

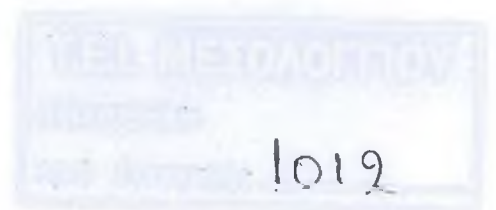
ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ
ΜΕΣΣΟΛΟΓΙΟΥ

ΔΑΔΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ

Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ
ΚΑΙ ΟΙ ΕΚΔΕΛΘΟΥΣΕΣ ΤΗΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΣΥΝΕΡΓΑΤΗΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΙ.Κ.Σ.Ε.Ο.
ΠΡΟΝΤΖΑΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

ΜΑΡΤΙΟΣ 2008



ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΑ.....	- 6 -
1.1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	- 15 -
1.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ -	16 -
1.3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΣΧΥΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-	20 -
1.4. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	- 26 -
1.5. ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	- 26 -
1.6. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ	- 27 -
1.7. Ο ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ	- 28 -
1.7.1. ΗΓΕΤΗΣ Η ΜΑΝΑΤΖΕΡ	- 28 -
1.7.2.ΚΑΘΕ ΟΜΑΔΑ, ΕΝΑΣ ΗΓΕΤΗΣ	- 28 -
1.7.3. ΚΑΙΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ	- 29 -
1.7.4. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΑΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ	- 30 -
1.7.5.ΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	- 30 -
1.7.6. ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ	- 31 -
1.8. ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ.....	- 32 -
1.8.1. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	- 32 -
1.8.2. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ	- 32 -
1.8.3. ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΗ.....	- 33 -
1.8.4. ΑΛΛΟ ΗΓΕΤΗΣ ΑΛΛΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ.....	- 34 -
1.9. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΗΓΕΤΗ: ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ	- 34 -

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	- 37 -
2.1. ΣΥΝΘΕΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ	- 37 -
2.2.ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ	- 38 -
2.2.1.ΤΡΑΠΕΖΕΣ	- 38 -
2.3.ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	- 38 -
2.4.ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ	- 39 -
2.5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΧΙΑ	- 39 -
2.6. ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΜΕΛΛΟΝ ΧΩΡΙΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	- 39 -

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΝΕΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	- 41 -
3.1. ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	- 41 -
3.1.1. Η ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΟ ΚΕΘΙ	- 41 -
3.2. ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΔΡΟΜΕΛΑ	- 43 -
3.3.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ- Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ Η ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΚΥΚΛΑΔΩΝ .	- 44 -
3.4. ΚΕΝΤΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ΚΕΤΑ)	- 45 -
3.5. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ	- 48 -
3.5.1.ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	- 54 -
3.5.2.ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ	- 55 -
3.5.3.ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	- 56 -

**3.5.4.ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΜΑΓΝΗΣΙΑ - 58 -**

**3.5.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΑΙ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΜΑΓΝΗΣΙΑ - 60 -**

3.5.5.1 ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ - 62 -

3.5.5.2. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ - 63 -

3.5.6. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ - 68 -

3.5.7. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ..... - 69 -

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ..... - 76 -

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... -78-

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επιχειρηματικότητα, δηλαδή η προσπάθεια για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, προωθεί την τοπική και εθνική οικονομική ανάπτυξη, δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, και βοηθά τις μη προνομιούχες ομάδες, ειδικότερα τους νέους και τις νέες, να βρουν απασχόληση, συμβάλλοντας έτσι στην άρση της περιθωριοποίησης και στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Πάνω από όλα όμως, η δημιουργία μιας επιχείρησης είναι η ατομική πράξη ενός ανθρώπου που αναλαμβάνει το ρίσκο, ενός ανθρώπου που συχνά είναι απροετοίμαστος. Η επιτυχία ή η αποτυχία της επιχειρηματικής δραστηριότητας εξαρτάται κυρίως από τα στοιχεία της προσωπικότητας του επιχειρηματία, τις δεξιότητες που έχει και τις ικανότητες που αναπτύσσει, τη μεθοδικότητα, την επιμονή, την αισιοδοξία, τη διάθεση για προσωπική δέσμευση και ανάληψη κινδύνων, τη σωστή πληροφόρηση και την καλή γνώση του αντικειμένου. Στη συγκεκριμένη διοικητική μελέτη θα αναλύσουμε θεωρητικά αλλά και πρακτικά την έννοια της επιχειρηματικότητας, εστιάζοντας σε νέες μορφές. Στόχος μας είναι να αναλύσουμε και μέσα από βιβλιογραφικές αναφορές τον όρο επιχειρηματικότητα αλλά και να καταγράψουμε όλες τις θεσμοθετημένες μορφές νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα και κυρίως στην περιοχή της Αττικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΓΕΝΙΚΑ

Η συγκεκριμένη ενότητα της εργασίας μας θα προσπαθήσει να προσδιορίσει τον όρο επιχειρηματικότητα. Θα θέσει δηλαδή τα δεδομένα μέσω των οποίων μια νέα επιχειρηματική δράση μπορεί να αποτελέσει μια ισχυρή και ανεξάρτητη μονάδα μέσα στην αγορά. Δυστυχώς, δεν υπάρχει μια μονοσήμαντη απάντηση. Για πολλούς η ισχύς μιας νέας επιχειρηματικής κίνησης εκφράζεται μέσα από τη θέση της στην αγορά αλλά και από το αν έχει επιτύχει κάποιο συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη υπάρχουν πολλοί οι οποίοι βλέπουν την ισχύ ως αποτέλεσμα ενός καλοσχεδιασμένου προγράμματος πάνω στο οποίο μπορεί να βασιστεί η εταιρία, προκειμένου να επιτύχει τους μελλοντικούς της στόχους.

Σύμφωνα με τους **Johnson and Scholes** το 1999 και βασιζόμενοι πάντα στη λογική ότι, η επιχειρηματικότητα σημαίνει σωστό marketing και συγκεκριμένη στρατηγική κατεύθυνση, καταγράψαμε τον παρακάτω ορισμό:

«Η Επιχειρηματικότητα υιοθετείται μέσα από τη στρατηγική κατεύθυνση η οποία δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, αλλά και μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις ανάγκες των βασικών ομάδων ενδιαφερόμενων»¹.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας είναι:

- 1) Η Δυναμική της επιχείρησης, να μπορεί δηλαδή λόγω της ισχύς της να προσαρμοστεί στο οποιοδήποτε μεταβαλλόμενο περιβάλλον.
- 2) Η Δυναμική της επιχείρησης μέσα από την διάταξη των πόρων, οι οποίοι μπορούν να την οδηγήσουν σε ένα μελλοντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- 3) Η Δυναμική της επιχείρησης η οποία χαρακτηρίζει και χαρακτηρίζεται από το εύρος των εσωτερικών διαδικασιών.

¹ Johnson, G. and Scholes, K. (1997) "Exploring Corporate strategy" 4th Ed. Prentice Hall

Η έννοια της επιχειρηματικότητας σίγουρα καθορίζεται από το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Προκειμένου λοιπόν να την προσδιορίσουμε αλλά και να εμβαθύνουμε σε αυτή θα πρέπει από τη μια να αναλύσουμε πως μέσω αυτής η επιχείρηση μπορεί να «νικήσει» το ίδιο το περιβάλλον από το οποίο περιβάλλεται και από την άλλη πώς μπορεί να βρει στο εσωτερικό της, μέσω των πόρων της, τη δύναμη να αποκτήσει στο μέλλον συγκεκριμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο σίγουρα θα της δώσει περισσότερη ισχύ μέσα στην αγορά που δραστηριοποιείται².

Έτσι, μπορούμε να πούμε τα εξής:

Με βάση το εξωτερικό περιβάλλον μπορούμε να πούμε ότι προκειμένου η επιχείρηση να μπορέσει να επιδείξει την επικείμενη ισχύ της θα πρέπει να προσπαθεί να προσαρμόζεται συνεχώς στο macro περιβάλλον που την περιβάλλει. Ωστόσο, πρόσφατα παραδείγματα έχουν καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις που δε συνδέουν την ισχύ τους με συγκεκριμένες περιοχές τους, είναι σίγουρο ότι αδυνατούν και να την καταδείξουν αλλά και να την επιβάλουν.

Προκειμένου να προσδιορίσουμε την έννοια της θα πρέπει να την συνδυάσουμε:

1) **Με θέματα management.** Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση αναγνωρίζει τις περιβαλλοντικές τάσεις που είναι δυνατόν να την επηρεάσουν και μέσω της ισχύς της αναπτύσσει τις κατάλληλες άμυνες για να τις αντιμετωπίσει. Όταν λέμε μέσω της ισχύς της εννοούμε³:

- Μέσω της κουλτούρας της.
- Τα ίδια κεφάλαια.
- Το εργατικό δυναμικό.
- Τα κανάλια διανομής.
- Τη σχέση της με το περιβάλλον.
- Τις διαδικασίες που ακολουθεί.

² Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

³ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

2)Με θέματα επιχειρησιακής δραστηριότητας. Η επιχειρησιακή δραστηριότητα αναφέρετε στο κατά πόσο η επιχείρηση χρησιμοποιεί την ισχύ της προκειμένου να επηρεάσει προς όφελος της τις κυβερνητικές ρυθμίσεις αλλά και γενικά οικονομικά και πολιτικά συμφέροντα.

Από την άλλη με βάση το εσωτερικό περιβάλλον, η επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ισχύ από τους πόρους από τους οποίους αποτελείται. Η θεωρία των πόρων έδωσε τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να κατανοήσουν ότι η έννοια της ισχύς, δεν ταυτίζεται μόνο με την προσαρμογή της επιχείρησης σε ένα εξελισσόμενο περιβάλλον αλλά στηρίζεται και στην εσωτερική διαχείριση των πόρων της επιχείρησης.

Η διαφοροποίηση μίας επιχείρησης στηρίζεται στην ισχύ την οποία παίρνει μέσα από τη σωστή διαχείριση των πόρων της αλλά και από τις ικανότητες που έχει. Συγχρόνως, εάν είναι δύσκολο να αποκτηθούν ή να αναπαραχθούν από τους ανταγωνιστές, μπορούν να οδηγήσουν σε επιχειρηματική ισχύ της επιχείρησης μέσα στην αγορά έναντι του ανταγωνισμού.

Για να γίνουμε πιο ακριβείς σε σχέση με την έννοια της επιχειρηματικότητας αλλά και το πως αυτή μπορεί να αποκτηθεί και να διατηρηθεί, θα χρειαστεί να αναλύσουμε περισσότερο τη φύση του εσωτερικού αλλά και του εξωτερικού της περιβάλλοντος.

Το μοντέλο του Porter (5-Forces model) προσδιορίζει ακριβώς όλες τις δυνάμεις τις οποίες βρίσκει αντιμέτωπες η επιχείρηση στην προσπάθεια της να ασκήσει επιρροή μέσω της ισχύς της στο εξωτερικό περιβάλλον. Συγχρόνως, όσο πιο ισχυρή είναι μία επιχείρηση τόσο περισσότερο μπορεί να αντιμετωπίσει τις συγκεκριμένες δυνάμεις. Συγκεκριμένα, ο Michael Porter ανέπτυξε την ανάλυση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος ώστε να γίνει ο κατάλληλος σχεδιασμός της στρατηγικής. Οι **De Wit και Meyer (2001:344)** αναφέρουν ότι *‘ο ανταγωνισμός είναι ο πυρήνας της επιτυχίας ή της αποτυχίας των εταιριών.’* Επίσης αναφέρουν ότι το ανταγωνιστικό περιβάλλον θα επηρεάσει και την ισχύ της επιχείρησης. Το παρακάτω σχήμα δείχνει το υπόδειγμα ανάλυσης του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος⁴.

