση. Καταργούν προϊόντα, κλείνουν ολόκληρες μονάδες παραγωγής, καταργούν τμήματα και δραστηριότητες που είναι άσχετες με το κύριο αντικείμενό τους. Και προσηλώνονται στις βασικές τους επιτηδειότητες, δηλαδή στα προϊόντα, στις αγορές, την τεχνογνωσία, στις διαδικασίες, που έχουν μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Αφιερώνουν τους πόρους και την προσοχή τους μόνο εκεί όπου μπορούν να τα καταφέρουν καλύτερα από τον ανταγωνισμό ώστε αυτά που θα προσφέρουν στους πελάτες τους να είναι μοναδικά.

Η εστίαση στις βασικές επιτηδειότητες εξασφαλίζει ένα σημαντικότερο πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Από την μια μεριά απελευθερώνει πολύτιμους υλικούς και διοικητικούς πόρους. Από την άλλη αποσαφηνίζει το πλαίσιο για μια νέα δυναμική ανάπτυξης. Η έννοια των βασικών επιτηδειοτήτων έχει συνεπώς μια ισχυρή στρατηγική διάσταση και γι' αυτό πρέπει να καταλαμβάνει μια κεντρική θέση στη σύγχρονη διοίκηση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που επιθυμούν να εξελιχθούν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές στο νέο περιβάλλον.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 17⁰

ΣΥΜΜΑΧΙΕΣ, ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ, ΕΞΑΓΟΡΕΣ

Μια τεράστια κινητικότητα έχει καταλάβει τον επιχειρηματικό κόσμο καθώς αυτός διαβαίνει το κατώφλι του νέου αιώνα. Δεν περνάει μέρα που πρωτοσέλιδοι τίτοι των εφημερίδων να μην αναγγέλλουν ακόμα μια εντυπωσιακή συγχώνευση ή εξαγορά, ακόμα και έναν γάμο γιγάντων που δημιουργεί έναν υπερ-γίγαντα, συχνά με νέα επωνυμία. Π.χ. η πρόσφατη συνένωση δυο μεγάλων Ελληνικών Τραπεζών, της Εθνικής Τράπεζας και της Τράπεζας Πίστωσης, με αποτέλεσμα τη δημιουργία μια πανίσχυρης Ευρωπαϊκής Τράπεζας. Νέοι κολοσσοί δημιουργούνται καθημερινά στις τηλεπικοινωνίες, στον χρηματοπιστωτικό τομέα, στα αυτοκίνητα, στα φάρμακα, στα πετρέλαια, στα χημικά, στις συμβουλευτικές υπηρεσίες.

17.1. Σε τι διαφέρουν οι σημερινές συγχωνεύσεις

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις φυσικά δεν είναι σημερινό φαινόμενο. Στο πλαίσιο όμως του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχουν αποκτήσει όχι μόνο μια νέα ένταση και δυναμική, αλλά και διαφορετικά χαρακτηριστικά:

- Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις σήμερα έχουν στρατηγικό χαρακτήρα. Γίνονται για να εξασφαλιστούν οι προϋποθέσεις για ανταγωνιστικότητα μέσα στο νέο περιβάλλον. Αντίθετα οι προηγούμενες δεκαετίες χαρακτηρίστηκαν από πολλές ευκαιριακές και κερδοσκοπικές δραστηριότητες, που συνίσταντο στην εξαγορά υποτιμημένων εταιρειών και στο ξεπούλημα τους κομμάτι – κομμάτι. (Αυτά τα φαινόμενα απεικονίστηκαν εύστοχα στην ταινία «Wall Street» με τον Μάικλ Ντάγλας στον αρχέτυπο ρόλο του «καλλιτέχνη των εξαγορών».)
- Στο παρελθόν σε πολλές διεθνείς επιχειρήσεις επικρατούσε η αντίληψη «γιγαντισμός χάριν του γιγαντισμού», που οδηγούσε σε εξαγορές τελείως άσχετων εταιρειών. Όπως είδαμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, σήμερα η τάση αυτή έχει αντιστραφεί εντελώς. Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις της εποχής μας σχετίζονται με τις βασικές, πυρηνικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Οι λέξεις κλειδιά είναι η συνέργεια και οι οικονομικές κλίμακες.

- Οι εξαγορές σήμερα είναι στην πλειονότητά τους φιλικές και συναινετικές, σε αντίθεση με τις εξαγορές της δεκαετίας του 1980, που ήταν σε μεγάλο βαθμό επιθετικές.
- Οι σημερινές εξαγορές διαφέρουν ως προς το μέσο με το οποίο διενεργούνται. Ενώ στο παρελθόν η χρηματοδότηση γινόταν κυρίως με ρευστό χρήμα, σήμερα οι περισσότερες διεξάγονται μέσω ανταλλαγής μετοχών.
- Ακόμα και οι νομικές πρακτικές που διέπουν τις συγχωνεύσεις φαίνεται ότι αλλάζουν. Στο παρελθόν κάθε ένωση μεταξύ ανταγωνιστών συναντούσε πολλούς παρακωλυτικούς ελέγχους για τυχόν παράβαση των αντιμονοπωλιακών κανονισμών. Σήμερα φαίνεται ότι η ερμηνεία των κανονισμών γίνεται πιο χαλαρή και πιο ελαστική, ιδιαίτερα όταν σκοπός της συγχώνευσης είναι ο εξορθολογισμός και η εξυγίανση. Μάλιστα στο πλαίσιο της απελευθέρωσης των αγορών και των ιδιωτικοποιήσεων οι κυβερνήσεις ενθαρρύνουν τις εξαγορές και τις συγχωνεύσεις. Οι οποιεσδήποτε παρεμβάσεις τους εστιάζονται σήμερα περισσότερο στην εξασφάλιση των θέσεων εργασίας και λιγότερο σε θέματα ανταγωνισμού.
- Χαρακτηριστικό της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας είναι ότι το ένα τέταρτο των συγχωνεύσεων τα τελευταία χρόνια έγινε ανάμεσα σε εταιρείες διαφορετικών εθνικοτήτων. Η τάση αυτή των διασυνοριακών εξαγορών αναμένεται να πάρει πολύ μεγαλύτερες διαστάσεις τα επόμενα χρόνια καθώς θα εδραιώνεται η παγκοσμιοποιημένη οικονομία.

17.2. Τι πλεονεκτήματα φέρνουν οι συγχωνεύσεις

Οι εξαγορές είναι ένας πρόσφορος τρόπος για να αποκτήσει η επιχείρηση άμεσα νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, που τα θεωρεί ζωτικά για το μέλλον της, καθώς βλέπει τα σύννεφα του ανταγωνισμού να σωρεύονται στον ορίζοντα, αλλά δεν έχει την ικανότητα ή τον χρόνο να τα αναπτύξει μόνη της.

Με τις εξαγορές η επιχείρηση αποκτά πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες και τεχνογνωσίες, σε νέες χώρες σε νέες αγορές, σε νέες γνώσεις και επιτηδειότητες, σε επιπλέον δυναμικότητα παραγωγής. Και μάλιστα όλα αυτά τα επιτυγχάνει χωρίς να προσθέσει νέα, επιπλέον δυναμικότητα στον επιχειρηματικό της κλάδο και να αλλάξει την επιχειρηματική του διάρθρωση.

Το πιο σημαντικό όμως αποτέλεσμα που επιδιώκουν οι σημερινές επιχειρήσεις με τις συγχωνεύσεις είναι η εξασφάλιση μεγάλων οικονομιών κλίμακας. Εξ ορισμού η συγχώνευση ενοποιεί τις δυο οργανωτικές δομές. Η νέα επιχείρηση δεν έχει ανάγκη από δυο τμήματα γενικής διεύθυνσης ή διοικητικής ιεραρχίας, από δυο πλήρη ερευνητικά εργαστήρια, από δυο συστήματα πληροφορικής ή από δυο τμήματα οργάνωσης πωλήσεων ή από δύο ολόκληρες παραγωγικές μονάδες.

Είναι φανερό λοιπόν ότι η ενοποίηση των τμημάτων και των διαδικασιών επιτρέπει δραματικές βελτιώσεις στην εκμετάλλευση των πόρων τόσο στις διοικητικές όσο και στις παραγωγικές διαδικασίες. Οικονομίες κλίμακας ξεπηδούν από παντού. Η νέα επιχείρηση οπλίζεται με μεγαλύτερη διαπραγματευτική ισχύ απέναντι στους προμηθευτές της, στους διανομείς και στους πελάτες της. Για παράδειγμα, ένας από τους λόγους που οδηγούν τις ευρωπαϊκές βιομηχανίες τροφίμων σε συγχωνεύσεις είναι η αποκατάσταση της ισχύος τους απέναντι στα ολοένα ισχυροποιούμενα δίκτυα υπεραγορών.

Αλλά οι συγχωνεύσεις δεν έχουν μόνο τη θετική τους πλευρά. Οι οικονομίες κλίμακας που εξασφαλίζουν προέρχονται, αλλού πολύ και αλλού λιγότερο, από περικοπές στο ανθρώπινο δυναμικό. Το κοινωνικό κόστος είναι συχνά μεγάλο.

17.3. Στρατηγικές συμμαχίες

Οι συγχωνεύσεις μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων που έλκουν τα φώτα της δημοσιότητας είναι ένα απειροελάχιστο μέρος από τις διεπιχειρηματικές συνεργασίες που αναπτύσσονται σε παγκόσμια κλίμακα. Η Νέα Οικονομία χαρακτηρίζεται από μια έκρηξη στρατηγικών συμμαχιών καθώς δημιουργούνται παντού νέες μορφές τυπικής και άτυπης συνεργασίας.

Σε τι διαφέρουν οι συμμαχίες από τις συγχωνεύσεις; Οι στρατηγικές συμμαχίες διαφέρουν από τις συγχωνεύσεις ως προς το εύρος καθώς συνήθως επικεντρώνονται σε μερικούς μόνο συγκεκριμένους τομείς συνεργασίας.

Τα στρατηγικά πλεονεκτήματα που φέρνουν οι συμμαχίες δεν διαφέρουν ποιοτικά από εκείνα που εξασφαλίζονται με τις συγχωνεύσεις. Οι διαφορές είναι περισσότερο ποσοτικές.

Υπερτερούν απέναντι στις συγχωνεύσεις καθώς δεν ενέχουν το τεράστιο κόστος, τους επιχειρηματικούς κινδύνους και τα πολύπλοκα προβλήματα της ενοποίησης. Η κάθε επιχείρηση στη συμμαχία δρέπει τους καρπούς της συνεργασίας με χαμηλό κόστος. Κρατά την ευελιξία της, την αυτονομία και την κουλτούρα της.

Ωστόσο ταυτόχρονα οι συμμαχίες μειονεκτούν απέναντι στις συγχωνεύσεις γιατί ο έλεγχος διαχέεται και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα διαμοιράζονται. Αλλά και γιατί συχνά επικρατεί στις σχέσεις των εταιρών η αίσθηση του προσωρινού.

17.4 Οι μορφές των συμμαχιών

Οι στρατηγικές συμμαχίες μπορούν να πάρουν οποιοδήποτε σχήμα και οποιαδήποτε μορφή, ανάλογα με τις ανάγκες – ή και τη δημιουργικότητα- των εταιρών: Πολυετή συμβόλαια αγορών και πωλήσεων με προμηθευτές και πελάτες. Υπεργολαβίες με παροχές υπηρεσιών ή βιομηχανίες φασόν. Συμφωνίες διανομής ή δικαιόχρησης (franchising). Παροχή δικαιώματος εκμετάλλευσης (licensing). Αυτοδύναμες μικρές εταιρείες ή κοινοπραξίες για την ανάπτυξη ενός κοινού έργου. Οι συμμαχίες μπορεί να στηρίζονται στη μερική συμμετοχή της μιας επιχείρησης στο μετοχικό κεφάλαιο της άλλης. Ή αντίθετα να είναι εντελώς άτυπες συνεργασίες, απλές «συμφωνίες κυρίων».

Χαρακτηριστικό της εποχής μας είναι η συχνότητα των συμμαχιών ανάμεσα σε ανταγωνιστές. Οι ανταγωνιστές ενώνουν τις δυνάμεις τους, π.χ., για την από κοινού ανάπτυξη ενός προϊόντος ή ενός κοινού εμπορικού σήματος (cobranding) ώστε να αποκτήσουν προβάδισμα έναντι των άλλων ανταγωνιστών τους. Ή ανταγωνιστές συνεργάζονται σε κάποιον τομέα για να εξασφαλίσουν οικονομίες κλίμακας. Παράλληλα όμως εξακολουθούν να ανταγωνίζονται ο ένας τον άλλο σε όλους τους υπόλοιπους τομείς με αμείωτο ζήλο και ένταση.

Οι συμμαχίες αποτελούν έναν πρόσφορο και ασφαλή τρόπο εισόδου σε νέες αγορές, νέα προϊόντα, νέες τεχνογνωσίες και τεχνολογίες, νέα συστήματα διαχείρισης. Παρέχουν γνώση, ικανότητες, πόρους και προσβάσεις που θα απαιτούσαν πολλά χρόνια για να αναπτυχθούν αυτοδύναμα. Για παράδειγμα, ο ποιο ενδεδειγμένος τρόπος για την επέκταση μιας επιχείρησης σε μια ξένη αγορά είναι μέσο στρατηγικών συμμαχιών με εγχώριες επιχειρήσεις.

Μια καλά οργανωμένη συμμαχία μπορεί να δημιουργήσει αξιόλογες συνέργειες και οικονομίες κλίμακας και για τα δύο μέρη. Για παράδειγμα, κοινές προμήθειες για μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους προμηθευτές ή κοινά προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού.

17.5. Τι πυροδοτεί την έκρηξη των συμμαχιών σήμερα

Η νέα αντίληψη ότι μια επιχείρηση δεν μπορεί να κάνει τα πάντα βρίσκεται στην καρδιά της νέας έμφασης στις εξωτερικές συνεργασίες και συμμαχίες. Όταν η επιχείρηση αποφασίζει να εξωπορίσει διαδικασίες ή υπηρεσίες σε άλλες εταιρείες, αυτόματα δημιουργεί ένα πλέγμα στρατηγικών συμμαχιών γύρω της.

Και οι συμμαχίες είναι στρατηγικές γιατί η συνεργασία ξεπερνάει κατά πολύ την απλή συναλλαγή. Συχνά μια επιχείρηση παρέχει εκπαίδευση, υποστήριξη, ακόμα και τεχνογνωσία στους προμηθευτές της για να τους βοηθήσει να διαμορφώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις της. Οι σημερινές συμμαχίες και συνεργασίες έχουν περισσότερο από ποτέ χαρακτήρα στενής αλληλεξάρτησης και συμβίωσης. Οι εξωτερικοί συνεργάτες αποτελούν πλέον φυσική προέκταση της επιχείρησης.

Αλλά φυσικά η επιθυμία για συνεργασία δεν θα αρκούσε αν δεν υπήρχαν τα κατάλληλα μέσα που διευκολύνουν την επικοινωνία. Η έκρηξη των συμμαχιών σήμερα οφείλεται στην αμεσότητα της επικοινωνίας που εξασφαλίζουν οι φθηνές τηλεπικοινωνίες και οι εικονοδιασκέψεις, το διαδίκτυο και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Σε σχέση με παλαιότερες εποχές, κατά τις οποίες οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές ήταν ο μόνος τρόπος για την εξασφάλιση άμεσης επικοινωνίας και ελέγχου, οι σημερινές συμμαχίες χάρη στην τεχνολογία καθίστανται ολοένα και καλύτερες εναλλακτικές λύσεις.

17.6. Συμμαχίες και ανθρώπινος παράγοντας

Η εμπειρία των περασμένων ετών από τον διεθνή χώρο είναι ότι πάνω από τις μισές εξαγορές καθώς και ένα μεγάλο ποσοστό συμμαχιών και συνεργασιών

δεν κατάφεραν να δημιουργήσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Όχι μόνον δεν πρόσθεσαν καμία αξία, αλλά συχνά ακόμη και κατέστρεψαν αξίες. Η κατάληξή τους ήταν η διάλυση. Τι έφταιγε;

Σε μερικές περιπτώσεις αποδείχτηκε ότι η ρίζα της αποτυχίας βρισκόταν στην ελλιπή προετοιμασία ή στην κακή διοίκηση. Όμως η κύρια, η πιο συχνή αιτία διάλυσης των επιχειρηματικών γάμων ήταν η ασυμφωνία χαρακτήρων, η ασυμβατότητα ανάμεσα στις εταιρικές κουλτούρες. Ήταν η έλλειψη της δέουσας προσοχής στη διαχείριση των σχέσεων, στα απλά, στα στοιχειώδη και στα αυτονόητα στοιχεία την συνεργασίας. Κάτι λοιπόν πρέπει να αλλάξει στο μέλλον.

Καθώς μπαίνουμε στον αστερισμό της Νέας οικονομίας, όπου μεσουρανούν η δικτύωση και αλληλεξάρτηση, γίνεται αδήριτη η ανάγκη να μάθουμε να συνεργαζόμαστε καλύτερα από κάθε άλλη εποχή γίνεται επιτακτικό να αναβαθμίσουμε τις ικανότητές μας για διαπροσωπικές σχέσεις, για διαπολιτισμικές σχέσεις.

Οι έννοιες-κλειδιά για μια επιτυχημένη συνεργασία είναι: αμοιβαία εμπιστοσύνη, διαφάνεια ανοιχτή επικοινωνία, ευελιξία, ευαισθησία στις ανάγκες και στις ιδιαιτερότητες του άλλου, ευαισθησία στις πολιτισμικές διαφορές. Έννοιες απλές, που κρύβουν όμως μέσα τους πολλούς από τους θησαυρούς της νέας εποχής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 18^ο

ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΣΤΟΛΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Δεν πρέπει να εκπλήσσει ότι στη σύγχρονη επιχείρηση το μοτίβο που κυριαρχεί καθημερινά, μονότονα, είναι η μείωση του κόστους. Δεν θα μπορούσε να είναι διαφορετικά στην εποχή του ανελέητου ανταγωνισμού. Αλλά είναι ενδιαφέρον να σημειώσουμε με πόσους διαφορετικούς, παράλληλους τρόπους προσεγγίζεται σήμερα η μείωση του κόστους.

Όλες σχεδόν οι αντιλήψεις, οι μεθοδολογίες και οι τεχνικές της σύγχρονης διοίκησης των επιχειρήσεων σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την αφαίρεση κάθε δυνατού ίχνους κόστους από προϊόντα και διαδικασίες. Με όπλο την τεχνολογία και στόχο την μείωση του κόστους η σύγχρονη διοίκηση αυτοματοποιεί, καταργεί, αφαιρεί, συγχωνεύει, ενοποιεί, αναλύει, ελέγχει.

Στο τρίτο μέρος της εργασίας αυτής γίνεται φανερό σε κάθε σχεδόν κεφάλαιο, πόσο σημαντικό είναι η μείωση του κόστους για κάθε μικρή μεσαία αλλά και μεγάλη επιχείρηση. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναφέρουμε μερικά ακόμα συμπληρωματικά θέματα, πιο συγκεκριμένα και περισσότερο αναλυμένα.

18.1. Τι αλλάζει σήμερα στον έλεγχο του κόστους

Στο παρελθόν η προσοχή των διοικήσεων ήταν στραμμένη κυρίως στο κόστος παραγωγής γιατί από εκεί προερχόταν και το μεγαλύτερο κόστος της επιχείρησης. Τα έξοδα διοίκησης, τα γενικά έξοδα ήταν σε δεύτερη μοίρα.

Για να ελαττώσουν το κόστος παραγωγής, εισήγαγαν την πληροφορική στο εργαστήριο, αντικατέστησαν εργατικά χέρια με αυτόματες μηχανές και ρομπότ, επέφεραν θεαματικές βελτιώσεις στη διαχείριση των αποθεμάτων. Και τα κατάφεραν καθώς το κόστος παραγωγής γενικά παρουσιάζει μια συνεχή καθοδική πορεία. Οι προσπάθειες για περαιτέρω βελτιώσεις στην παραγωγή συνεχίζονται αμείωτες, όμως τώρα έχουν περάσει σε δεύτερη βαθμίδα.

Τι συνέβη; από τη μια μεριά το κόστος παραγωγής-το άμεσο κόστος-συρρικνώθηκε εντυπωσιακά. Από την άλλη το κόστος διοίκησης παρουσίασε εξίσου εντυπωσιακή διόγκωση. Αιτία η ανάγκη για ολοένα και καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη, η ανάπτυξη νέων υπηρεσιών και νέων διαδικασιών. Έτσι

τα σχετικά μεγέθη του κόστους έχουν αντιστραφεί. Το κόστος των εργατικών για τους περισσότερους βιομηχανικούς κλάδους σήμερα αντιπροσωπεύει λιγότερο από το 20% των συνολικών δαπανών μιας επιχείρησης.

Αντανακλώντας αυτό το γεγονός, η προσοχή των σημερινών διοικήσεων στρέφεται σήμερα προς τα γενικά, διοικητικά έξοδα. Και η νέα έμφαση στην ελαχιστοποίηση του κόστους δημιουργεί την ανάγκη και για νέους τρόπους προσδιορισμούς του. Οι παραδοσιακοί τρόποι αποδεικνύονται ανεπαρκείς για τις σημερινές συνθήκες. Οι νέες μεθοδολογίες κοστολόγησης επιτρέπουν την λεπτομερή ανάλυση κόστους της κάθε δραστηριότητας, του κάθε συστατικού της καθημερινής μας δουλειάς. Αυτές φέρνουν ακόμα μια επανάσταση στο χώρο εργασίας.

Στη συνέχεια του κεφαλαίου θα δούμε τι καινούριο έρχεται στον προσδιορισμό του κόστους. Οι μεθοδολογίες είναι εξειδικευμένες και με πολλές τεχνικές λεπτομέρειες. Έτσι αναγκαστικά η παρουσίαση θα είναι απλουστευμένη και περιληπτική. Θα είναι όμως αρκετή για να καταφανεί η τεράστια σημασία τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων στη σημερινή εποχή.

Για να βάλουμε όμως τα πράγματα σε μια καλύτερη προοπτική, ας ξεκινήσουμε με την παραδοσιακή κοστολόγηση.

18.2. Η κοστολόγηση ως στρατηγικό εργαλείο

Η κοστολόγηση των προϊόντων αποτελεί ένα πολυτιμότερο εργαλείο πληροφόρησης για τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Κοστολόγηση σημαίνει ανάλυση όλων των επιμέρους κοστών που επιβαρύνουν την επιχείρηση για την παραγωγή και την πώληση ενός προϊόντος.

Τα κόστη χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες, αλλά εδώ μας ενδιαφέρει ο διαχωρισμός τους σε άμεσα και έμμεσα. Η σημασία τους γίνεται κατανοητή από το όνομά τους.

Άμεσο κόστος είναι οποιαδήποτε κόστος μπορεί να αποδοθεί απευθείας σε ένα συγκεκριμένο προϊόν- π.χ., η πρώτη ύλη, η ενέργεια και τα εργατικά που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή του. Όλα αυτά μπορούν να υπολογιστούν πολύ εύκολα. Ακόμα και όταν παράγονται πολλά προϊόντα, ο υπολογισμός του άμεσου κόστους του καθενός είναι απλή υπόθεση. Ως εδώ κανένα πρόβλημα.

Όμως η επιχείρηση επιβαρύνεται και με πολλά άλλα έξοδα-έξοδα διοίκησης, έξοδα για θέρμανση και φωτισμό, ενοίκια, τηλεπικοινωνίες κ.λπ. Ο επιμερισμός αυτών των γενικών εξόδων δίνει τα έμμεσα κόστη των προϊόντων.