⁴ De Wit, B., and Meyer, R. (2001) *“Strategy, Process, Content, Context”* London: Thomson Business Press

ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΩΝ ΠΡΟΜΗΘΕΥΣΕΩΝ

- ~ Συνστράτηφοι Προμηθευτές
- ~ Δύναμη Προμηθευτών
- ~ Διαφοροποιήσεις στη Διαπραγμάτευση
- ~ Αντίκτυπο στα εισερχόμενα στα προϊόντα
- ~ Διακινητικότητα Προμηθευτών
- ~ Κόστος, ανεξαρτησία από αγοράς

ΕΜΠΟΔΙΑ ΓΙΑ ΝΕΕΣ

ΕΙΣΡΟΔΟΥΣ

- ~ Απόλυτα πλεονέκτημα κόστους
- ~ Τεχνογνωσία
- ~ Αδυναμία πρόσβασης στα εισερχόμενα
- ~ Οικονομίες κλίμακας
- ~ Κυβερνητική πολιτική
- ~ Ανάγκη σε κεφάλαιο
- ~ Αναγνωρισιμότητα
- ~ Αυξημένα κόστη
- ~ Δυσκολία στα κανάλια διανομής
- ~ Δυσκολία στην πώληση
- ~ Εξειδικευμένα προϊόντα



ΥΠΟΚΑΤΑΣΤΑΤΑ

- ~ Μικρότερο κόστος
- ~ Προτίμηση αγοραστών σε υποκατάστατα
- ~ Χαμηλότερες τιμές υποκατάστατα

ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΩΝ ΑΓΟΡΑΣΤΩΝ

- ~ Αύνη αγοραστών
- ~ Πληροφόρηση αγοραστών
- ~ Αναγνωρισιμότητα
- ~ Διαφοροποίηση προϊόντων
- ~ Συνκεντρωμένοι αγοραστές
- ~ Υποκατάστατα
- ~ Γενική δύναμη
- ~ Ξεχωριστά επίπεδα κόστους
- ~ Δυναμική Βιομηχανίας
- ~ Διαφοροποιήσεις προϊόντων
- ~ Αναγνωρισιμότητα

ΣΧΗΜΑ 1: ΟΙ ΠΕΝΤΕ ΔΥΝΑΜΕΙΣ ΤΟΥ PORTER

ΠΗΓΗ: PORTER (1985)

Η ανάλυση των πέντε δυνάμεων γίνεται ως εξής⁵:

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.** Στην αγορά υπάρχουν πολλοί νομικοί περιορισμοί που κάνουν δύσκολη την είσοδο μία νέας επιχείρησης και άρα την ανάπτυξη μίας νέας επιχειρηματικής δράσης . Το κόστος της εισαγωγής είναι πολύ μεγάλο αφού θα πρέπει να έχει εξασφαλιστεί ένα μεγάλο κεφάλαιο εγγύησης. Επίσης, για να μπει δυναμικά μία νέα επιχείρηση σε κάποια αγορά και να αποκτήσει ισχύ θα πρέπει να έχει μεγάλη διαφοροποίηση στα προϊόντα της και μεγάλα κόστη προώθησης. Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό ότι η είσοδος ενός νέου ανταγωνιστή και η προσπάθεια του να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ στην αγορά που επέλεξε να δραστηριοποιηθεί είναι πολύ δύσκολη.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Σε πολλούς κλάδους τα έξοδα για πρώτες ύλες και προμήθειες αποτελούν ένα σημαντικό κόστος του παραγόμενου προϊόντος. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι προμηθευτές επηρεάζουν σημαντικά την αγορά και οι εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε αυτήν είναι δύσκολο να αποκτήσουν επιχειρηματική ισχύ. Από την άλλη όσο περισσότερο ισχυρές είναι οι εταιρίες, τόσο καλύτερη αντιμετώπιση έχουν από τους προμηθευτές.
- **Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών.** Οι αγοραστές παίζουν μεγάλο ρόλο. Οι αγοραστές, ανάλογα με τις ανάγκες τους, αγοράζουν ένα προϊόν ή υπηρεσία ανάλογα με την τιμή και την επιπρόσθετη αξία που έχει. Σε πολλές αγορές η διαφοροποίηση στα προϊόντα είναι μικρή και αυτό αυξάνει ακόμη περισσότερο την διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών. Από την άλλη, υπάρχουν κλάδοι με λίγες εταιρίες, που ασκούν κάποια μορφή μονοπωλίου. Στην πρώτη περίπτωση, η έννοια της επιχειρηματικής ισχύς είναι περιορισμένη και δύσκολα εφαρμόσιμη, ενώ στη δεύτερη περίπτωση όλες οι επιχειρήσεις αναλόγως των ικανοτήτων τους ασκούν περισσότερη ισχύ στο καταναλωτή.

⁵ Porter, M., (1985) "*Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*" New York: Free Press

- **Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.** Στην περίπτωση των υποκατάστατων μπορούμε να σημειώσουμε ότι αποτελούν έμμεσους ανταγωνιστές οι οποίοι λειτουργούν μέσα στην αγορά και μειώνουν την επιχειρηματική ισχύ των υπολοίπων επιχειρήσεων.
- **Ένταση του ανταγωνισμού.** Ο ανταγωνισμός σε κάθε κλάδο είναι οξύς. Ουσιαστικά σε αυτό το σημείο μπορούμε να δούμε ακριβώς την έννοια της επιχειρηματικής ισχύς. Από την ανάλυση φαίνεται ότι ο έντονος ανταγωνισμός στην αγορά, δεν αφήνει πολλά περιθώρια για μία επιχείρηση να αυξήσει την ισχύ της .

Τέλος, είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η παρουσία νέων προμηθευτών στην αγορά σε συνδυασμό με τις επικείμενες αλλαγές στο πολιτικό περιβάλλον, αναγκάζουν την επιχείρηση να επιδιώκει να αποκτήσει δύναμη προκειμένου να αντέξει στις εξωτερικές πιέσεις και να μπορέσει να έχει μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη απέναντι στους αγοραστές και τους προμηθευτές.

Με βάση τα παραπάνω καταλαβαίνουμε ότι για να πετύχει μία επιχείρηση να έχει ισχύ στην αγορά, θα πρέπει να προσαρμόσει την στρατηγική της στο εξωτερικό περιβάλλον, το οποίο δημιουργεί ευκαιρίες αλλά ταυτόχρονα και απειλές. Οι Johnson and Scholes (1997) σημειώνουν ότι *‘δεν φτάνει μόνο να προσαρμοστεί η επιχείρηση στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά θα πρέπει να αναπτύξει και την ανάλογη στρατηγική ικανότητα για να τις εφαρμόσει’*. Σύμφωνα με τους ίδιους συγγραφείς η δυνατότητα του να αναπτυχθεί μία νέα επιχειρηματική δράση στην αγορά βασίζεται σε τρεις παράγοντες:

- Στους πόρους που διαθέτει ο οργανισμός.
- Στις θεμελιώδεις ικανότητες .
- Στην ισορροπία των πόρων, των δραστηριοτήτων και των στρατηγικών μονάδων της επιχείρησης.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να ταιριάζουν με τις ανάγκες που δημιουργούνται από το εξωτερικό περιβάλλον. Το παρακάτω σχήμα παρουσιάζει το μοντέλο των πόρων και δεξιοτήτων (resource – based view):

ΣΧΗΜΑ 2: ΠΟΡΟΙ & ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΠΟΥ ΟΔΗΓΟΥΝ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΙΣΧΥ, ΠΑΠΑΔΑΚΗΣ (2002:99) ⁶



Όπως προκύπτει από τη θεωρία, υπάρχουν πολλοί διαθέσιμοι πόροι που θα πρέπει να γίνει σωστή αξιοποίηση τους, έτσι ώστε να αποκτήσει η επιχείρηση συγκριτικό πλεονέκτημα στην αγορά. Οι πόροι αναλύονται, βάση του μοντέλου Παπαδάκη (2002:98), ως εξής⁷:

⁶ Arthur A. Thomson (2001), *Strategic Management*, McGraw Hill

⁷ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Υλικοί πόροι

- **Χρηματοοικονομικοί πόροι.** Η νέα επιχείρηση πρέπει να έχει ενεργά αποθεματικά στην αγορά. Συγχρόνως θα πρέπει να έχει την ικανότητα να δημιουργήσει δικά της κεφάλαια. Η στήριξη μίας επιχείρησης στα κεφάλαια της δίνει τη δυνατότητα να αυξήσει αλλά και να διατηρήσει την ισχύ στη αγορά, ειδικά σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- **Φυσικοί πόροι.** Η τοποθέτηση μίας επιχείρησης αλλά και η πρόσβαση της σε πρώτες ύλες μπορούν να την οδηγήσουν σε επιχειρηματική ισχύ σε σχέση με το ανταγωνισμό.
- **Ανθρώπινοι πόροι.** Το προσωπικό πρέπει να έχει τέτοια χαρακτηριστικά ώστε να βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει τους στόχους της.
- **Οργανωτική δομή.** Η δομή της επιχείρησης πρέπει να ενισχύει αλλά και να στηρίζει την ισχύ της.

Άυλοι πόροι

- **Τεχνολογικοί πόροι.** Η εποχή η οποία διανύουμε χαρακτηρίζεται από συνεχή ανάπτυξη της τεχνολογίας. Μία επιχείρηση αν θέλει να έχει ισχύ στον κλάδο της θα πρέπει να επενδύει συνεχώς στην τεχνολογία.
- **Πόροι καινοτομίας.** Η καινοτομία αποτελεί τη βάση αλλά και το έναυσμα για να μπορέσει μία επιχείρηση μικρή ή μεγάλη να αποκτήσει ισχύ σε σχέση με το ανταγωνισμό.
- **Φήμη.** Αυτή βασίζεται στην αξιοπιστία των προγραμμάτων της επιχείρησης, στο προσωπικό της και στις στρατηγικές συμμαχίες της με άλλους οργανισμούς. Επίσης, η καλή φήμη προϋποθέτει συνεργασία της επιχείρησης με προμηθευτές και πελάτες με σκοπό την απόκτηση επιχειρηματικής ισχύς. Το Brand Name αποτελεί εργαλείο πάνω στο οποίο μπορεί να βασιστεί η επιχείρηση προκειμένου να ισχυροποιήσει τη θέση της στην αγορά.

Οι πόροι βέβαια δεν φτάνουν από μόνοι τους για να χαραχθεί μία επιτυχημένη στρατηγική. Θα πρέπει να συνδυάσει τους πόρους της για να δημιουργήσει κάποιες ικανότητες. Οι **Stalk et al. (1992 :58)** αναφέρονται στις ικανότητες *‘ως την ικανότητα που έχουν οι*

επιχειρήσεις να εκμεταλλευτούν ένα συνδυασμό δραστηριοτήτων'. Ο Παπαδάκης (2002:99) τις χωρίζει σε οριακές ικανότητες, οι οποίες είναι οι ικανότητες τις οποίες 'είτε διαθέτουν και οι ανταγωνιστές είτε μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν' και στις θεμελιώδεις ικανότητες που είναι 'ικανότητες που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δεν μπορούν εύκολα να τις μιμηθούν'⁸⁹.

Οι οριακές ικανότητες είναι οι εξής:

- Το εκτεταμένο δίκτυο.
- Η πληροφόρηση των πελατών μέσα από το διαδίκτυο.
- Τα προγράμματα TQM και CRM για την ανάπτυξη της επιχείρησης και την ενδυνάμωση των σχέσεων της με τους πελάτες.

Οι οριακές ικανότητες της επιχείρησης είναι μία σειρά πρακτικών που είναι συνήθειες και από τους ανταγωνιστές. Έτσι μένει να δοθούν οι θεμελιώδεις ικανότητες που είναι η πηγή της επιχειρηματικής ισχύος.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες είναι οι εξής:

- Δημιουργία εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το οποίο βοηθάει στην ενίσχυση της επιχειρηματικής ισχύς, επειδή όταν το προσωπικό είναι καταρτισμένο μπορεί να στηρίζει καλύτερα την επιχείρηση.
- Η δημιουργία ενοποιημένων προγραμμάτων .
- Η δημιουργία φιλικού κλίματος στους εργαζόμενους που μεταφέρεται και στους πελάτες της επιχείρησης.
- Δημιουργία ευέλικτης δομής και συστήματα αποκέντρωσης εξουσίας, τα οποία να δίνουν τη δυνατότητα στην επιχείρηση να κινείται γρήγορα σε σχέση με τις αποφάσεις.