Και με τα έμμεσα κόστη τα πράγματα είναι απλά όταν παράγεται ένα μοναδικό προϊόν. Τότε, όπως είναι φυσικό, όλα τα γενικά έξοδα «φορτώνονται» επάνω του. Οι δυσκολίες όμως αρχίζουν όταν παράγονται πολλά προϊόντα. Τα πρόβλημα που τίθεται είναι πως πρέπει να επιμεριστούν τα γενικά έξοδα σε κάθε προϊόν ώστε τα κόστη που υπολογίζουμε να αντανακλούν την πραγματική συμμετοχή του στα έξοδα αυτά;

Η παραδοσιακή κοστολόγηση δίνει στο πρόβλημα αυτό μια εντελώς συμβατική λύση. Ο επιμερισμός των γενικών εξόδων γίνεται αυθαίρετα, συνήθως κατ' αναλογία με τον όγκο παραγωγής. Έτσι ένα προϊόν που παράγεται σε μεγάλες ποσότητες και απαιτεί περισσότερες εργατώρες στο εργοστάσιο «χρεώνεται» και με μεγαλύτερο μερίδιο των γενικών δαπανών από ότι ένα άλλο που παράγεται σε μικρότερες ποσότητες.

18.3. Το πρόβλημα με την παραδοσιακή κοστολόγηση

Εύκολα όμως γίνεται κατανοητό ότι αυτός ο αυθαίρετος επιμερισμός μπορεί να οδηγήσει σε πλήρως διαστρεβλωμένη εικόνα για το κόστος ενός προϊόντος. Δεν λαμβάνει υπόψη π.χ. αν οι πελάτες που το αγοράζουν έχουν ειδικές απαιτήσεις για εξυπηρέτηση. Ή αν το τμήμα προμηθειών καταβάλλει περισσότερες προσπάθειες για την αγορά των πρώτων του υλών. Ή αν απαιτεί χρονοβόρες διεργασίες ποιοτικού ελέγχου.

Έτσι η παραδοσιακή κοστολόγηση μπορεί να εμφανίζει μερικά από τα προϊόντα μιας επιχείρησης φθηνότερα από ότι είναι στην πραγματικότητα και ταυτόχρονα να εμφανίζει τα υπόλοιπα ακριβότερα. Είναι φανερό ότι οι αποφάσεις στη βάση αυτή μόνο ορθολογικές δεν μπορεί να είναι.

Οι αδυναμίες της συμβατικής κοστολόγησης ήταν φυσικά ανέκαθεν αναγνωρισμένες, αλλά η μέθοδος εξακολουθεί και σήμερα να χρησιμοποιείται γιατί είναι απλή. Επιπλέον στο παρελθόν, όπως είδαμε, τα πλέον σημαντικά κόστη για την επιχείρηση ήταν τα άμεσα-κυρίως τα εργατικά –και εκεί προσπαθούσε η διοίκηση να παρέμβει για την βελτίωση την ανταγωνιστικότητας. Τα έμμεσα

κόστη, δηλαδή τα γενικά έξοδα, ήταν σχετικά πολύ μικρότερα. Συνεπώς οι ανακρίβειες στους υπολογισμούς του τελικού κόστους δεν ήταν τόσο σημαντικές.

Όμως στη σημερινή εποχή, που τα εργατικά κόστη έχουν μειωθεί δραματικά σε σχέση με τη διοίκηση, την εξυπηρέτηση των πελατών και τα άλλα γενικά έξοδα, κάθε ανακρίβεια στον επιμερισμό των γενικών εξόδων δημιουργεί μεγάλες ανακρίβειες για την εικόνα του κόστους των προϊόντων. Και η ανακρίβεια αυτή μπορεί να αποδειχθεί καταστροφική στην λήψη αποφάσεων, ιδίως τώρα που οι συσχετισμοί στο ανταγωνιστικό τοπίο είναι τόσο πολύπλοκοι.

Συνεπώς οι ανεπάρκειες της κλασικής κοστολόγησης είναι πλέον ορατές και επιζήμιες. Καιρός για έναν διαφορετικό τρόπο κοστολόγησης.

18.4. Η κοστολόγηση με Βάση της Δραστηριότητας (ABC)

Στις μέρες μας κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος μια διαφορετική προσέγγιση στην κοστολόγηση, που βασίζεται στην ανάλυση των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με την παραγωγή και την πώληση ενός προϊόντος. Με τη νέα της μορφή η κοστολόγηση γίνεται σήμερα ένα από τα κύρια στρατηγικά αναλυτικά εργαλεία και συστήματα πληροφόρησης της επιχείρησης.

Η νέα μεθοδολογία δίνει έμφαση στις διαδικασίες και σε όλες τις δραστηριότητες που τις συνθέτουν. Η Κοστολόγηση με Βάση τις Δραστηριότητες περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

- Λεπτομερή ανάλυση όλων των διαδικασιών και των δραστηριοτήτων, τόσο των παραγωγικών όσο και των διοικητικών, στο εργοστάσιο και στα γραφεία.
- Για κάθε δραστηριότητα ανάλυση των «οδηγών κόστους» της, δηλαδή ανάλυση όλων των παραγόντων που επηρεάζουν το κόστος της δραστηριότητας.
- Υπολογισμός του κόστους κάθε δραστηριότητας.
- Για κάθε δραστηριότητα προσδιορισμός του συγκεκριμένου προϊόντος (ή και του συγκεκριμένου πελάτη) χάρη του οποίου διεξάγεται.
- Τέλος απευθείας «χρέωση» του κάθε κόστους της κάθε δραστηριότητας επάνω στο κάθε προϊόν (ή στον κάθε πελάτη) ξεχωριστά.

18.5. Η σημασία της κοστολόγησης ABC

Είναι εύκολο να δούμε πόσο πολύτιμο αναλυτικό εργαλείο αποτελεί η Κοστολόγηση με Βάση τις Δραστηριότητες. Με μια τόσο λεπτομερή ανάλυση στη διάθεσή της η διοίκηση της επιχείρησης μπορεί να εστιάζει την προσοχή της στον κάθε παράγοντα κόστους ξεχωριστά και να προχωρεί στον έλεγχο του. Να παρεμβαίνει δηλαδή στα αίτια που προκαλούν τα κόστη, να μπαίνει στην ρίζα των κόστων. Και να αφαιρεί συνεχώς κόστος από τις διεργασίες, δίνοντας έμφαση μόνο στις δραστηριότητες που προσθέτουν αξία, καταργώντας αυτές που δεν προσφέρουν τίποτα. Το ίδιο μοτίβο που έχουμε ήδη δει, σε μια ακόμα παραλλαγή.

Η κεντρική φιλοσοφία της νέας κοστολόγησης είναι ότι όλες οι δραστηριότητες σε μία επιχείρηση γίνονται αποκλειστικά και μόνο για να υποστηρίξουν άμεσα τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών για τους πελάτες. Κανένα διοικητικό τμήμα, καμία δραστηριότητα δεν είναι πλέον αυτοσκοπός, όλα είναι κρίκοι της ίδιας αλυσίδας αξίας.

Η παραμικρή δραστηριότητα που επιτελεί κάθε τμήμα, κάθε εργαζόμενος καταγράφεται και απαιτεί εκ νέου την εξήγηση και την δικαιολόγησή της. Συνεπώς και ο ρόλος των εργαζομένων και η εργασία που προσφέρουν προσδιορίζονται επίσης εκ νέου. Είναι η ίδια ακριβώς φιλοσοφία που οδηγεί τελικά στον ριζικό ανασχεδιασμό των διαδικασιών.

Με τη νέα μέθοδο της κοστολόγησης δραστηριοτήτων ρίχνεται άπλετο φως στις δαπάνες και στα κόστη σε κάθε γωνιά της επιχείρησης. Η διοίκηση αποκτά πλέον μια ξεκάθαρη εικόνα του πραγματικού κόστους του κάθε προϊόντος και συνεπώς της πραγματικής του επικέρδειας. Ομοίως αποκτά ξεκάθαρη εικόνα για το πραγματικό κόστος της εξυπηρέτησης του κάθε πελάτη και συνεπώς για το πραγματικό κέρδος που αποκομίζει από αυτόν.

Πολλές επιχειρήσεις, όταν εφάρμοσαν για πρώτη φορά την μεθοδολογία αυτή, βρέθηκαν μπροστά σε μεγάλες εκπλήξεις. Π.χ. βασισμένες στην παλιά κοστολόγηση, είχαν αναγορεύσει μερικά προϊόντα σε αστέρες και μερικούς πελάτες σε ζωτικούς, υψίστης σημασίας συνεργάτες, στους οποίους δεν μπορούσαν να χαλάσουν το χατίρι. Όμως η νέα κοστολόγηση έδειξε ότι αυτά τα προϊόντα ή αυτοί οι πελάτες έχουν μεγάλο κόστος και συνεπώς πολύ μικρότερη σπουδαιότητα απ' όση τους απέδιδαν-ή ότι προκαλούν ακόμα και ζημιά. Αντίθετα, άλλα, πιο αφανή προϊόντα ή πελάτες, αναδεικνύονται πολύ πιο κερδοφόρα.

Οι διαπιστώσεις από τον νέο υπολογισμό των κόστων συνήθως οδηγούν την επιχείρηση σε ευρύτερες αλλαγές: από απλή αναθεώρηση της τιμολογιακής της πολιτικής ως βαθιές τομές. Είδαμε ήδη τέτοιες τομές όταν μιλήσαμε για την σύμπτυξη μεγάλων επιχειρήσεων: κατάργηση προϊόντων, κατάργηση διαφόρων πελατών, δραματική συρρίκνωση του αριθμού των προμηθευτών.

Και οι αλλαγές δεν σταματούν. Το νέο πανίσχυρο αναλυτικό εργαλείο της κοστολόγησης ABC επιτρέπει μια σειρά από άλλες ρηξικέλευθες μεταρρυθμίσεις, που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οι συγκριτικές μετρήσεις, οι αποφάσεις για εξωπορισμό, ακόμα και ο ριζικός ανασχεδιασμός των διαδικασιών βασίζονται σε μεγάλο μέρος στις αναλυτικές δυνατότητες που παρέχει η νέα κοστολόγηση.

18.6. Κοστολόγηση και σύγχρονο μάντζεμντ

Ίσως φαίνεται ότι στο συγκεκριμένο κεφάλαιο αφιερώσαμε πολύ χώρο και λεπτομερή ανάλυση για περισσότερο τεχνικά θέματα. Όμως μια πιο προσεκτική ματιά μπορεί να δείξει ότι στο βάθος των νέων μεθοδολογιών κοστολόγησης φωλιάζει ένα μεγάλο κομμάτι της φιλοσοφίας που διέπει την σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων και κυρίως των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, που το θεωρούσαν μέχρι τώρα ένα όχι και τόσο σημαντικό θέμα στο οποίο πρέπει να δοθεί βάρος.

Με τη νέα αυτή φιλοσοφία γενικά κόστη και έξοδα τίθενται κάτω από το μικροσκόπιο. Ενώ πριν δεν μπορούσαν να θιγούν. Όντας συμπαγή και μονολιθικά, τώρα τεμαχίζονται στα συστατικά τους. Το κάθε κομμάτι υπόκειται σε εξονυχιστική ανάλυση και έτσι φωτίζονται όλες οι εστίες χαμηλής παραγωγικότητας ή σπατάλης. Καταδεικνύεται ποιες δραστηριότητες δημιουργούν αξία και πρέπει να συνεχιστούν και ποιες είναι ουδέτερες ή αφαιρούν αξία και πρέπει να καταργηθούν.

Και αυτό ισχύει για κάθε δραστηριότητα, διαδικασία τμήμα και τελικά για την ίδια την προσφορά εργασίας από το εργαζόμενο. Τώρα γίνεται ξεκάθαρο πόσο η κάθε διοικητική δραστηριότητα την οποία επιτελεί ένα στέλεχος συμβάλλει στο κόστος των προϊόντων και πόσο συμβάλλει άμεσα στο κόστος το ίδιο το στέλεχος.

Κανένας εργαζόμενος και καμία δραστηριότητα δεν είναι δυνατόν πλέον να κρύβονται πίσω από γενικά και αόριστα κόστη και δαπάνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 19⁰

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΕΙΣ (BENCHMARKETING)

Ακόμα και σήμερα πολλές επιχειρήσεις εξακολουθούν να αξιολογούν τις επιδόσεις τους με τον παραδοσιακό τρόπο. Συγκρίνουν τα αποτελέσματά τους με το παρελθόν. Πόσο ανέβηκαν οι πωλήσεις, πόσο αυξήθηκαν τα κέρδη, τι βελτιώσεις έγιναν σε ένα προϊόν, τι περικοπές κόστων έγιναν σε μια διαδικασία σε σχέση με την προηγούμενη περίοδο.

Αυτή η εσωτερική σύγκριση παρέχει βεβαίως στην διοίκηση πολύτιμες πληροφορίες. Καθώς δείχνει την πρόοδο από χρόνο σε χρόνο, είναι η ένδειξη της αποτελεσματικότητας των διοικητικών μέτρων που εφαρμόζονται. Αναδεικνύει τους τομείς όπου γίνονται βελτιώσεις και τους τομείς που υστερούν και χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής.

Όμως στη νέα εποχή, στην οποία βασιλεύουν οι ενδυναμωμένοι πελάτες και ο οξύτατος ανταγωνισμός, έχει γίνει καταφανές ότι η σύγκριση των επιχειρήσεων με την παλιά τους εικόνα δεν μπορεί πια να αποτελεί το δρόμο για ριζική βελτίωση. Η ανταγωνιστικότητα σήμερα απαιτεί τη μέγιστη εξωστρέφεια και η εσωτερική σύγκριση εξ ορισμού συντηρεί την εσωστρέφεια. Έτσι μια νέα τάση έρχεται να επικρατήσει στον χώρο των επιχειρήσεων, οι συγκρίσεις με τις επιδόσεις του εξωτερικού κόσμου. Με απώτερο στόχο τη μίμηση ή το ξεπέρασμά τους.

Βεβαίως η απομίμηση προϊόντων είναι παλιό και συνηθισμένο φαινόμενο. Φαινόμενο το οποίο μάλιστα έχει εξελιχθεί σημαντικά καθώς η πληροφόρηση καθιστά την ανάστροφη μηχανίκευση εύκολη υπόθεση και επιτρέπει την ταχύτατη αντιγραφή από ανταγωνιστές κάθε καινοτομίας που αναπτύσσει μια επιχείρηση.

Το ξεχωριστό με τη νέα αντίληψη είναι ότι προχωρεί πέρα από τα προϊόντα και επιβάλλει συγκρίσεις στον τρόπο δουλειάς, στην οργάνωση και στις διαδικασίες.

Όπως θα δούμε, οι επιπτώσεις αυτής της αλλαγής γίνονται αισθητές σ' ολόκληρη την επιχείρηση και στο χώρο εργασίας.

19.1 Η ανάγκη για συγκρίσεις

Οι συγκριτικές μετρήσεις αποτελούν μια από τις σημαντικότερες έννοιες της σύγχρονης διοίκησης των επιχειρήσεων: ως φιλοσοφία, ως στρατηγικό εργαλείο ανταγωνιστικότητας και ως εργαλείο αξιολόγησης της προόδου.

Σύμφωνα με την αντίληψη αυτή, το πόσο καλύτερα κάνουμε κάτι σε σχέση με το παρελθόν δεν μας εξασφαλίζει από μόνο του απολύτως κανένα στοιχείο ανταγωνιστικότητας. Η ουσία της ανταγωνιστικότητας, αυτό που πραγματικά μετράει σήμερα, είναι το πόσο καλά το κάνουμε σε σχέση με τους καλύτερους της αγοράς. Η αποδοτικότητα των διαδικασιών και των τρόπων εργασίας μας μπορεί να καταφανεί μόνο έπειτα από μετρήσεις και συγκρίσεις με τις καλύτερες επιχειρήσεις που υπάρχουν στους αντίστοιχους τομείς.

19.2. Παραδείγματα συγκριτικών μετρήσεων

Με τη σύγχρονη έννοιά της η εφαρμογή των συγκριτικών μετρήσεων ξεκίνησε το 1979 από τη Xerox, η οποία έβλεπε την αγορά των φωτοτυπικών μηχανημάτων της να διαβρώνεται από ιαπωνικά προϊόντα με αφύσικα χαμηλές τιμές, χαμηλότερες και από το δικό της κόστος παραγωγής. Όταν μελέτησε το πρόβλημα, συνειδητοποίησε ότι οι χαμηλές τιμές θα πρέπει να οφείλονταν μάλλον στα χαμηλότερα κόστη παραγωγής των Ιαπώνων.

Για να κατανοήσει καλύτερα την κατάσταση, η εταιρεία αποφάσισε να στείλει στην Ιαπωνία μια ομάδα από τεχνικούς της. Με τη βοήθεια τοπικών συνεταιίρων, εκείνοι συνέλεξαν πληροφορίες για το σύστημα και τις διαδικασίες παραγωγής των ανταγωνιστών. Η ανάλυση έδειξε ότι πράγματι οι Ιάπωνες κατόρθωσαν να παράγουν τα προϊόντα τους πολύ πιο οικονομικά.

Η διαπίστωση αυτή προκάλεσε πραγματικό κλονισμό στην εταιρεία. Αποτέλεσε την αρχή δραματικών αλλαγών για την αποκατάσταση της ανταγωνιστικότητάς της, που οδήγησαν τελικά στην αναγέννησή της ελάχιστα χρόνια αργότερα.

Αργότερα η Xerox και πάλι «έγραψε» ακόμα ένα σημαντικό κεφάλαιο στη μεθοδολογία των συγκριτικών μετρήσεων. Την φορά αυτή επέλεξε για σύγκριση όχι τον ανταγωνισμό, αλλά μια επιχείρηση από έναν εντελώς άσχετο κλάδο. Την L.L Bean, ηγέτιδα στον χώρο του εξοπλισμού για υπαίθριες δραστηριότητες.

Η επιχείρηση αυτή είχε αναπτύξει πάρα πολύ αποδοτικές διαδικασίες αποθήκευσης και ταχείας εκτέλεσης των παραγγελιών. Η Χεγοκ αποφάσισε να αντιγράψει τις διαδικασίες αυτές και με την άδεια της L.L Bean έστειλε στο εργοστάσιό της ομάδα τεχνικών για να τις αναλύσουν. Η ανάλυση αυτή οδήγησε τελικά σε μια πλήρη αναδιάρθρωση ολόκληρου του συστήματος αποθήκευσης της Χεγοκ.

Το τελευταίο αυτό παράδειγμα είναι αντιπροσωπευτικό της τάσης που επικρατεί σήμερα: αναζήτηση των καλύτερων πρακτικών και διαδικασιών σε οποιαδήποτε επιχείρηση, οποιουδήποτε μεγέθους, και όχι μόνο σε συναφείς ή στον ανταγωνισμό. Πολλές φορές οι συγκρίσεις εντυπωσιάζουν με την δημιουργικότητά τους και την φαινομενική τους παραξενιά.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της βιομηχανίας αυτοκινήτων Ford όταν πριν λίγα χρόνια αναζητούσε πρότυπα προς μίμηση που θα την βοηθούσαν να βελτιώσει τη στρατηγική της παγκοσμιοποίησή της. Έστειλε λοιπόν μια ομάδα τεχνικών της στις κουζίνες των ταχυφαγείων McDonald's για να αναλύσουν τις διαδικασίες παραγωγής και τυποποίησης. Αυτό συνέβη για να καταλάβουν πως ακριβώς η εταιρεία αυτή καταφέρνει να προσφέρει στους πελάτες τις μπιφτέκια και τηγανιτές πατάτες πάντα στον ίδιο χρόνο προετοιμασίας, στην ίδια θερμοκρασία, με το ίδιο βάρος και με την ίδια γεύση σε κάθε κατάσταση της, σε κάθε πόλη και σε κάθε χώρα του κόσμου.

19.3. Οι διατμηματικές συγκρίσεις

Παράλληλα με τις εξωτερικές συγκρίσεις διαδικασιών με σχετικές και άσχετες επιχειρήσεις, οι μεγάλες διεθνείς εταιρείες ακολουθούν και μια ενδιαφέρουσα παραλλαγή. Είναι πλέον πολύ συνηθισμένες οι συγκρίσεις ανάμεσα σε διάφορα τμήματα μιας πολυεθνικής εταιρείας.

Ένα από τα ανά τον κόσμο τμήματα επιλέγεται ως το άριστο πρότυπο για μια συγκεκριμένη διαδικασία – π.χ. το λογιστήριο που έχει επιτύχει την μεγαλύτερη παραγωγικότητα στην διεκπεραίωση τιμολογίων. Αυτή η παραγωγικότητα επιβάλλεται ως στόχο σε όλα τα άλλα λογιστήρια στις υπόλοιπες χώρες. Όλες οι θυγατρικές υποχρεώνονται να φτάσουν και να ξεπεράσουν αυτόν το στόχο. Και, όταν τα καταφέρουν, η διαδικασία ξεκινάει από την αρχή. Και φυσικά αυτήν την φορά με τον πήχη πιο ψηλά.

19.4. Η σύγκριση γρειάζεται συνεργασία

Οι συγκριτικές μετρήσεις, όπως είναι φυσικό, σκοντάφτουν σε ένα μεγάλο εμπόδιο: την εχεμύθεια με την οποία –δικαιολογημένα– οι επιχειρήσεις περιβάλλουν τις εσωτερικές τους διαδικασίες και τον τρόπο λειτουργίας τους. Ιδιαίτερα μάλιστα όταν πρόκειται για μοναδικά ανταγωνιστικά αποτελέσματα. Ωστόσο η μεγάλη χρησιμότητα των συγκρίσεων τη σημερινή εποχή οδηγεί τις επιχειρήσεις στην αναζήτηση τρόπων για να τις επιτύχουν.

Ο συνηθέστερος είναι η απευθείας συνεργασία μεταξύ εταιρειών που αποφασίζουν να ανταλλάσσουν δεδομένα για συγκεκριμένες διαδικασίες. Σε μερικές περιπτώσεις ανταλλάσσονται πληροφορίες ακόμα και μεταξύ άμεσων ανταγωνιστών, όπως, για παράδειγμα, σε θέματα περιβαλλοντικής διαχείρισης.

Σε πολλές περιπτώσεις η ανταλλαγή πληροφοριών γίνεται με τη διαμεσολάβηση συμβούλων, οι οποίοι τηρούν εχέμυθοι στάση ως προς την προέλευση των δεδομένων. Τέλος στις ΗΠΑ έχουν αναπτυχθεί και ειδικές λέσχες συγκριτικών μετρήσεων, όπου τα δεδομένα του κάθε μέλους είναι στη διάθεση όλων των άλλων.

19.5. Η σημασία των εξωτερικών συγκρίσεων για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Οι μετρήσεις και οι συγκρίσεις πρέπει πλέον να γίνουν αναπόσπαστο κομμάτι και βίωμα κάθε μικρομεσαίας επιχείρησης, εάν αυτή θέλει να προχωρήσει και να επιτύχει στο νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν για κάθε είδους στρατηγικές, για διαχειριστικές αποφάσεις, αλλά και απλώς ως πολύτιμη πηγή νέων ιδεών και δημιουργικότητας.