⁸ Stalk, G., Evans, P., and Schulman, L.E. (1992) 'Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy' *Harvard Business Review*, March- April, pp.57-69

⁹ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

➤ Οι συνεργασίες που δίνουν ισχύ και στους δύο συμβαλλόμενους.

Οι θεμελιώδεις ικανότητες θα πρέπει να είναι μοναδικά ανταγωνιστικές, να προσθέτουν αξία στον καταναλωτή και να δίνουν το δικαίωμα στην εταιρία να μπορεί να μπει σε νέες αγορές και να αποκτήσει ισχύ.

Με βάση τα παραπάνω καταλήγουμε ότι¹⁰:

- 1) Η έννοια της επιχειρηματικής ισχύος καθορίζεται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.
- 2) Η επιχειρηματική ισχύς στηρίζεται στην θεωρία των πόρων, δηλαδή η καλή χρήση των πόρων της επιχείρησης σίγουρα θα δώσει ισχύ στην επιχείρηση.
- 3) Η επιχειρηματική ισχύς στηρίζεται στην κουλτούρα και το management της επιχείρησης.
- 4) Ο σωστός συνδυασμός των εσωτερικών και εξωτερικών λειτουργιών της επιχείρησης την βοηθούν να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.

1.1. Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικής διαδικασίας συχνά έχει αγνοηθεί στην προσπάθεια ερμηνείας της απόκτησης οικονομικής ισχύος από τα διάφορα έθνη. Μεταξύ των άλλων χωρών και η δική μας χώρα στήριξε την ανάπτυξή της όχι τόσο στους φυσικούς της πόρους, όσο στην επιχειρηματικότητα των ανθρώπων της. Χωρίς τη δραστηριότητα, την καθοδήγηση, και την αφοσίωση των επιχειρηματιών δεν θα είχαμε τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων. Χωρίς την εκτεταμένη δημιουργία νέων επιχειρήσεων η οικονομία μας θα ήταν στάσιμη. Η επιχειρηματικότητα είναι η δύναμη που καθοδηγεί την «αόρατη χείρα» του ADAM SMITH. Οι επιχειρηματίες έχουν αποδείξει ότι είναι πρωτοπόροι και μετατρέπουν ιδέες σε προϊόντα και υπηρεσίες. Όνειρα σε πραγματικότητα. Αναμιγνύουν τη δημιουργικότητα, την καινοτομία και την αντίληψη του κινδύνου με τη σκληρή εργασία και σχηματίζουν νέες επιχειρήσεις.

¹⁰ Arthur A. Thomson (2001), Strategic Management , McGraw Hill

Επιχειρηματικότητα μπορεί κάποιος να συναντήσει και σε άλλες εκφάνσεις της κοινωνικής ζωής. Όχι μόνο στις επιχειρήσεις. Δηλαδή, αν και η έννοια της επιχειρηματικότητας έχει αναπτυχθεί και διαδοθεί στο πλαίσιο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος συναντάται και σε άλλες περιοχές εκτός των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, δίνεται σήμερα στο δημόσιο τομέα έμφαση στη χρησιμοποίηση επιχειρηματικών ταλέντων για την επίλυση κάποιων ή όλων των προβλημάτων στη διακυβέρνηση των λαών (σε τοπικό και εθνικό επίπεδο).

1.2. ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΘΕΤΟΥΝ ΤΗ ΝΕΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΗ

Έχοντας προσδιορίσει την έννοια της επιχειρηματικότητας και το πώς αυτή επηρεάζεται από το ευρύτερο macro και micro περιβάλλον της επιχείρησης, θα αναλύσουμε τώρα τους παράγοντες που συνθέτουν την επιχειρηματική ισχύ των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον **Τζωρτζάκη (2002: 146)** για να αποκτήσει μία επιχείρηση στρατηγική ισχύ θα πρέπει να σχεδιάσει ένα αποτελεσματικό στρατηγικό πρόγραμμα το οποίο θα πρέπει να ταυτίζεται με τους στόχους της και με τα μέσα που διαθέτει. Αυτό μπορεί να συμβεί μόνο αν εντοπιστούν ποια είναι τα δυνατά και ποια τα αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς και οι ευκαιρίες και οι απειλές που διαφαίνονται κατά τον προγραμματισμό.

Οι παράγοντες λοιπόν που συνθέτουν τη μήτρα S.W.O.T.¹¹ συνθέτουν την επιχειρηματική ισχύ των επιχειρήσεων. Ανάλογα με το επίπεδο και τον τρόπο εφαρμογής της, η μήτρα S.W.O.T μπορεί να χρησιμοποιηθεί για δύο σκοπούς¹²:

- Για τον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης μιας επιχειρησιακής μονάδας η οποία θα της δίνει ισχύ στην αγορά.
- Για την αξιολόγηση των δεδομένων μίας επιχείρησης, και πώς αυτά αξιολογούνται προκειμένου να χρησιμοποιηθούν για την σωστή τοποθέτηση της επιχείρησης στην αγορά.

¹¹ Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili

¹² Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili

ΣΧΗΜΑ 3: ΜΗΤΡΑ S.W.O.T ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ (2002: 146)

ΤΙ ΕΙΝΑΙ	ΠΑΡΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
ΚΑΛΕΣ	ΔΥΝΑΜΕΙΣ (S)	ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (O)
ΚΑΚΕΣ	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (W)	ΑΠΕΙΛΕΣ(T)

Κατά τη διάρκεια του στρατηγικού προγραμματισμού γίνονται κάποιες συγκεκριμένες στρατηγικές επιλογές. Αυτές οι επιλογές γίνονται με βάση το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και έχουν σαν στόχο την ενίσχυση της θέσης της στην αγορά.

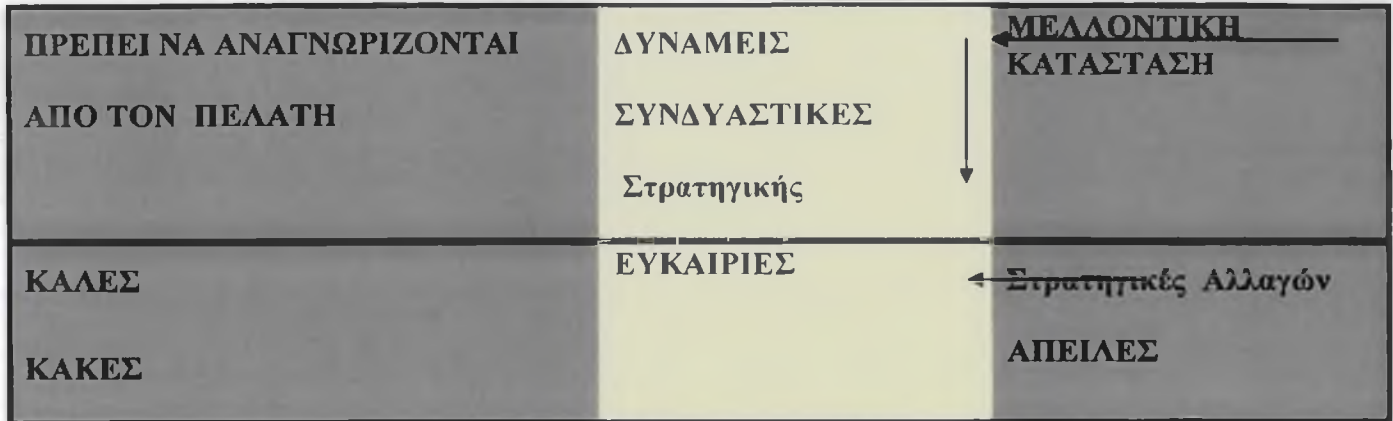
Στην συγκεκριμένη διαδικασία είναι αρκετά σημαντικό να στηριχτούμε στους συγκεκριμένους παράγοντες διότι μέσω αυτών θα προσδιορίσουμε το πως βρισκόμαστε και το που θέλουμε να πάμε. Αυτή η διαδικασία βοηθά στην αναγνώριση σημείων στα οποία η επιχείρηση μπορεί να στηριχτεί ή πρέπει να αποφύγει προκειμένου να αποκτήσει επιχειρησιακή αξία. Για να χρησιμοποιήσουμε αποτελεσματικά τη μέθοδο θα πρέπει να ακολουθήσουμε συγκεκριμένους κανόνες όπως¹³:

- 1) **Την εστίαση.** Η ανάλυση των τεσσάρων παραγόντων είναι λάθος να χρησιμοποιηθεί για το σύνολο του οργανισμού. Αντιθέτως θα πρέπει να εφαρμόζεται μόνο σε κάποιο κομμάτι του οργανισμού προκειμένου να οδηγήσει σε ασφαλή συμπεράσματα. Οπότε για να προσδιορίσουμε τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση θα ισχυροποιήσει τη θέση της, θα πρέπει να εφαρμόσουμε το μοντέλο για καθεμία από τις κρίσιμες περιοχές, που αποτελούν όλες μαζί το σύνολο της επιχείρησης.

¹³ Piercy N(1991), Market-Led Strategic Change, Thorons Publising

- 2) **Συλλογικό όραμα.** Η ανάλυση του μοντέλου θα πρέπει πάντα να γίνεται σε συλλογικό επίπεδο προκειμένου να καταλήξει η επιχείρηση σε ασφαλή συμπεράσματα.
- 3) **Προσανατολισμός προς τους πελάτες.** Προκειμένου η εταιρία να ισχυροποιήσει τη θέση της, πρέπει μέσω των στελεχών της να προσπαθήσει να αντλήσει πληροφορίες από τους πελάτες προκειμένου να αξιολογήσει καλύτερα στο πως θα πρέπει χρησιμοποιηθεί το μοντέλο.
- 4) **Αντικειμενική ανάλυση περιβάλλοντος.** Προκειμένου η εταιρεία να ισχυροποιήσει την θέση της στην αγορά, θα πρέπει να αξιολογήσει τις ευκαιρίες και να αποφύγει τις απειλές που έρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον της.

ΣΧΗΜΑ 4: (PIERCY 1991)



Με βάση το σχήμα, η ανάλυση της μήτρας S.W.O.T. οδήγησε στο συμπέρασμα ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται δύο βασικές στρατηγικές. Αυτές είναι¹⁴:

- 1) **Συνδυαστικές στρατηγικές.** Στη συγκεκριμένη στρατηγική γίνεται η αξιολόγηση των τεσσάρων παραγόντων ξεχωριστά. Έπειτα, συνδυαστικά ανά δύο καταλήγουμε σε ασφαλή συμπεράσματα που θα μας βοηθήσουν να ισχυροποιήσουμε τη θέση μας στην αγορά.
- 2) **Στρατηγικές μετατροπής.** Μέσω αυτής της στρατηγικής η επιχείρηση προκειμένου να ισχυροποιήσει τη θέση της ακολουθεί μία πολιτική μετατροπής των απειλών σε ευκαιριών και των αδυναμιών σε πλεονεκτήματα. Μέσω αυτής της πολιτικής, η επιχείρηση έχει την ικανότητα να ισχυροποιήσει τη θέση της και να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ.

Τέλος, θα προσπαθήσουμε να αξιολογήσουμε την επιχειρηματική ισχύ μίας επιχείρησης με βάση τους τέσσερις παράγοντες. Συγκεκριμένα, με βάση το S.W.O.T. analysis, η

¹⁴ Κώστας Τζωρτζάκης (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili

επιχείρηση διερευνά ποια είναι τα δυνατά της σημεία, που αυτά εντοπίζονται και μετέπειτα το ίδιο κάνει με τα πιο αδύναμα. Μέσω αυτού του μοντέλου η επιχείρηση ανακαλύπτει που πρέπει να συνεχίσει να δουλεύει όπως δούλευε και που να δώσει μεγαλύτερη βαρύτητα.

1.3. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΙΣΧΥΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Στην ενότητα αυτή θα χρησιμοποιήσουμε τρία μοντέλα το πρώτο μοντέλο στηρίζεται στο σχήμα του **Schmidt (1988)**¹⁵, το δεύτερο στην ανάλυση των **Richard Rumelt (1980)**¹⁶ και **Steiner and Miner(1997)**¹⁷ και το τρίτο στο σχήμα του **Robert S. Kaplan (1992)**¹⁸. Μέσω αυτών μοντέλων θα αξιολογήσουμε δύο πράγματα:

- 1) Την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών μίας επιχείρησης για να δούμε το κατά πόσο μπορεί η επιχείρηση να βασιστεί σε αυτές και να αποκτήσει επιχειρηματική ισχύ.
- 2) Τα μετρήσουμε την ίδια την επιχειρηματική ισχύ.

Θα ξεκινήσουμε με τη θεωρία του Schmidt. Η θεωρία αυτή θα μας δώσει τη δυνατότητα να αξιολογήσουμε κατά πόσο η επιχείρηση μπορεί να μετρήσει την αποτελεσματικότητα των στρατηγικών που χρησιμοποιεί προκειμένου να αποκτήσει μέσω αυτών επιχειρηματική ισχύ (Σχήμα 5).

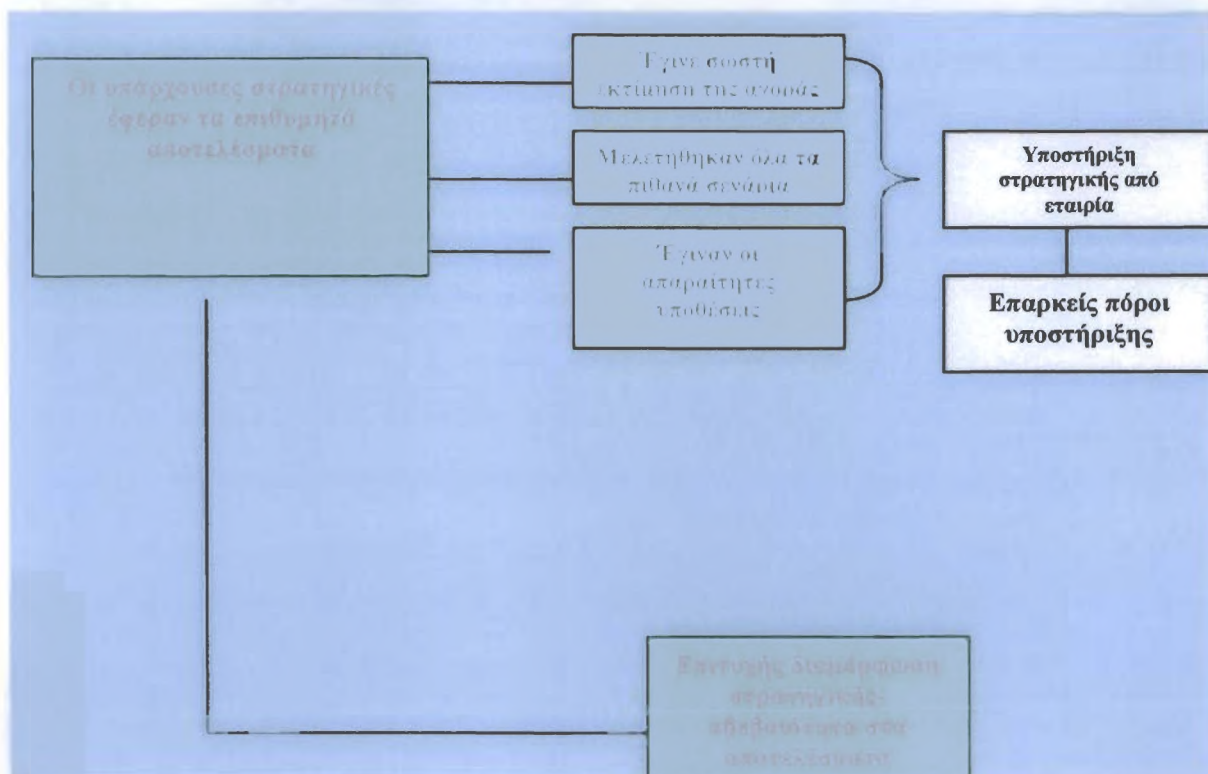
¹⁵ Schmidt.J.A (1988), The Strategic Review, Planning Review p.15

¹⁶ Rumelt. (1980) The Evaluation Business Strategy, in W.F. Glueck, (ed) Business Policy and Strategic Management, New York, McGraw-Hill, 1980 p. 359-367

¹⁷ Steiner, G.A and J.B. Miner. Strategic Management Policy and Strategy Macmillan College Publishing Company, 1997

¹⁸ Robert S. Kaplan (1992), Texas Eastman Company, Harvard Business School Case No. 9-190-039

ΣΧΗΜΑ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ SCMIDT (1988)



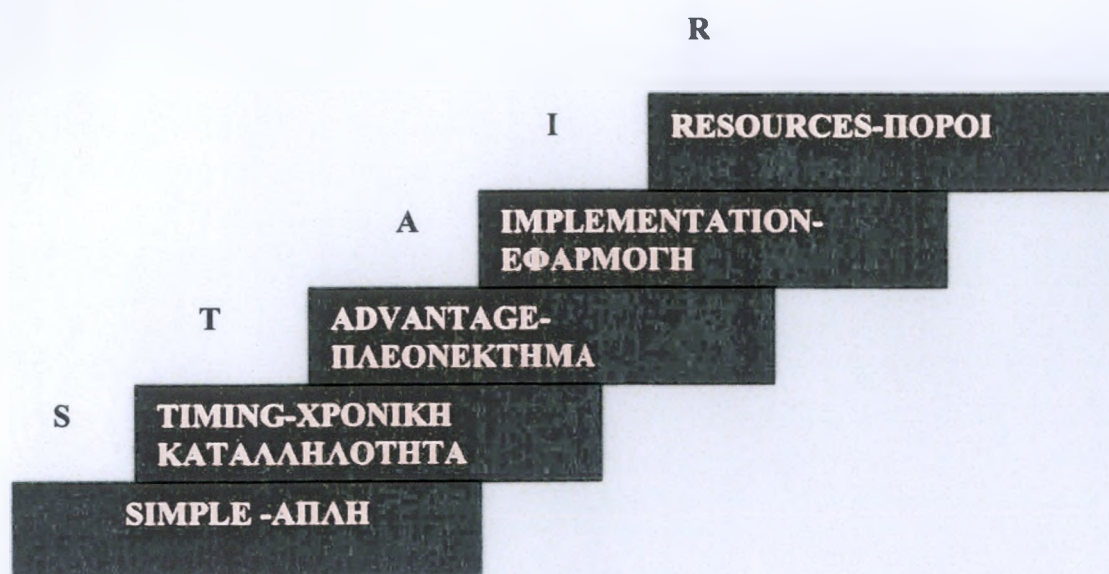
Το παραπάνω σχήμα μας δείχνει ότι προκειμένου μια επιχείρηση να φτάσει σε επιχειρηματική ισχύ, θα πρέπει να ακολουθεί μία σωστή στρατηγική και παράλληλα να έχει το περιθώριο να αξιολογεί τη στρατηγική της. Με βάση λοιπόν το παραπάνω σχήμα, βλέπουμε ότι η επιχείρηση δεν φτάνει απλά να καθορίσει μια στρατηγική. Πρέπει συνεχώς να μελετάει και άλλα πιθανά σενάρια, να στηρίζει την στρατηγική της με εσωτερικούς πόρους και να προσπαθεί να μειώσει την αβεβαιότητα.

Από την άλλη με βάση τον Richard Rumelt μπορούμε να αξιολογήσουμε τη στρατηγική βασιζόμενοι σε 5 μεταβλητές, οι οποίες αν ισχύουν μπορούν να δώσουν επιχειρηματική ισχύ στην επιχείρηση.

- **Συνέπεια.** Η στρατηγική μίας εταιρίας πρέπει να ταυτίζεται με το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της, αλλά και με τους αρχικούς στόχους της και την πολιτική της.
- **Συμφωνία-Ταύτιση.** Η στρατηγική μίας εταιρίας πρέπει είναι ευέλικτη και να μπορεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον.
- **Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.** Η στρατηγική μίας εταιρίας πρέπει να δίνει το αναμενόμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά.
- **Εφικτότητα.** Η στρατηγική μίας εταιρίας πρέπει να της δίνει το περιθώριο να μην εξαντλεί τους πόρους της.
- **Η Συμφωνία και το Πλεονέκτημα.** Οι εσωτερικές εκτιμήσεις της εταιρίας πρέπει να είναι πάντοτε βασισμένες σε έρευνα.

Τέλος, με βάση τους Steiner and Miner προκειμένου η εταιρία να ακολουθήσει μία συγκεκριμένη στρατηγική που θα της δώσει επιχειρηματική ισχύ θα πρέπει να υπολογίσει αν καλύπτει τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

ΣΧΗΜΑ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ STEINER AND MINER (1997)



Η στρατηγική της εταιρίας θα πρέπει να ακολουθεί απόλυτα τα παραπάνω βήματα.
Δηλαδή:

- Η στρατηγική που θα ακολουθεί θα πρέπει να είναι απλή, γεγονός που θα της δίνει τη δυνατότητα όλες οι σχέσεις της με τους πελάτες ή τους προμηθευτές της να χαρακτηρίζονται από απλότητα και αμεσότητα. Αυτό θα της δώσει οντότητα στην αγορά και επιχειρηματική ισχύ.
- Η εταιρία πρέπει να είναι πάντα συνεπής στους χρόνους της.
- Η εταιρία πρέπει να έχει πλεονεκτήματα πάνω στα οποία θα στηριχτεί η επιχειρηματική της πορεία.
- Η εταιρία πρέπει να έχει την ικανότητα να εφαρμόσει την στρατηγική της αλλά και ο,τιδήποτε άλλο θεωρήσει σημαντικό για την ανάπτυξη της.
- Η εταιρία πρέπει να έχει επάρκεια και καταλληλότητα πόρων.

Αυτό που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι μπορεί από τη μία μεριά μία εταιρία να παρουσιάζει επάρκεια σε όλους τους παραπάνω τομείς, αλλά παρόλα αυτά η στρατηγική της να μην της έχει δώσει ακόμα επιχειρηματική ισχύ στην αγορά ή σε τμήμα της αγοράς. Αυτό σημαίνει ότι η στρατηγική της έχει πρόβλημα και συνεπώς πρέπει να βελτιωθεί.

Για να έχουμε πιο ολοκληρωμένη εικόνα θα κάνουμε μία μέτρηση της ίδιας της επιχειρηματικής ισχύς της επιχείρησης και θα δούμε πιο ξεκάθαρα το πώς σχετίζεται με την οργάνωση της επιχείρησης.