Οι εξωτερικές συγκρίσεις, με ανταγωνιστικές και μη, όμοιου και ανόμοιου μεγέθους, αποτελούν σημαντικό εργαλείο για την διαδικασία ανασχεδιασμού των διαδικασιών, προκειμένου κάθε μικρομεσαία επιχείρηση να μπορέσει να γίνει ανταγωνιστική και να επιβιώσει. Καταδεικνύουν ανάγλυφα τις ανεπάρκειες που θα πρέπει να εξαλειφθούν και παρέχουν πρότυπα και ιδέες για τις νέες διαδικασίες.

Χρησιμεύουν επίσης ως βάση για τις αποφάσεις εξωπορισμού. Αυτό γίνεται όταν οι συγκρίσεις δείχνουν ότι ένας εξωτερικός προμηθευτής μπορεί να επιτελέσει τις διαδικασίες φθηνότερα ή ταχύτερα.

Με μετρήσεις και συγκρίσεις η κάθε μικρομεσαία επιχείρηση αξιολογεί πιο ορθολογικά τα εσωτερικά της τμήματα ανάλογα με τα συγκριτικά τους αποτελέσματα και την παραγωγικότητα. Και είναι λογικό ότι οι επόμενοι στην σειρά είναι οι εργαζόμενοι. Οι μετρήσεις και οι συγκρίσεις γίνονται η βάση για την αξιολόγηση της δικής τους απόδοσης.

Είναι φανερό ότι η επικράτηση των συγκριτικών μετρήσεων έχει βαθιές επιπτώσεις σε ολόκληρο το χώρο εργασίας. Φέρνει μια νέα νοοτροπία, μια νέα προσέγγιση που θα πρέπει να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι στη δουλειά τους : την άμιλλα με τους καλύτερους που υπάρχουν.

Δημιουργεί έτσι μέσα στην επιχείρηση ένα ισχυρό αντίδοτο, εναντίον της μετριότητας και του εφησυχασμού. Όλοι και όλα υποβάλλονται σε μετρήσεις, σε συγκρίσεις και σε πίεση για ριζική βελτίωση, πράγμα το οποίο πρέπει λαμμεσα να εφαρμοστεί στις Ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες κινδυνεύουν ολοένα και περισσότερο.

Και οι στόχοι μπαίνουν ολοένα και ψηλότερα. Ακόμα και όταν καταφέρνεις να γίνεις ο καλύτερος, ισχύει και για σένα αυτόματα, ότι και για όλους τους άλλους: υποχρεώνεσαι να ξεπεράσεις τον ίδιο σου τον εαυτό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 20^ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΧΘΕΣ ΚΑΙ ΣΗΜΕΡΑ

Με το στρατηγικό σχεδιασμό η επιχείρηση χαράζει την πορεία της και προετοιμάζει το μέλλον της. Θέτει στόχους, καθορίζει πως θα επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι και με τι πόρους. Είναι το σημαντικότερο εργαλείο για το μεθοδικό, συστηματικό χτίσιμο ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Τα τελευταία χρόνια αρχίζουν όμως να ακούγονται και πολλές ενστάσεις. Μήπως ο σχεδιασμός επιβάλλει τη δυσκαμψία σε μια εποχή που απαιτεί ευελιξία; μήπως είναι μάταιο να σχεδιάζεις μέσα σε συνθήκες αβεβαιότητας και διαρκών ασυνεχών αλλαγών; πως μπορείς να χαράξεις μια πορεία όταν δεν μπορείς να δεις μπροστά;

Τέτοιου είδους προβληματισμοί έχουν οδηγήσει σημαντικούς μελετητές του επιχειρηματικού κόσμου να αναρωτηθούν αν επέρχεται το τέλος του στρατηγικού σχεδιασμού. Όμως η πραγματικότητα δείχνει αλλιώς. Ο στρατηγικός σχεδιασμός εξακολουθεί να κυριαρχεί στις επιχειρήσεις και να προσφαίρει μεγάλη αξία.

Αλλά με κάπως εξελιγμένη μορφή. Ο σχεδιασμός γίνεται σήμερα ως μια διαρκή διαδικασία, εκεί που παλαιότερα είχε τη μορφή άσκησης μια φορά το χρόνο. Εμπλουτίζεται με νέες μεθοδολογίες, όπως τα εναλλακτικά μελλοντικά σενάρια, που βοηθούν την επιχείρηση να ελέγξει, όσο μπορεί, το ευμετάβλητο περιβάλλον. Τα βασικά του συστατικά του όμως παραμένουν αναλλοίωτα.

20.1. Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού

Τα στάδια του στρατηγικού σχεδιασμού ακολουθούν μια λογική αλληλουχία. Το κάθε στάδιο βασίζεται στο προηγούμενο για να είναι δυνατόν να εξασφαλιστεί εσωτερική συνέπεια. Τα στάδια αυτά είναι:

1. Διατύπωση της εταιρικής αποστολής και του οράματος.
2. Ανάλυση της εσωτερικής κατάστασης (δυνάμεις και αδυναμίες) και του εξωτερικού περιβάλλοντος (ευκαιρίες και απειλές).

3. Επιλογή ανάμεσα σε πολλές εναλλακτικές στρατηγικές και διατύπωση συγκεκριμένων στόχων (τι πρέπει να γίνει).
4. Χάραξη στρατηγικής (πώς και με ποια μέσα θα γίνει)
5. Χάραξη επιμέρους στρατηγικών

Ας τα δούμε πιο αναλυτικά,

20.1.1. Όραμα και αποστολή

Ο στρατηγικός σχεδιασμός ξεκινά από μια ενδελεχή αυτοεξέταση της ίδιας της οντότητας της επιχείρησης. Ποιοι είμαστε; ποιο είναι το αντικείμενο των δραστηριοτήτων μας; ποιους πελάτες επιλέγουμε να εξυπηρετούμε; ποιες είναι οι φιλοδοξίες μας και ποιο θέλουμε να είναι το μέλλον μας; οι απαντήσεις στα ερωτήματα αυτά, διατυπωμένες μέσα σε λίγες απλές προτάσεις αποτελούν την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης.

Αν και φαίνονται απλές διακηρύξεις αρχών, η αποστολή και το όραμα είναι στην πραγματικότητα σημαντικότερα στοιχεία επάνω στα οποία στηρίζεται ολόκληρη η στρατηγική. Αποτελούν το συνεκτικό ιστό της εταιρικής κουλτούρας. Ιδιαίτερα το όραμα είναι το λάβαρο πίσω από το οποίο θα ενταχθούν όλοι οι εργαζόμενοι στη μάχη για την επιτυχία.

20.1.2. Εσωτερική και εξωτερική ανάλυση – Πρόβλεψη του μέλλοντος

Μετά τη διατύπωση του οράματος και την αποστολή ακολουθεί μια λεπτομερή ανάλυση της υπάρχουσας κατάστασης:

- Ποιες είναι οι δυνάμεις που επηρεάζουν την αγορά και το επιχειρηματικό περιβάλλον, ποιες οι τάσεις που διαμορφώνονται; ποια είναι τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού και ποιες οι τάσεις του;
- Ποιες είναι οι δυνάμεις και τα ατού που διαθέτουμε σε σχέση με τον ανταγωνισμό, ποια είναι τα αδύνατα σημεία μας;
- Ποιες ευκαιρίες παρουσιάζονται στην αγορά, ποιες απειλές διαφαίνονται στον ορίζοντα;

Το αρχικό αυτό στάδιο της ανάλυσης είναι πολύ σημαντικό. Βοηθά την επιχείρηση να εντοπίσει το ακριβές της στίγμα μέσα στο ανταγωνιστικό περιβάλλον, να προσδιορίσει τη στρατηγική της θέση. Και να προβλέψει το μέλλον μέσα από τις τάσεις του πρόσφατου παρελθόντος

Και καταδεικνύει γλαφυρά τους άξονες γύρο από τους οποίους πρέπει να χαράξει τη στρατηγική της:

- Τις ευκαιρίες από τις οποίες πρέπει να επωφεληθεί.
- Τις απειλές που πρέπει να αντιληφθεί.
- Τις δυνάμεις που πρέπει να εκμεταλλευτεί.
- Τις αδυναμίες που πρέπει να εξαλείψει.
- Τα κενά που πρέπει να συμπληρώσει.

20.1.3. Στρατηγικές επιλογές και στόχοι

Το επόμενο στάδιο του σχεδιασμού είναι η επιλογή των στρατηγικών κατευθύνσεων. Η διοίκηση ιεραρχεί τις προτεραιότητές της και αξιολογεί τις στρατηγικές επιλογές που ανοίγονται μπροστά της:

- Θα ακολουθήσει μια στρατηγική ανάπτυξη νέων αγορών ή μεγαλύτερης διείσδυσης στις υπάρχουσες;
- Θα προσεγγίσει αυτές τις αγορές μέσω ανάπτυξης νέων προϊόντων ή θα περιοριστεί σε ένα πρόγραμμα βελτίωσης των σημερινών;
- Θα διαφοροποιήσει τα προϊόντα της ή θα ακολουθήσει μια στρατηγική μίμησης του ανταγωνισμού;
- Θα δραστηριοποιηθεί σε όλο το εύρος της αγοράς ή θα προσπαθήσει να κυριαρχήσει σε μικρές, αλλά κερδοφόρες κόγχες, όπου θα είναι αλώβητη από τον ανταγωνισμό;

Την επιλογή στρατηγικής κατεύθυνσης ακολουθεί η διατύπωση των στόχων. Τι αποτέλεσμα θέλει να επιτύχει η επιχείρηση με τις επιλογές τις αυτές; τι

κύκλο εργασιών, τι κερδοφορία ή τι μερίδια αγοράς θέλει να πραγματοποιήσει μέσα στα αμέσως επόμενα χρόνια;

20.1.4. Στρατηγική

Και τώρα αρχίζει η χάραξη αυτής καθεαυτής της στρατηγικής. Πως θα πραγματοποιηθούν οι επιλογές και οι στόχοι, με ποιες δραστηριότητες, με τι νέα συστήματα τεχνολογίας, με ποιες οργανωτικές δομές; με ποια ενδιάμεσα στάδια; η υλοποίηση θα γίνει αυτοδύναμα ή με τη βοήθεια στρατηγικού συμμάχου; ποιοι πόροι και ποιες επενδύσεις απαιτούνται; και τέλος, ποιες είναι οι επιμέρους στρατηγικές για κάθε τμήμα της εταιρείας;

20.1.5. Υλοποίηση της στρατηγικής

Ο σχεδιασμός έχει φτάσει στο τέλος του, αλλά τώρα ακριβώς αρχίζουν τα δύσκολα για την επιχείρηση. Παρ' όλη την πολυπλοκότητά του, ο στρατηγικός σχεδιασμός δεν είναι παρά μια απλή αποτύπωση επί χάρτου μελλοντικών στόχων και δράσεων. Η μεγάλη πρόκληση για τη διοίκηση είναι η υλοποίηση των στρατηγικών σχεδίων.

Συχνά τα στρατηγικά σχέδια, ακόμα και στις διεθνείς επιχειρήσεις, παραμένουν απλώς σχέδια, πανάκριβες μελέτες που μαζεύουν σκόνη. Ο λόγος αποτυχίας είναι στην καλύτερη περίπτωση η αδράνεια και η αδιαφορία των στελεχών. Αλλά συχνά είναι και η ενσυνείδητη καθυστέρηση ή η παρεμπόδιση της υλοποίησης από τις διάφορες ομάδες συμφερόντων μέσα στην επιχείρηση.

Πολλές από τις σημερινές αλλαγές στις επιχειρήσεις στοχεύουν ακριβώς στην ομαλότερη και στην ταχύτερη υλοποίηση των αποφάσεων. Νέα ευέλικτα οργανωτικά σχήματα, επανασυγκέντρωση της εξουσίας, λιγότερα ενδιάμεσα ιεραρχικά στρώματα, εκτεταμένη χρήση της πληροφορικής κ.λπ. Όλα αυτά προσδίδουν την ταχύτητα και την αμεσότητα στην επικοινωνία και τη συνεργασία που χρειάζεται η σύγχρονη επιχείρηση.