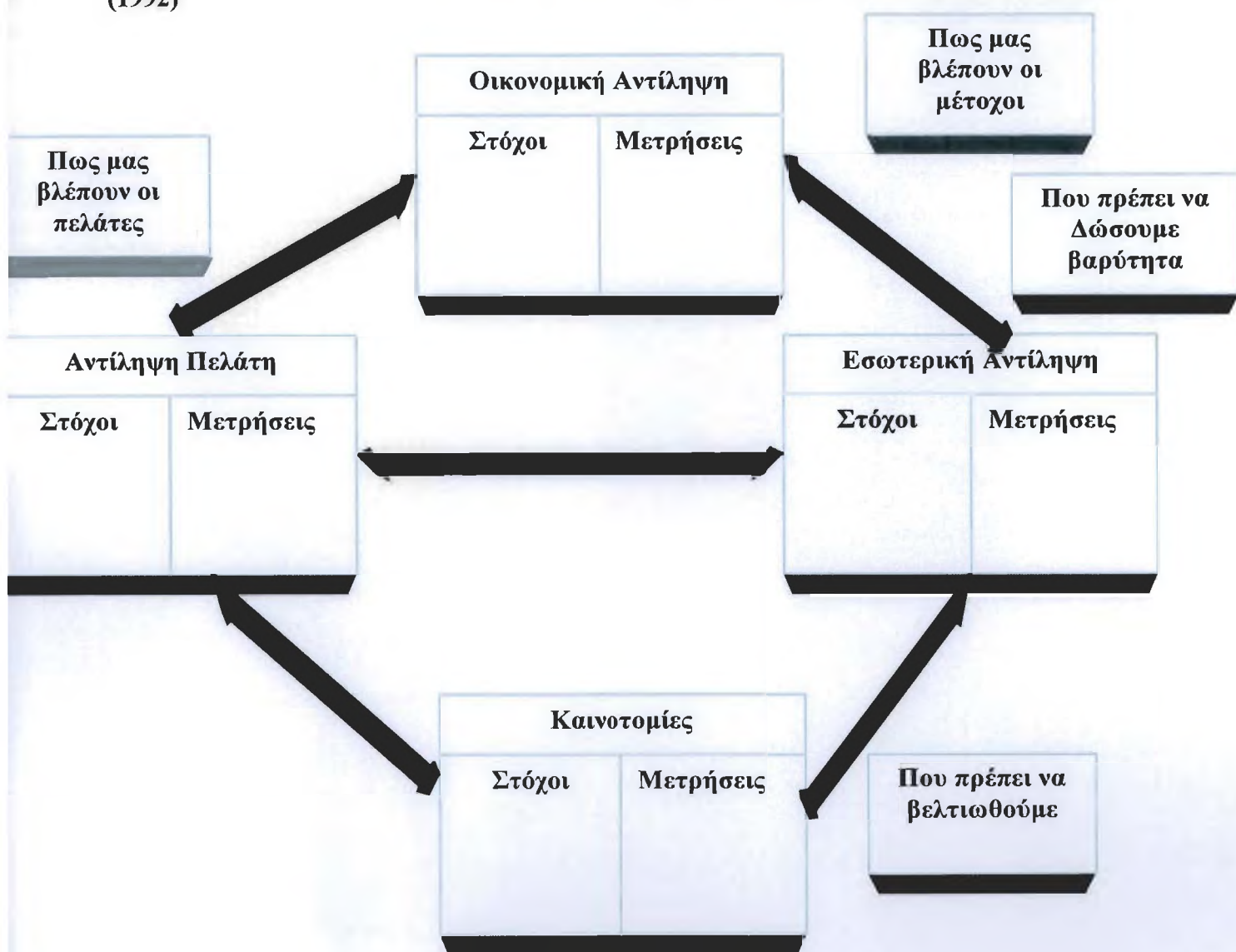
Η μέτρηση βασίζεται στο μοντέλο του Kaplan (1992) και έχει σαν στόχο να μετρήσει την επιχειρηματική ισχύ μέσα από τέσσερις μεταβλητές. Συγκεκριμένα¹⁹ (Βλέπε Σχήμα 7):

- 1) Πως την αντιλαμβάνονται οι πελάτες (Αντίληψη Πελατών).

¹⁹ Παπαδάκης, Β (2002), *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

- 2) Πως την αντιλαμβάνονται στο εσωτερικό της επιχείρησης (Αντίληψη στο εσωτερικό της επιχείρησης).
- 3) Πως θα βελτιωθεί (Έρευνα).
- 4) Πως την αντιλαμβάνονται οι μέτοχοι (Οικονομική Αντίληψη)

ΣΧΗΜΑ 7: THE BALANCED LINKS PERFORMANCE MEASURES KAPLAN (1992)



Με βάση το παραπάνω σχήμα η επιχείρηση μετράει την επιχειρηματική της ισχύ, με βάση τα χαρακτηριστικά της κάθε κατηγορίας από τις τέσσερις του σχήματος. Συγκεκριμένα²⁰, για να μπορέσει στην σημερινή αγορά μία νέα επιχειρηματική δραστηριότητα να έχει αξία θα πρέπει να έχει το σεβασμό και την εκτίμηση των πελατών, δηλαδή οι διοικούντες οφείλουν να δίνουν μεγάλη σημασία στον πελάτη και να τους ενδιαφέρει στο μέγιστο βαθμό η άποψη του.

Ως αποτέλεσμα της παραπάνω θεωρίας, οι πελάτες διαχωρίζονται με βάση τις διαφορετικές επιθυμίες τους σε τέσσερις κατηγορίες. Αυτοί που ενδιαφέρονται για:

- 1) **Την ποιότητα.**
- 2) **Την υπηρεσία.**
- 3) **Την παρουσίαση.**
- 4) **Το κόστος.**

Με βάση τον παραπάνω πίνακα, η εταιρία αναλύει πιθανούς τρόπους μέσω των οποίων θα επιτύγχανε τους στόχους της, οι οποίοι αν πραγματοποιηθούν θα ικανοποιούσε ταυτόχρονα και τους πελάτες της.

Το ίδιο ισχύει και για τους μετόχους. Η εταιρία βάζει δεδομένα για επίτευξη στόχων και αν τα πετύχει θα ικανοποιήσει παράλληλα και τους μετόχους της. Σε σχέση με τις άλλες δύο κατηγορίες τα πράγματα αλλάζουν λίγο. Δηλαδή, η επίτευξη των στόχων έχουν να κάνουν μόνο με το εσωτερικό της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, στο κομμάτι της καινοτομίας η επιχείρηση βάζει σαν στόχο της να αναπτυχθεί τεχνολογικά οπότε να μπορέσει να στηρίξει σε αυτό και την επιχειρηματική ισχύ της.

Τέλος, αν παρατηρήσουμε το σχήμα θα δούμε ότι οι σχέσεις μεταξύ των τεσσάρων διαφορετικών περιοχών επικοινωνούν με αμφίδρομα βελάκια, γεγονός που σημαίνει ότι είναι άμεσα συνυφασμένα μεταξύ τους και ότι το ένα επηρεάζει το άλλο. Αυτή η καινούργια μορφή μέτρησης βοηθάει την επιχείρηση να αποκτήσει και να διατηρήσει την επιχειρησιακής της ισχύ μέσα από μετρήσεις σε δεδομένα όπως:

²⁰ Robert S. Kaplan (1992), Texas Eastman Company, Harvard Business School Case No. 9-190-039

- 1) Σχέσης πελάτη προμηθευτή.
- 2) Παγκόσμιες σχέσεις.
- 3) Βελτίωση οργανωτικής δομής.
- 4) Έρευνα και ανάπτυξη.

Όλα τα παραπάνω μοντέλα βοηθούν μία νέα επιχειρηματική δράση να αναπτυχθεί και να ευδοκιμήσει στην εγχώρια, αλλά και στην παγκόσμια αγορά.

1.4. ΛΟΓΟΙ ΑΠΟΤΥΧΙΑΣ ΤΩΝ ΝΕΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Το ποσοστό αποτυχίας μεταξύ των νέων επιχειρήσεων είναι εξαιρετικά υψηλό. Μερικοί λόγοι που θεωρούνται πιο συχνά ως αιτίες αυτής της αποτυχίας είναι:

- Η διαχειριστική ανικανότητα.
- Η έλλειψη εμπειρίας.
- Ο φτωχός προγραμματισμός.
- Ο κακός προγραμματισμός.
- Η ακατάλληλη τοποθεσία.
- Η απώλεια ελέγχου των αποθεμάτων.
- Η ανικανότητα μεταδόσεως της επιχειρηματικότητας.

1.5. ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπάρχουν μερικοί κανόνες που μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις όχι μόνο να επιβιώσουν αλλά και να πετύχουν:

- 1) **Δημιουργία, καινοτομία, δράση.** Οι επιχειρηματίες ονειρεύονται πάντα νέες ιδέες, θέτουν ερωτήματα για το τι θα γίνει αν επιδιώξουν την εφαρμογή των ιδεών τους και μετά, εφόσον το κρίνουν σωστό, εφαρμόζουν τις καινοτομίες στην πράξη.

- 2) **Συνεχής αναζήτηση νέων ευκαιριών.** Οι επιχειρηματίες ερευνούν συνεχώς για νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες ή αναζητούν νέους τρόπους για δημιουργία ευκαιριών.
- 3) **Επιδίωξη της απλής λύσεως.** Συχνά οι πιο πετυχημένες λύσεις για ένα πρόβλημα είναι οι απλούστερες. Έτσι, οι επιχειρηματίες κρατούν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες και όλες γενικά τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες τους όσο απλούστερες γίνεται.
- 4) **Προσπάθεια, εντοπισμός και εκτέλεση.** Οι επιχειρηματίες είναι υπέρ της δράσεως. Όταν οι ιδέες γεννηθούν στο μυαλό τους, αμέσως ασχολούνται με αυτές, βρίσκουν ποιες μπορούν να πραγματοποιηθούν και ποιες όχι και αλλάζουν τα σχέδια τους ανάλογα.
- 5) **Επιδίωξη της κορυφής.** Οι επιχειρηματίες δεν είναι δειλοί. Έχουν μεγάλα όνειρα. Αν και αυτά δεν πραγματοποιούνται πάντοτε, τα μεγάλα τους όνειρα είναι σπουδαία πηγή παρακινήσεως και οραματισμού.
- 6) **Έναρξη έστω και μικρής επιχείρησης.** Η επιτυχία δεν έρχεται μέσα σε μία νύχτα. Θέλει πολύ εργασία και επιμονή.
- 7) **Εξαγωγή συμπερασμάτων από την αποτυχία.** Οι επιχειρηματίες γνωρίζουν ότι συχνά οι μεγάλες καινοτομίες προέρχονται από αποτυχίες. Μαθαίνουν γρήγορα να υφίστανται τις απώλειες με έξυπνο τρόπο.
- 8) **Συνέχιση της προσπάθειας έστω και σε αντίξοες καταστάσεις.** Οι επιχειρηματίες δεν είναι λιπόψυχοι. Η φιλοσοφία τους αντικατοπτρίζεται σε ένα κινέζικο ιδεόγραμμα για την παγκόσμια κρίση που περιλαμβάνει δύο χαρακτήρες, έναν για τον κίνδυνο και έναν για την ευκαιρία.

1.6. ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΝΕΥΜΑ

Το «μυστικό» των επιχειρηματιών για τη δημιουργία αξίας στην αγορά με την εφαρμογή καινοτομίας, στην επίλυση προβλημάτων που οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν καθημερινά και στην αναζήτηση ευκαιριών είναι:

- **Η δημιουργικότητα.** Δηλαδή, η ικανότητα για ανάπτυξη νέων ιδεών και ανακάλυψη νέων τρόπων στην εξέταση προβλημάτων και ευκαιριών.

- **Η καινοτομία.** Εννοώντας την ικανότητα για εφαρμογή δημιουργικών λύσεων σε αυτά τα προβλήματα και τις ευκαιρίες προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής των ανθρώπων.
- **Η επιχειρηματικότητα.** Το αποτέλεσμα δηλαδή της συστηματικής εφαρμογής της δημιουργικότητας και της καινοτομίας για τις ανάγκες και τις ευκαιρίες της αγοράς.

Για χρόνια πιστεύαμε ότι η δημιουργικότητα ήταν έμφυτο ταλέντο. Σήμερα όμως δεν το πιστεύουμε πια. Η έρευνα δείχνει ότι ο καθένας μπορεί να μάθει να είναι δημιουργικός.

1.7. Ο ΠΟΛΥΔΙΑΣΤΑΤΟΣ ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΥ ΗΓΕΤΗ

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

1.7.1. ΗΓΕΤΗΣ Η ΜΑΝΑΤΖΕΡ

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

1.7.2.ΚΑΘΕ ΟΜΑΔΑ, ΕΝΑΣ ΗΓΕΤΗΣ

Πολύπλευρη ως δομή, μία εταιρική μονάδα συνήθως δεν αποτελείται από έναν και μόνο ηγέτη. Ο κεντρικός ηγέτης μπορεί να είναι ένα πρόσωπο, στο οποίο αναφέρουν τα υφιστάμενα στελέχη, ωστόσο κάθε ομάδα και κάθε υπό-ομάδα έχει τον δικό της ηγέτη. Συνεπώς, κάθε σχήμα για να επιτύχει, είτε σε ατομικό είτε σε συλλογικό επίπεδο, χρειάζεται έναν ηγέτη. Ωστόσο, ο ηγέτης πρέπει από νωρίς να ξεκαθαρίσει το μοντέλο επικοινωνίας και συνεργασίας με τα μέλη της ομάδας του και να γνωστοποιήσει τις ευθύνες και τις αρμοδιότητες με κάθε λεπτομέρεια. Ταυτόχρονα, οι στόχοι που θέτει πρέπει να είναι επιτεύξιμοι από την ομάδα και χρήσιμοι στο γενικότερο περιβάλλον λειτουργίας της οργάνωσης.

Η δημιουργία και διατήρηση μίας ομάδας ή η είσοδος νέων μελών αποτελεί βασική ευθύνη του ηγέτη. Η ισορροπία και η δυναμική της ομάδας εξαρτάται τόσο από τα στελέχη όσο και από την ικανότητα του ηγέτη να διοικεί αποτελεσματικά και να διακρίνει τη συμβολή κάθε μέλους.

Το σημαντικότερο στάδιο διαμόρφωσης ενός ηγέτη είναι η συμμετοχή του σε κάποια ομάδα. Θέματα επικοινωνίας, απόκτησης, κατανομής και χρήσης πόρων, διαπραγματεύσεων, μέτρησης απόδοσης, συμπεριφοράς και αντιμετώπισης δύσκολων περιστάσεων είναι τα κύρια γνωστικά και εμπειρικά χαρακτηριστικά που αποκτά ο ηγέτης λειτουργώντας στα πλαίσια μιας ομάδας.

1.7.3. ΚΛΙΜΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο διοικητής-ηγέτης πρέπει να είναι διακριτικός και να αποφεύγει το μοντέλο «διαταγή-εκτέλεση», χτίζοντας ένα κλίμα συνεργασίας που θα τον βοηθήσει να δώσει στα στελέχη του τη δυνατότητα να αντιληφθούν την αξία των ιδεών του και του οράματός του. Επιβάλλεται να μπορεί να κάνει αυτοκριτική, να αναγνωρίζει τα σφάλματά του και να αναπροσαρμόζει τα σχέδια όταν οι περιστάσεις το απαιτούν.

Η συνεχής εκπαίδευση, η αμφίδρομη επικοινωνία με τα στελέχη του, η δυνατότητα αυτοκριτικής και η αυτοπεποίθηση είναι στοιχεία που συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση των διοικητικών ικανοτήτων ενός ηγέτη. Είναι γεγονός ότι ορισμένοι άνθρωποι γεννιούνται με το χάρισμα της ηγεσίας, αλλά είναι επίσης γεγονός ότι η ηγεσία διδάσκεται και μπορεί να αποκτηθεί με συστηματική δουλειά και ξεκάθαρους στόχους.

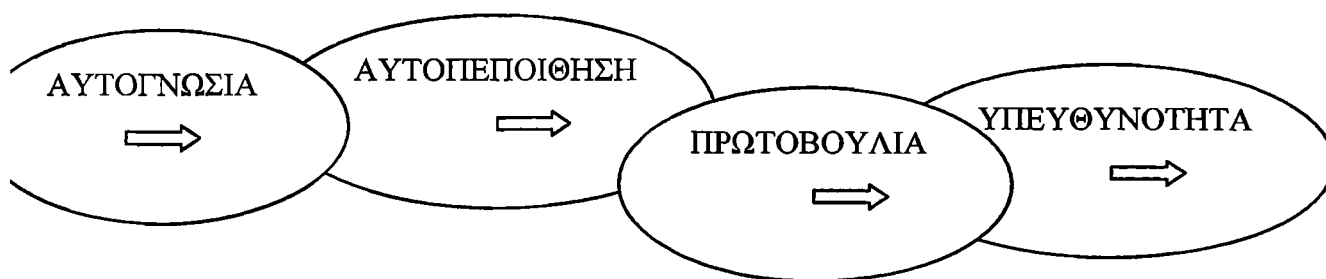
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΩΣ ΑΤΟΜΟΥ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ
Χαρακτήρας	Εμπιστοσύνη
Κίνητρο	Δυναμισμός
Προσωπικές Ικανότητες	Λύση προβλημάτων
Επικοινωνία	Έμπνευση
Ήθος	Ορθή κρίση

1.7.4. ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΚΑΛΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Η έννοια του «επιχειρηματία» πολλές φορές είναι η ίδια με εκείνη του μάνατζερ και η έννοια της επιχειρηματικότητας είναι προσανατολισμένη προς τη δράση, όπως άλλωστε και του μάνατζμεντ. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, τα χαρακτηριστικά του πετυχημένου επιχειρηματία είναι:

- Δέσμευση (αίσθηση της υποχρεώσεως) και αποφασιστικότητα.
- Επιθυμία για ανάληψη ευθύνης.
- Επιμονή για εκμετάλλευση της ευκαιρίας.
- Αντίληψη του επιχειρηματικού κινδύνου, της αβεβαιότητας και των αμφίβολων καταστάσεων.
- Αυτοπεποίθηση.
- Δημιουργικότητα και ευελιξία.
- Επιθυμία για άμεση ανάδραση.
- Υψηλό επίπεδο ενεργητικότητας.
- Προσανατολισμός στο μέλλον.
- Ηγετικές ικανότητες.

1.7.5. ΟΙ ΚΥΚΛΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ



Η ηγεσία, προσόν απαραίτητο ιδίως σε ανώτερα και ανώτατα κλιμάκια διοίκησης, δεν πρέπει να υποκύπτει σε άκαμπτα μοντέλα άσκησης εξουσίας, αλλά αντιθέτως να είναι ευέλικτη. Να προσαρμόζει και να προσαρμόζεται σε καταστάσεις. Είναι ένα προσόν που αποκτάται, συνεπώς υπάρχουν πάντα περιθώρια βελτίωσης των ηγετικών ικανοτήτων, με τη συνεχή εκπαίδευση, την απόκτηση εμπειριών αλλά και την ανταλλαγή ιδεών με ανθρώπους αναλόγου αντικειμένου από το άμεσο περιβάλλον.

1.7.6. ΤΡΟΠΟΙ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Ένας ηγέτης εμπλέκεται στη διαδικασία λήψης αποφάσεων είτε άμεσα- με τη λήψη της απόφασης- είτε έμμεσα- με την έγκριση ή την απόρριψη μιας απόφασης που έλαβαν οι υφιστάμενοι του. Ακόμα και η απόφαση του να μην αποφασίσει, είναι μία απόφαση από μόνη της. Αφού εξετασθούν όλα τα πιθανά σενάρια και οι εναλλακτικές λύσεις, καλό θα είναι ο ηγέτης να έχει τη συγκατάθεση των συνεργατών του, αφού εκείνοι, εκτός από υποστηρικτές του έργου του, θα είναι και οι άνθρωποι που θα το εφαρμόσουν. Η διαδικασία είναι απλή: Αφού ορισθεί ο σκοπός και αναλυθούν όλοι οι παράγοντες που τον επηρεάζουν, καθώς και οι εναλλακτικές λύσεις, επιλέγεται και σχεδιάζεται η καλύτερη, η οποία αφού εφαρμοσθεί εκτιμώνται τα αποτελέσματα.

1.8. ΟΜΑΔΑ ΚΑΙ ΡΟΛΟΙ

Τόσο η διαδικασία λήψης αποφάσεων όσο και το γενικότερο πλαίσιο ηγεσίας, προκειμένου να λειτουργήσει αποδοτικά, απαιτούν τη δημιουργική σύσταση ομάδας, της οποίας κάθε μέλος θα δρα ατομικά και συλλογικά ταυτόχρονα. Ο ρόλος κάθε μέλους πρέπει να είναι αυτόνομος, αλλά και αλληλένδετος με τους ρόλους των υπολοίπων. Επίσης, οφείλει να προσαρμόζεται στην προσωπικότητα κάθε μέλους. Παράλληλα, κάθε μέλος πρέπει να επικεντρώνει τις προσπάθειές του στα καθήκοντά που έχει αναλάβει ως ειδικός, αλλά συνιστάται και η ανταλλαγή ιδεών, τόσο μεταξύ της ομάδας όσο και με ανθρώπους που βρίσκονται έξω από αυτή.

1.8.1. ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ

Κεντρικός πυρήνας του επιχειρηματικού σχεδιασμού, ανεξαρτήτως αν ο χρονικός ορίζοντας είναι βραχυχρόνιος ή μακροχρόνιος, είναι ο εντοπισμός και η ανάδειξη στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. Οι στόχοι επιβάλλεται να είναι ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι, αλλά και καινοτόμοι, ώστε να συμβάλλουν στην ανάπτυξη και απόδοση της εταιρίας. Πολλές φορές, ακόμη και αυτό που αρχικά φαίνεται αδύνατο, μπορεί να είναι επιτεύξιμο, με τον κατάλληλο σχεδιασμό και τη σωστή εφαρμογή του σχεδίου. Ωστόσο, πάντα θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και το ενδεχόμενο αποτυχίας, ολικής ή μερικής, ώστε οι απώλειες να μειώνονται στο ελάχιστο δυνατό.

1.8.2. Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των συνεργατών του είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες στην άσκηση ουσιαστικής και αποδοτικής ηγεσίας. Η ανταλλαγή ιδεών και επικοινωνίας δεν είναι απαραίτητο να γίνεται πάντα σε επίσημα μίτινγκ, σε συμβούλια στρογγυλής τραπέζης και με αυστηρούς κώδικες επικοινωνίας. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο, συζητήσεις και επαφές «πρόσωπο με πρόσωπο» ανεπίσημου χαρακτήρα, να είναι εξίσου ή περισσότερο αποδοτικές και να βοηθούν στην άντληση ιδεών και τρόπων λύσης των προβλημάτων, χάρη στην παράκαμψη των επισήμων μοντέλων επικοινωνίας.

Ηγέτες και μάνατζερ κάνουν τακτική χρήση των μίτινγκ, προκειμένου να έρθουν σε επικοινωνία με τους συνεργάτες τους. Παρόλη την χρησιμότητα των συσκέψεων, η υπερβολικά συχνή σύγκληση τους, η κακή οργάνωση τους, αλλά και το συχνό ανούσιο περιεχόμενό τους κουράζουν και είναι πολύ πιθανόν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο, αποσυντονίζοντας τους συμμετέχοντες τόσο από το συγκεκριμένο έργο που επιτελούν όσο και από τη γενικότερη λειτουργία της οργάνωσης. Καλό θα είναι λοιπόν, να αποφεύγονται τα πολλά και μακροχρόνια μίτινγκ και να συγκαλούνται μόνο όταν υπάρχει σοβαρός και ακριβής λόγος. Επίσης, ο περιορισμός της χρονικής τους διάρκειας τα κάνει σαφώς πιο αποτελεσματικά.

Ένας ηγέτης θα πρέπει με τον τρόπο του, να κερδίζει την απόλυτη εμπιστοσύνη των συνεργατών του. Η εμπιστοσύνη δύσκολα αποκτάται, αλλά εύκολα χάνεται. Ο ηγέτης πρέπει να φροντίζει τους ανθρώπους του «χτίζοντας» σχέσεις εμπιστοσύνης, όχι μόνο πάνω σε επαγγελματικά, αλλά και σε κοινωνικά και προσωπικά θέματα. Ο ηγέτης πρέπει να παρέχει αμερόληπτα την υποστήριξή του, ευνοώντας ένα δημιουργικό περιβάλλον εμπιστοσύνης²¹.

1.8.3. ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΤΗ

Σε ότι αφορά τους διάφορους τύπους ηγέτη, ο οραματιστής είναι συνήθως θερμός υποστηρικτής των αλλαγών και διατεθειμένος να πάρει μεγάλο ρίσκο προσδοκώντας μεγάλες αποδόσεις. Αντιθέτως, ο συντηρητικός ηγέτης τάσσεται συχνά κατά των αλλαγών, φοβούμενος τον κίνδυνο που αυτές ενέχουν με αποτέλεσμα να απορρίπτει τις καινοτόμες ιδέες. Υπάρχει και ο πραγματιστής ηγέτης, ο οποίος, αφού αναλύσει και εκτιμήσει τα πιθανά αποτελέσματα κάθε πρότασης, κρίνει με την αντικειμενικότητα που τον διακρίνει, συνδυάζοντας την εμπειρία ενός συντηρητικού και την έμπνευση ενός οραματιστή.