Αλλά οι ευέλικτες οργανωτικές δομές και τα συστήματα από μόνα τους δεν μπορούν να εξασφαλίσουν απρόσκοπτη υλοποίηση. Για να γίνει αυτό, χρειάζεται να μπουν τα σωστά θεμέλια από την αρχή. Απαιτείται να συμμετάσχουν σε ολόκληρη τη διαδικασία του σχεδιασμού όλα τα στελέχη που τελικά θα κληθούν

να τον υλοποιήσουν. Με τον τρόπο αυτόν αναφαίνονται οι εσωτερικές συγκρούσεις και τα κρυφά συμφέροντα και είναι δυνατόν να εξομαλυνθούν προκαταβολικά. Και, πράγμα ακόμα σπουδαιότερο, η στρατηγική που θα κληθούν να υλοποιήσουν τα στελέχη δεν είναι κάτι ξένο, που τους επιβάλλεται εκ των άνω, αλλά είναι η δική τους στρατηγική.

20.2. Ο στρατηγικός σχεδιασμός σήμερα

Κλείνοντας, ας δούμε δυο ενδιαφέρουσες σύγχρονες μεθοδολογίες με τις οποίες οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αντιπαρέλθουν την αβεβαιότητα και την ρευστότητα στο περιβάλλον. Η πρώτη ήδη έχει καθιερωθεί, η δεύτερη μόλις έχει αρχίσει να εμφανίζεται.

20.3. Σενάρια για την «πρόβλεψη» του μέλλοντος»

Σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού είναι να βοηθήσει την επιχείρηση να προβλέψει το μέλλον και να προετοιμαστεί κατάλληλα και έγκαιρα. Με τον παραδοσιακό σχεδιασμό, που μόλις εξετάσαμε, η πρόβλεψη γίνεται με την ανάλυση των διαχρονικών τάσεων. Το μέλλον θεωρείται συνέχεια και προέκταση του παρόντος.

Όμως στην σημερινή εποχή της πολυπλοκότητας και των ασυνεχών αλλαγών τα ιστορικά δεδομένα και οι τάσεις του παρελθόντος μικρή μόνο αξία μπορούν να έχουν για την πρόβλεψη του μέλλοντος. Η ρευστότητα και η αβεβαιότητα απαιτούν ένα διαφορετικό «τηλεσκόπιο» για να κοιτάξουμε μπροστά.

Τα εναλλακτικά σενάρια έρχονται να καλύψουν ακριβώς την ανάγκη αυτή. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις υιοθετούν αυτήν την μεθοδολογία για να μπορέσουν να αποκτήσουν κάποια ιδέα για το μέλλον.

Το σενάριο είναι μια νοητική απεικόνιση πιθανών μελλοντικών καταστάσεων. Είναι δηλαδή ένα προϊόν φαντασίας. Όμως δεν προκύπτει αυθόρμητα, αλλά δημιουργείται μέσα από μια συγκεκριμένη διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν πολλά στελέχη από διαφορετικά τμήματα.

Η διαδικασία του «γραψίματος» των σεναρίων αρχίζει με πλήρη καταγραφή και ανάλυση των παραγόντων που διαμορφώνουν το σημερινό περιβάλλον. Οι παράγοντες εντάσσονται σε διάφορες γενικές κατηγορίες:

Πολιτικοί, Οικονομικοί, Κοινωνικοί, Τεχνολογικοί. Τελικά επιλέγονται οι πιο καθοριστικοί παράγοντες, αυτοί που πιθανολογείται ότι θα παίξουν καθοριστικό ρόλο στις μελλοντικές εξελίξεις.

Και τώρα τα στελέχη αρχίζουν να «σπρώχνουν» τη φαντασία τους. Προσπαθούν να φανταστούν ποιες εναλλακτικές μορφές μπορεί να πάρει ο μελλοντικός κόσμος. Εικάζουν μελλοντικές καταστάσεις και γεγονότα που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους καθοριστικούς παράγοντες. Αναλύουν όλες τις αλληλεπιδράσεις και τις επιπτώσεις που θα είχαν τυχόν μεταβολές των παραγόντων.

Και τελικά επιλέγουν τις πιο πιθανές μεταβολές και τα πιο πιθανά γεγονότα. Αυτά αποτελούν και το υλικό για τα τελικά σενάρια.

Ο στρατηγικός σχεδιασμός που βασίζεται σε διάφορες εναλλακτικές μορφές μέλλοντος είναι πολύ πιο ευέλικτος από τον παραδοσιακό, που βασίζεται μόνο σε «ένα μέλλον». Κάθε πιθανή σημαντική αλλαγή του περιβάλλοντος έχει προβλεφθεί. Κάθε επίπτωση της πιθανής αλλαγής έχει αναλυθεί και έχει προβλεφθεί εκ των προτέρων. Για κάθε μεγάλη αλλαγή στο περιβάλλον η επιχείρηση είναι από καιρό προετοιμασμένη, ψυχολογικά και οργανωτικά, να την αντιμετωπίσει.

Πρωτοπόρος στη χρήση σεναρίων για το στρατηγικό σχεδιασμό είναι η shell. Μάλιστα η εταιρεία αυτή είχε «προβλέψει» προς όφελός της την πετρελαϊκή κρίση του 1973. Σήμερα η μεθοδολογία των σεναρίων χρησιμοποιείται ευρέως από πολλές εταιρείες και πολλούς οργανισμούς για τον προσδιορισμό της στρατηγικής τους κατεύθυνσης και τη δημιουργία ευέλικτων στρατηγικών σχεδίων.

20.4. Ανάλυση πραγματικών επιλογών

Τον τελευταίο καιρό έχει αρχίσει να εφαρμόζεται σε μερικές μεγάλες επιχειρήσεις μια νέα αναλυτική προσέγγιση για τη λήψη αποφάσεων, που υπόσχεται πολλά: η ανάλυση πραγματικών επιλογών. Η μεθοδολογία βασίζεται στη διάσημη εξίσωση Black – Scholes για τον προσδιορισμό της τιμής των χρηματιστηριακών options. Αυτή έχει ήδη φέρει επανάσταση στον κόσμο της οικονομίας καθώς συντέλεσε στην έκρηξη των χρηματιστηριακών παραγώγων τις δυο τελευταίες δεκαετίες.

Η ανάλυση πραγματικών επιλογών δεν είναι εύκολη. Πρόκειται για μια πολύπλοκη αναλυτική μέθοδο αποτίμησης της αξίας ενός νέου επενδυτικού έργου, που προσπαθεί να απαντήσει στο ερώτημα: καθώς είναι δύσκολο να προβλέψουμε πως θα έχει διαμορφωθεί το περιβάλλον την εποχή που το έργο θα είναι έτοιμα, μήπως μπορούμε να ξεκινήσουμε κάνοντας μερικά πρώτα βήματα ώστε να έχουμε μπροστά μας ανοιχτές επιλογές;

Η ανάλυση των πραγματικών επιλογών βοηθάει να δούμε αν το ρίσκο των πρώτων βημάτων μπορεί να αντισταθμιστεί από την ευελιξία και τις ανοιχτές επιλογές που μας προσφέρουν. Μας δείχνει κατά πόσο η πρόοδος βήμα-βήμα συμφέρει σε σχέση με την ολοκληρωτική, διαμιάς εκτέλεση της επένδυσης.

Η αξιολόγηση της ελκυστικότητας των μελλοντικών επενδύσεων γίνεται ως τώρα συνήθως με την ανάλυση καθαρής παρούσας αξίας. Η ΚΠΑ βλέπει την επένδυση μονολιθικά και υπολογίζει την αξία της, την χρησιμότητά της από τη στιγμή που το έργο θα έχει ολοκληρωθεί. Είναι στατικό εργαλείο.

Αντίθετα η ανάλυση πραγματικών επιλογών είναι ένα δυναμικό εργαλείο που υπολογίζει την αξία της επένδυσης όταν αυτή προχωρεί σταδιακά, κομμάτι-κομμάτι. Μας δείχνει αν αξίζει να ξεκινήσουμε μια μεγάλη επένδυση κάνοντας ένα πρώτο βήμα, ακόμα και αν η καθαρή παρούσα αξία δεν φαίνεται σήμερα τόσο ελκυστική. Αν το ρίσκο που παίρνουμε ξοδευόταν για τα πρώτα βήματα είναι ανεκτό σε σχέση με τα πιθανά κέρδη, στην περίπτωση που αυτά τα βήματα πετύχουν και μπορούμε να προχωρήσουμε στα επόμενα. Ή αν οι αρχικές ζημιές έχουν μεγάλη πιθανότητα να μετατραπούν αργότερα σε κέρδη.

Με την ανάλυση πραγματικών επιλογών οι επιχειρήσεις αποκτούν μια μεγάλη πηγή ευελιξίας. Μπορούν τώρα να εξερευνήσουν με μεγαλύτερη βεβαιότητα τις νέες ευκαιρίες μέσα στο αβέβαιο και μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Και να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες αυτές με τις λιγότερες δυνατές δεσμεύσεις μεταθέτοντας τη λήψη αποφάσεων για την τελευταία δυνατή στιγμή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 21^ο

Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΓΝΩΣΗΣ

Γνωρίζουμε σήμερα ότι ο άνθρωπος χρησιμοποιεί ένα μικρό μονάχα ποσοστό της δυναμικότητας του εγκεφάλου του. Κάτι αντίστοιχο συμβαίνει και με τις επιχειρήσεις. Οι διοικήσεις διαπιστώνουν ότι ένα ελάχιστο μόνο κλάσμα από τις γνώσεις και τις εμπειρίες που είναι συσσωρευμένες στην επιχείρηση καταφέρνουν να αξιοποιήσουν δημιουργικά.

Στην εποχή της γνώσης η αποτελεσματική διαχείριση της γνώσης καταλαμβάνει μια από τις κορυφαίες θέσεις ανάμεσα στις πολλές άλλες πιεστικές προτεραιότητες των επιχειρήσεων.

21.1. Η ανάγκη για καινοτομίες

Η δραματική συρρίκνωση του κύκλου ζωής των προϊόντων είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην Μεταβιομηχανική Εποχή. Και, το χειρότερο, το πρόβλημα δεν έγκειται μόνο στα προϊόντα. Ο ανταγωνισμός προσπαθεί συνεχώς να αντιγράψει και να ξεπεράσει κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που καταφέρνει να δημιουργήσει μια επιχείρηση.

Κάθε επιχείρηση είναι συνεπώς υποχρεωμένη να ανανεώνει διαρκώς τόσο τα προϊόντα της όσο και τα ανταγωνιστικά της πλεονεκτήματα. Να δημιουργεί συνεχείς καινοτομίες στα προϊόντα, στις υπηρεσίες προς τον πελάτη, στις παραγωγικές διαδικασίες, στην εφαρμογή της τεχνολογίας, στους τρόπους διανομής, στις διοικητικές διαδικασίες. Κάθε πτυχή της επιχειρηματικής δραστηριότητας επιδέχεται και απαιτεί συνεχείς καινοτομίες, ανανέωση, δημιουργική αλλαγή.

21.2. Η ταχύτητα στις καινοτομίες

Αλλά οι καινοτομίες από μόνες τους δεν αρκούν. Είναι ζωτικής σημασίας η ταχύτητα με την οποία η επιχείρηση υλοποιεί μια ιδέα και την φέρνει στην αγορά ως προϊόν. Ταχύτητα που πρέπει να προλάβει:

- Να υλοποιήσει τη νέα ιδέα στο εργαστήριο.
- Να βρει τρόπους να παραγάγει το προϊόν αποδοτικά.
- Να φέρει το προϊόν στην αγορά.
- Να απολαύσει μια ικανοποιητική κερδοφορία προτού την αντιγράψει ο ανταγωνισμός ή προτού παρέλθει η μόδα.

Ακόμη και πολλές γνωστές διεθνείς εταιρείες δεν έχουν μεγάλη επιτυχία στην έγκαιρη μετάφραση των άφθονων ιδεών που δημιουργούνται στα πανάκριβα εργαστήριά τους σε προϊόντα που θέλουν οι πελάτες. Οι αλλαγές που συντελούνται σήμερα αποσκοπούν σε πιο ευέλικτες οργανωτικές δομές και διαδικασίες που θα επιταχύνουν μεταξύ άλλων και την εμπορικοποίηση των καινοτομιών. Και θα βοηθήσουν στη μετάφραση της γνώσης σε αξία.

21.3. Πληροφόρηση και γνώση

Λίγα από τα φαινόμενα της ψηφιακής εποχής είναι τόσο έντονα και καθολικά αισθητά όσο η πλημμυρίδα της πληροφόρησης. Οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι κατακλύζονται διαρκώς από έναν όγκο δεδομένων και πληροφοριών. Στο παρελθόν η πληροφόρηση μπορούσε να αξιοποιηθεί αμέσως, ήταν πολύτιμη πρώτη ύλη για λήψη αποφάσεων. Σήμερα το μέγεθός της δεν αφήνει χρόνο για αφομοίωση, πόσο μάλλον για δράση. Το άγχος και η παράλυση από υπερπληροφόρηση είναι ένα ακόμα σημείο των καιρών μας, όπως ήδη αναφέρθηκε.

Επιπλέον η πληροφόρηση είναι σήμερα εύκολα προσιτή σε όλους και έτσι χάνει πλέον την άμεση αξία που είχε ως πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Σήμερα το ουσιαστικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η γνώση που συσσωρεύεται μέσα στην επιχείρηση.

Η λήψη αποφάσεων είναι στην ουσία ένα ρεύμα από αλληλένδετους, συνεχείς και ταυτόχρονους τρόπους εκλογής. Για να είναι σε θέση ο επιχειρηματίας να αναπτύξει μια αποτελεσματική στρατηγική, πρέπει να έχει πληροφορία και ορισμένα διοικητικά μέσα. Ο επιτυχημένος επιχειρηματίας είναι αυτός που μπορεί να συγκεντρώνει, ελέγχει και χρησιμοποιεί τις πληροφορίες με επιτυχία.

Γνώση και πληροφόρηση είναι δυο εντελώς διαφορετικές έννοιες. Γνώση είναι η ικανότητα να αξιολογείς και να διακρίνεις το σημαντικό μέσα στον τεράστιο όγκο των πληροφοριών. Να συσχετίζεις τις πληροφορίες μεταξύ τους, να ανακαλύπτεις αλληλεξαρτήσεις, να διακρίνεις μοτίβα μέσα σε ένα σωρό από ασύνδετες φαινομενικά πληροφορίες. Να συνθέτεις τις πληροφορίες και να δημιουργείς ολοκληρωμένη εικόνα. Να ανακαλύπτεις τις κρυμμένες ευκαιρίες, να μπορείς να τις εκμεταλλεύεσαι και να δημιουργείς αξίες από αυτές. Να χρησιμοποιείς τις πληροφορίες για να δίνεις δημιουργικές λύσεις σε προβλήματα.

21.4. Οι πηγές της γνώσης – Ανίχνευση και έρευνα

Η γνώση δεν έρχεται μόνη. Ακόμα και την εποχή της υπέρ-πληροφόρησης η επιχείρηση είναι αναγκασμένη να στρέφει τις κεραίες τις προς τις κατευθύνσεις που είναι ζωτικές γι' αυτήν, να στοχεύει ενεργά. Να ανιχνεύει διαρκώς τον ορίζοντα για απειλές και ευκαιρίες και να ψάχνει για τις νέες τεχνολογίες που εμφανίζονται. Και να επενδύει στις νέες τεχνολογίες σε όσο πιο πρώιμα στάδια μπορεί ώστε να τις μάθει, να τις αφομοιώσει και να τις αξιοποιήσει αποδοτικά πριν από τον ανταγωνισμό.

Αλλά η περιβαλλοντική και τεχνολογική ανίχνευση, όσο πολύτιμες και αν είναι, δεν δημιουργούν καινοτομίες. Ελάχιστες είναι οι καινοτομίες που προκύπτουν τυχαία. Στη συντριπτική πλειονότητά τους επιτυγχάνονται με σχεδιασμό και με διαδικασίες, με επίμονες και επίπονες επαναληπτικές προσπάθειες από εξειδικευμένο προσωπικό. Καμιά επιχείρηση δεν μπορεί πια να πιστεύει ότι θα εξασφαλίσει την επιβίωσή της χωρίς να διαθέτει σημαντικούς πόρους για έρευνα και ανάπτυξη.

21.5. Τρόποι διαχείρισης της γνώσης

Η σημερινή επιχείρηση έχει μεγαλύτερη ανάγκη από ποτέ να βρει αποδοτικούς τρόπους να μετουσιώνει διαρκώς την πληροφόρηση σε γνώση. Να κάνει τη γνώση αυτήν εύκολα προσιτή σε ολόκληρο το προσωπικό. Να βρει τρόπους να τη μετατρέψει το ταχύτερο δυνατό σε καινοτομίες και ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, σε κέρδη. Να τη χρησιμοποιήσει σαν εφαλτήριο για περαιτέρω δημιουργία γνώσης. Και να συσσωρεύει τις γνώσεις και τις εμπειρίες της σε μόνιμη γνώση και μνήμη.

Δημιουργία, διάδοση, συσσώρευση και αξιοποίηση της γνώσης. Όλα αυτά ακριβώς πραγματεύεται η διαχείριση της γνώσης, ένας από τους νεότερους τομείς της διοίκησης των επιχειρήσεων. Η διαχείριση γνώσης είναι περισσότερο ένα σύνολο αντιλήψεων παρά μια συγκεκριμένη μεθοδολογία. Δεν προσφέρει χειροπιαστές οδηγίες, αλλά παρέχει κυρίως ένα πλαίσιο διοίκησης. Η καθεμιά επιχείρηση θα πρέπει να βρει το δικό της τρόπο διαχείρισης της γνώσης, ανάλογα με τις ανάγκες και τις ιδιομορφίες της.

Η διαχείριση της γνώσης έχει δυο ισχυρές πλευρές: την τεχνολογική και την ανθρώπινη. Για την τεχνολογική διάσταση έχουμε ήδη αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο και θα την δούμε επιγραμματικά.

21.6. Διαχείριση της γνώσης με την τεχνολογία

Τα σύγχρονα πληροφορικά συστήματα διοίκησης πληροφόρησης είναι η εκπλήρωση του ονείρου των αλχημιστών. Μεταμορφώνουν τα δεδομένα και τις πληροφορίες σε χρυσό, την πληροφόρηση σε εύληπτη και αξιοποιήσιμη γνώση. Οι σχεσιακές βάσεις δεδομένων ενοποιούν την πληροφόρηση που είναι κρυμμένη σε πολλές πηγές και συνθέτουν ξεκάθαρες εικόνες για την πορεία της επιχείρησης, για την αγορά, για τους πελάτες, για τις ευκαιρίες. Η αποθήκευση και η εξόρυξη ψηφιακών δεδομένων γίνονται πανίσχυρα εργαλεία για τη λήψη αποφάσεων και για το χτίσιμο ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων.

Και με τα λογισμικά ομάδας και τα δίκτυα η γνώση διαχέεται παντού. Όλοι έχουν πρόσβαση στη γνώση, όλοι ενδυναμώνονται, όλοι μπορούν να συμμετάσχουν στη διαδικασία της δημιουργίας νέας γνώσης.

Αλλά από μόνη της η τεχνολογία δεν παρέχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Η αξιοποίηση της γνώσης μπορεί να γίνει μόνο από τους πραγματικούς της φορείς, τους ανθρώπους. Και αυτό μας οδηγεί στην άλλη διάσταση της διαχείρισης της γνώσης.

21.7. Η ανθρώπινη διάσταση της διαχείρισης της γνώσης

Η σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων ευαγγελίζεται μια εταιρική κουλτούρα διαποτισμένη με την αντίληψη ότι τα πιο πολύτιμα κεφάλαια δεν είναι οι υποδομές και τα χρηματικά κεφάλαια, αλλά οι γνώσεις και οι φορείς της γνώσης, οι εργαζόμενοι. Η διαχείριση της γνώσης είναι ένα συνονθύλευμα από ιδέες, ιδανικά, αντιλήψεις και φιλοσοφίες. Περιέχει μερικά από τα βασικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Και ενσωματώνει και τα χαρακτηριστικά ενός νέου προτύπου επιχείρησης, της οργάνωσης που μαθαίνει.

21.8. Η οργάνωση που μαθαίνει

Σε ένα από τα πιο σημαντικά επιχειρηματικά βιβλία της εποχής μας, το Fifth Discipline, ο Peter Senge πρότεινε ένα νέο πρότυπο για τις επιχειρήσεις, την οργάνωση που μαθαίνει. Σε μια τέτοια οργάνωση επικρατεί σε όλη της την έκταση δίψα για μάθηση, ευελιξία, ομαδικότητα. Επικρατεί ατμόσφαιρα αλλαγής, καινοτομιών, ανοιχτής επικοινωνίας και ταχείας ανταπόκρισης στις αλλαγές του περιβάλλοντος.

Αυτό που δίνει σε μια επιχείρηση το χαρακτήρα της οργάνωσης που μαθαίνει είναι μια συγκεκριμένη εταιρική κουλτούρα, που διαπνέεται από τα ακόλουθα κύρια στοιχεία:

- Πνεύμα μάθησης και γνώσης τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.
- Ευελιξία και πνεύμα συνεχούς αλλαγής, όπου οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αποτινάξουν τους παλιούς τρόπους σκέψης και να προσεγγίσουν τα προβλήματα με νέους, ριζοσπαστικούς τρόπους με σκοπό τη διαρθρωτική αλλαγή.

- Ομαδικότητα όχι μόνο σε καθημερινά θέματα συνεργασίας, αλλά και στην ίδια την αντίληψη. Ο κάθε εργαζόμενος αισθάνεται μέρος μιας ενιαίας οργάνωσης και κινητοποιείται από το ίδιο, κοινό όραμα. Δεν είναι περιχαρακωμένος σε ειδικότητες και τμήματα, αλλά βλέπει τον εαυτό του ως μέρος του όλου, σε στενή αλληλεξάρτηση με όλους τους υπόλοιπους συναδέλφους του.

Η οργάνωση που μαθαίνει έχει καταστεί μια από τις θεμελιώδεις έννοιες και ένα από τα πρώτιστα ιδεώδη της σύγχρονης διοίκησης επιχειρήσεων. Θεωρείται η ιδανική κατάσταση στην οποία πρέπει να φτάσει μια επιχείρηση για να εξασφαλίσει τη συνεχή της επιτυχία μέσα σε ένα περιβάλλον αλλαγών και αβεβαιότητας.

21.9. Γνώση και νέα εταιρική κουλτούρα

Για την αποδοτική διαχείριση της γνώσης, ο ρόλος της διοίκησης είναι να αποδεικνύει διαρκώς και εμπράκτως ότι θεωρεί τους ανθρώπους της το σημαντικότερο κεφάλαιο. Είναι να δημιουργήσει μια εταιρική κουλτούρα που θα εμπνέει τον εργαζόμενο και θα τον βοηθά να αποδίδει τον καλύτερό του εαυτό.

Για τη νέα εταιρική κουλτούρα η διοίκηση πρέπει να δώσει το κατάλληλο όραμα, που θα συναρπάσει και θα κινητοποιήσει. Να προσφέρει την κατάλληλη ηγεσία, που θα κουβαλήσει το λάβαρο του οράματος. Να δημιουργήσει λιτές και επίπεδες οργανωτικές δομές μια και οι ιεραρχίες δεν σημαίνουν τίποτα τη σημερινή εποχή. Η σπουδαιότητα του καθενός δεν βρίσκεται στην καρέκλα του, αλλά σε αυτά που έχει στο κεφάλι του.