Τέλος, ο ηγέτης πρέπει να είναι κύριος του εαυτού του και να μην συμμετέχει σε καμία μορφή ανταγωνισμού μεταξύ των μάνατζερ ή άλλων διοικητικών στελεχών της εταιρίας. Ωστόσο, θα πρέπει να είναι έτοιμος να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό άλλων στελεχών,

²¹ Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ (Ένθετο MBA)

τόσο από την εταιρία του όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον- και να το κάνει και για λογαριασμό των συνεργατών του, παρέχοντας τους διαρκή υποστήριξη. Ξεκάθαρος στις διαθέσεις του, αξιόπιστος και πάνω απ' όλα ανθρώπινος, ο ηγέτης είναι ένας επιχειρηματικός καπετάνιος παντός καιρού.

1.8.4. ΑΛΛΟ ΗΓΕΤΗΣ ΑΛΛΟ ΜΑΝΑΤΖΕΡ

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

1.9. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΟΥ ΗΓΕΤΗ: ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ

Με βάση τη λογική και την εμπειρία, θα λέγαμε ότι για να επιτύχει ένας ηγέτης σήμερα, πρέπει²²:

- 1) Να έχει γνώσεις και τεχνική κατάρτιση, καλή κρίση, γενναιότητα και αίσθημα δικαίου (έτσι ώστε να τον εμπιστεύονται οι συνεργάτες του).
- 2) Να διδάσκεται από τα λάθη του και να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνεται.
- 3) Να έχει την ικανότητα να κάνει γόνιμη χρήση των ανθρώπινων πόρων, των κεφαλαίων και των ιδεών. Να τους παρέχει τα μέσα που θα τους επιτρέψουν να κάνουν σωστά τη δουλειά τους.
- 4) Να έχει επιχειρηματικό πνεύμα, αντίληψη, φαντασία, έμπνευση.
- 5) Να προσελκύει κοντά του και να περιβάλλεται από άξια στελέχη.
- 6) Να μπορεί να επιλέγει, να αξιοποιεί, να εμπυχώνει και να εμπνέει τους κατάλληλους ανθρώπους.

²² ΡΗ. Καρβούνης Σωτήριος, Πανεπιστήμιο Πειραιώς «Οικονομοτεχνικές Μελέτες»

- 7) Να τους δίνει το καλό παράδειγμα, να τους διδάσκει αυτά που ξέρει και να τους μεταδίδει τις γνώσεις που έχει. Να μεταδίδει ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση (χωρίς κριτική που μπορεί να τους αποθαρρύνει) και να επιλύει τα τυχόν προβλήματα που κάθε τόσο ανακύπτουν μεταξύ τους.
- 8) Να επιδεικνύει έμπρακτα το ενδιαφέρον του για τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των στελεχών της επιχείρησης.
- 9) Να μην θεωρεί τον εαυτό του αναντικατάστατο και να ασχολείται ενσυνείδητα με την ανάδειξη στελεχών που είναι ικανοί να τον διαδεχθούν.
- 10) Να καλλιεργεί ένα περιβάλλον, όπου η προσπάθεια για καλύτερη ποιότητα, για καλύτερα αποτελέσματα, για καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη να γίνεται μέρος της καθημερινότητας των στελεχών.
- 11) Να μην είναι εσωστρεφής, να ξέρει να ακούει, να αντιλαμβάνεται τι γίνεται γύρω του.
- 12) Να βλέπει πιο μπροστά, να δημιουργεί ένα όραμα, έναν σπουδαίο στόχο και να εξασφαλίζει ότι υπάρχουν οι σωστοί άνθρωποι, τα σωστά κίνητρα, η σωστή οργάνωση, τα επαρκή κεφάλαια και τέλος τα υλικά μέσα για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.
- 13) Να παρακολουθεί τις εξελίξεις στον ανταγωνισμό, στην τεχνολογία, στα δημογραφικά, στη νομοθεσία, στο θεσμικό περιβάλλον, στις προτιμήσεις των καταναλωτών, στον τρόπο ζωής. Να μπορεί να διακρίνει έγκαιρα τι σημαίνουν οι εξελίξεις αυτές για τη δική του επιχείρηση (connecting development and spotting patterns).
- 14) Να βλέπει και να αντιλαμβάνεται πράγματα, τάσεις, εξελίξεις, ανάγκες, προοπτικές, και ρίσκα πριν τα αντιληφθούν οι άλλοι.
- 15) Να έχει ικανότητα να ανακαλύπτει ευκαιρίες, να «ζυγίζει» τα ρίσκα, να βρίσκει λύσεις σε σύνθετα προβλήματα, να παίρνει γρήγορα αποφάσεις (ακόμη και όταν δεν υπάρχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση). Να έχει το θάρρος και την ικανότητα να μετουσιώνει τις γνώσεις και τις ιδέες σε έργα και σε αποτελέσματα.
- 16) Να μπορεί να προσανατολίζεται σε περιβάλλον υψηλής τεχνολογίας, σε περιβάλλοντα που αλλάζουν και που ποτέ δεν μένουν σταθερά.
- 17) Να έχει αντίληψη του πώς λειτουργεί κάθε αγορά και το «σύστημα» γενικότερα.
- 18) Να έχει σε βάθος γνώση του κλάδου (a deep understanding of the business) και καλή αντίληψη στο πώς βγάζει τα κέρδη της η επιχείρηση.
- 19) Να είναι φιλόδοξος, αποφασιστικός και να μπορεί να παίρνει δύσκολες αποφάσεις όταν απαιτείται.

- 20) Να αντιλαμβάνεται ότι η υψηλή κερδοφορία είναι απαραίτητη για την επιβίωση της επιχείρησης.
- 21) Να μπορεί να είναι «ανατρεπτικός». Να μην τον φοβίζονται τα δύσκολα.
- 22) Να έχει επιμονή. Να μην απογοητεύεται εύκολα.
- 23) Να βάζει στόχους, αλλά να μπορεί να αναγνωρίζει όταν κάποια ενέργεια δεν έχει αποτελέσματα, να αντιλαμβάνεται τι λείπει και να έχει την τόλμη να επιβάλλει τις αναγκαίες μεταβολές.
- 24) Να μπορεί να συνεργάζεται επικοινωνιακά με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους τραπεζίτες, την τοπική κοινωνία (social skills).
- 25) Να έχει καλό όνομα στην αγορά. Να έχει ακέραιο χαρακτήρα, υψηλό αίσθημα της προσωπικής ευθύνης και αποστολής, κύρος, ωριμότητα και να εμπνέει εμπιστοσύνη σε όσους συνεργάζονται μαζί του. Να είναι ειλικρινής και να εκπληρώνει τις υποσχέσεις που έχει δώσει.
- 26) Να μην είναι ανασφαλής. Να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, επειδή έχει επίγνωση των ικανοτήτων του και των δυνάμεών του. Γενικά, να έχει ανεπτυγμένη «συναισθηματική νοημοσύνη» (emotion intelligence), να έχει αυτεπίγνωση (self-awareness), αυτοέλεγχο και όρεξη για «παρακίνηση» (motivation).
- 27) Να μην ασχολείται μόνο με τα τρέχοντα θέματα, αλλά και με τη χάραξη πιο μακροπρόθεσμης στρατηγικής ή ανανέωση των δυνάμεων της επιχείρησης.

Όσο περισσότερο καλύπτει κανείς τις παραπάνω προϋποθέσεις, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι δυνατότητες (και οι πιθανότητες) να καταφέρει κάτι σπουδαίο για τον εαυτό του και για όσους στηρίζονται σε αυτόν. Για τις επιχειρήσεις και τα προϊόντα ο καλύτερος κριτής είναι η αγορά και ο ανταγωνισμός. Οι πελάτες χρησιμοποιούν την αγοραστική τους δύναμη σαν «ψήφο εμπιστοσύνης». Η καταξίωση στη αγορά, η απόδοση στα ίδια κεφάλαια είναι ένα πιστοποιητικό αποτελεσματικότητας. Όσο αφορά τα στελέχη, αυτά κρίνονται από τους προϊστάμενούς τους, τους ομοβάθμιους και τους υφισταμένους τους, αλλά και όσους συνεργάζονται μαζί τους (πελάτες, προμηθευτές, συμβούλους κλπ.) Οι κρίσεις για αυτούς μπορεί να είναι σωστές, αλλά μπορεί να είναι και άστοχες. Όσο πιο πολλές είναι οι άστοχες κρίσεις, οι άστοχες αποφάσεις και επιλογές, τόσο πιο πολύ θα υποφέρει ο οργανισμός και τόσο πιο σύντομα θα αντιμετωπίσει οικονομική κρίση, που είτε θα τον αναγκάσει να βελτιώσει τη λειτουργικότητα του, είτε τελικά θα τον απαξιώσει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

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

2.1. ΣΥΝΘΕΤΟ ΠΡΟΒΛΗΜΑ

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

Οι πιο συνηθισμένες «συνταγές» για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας είναι κάποιες φορολογικές ελαφρύνσεις και κάποιες επιδοτήσεις ή ειδικά χρηματοδοτικά προγράμματα.

Στην πραγματικότητα, αυτό που καθορίζει την επιχειρηματική δραστηριότητα σε όλες τις χώρες είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο αναπτύσσεται το επιχειρείν. Οι παράγοντες που συνθέτουν αυτό το πλαίσιο είναι πολιτικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί, ακόμα και πολιτιστικοί. Τα υπόλοιπα είναι ακαδημαϊκή και πολιτική φιλολογία. Οι καλές προθέσεις υπάρχουν, αλλά δεν επαρκούν. Βλέπουμε π.χ. ότι το «θαύμα», όπως αποκαλείται, της Ιρλανδίας είναι αποτέλεσμα μεγάλων αλλαγών που έγιναν στο επιχειρηματικό περιβάλλον της χώρας.

2.2.ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΑ

Στην Αυστραλία χρειάζονται μόλις δύο ημέρες για να ιδρυθεί μια επιχείρηση, στη Δανία τέσσερις, ενώ στην Ελλάδα τριάντα οχτώ. Σε όλα αυτά υπολογίστε επιπλέον ειδικές άδειες, πολεοδομία, επιμελητήρια και όλη την «ψυχαγωγία» που συνεπάγεται η επαφή με τις υπηρεσίες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Τυχόν φαινόμενα διαφθοράς είναι ακόμη ένας παράγοντας που κάνει τους όρους του επιχειρείν ασαφείς και συνεχώς μεταβαλλόμενους.

2.2.1.ΤΡΑΠΕΖΕΣ

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

2.3.ΕΠΕΚΤΑΣΗ ΣΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Παράλληλα, κάθε ελληνική επιχείρηση που βλέπει προς το εξωτερικό, είτε για εξαγωγές είτε για επέκταση, είναι απελπιστικά μόνη. Σχεδόν όλες οι χώρες της Ε.Ε υποστηρίζουν σε διεθνές επίπεδο τις δικές τους επιχειρήσεις, μέσω των πρεσβειών τους και άλλων οργανισμών, και συχνά οι πολιτικοί τους παρεμβαίνουν δημόσια σε ξένους ομολόγους

προκειμένου να υπερασπιστούν τα συμφέροντά τους. Αντιθέτως, στην ελληνική πραγματικότητα όλα επαφίενται στην ιδιωτική πρωτοβουλία.

2.4.ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΦΟΡΕΣ

Ότι μισθό αποφασίσει ο επιχειρηματίας να δώσει σε έναν νέο υπάλληλο, θα πρέπει να πληρώσει επιπλέον τουλάχιστον 40% του μισθού αυτού σε ένα ασφαλιστικό ταμείο. Σε άλλες χώρες της Ε.Ε οι ασφαλιστικές εισφορές είναι υψηλότερες βέβαια, αλλά στην Ελλάδα θεωρούνται «χαμένα λεφτά», τόσο από τους εργοδότες όσο και από τους υπαλλήλους. Αυτά τα λεφτά δίνονται με αντάλλαγμα μέτριες υπηρεσίες υγείας και στοιχειώδεις συντάξεις, τις οποίες είναι αμφίβολο αν θα τις λάβουν οι νεότερες γενιές. Αν τα ίδια λεφτά δίνονταν σε μία ιδιωτική ασφάλιση, οι παροχές θα ήταν ασυγκρίτως υψηλότερες. Το αποτέλεσμα είναι σημαντικά ποσά που θα μπορούσαν να επενδυθούν σε ανθρώπινο δυναμικό να καταλήγουν στα ταμεία.