Η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει ένα κλίμα εργασίας ελεύθερο και ευέλικτο, χωρίς γραφειοκρατίες, υπερβολικούς ελέγχους και ρουτίνες. Να διαμορφώσει ένα περιβάλλον όπου βασιλεύει η προσφορά αξίας, η χαρά της δημιουργίας και η μάθηση. Να προαγάγει το πνεύμα των καινοτομιών επιτρέποντας τον πειραματισμό και το ρίσκο και ανταμείβοντας κάθε προσπάθεια. Και να προαγάγει την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την ομαδικότητα και τη συνεργασία ανάμεσα σε όλους τους εργαζόμενους.

Αυτά είναι τα κυριότερα στοιχεία της εταιρικής κουλτούρας που απαιτούνται για την αποδοτική διαχείριση της γνώσης. Και αυτήν ακριβώς την

κουλτούρα επιβάλλει γενικότερα η σύγχρονη διοίκηση των επιχειρήσεων ως τροφοδότη ανταγωνιστικότητας στο νέο στροβιλώδες περιβάλλον.

21.10. Διάχυση της γνώσης

Ένα καλό σύστημα διαχείρισης γνώσης ξεκινάει με μια διάγνωση όλων των σπουδαίων τεχνογνωσιών, γνώσεων και εμπειριών που διαθέτει η επιχείρηση. Για τι γνώσεις πρόκειται; Που είναι καταγεγραμμένες; Σε ποιες βάσεις δεδομένων είναι αποθηκευμένες ή ποιοι εργαζόμενοι τις κατέχουν προσωπικά; Ποια εμπόδια υπάρχουν σήμερα στη διάχυσή τους μέσα στην επιχείρηση; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των συστημάτων πληροφορικής που διαθέτουμε;

Έτσι στο πλαίσιο της διαχείρισης της γνώσης πολλές εταιρείες έχουν αρχίσει να δημιουργούν έναν κατάλογο που δείχνει ποιες γνώσεις βρίσκονται που. Και ξεκινούν προγράμματα για την καταγραφή των γνώσεων και των εμπειριών που έχουν οι εργαζόμενοι στο κεφάλι τους για να μονιμοποιήσουν τις πρόσκαιρες γνώσεις και να τις κάνουν όσο γίνεται πιο ανεξάρτητες από το συγκεκριμένο εργαζόμενο. Για να τις κάνουν μόνιμη περιουσία της επιχείρησης ακόμη και όταν ο εργαζόμενος αυτός αποχωρήσει.

Και παράλληλα βελτιώνουν τα επικοινωνιακά δίκτυά τους και ενθαρρύνουν ενεργά τους εργαζόμενους για συνεργασία ώστε η γνώση να γίνει κτήμα των πολλών. Η συνεργασία ενθαρρύνει όχι απλώς με παραινέσεις, αλλά οργανωτικά, μέσω αυτοδιοικούμενων ομάδων για την επιτέλεση συγκεκριμένων έργων.

Η εργασία σε ομάδες είναι ένας από καλύτερους τρόπους για τη μονιμοποίηση της γνώσης, για την αποδέσμευσή της από τα όρια ενός προσώπου. Αλλά φέρνει και μύρια όσα άλλα πλεονεκτήματα, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και ατόμων. Η έμφαση στις ομάδες είναι ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά του σημερινού επιχειρηματικού τοπίου.

21.11. Οργάνωση που μαθαίνει – Πραγματικότητα ή ουτοπία;

Πολλά από τα χαρακτηριστικά που περιγράψαμε πιο πάνω ίσως φαίνονται ιδανικές καταστάσεις, που δεν επιτυγχάνονται εύκολα στον πραγματικό κόσμο των επιχειρήσεων. Και πράγματι ο δρόμος της αλλαγής δεν είναι εύκολος. Όμως ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις στον κόσμο έχουν να επιδείξουν σημαντικές επιτυχίες στη διαχείριση της γνώσης. Πολλές έχουν ξεκινήσει το δύσκολο δρόμο για την οργάνωση που μαθαίνει.

Οι εταιρείες που βρίσκονται πιο μπροστά είναι τα νέα δημιουργήματα της εποχής του κυβερνοχώρου. Από την αρχή της ύπαρξής τους οι εταιρείες αυτές χρησιμοποιούν την τελευταία λήξη της τεχνολογίας δημιουργώντας πλούτο μέσα από τα ψηφία. Από τη γέννησή τους είναι διαποτισμένες με την κουλτούρα του ρίσκου, της καινοτομίας, της επιχειρηματικότητας. Από τη δημιουργία τους έχουν σχεδιαστεί με επίπεδες, σχεδόν αόρατες ιεραρχικές δομές. Από την αρχή τους βασίζονται στην αρμονική συνεργασία. Αυτές οι εταιρείες είναι οι κατεξοχήν παίκτες στο πεδίο της γνώσης.

Και η πρόκληση για τις εταιρείες που ιδρύθηκαν τη Βιομηχανική Εποχή, καθώς και για τις Ελληνικές Μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι να τις μιμηθούν. Αλλά γι' αυτό πρέπει να αποτινάξουν τις παλιές συνήθειες και να ασπαστούν τη νέα εταιρική κουλτούρα που επιτάσσει το σύγχρονο μάνατζμεντ.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ολόκληρη η πορεία της ανθρωπότητας είναι χαραγμένη με δραματικές αλλαγές: στην κοινωνία, στις επιστήμες και στην τεχνολογία, στο εμπόριο και στην οικονομική ζωή. Η κάθε εξέλιξη σε έναν τομέα πάντα προκαλούσε, αργά ή γρήγορα, σημαντικές αλλαγές και σε όλους τους υπόλοιπους.

Ακόμα και η παγκοσμιοποίηση δεν εμφανίζεται για πρώτη φορά. Άλλωστε παγκοσμιοποίηση είχαν δημιουργήσει στον μεσογειακό τους κόσμο οι Φοίνικες και οι Έλληνες με το εμπορικό τους δαιμόνιο. Παγκοσμιοποίηση είχε επιφέρει ο Μέγας Αλέξανδρος και η «κοινή» Ελληνική γλώσσα. Το ίδιο η Ρωμαϊκή αυτοκρατορία και τα λατινικά. Οι εξερευνήσεις των θαλασσοπόρων της Αναγέννησης διεύρυναν το γνωστό κόσμο και οι θαλάσσιες αυτοκρατορίες τον παγκοσμιοποίησαν. Οι εκτεταμένες αποικίες αργότερα δεν ήταν παρά διευρυμένες παγκόσμιες αγορές.

Η επανάσταση στη βιομηχανική παραγωγή και στις μεταφορές τον 19^ο αιώνα έφερε θεαματικές αλλαγές σε ολόκληρο τον κόσμο και σήμανε την αρχή της σημερινής παγκοσμιοποίησης. Οι νέες τεχνολογίες ομογενοποίησαν αγορές, έφεραν κοντύτερα τους λαούς, δημιούργησαν επανάσταση στην οικονομία, επηρέασαν τελικά βαθύτερα τον κάθε πολίτη του κόσμου. Και οι αλλαγές συνεχίστηκαν τον 20^ο αιώνα πολύ πιο συχνές και θεαματικές.

Μέσα από αυτή τη μικρή ιστορική αναδρομή φτάνουμε στη σημερινή εποχή στην οποία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, για να επιβιώσουν θα πρέπει να καθιερώσουν καινούργια μέτρα και σταθμά. Η δια βίου μάθηση, η συνεχή απόκτηση νέων και πολλαπλών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, είναι τι ίδιο ζωτική για τους επιχειρηματίες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπως και η διαχείριση της γνώσης και οι καινοτομίες για τις επιχειρήσεις τους.

Η λιτότητα θα πρέπει να είναι ένας από τους κύριους στόχους των σημερινών προσπαθειών για αλλαγή, καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναζητούν την ανταγωνιστικότητά τους στην ευελιξία, στην ταχύτητα, στο χαμηλό κόστος.

Ταυτόχρονα οι αλλαγές θα πρέπει να αποσκοπούν να προσδώσουν στην οργάνωση μεγαλύτερη εξωστρέφεια στην μικρομεσαία επιχείρηση. Οι νέες δομές θα πρέπει να είναι πιο πελατοκεντρικές από ποτέ.

Στη διαδικασία της αλλαγής της οργάνωσης της μικρομεσαίας επιχείρησης, θα πρέπει να επανεξετάζονται όχι μόνο όλοι οι ρόλοι, αλλά και όλες οι ανάγκες ύπαρξης. Του κάθε τμήματος της μικρομεσαίας επιχείρησης, της κάθε θέσης εργασίας, του κάθε εργαζομένου, του κάθε τμήματος παραγωγής αν η μικρομεσαία επιχείρηση είναι παραγωγική μονάδα. Και οι ρόλοι θα πρέπει να αναδιατάσσονται, να ενισχύονται ή να καταργούνται ανάλογα.

Στη νέα οργάνωση της μικρομεσαίας επιχείρησης η εξουσία για λήψη στρατηγικών αποφάσεων θα πρέπει να είναι ισχυρά συγκεντρωμένη. Δεν θα πρέπει πλέον να υπάρχουν ασαφείς ευθύνες ασαφώς κατανεμημένες σε πολλούς. Η ευθύνη συγκεντρώνεται σε ένα ή σε ελάχιστα πρόσωπα. Στη νέα οργάνωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων η ομαδικότητα και το πνεύμα συνεργασίας πρέπει να είναι ενσωματωμένα στη νέα οργανωτική δομή για να μπορέσει η επιχείρηση να αντεπεξέλθει και να ξεπεράσει τα λογής προβλήματα που καθημερινά θα αντιμετωπίζει.

Αν τελικά κάθε μικρομεσαία επιχείρηση καταφέρει να ξεφύγει από τα παλιά οργανωτικά σχήματα και εφαρμόσει όλες τις παραπάνω διαδικασίες, έχοντας πάντα και την κρατική βοήθεια, είναι σίγουρο ότι όχι μόνο θα καταφέρει να επιζήσει, αλλά και να αναπτυχθεί, να εξελιχθεί, να ξεπεράσει όχι μόνο τον εαυτό της, αλλά και τους ανταγωνιστές της, οι οποίοι караδοκούν ανά πάσα στιγμή.

Πλέον, μετά την εφαρμογή του ευρώ, στην κοινή ευρωπαϊκή αγορά, είναι απαραίτητα κάθε μικρομεσαία επιχείρηση να μην βλέπει μόνον την εγχώρια αγορά, αλλά να απαιτεί οι πελάτες της να είναι και από το εξωτερικό, όπως επίσης οι πηγές προμηθειών της, να γίνονται από όπου υπάρχει συμφέρον και χαμηλό κόστος, παράμετρος απαραίτητη για την βιωσιμότητα κάθε μικρομεσαίας επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- B. Gates & Hemingway, Business the speed of Thought: Using a digital nervous system, Warner books, 1999
- Δουκίδης, Μ. Θεμιστοκλέους, Β. Δράκος, Ν. Παπαζαφειροπούλου, Ηλεκτρονικό εμπόριο, εκδόσεις νέων τεχνολογιών, 1998
- Ν. Θωμόπουλος, Στρατηγικές για την είσοδο μιας εταιρείας στο διαδύκτιο, Anubis, 2000
- Ν. Λογοθέτης, Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας, 1992
- Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998
- Peter Drucker, Managing in a time of great change, Truman Talley Books, 1995
- Ανδρέας Ανδριανόπουλος, παγκοσμιοποίηση και νέα οικονομία, Libra 1998
- Mastering Global Business, Financial Times, 1999
- Elizabeth Tierney, 101 τρόποι καλύτερης επικοινωνίας, Εκδόσεις κριτική, 2001
- Παν. Γ. Κυριαζόπουλος, Σύγχρονες μορφές διοίκησης μικρομεσαίων επιχειρήσεων, Σύγχρονη εκδοτική, 1998
- Κ. Τζωρτζάκη, Μάρκετινγκ λιανικού εμπορίου, εκδόσεις Rosili, 1988