2.5. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΟΤΥΧΙΑ

Αν κάποιος επιχειρηματίας αποτύχει, γιατί στο επιχειρείν πάντα υπάρχει και αυτό το ενδεχόμενο, αυτό θα είναι το τέλος του. Σε πολλές χώρες όμως, αντίθετα με ότι συμβαίνει στην Ελλάδα, υπάρχουν προβλέψεις για την αντιμετώπιση της επιχειρηματικής αποτυχίας και κυρίως για την εξόφληση των πιστωτών.

2.6. ΔΕΝ ΥΠΑΡΧΕΙ ΜΕΛΛΟΝ ΧΩΡΙΣ ΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σύμφωνα με τον DR.HARRY DOMICONE, έναν από τους διασημότερους καθηγητές του επιχειρείν διεθνώς, η επιχειρηματικότητα είναι κοινωνική και οικονομική επιταγή και ανεξάρτητα από το ταλέντο, η επιχειρηματική ικανότητα μπορεί να βελτιωθεί με την εκπαίδευση, την επιμόρφωση και την εμπειρία.

Σύμφωνα με την συνέντευξη που παραχώρησε ο ίδιος στις 18/04/2005 στο ειδικό ένθετο MBA της εφημερίδας τα ΝΕΑ, υποστήριξε τα ακόλουθα²³:

²³ DR. Harry Domicone, California Lutheran University (CLU)

- Η επιχειρηματικότητα ήταν πάντα της μόδας, με τον έναν ή τον άλλον τρόπο. Απλώς ποικίλουν οι εκφάνσεις της, ανάλογα με το κοινωνικό και οικονομικό σύστημα.
- Η επιχειρηματικότητα εκτός από ταλέντο, είναι και δεξιότητα και αυτή η δεξιότητα μπορεί φυσικά να διδαχθεί.
- «Πολλοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες έχουν τελειώσει το Πανεπιστήμιο». Το γεγονός ότι κάποιος επιτυχημένος επιχειρηματίας δεν έχει τελειώσει το Πανεπιστήμιο τραβάει την προσοχή και τονίζεται από τα ΜΜΕ. Κάποιες φορές όμως, η εκπαίδευση της Διοίκησης Επιχειρήσεων μπορεί να μειώσει κάποιες διαστάσεις του επιχειρηματικού πνεύματος. Οι Σχολές Διοίκησης Επιχειρήσεων τονίζουν τη σημασία της αποτελεσματικότητας και των χρηματοοικονομικών δεδομένων. Εννοείται ότι αυτό είναι πολύ σημαντικό, αλλά πρέπει να δίνεται έμφαση και σε άλλα δεδομένα, όπως η δημιουργικότητα και η καινοτομία. Πολλές φορές, τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι σχολές δεν επιτρέπουν τη διαφορετικότητα. Πολλοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες ό, τι έχουν διδαχθεί από την εμπειρία τους, το έχουν μάθει μέσα από τα λάθη τους παρά μέσα από τις επιτυχίες τους. Οι επιχειρηματίες αναλαμβάνουν υπολογισμένα ρίσκα και δε φοβούνται να αποτύχουν. Αυτό συμβαίνει επειδή καταλαβαίνουν ότι ο βαθμός κινδύνου είναι ανάλογος των απολαβών.
- Η ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship) είναι η νοοτροπία της επιχειρηματικότητας που υπάρχει ή μπορεί να υπάρξει, σε μεγάλους οργανισμούς ή εταιρίες.
- Ποτέ δεν έχουμε δύο επιχειρηματίες που είναι ακριβώς το ίδιο. Γενικότερα όμως, σε πολλούς επιτυχημένους επιχειρηματίες συναντούμε τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:
 - ◆ Είναι φανατικά προσηλωμένοι στη δουλειά τους.
 - ◆ Δουλεύουν πάρα πολύ.
 - ◆ Αναζητούν και αναγνωρίζουν συνεχώς ευκαιρίες.
 - ◆ Είναι ικανοί στο να αναπτύσσουν διαπροσωπικές σχέσεις.
 - ◆ Συνεχώς μαθαίνουν και εξελίσσονται.

Τέλος, ο DR. DOMICONE πιστεύει ότι η επιχειρηματικότητα είναι τεράστιο φαινόμενο και μεγαλώνει. Η επιτυχία ή η αποτυχία ολόκληρων κοινωνιών θα επηρεαστεί από το επιχειρηματικό πνεύμα και τα συναφή αποτελέσματά του. Η αύξηση του πλούτου και των θέσεων εργασίας αυτόν τον αιώνα θα εξαρτηθεί από την ανακάλυψη νέων ιδεών, νέων επιχειρηματικών μοντέλων και από τη εφαρμογή νέων πρακτικών στην καθημερινότητα μας. **Χωρίς την επιχειρηματικότητα δεν υπάρχει μέλλον.**

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΝΕΩΝ ΜΟΡΦΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

3.1. ΜΙΚΡΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Τα τελευταία χρόνια, με πρωτοβουλίες δημοσίων αλλά και ιδιωτικών φορέων έχουν συσταθεί και λειτουργούν σε όλη την χώρα διάφοροι μηχανισμοί υποστήριξης των γυναικών, σε θέματα που έχουν να κάνουν με την ένταξη τους στην αγορά εργασίας και στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, οι οποίοι έχουν να επιδείξουν αξιόλογο έργο. Στη συνέχεια παρουσιάζουμε μερικά παραδείγματα.

3.1.1. Η ΣΤΗΡΙΞΗ ΤΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΑΠΟ ΤΟ Κ.Ε.Θ.Ι.

Το Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας (Κ.Ε.Θ.Ι.), Νομικό Πρόσωπο Ιδιωτικού Δικαίου, ιδρύθηκε το 1994, λειτουργεί με έδρα την Αθήνα και παραρτήματα στη Θεσσαλονίκη, την Πάτρα, το Βόλο και το Ηράκλειο, υπό την εποπτεία και χρηματοδότηση της Γενικής Γραμματείας Ισότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

Βασικός άξονας ανάπτυξης των δραστηριοτήτων του Κ.Ε.Θ.Ι. είναι η προώθηση των γυναικών σε όλους τους τομείς της πολιτικής, οικονομικής και κοινωνικής ζωής μέσα στο πλαίσιο της πολιτικής που καθορίζεται από τη Γενική Γραμματεία Ισότητας.

Στο Κ.Ε.Θ.Ι. λειτουργεί για το κοινό η Μονάδα Πληροφόρησης και Συμβουλευτικής Στήριξης Γυναικών για την Απασχόληση η οποία απασχολεί εξειδικευμένο προσωπικό κατάλληλα εκπαιδευμένο στην παροχή πληροφόρησης και στήριξης γυναικών σε θέματα απασχόλησης.

Η Μονάδα διευκολύνει την ένταξη και επανένταξη των γυναικών στην αγορά εργασίας, προωθεί την επιχειρηματική δράση των γυναικών και ενεργοποιεί τις άνεργες γυναίκες στην αποτελεσματική διεκδίκηση των προσωπικών και επαγγελματικών τους επιδιώξεων. Παρέχει πληροφόρηση σε θέματα Απασχόλησης, Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Κοινωνικών υποδομών.

Στόχος της Μονάδας είναι η στήριξη των γυναικών ώστε να γνωρίσουν και να αναπτύξουν τις ικανότητες τους και να βελτιώσουν την αυτοεκτίμηση τους. Να μάθουν να διεκδικούν την πληροφόρηση και να προβαίνουν σε ενεργητική λύση των προβλημάτων τους. Να μετασηματίσουν θετικά τα στοιχεία της προσωπικότητας τους και να αναπτύξουν κοινωνικές δεξιότητες, ώστε να βελτιώσουν τα προσόντα τους και να διεκδικήσουν ενεργά το επάγγελμα τους με αποδεκτούς από τις ίδιες όρους.

Βασικό εργαλείο είναι η Συμβουλευτική υποστήριξη εξατομικευμένη ή ομαδική, η οποία βασίζεται σε συγκεκριμένη μεθοδολογία, της οποίας θεμελιώδης αρχή είναι ο σεβασμός της προσωπικότητας και της ατομικότητας της κάθε γυναίκας. Η Συμβουλευτική αφορά στην ανάπτυξη και υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου.

Η διαδικασία που ακολουθείται είναι εξατομικευμένη και πραγματοποιείται είτε σε ατομικό είτε σε ομαδικό επίπεδο. Αυτό σημαίνει ότι διαθέτει την ευελιξία που χρειάζεται για να ανταποκρίνεται στα αιτήματα κάθε γυναίκας, στη συγκεκριμένη φάση της προσωπικής και επαγγελματικής της εξέλιξης.

Μετά την πρώτη αναγνωριστική επικοινωνία με την ενδιαφερόμενη, η πορεία που θα ακολουθηθεί διαμορφώνεται ανάλογα με τις ανάγκες της και τους κατά περίπτωση ανασταλτικούς παράγοντες, που περιορίζουν την ένταξη της στην αγορά εργασίας, όπως αδύνατα σημεία στο επαγγελματικό της προφίλ, ελλιπής γνώση του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, αναποτελεσματική μέθοδος αναζήτησης εργασίας.

Επίσης, παρέχει εξειδικευμένη νομική πληροφόρηση και συμβουλευτική σε ένα μεγάλο φάσμα θεσμικού-νομικού πλαισίου που αφορά στην απασχόληση, στις εργασιακές σχέσεις, στην επαγγελματική κατάρτιση, στην κοινωνική ασφάλιση, στην ισότητα, στο κοινοτικό δίκαιο, στην προστασία της μητρότητας και στη στήριξη της γυναικείας επιχειρηματικότητας.

3.2. ΔΙΚΤΥΟ ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ

Μία από τις δράσεις του Κ.Ε.Θ.Ι. σε περιφερειακό επίπεδο είναι η δημιουργία του Δικτύου ΑΝΔΡΟΜΕΔΑ, δίκτυο δομών στήριξης της Απασχόλησης και της Επιχειρηματικότητας των γυναικών. Δώδεκα τέτοιες δομές συμφώνησαν να συστήσουν δίκτυο φορέων στήριξης της γυναικείας απασχόλησης για την ανάπτυξη, τη διευκόλυνση, τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών με τη μορφή μίας σταθερής και συστηματικής συνεργασίας που θα προσφέρει τη δυνατότητα και την ευελιξία της επεξεργασίας των θεμάτων των γυναικών και της συμμετοχής τους σε εθνικούς και ευρωπαϊκούς οργανισμούς.

Το Δίκτυο στοχεύει με συντονισμένες δράσεις στην προώθηση της ισότητας στην αγορά εργασίας και στην προώθηση των γυναικών στην αγορά εργασίας. Η δημοσιοποίηση των υπηρεσιών και των δομών και η αποτελεσματική χρήση τους από τις γυναίκες σε εθνικό και τοπικό επίπεδο θα συμβάλλει στην ενίσχυση και βελτίωση της ποιότητας της πληροφόρησης, της συμβουλευτικής και της στήριξης των γυναικών στην περιφέρεια.

Η ευαισθητοποίηση και κινητοποίηση φορέων, γυναικείων οργανώσεων, αλλά και ατόμων, για την ανάληψη κοινών πρωτοβουλιών και συντονισμένης δράσης συμβάλλει επίσης στην αντιμετώπιση της ανεργίας και των ιδιαίτερων κοινωνικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες.

Δομές του Δικτύου υπάρχουν σχεδόν σε όλες τις περιφέρειες και είναι: ΚΕΘΙ - Αθήνα , Θεσ/νίκη, Βόλο, Πάτρα, Ηράκλειο. ΚΑΛΙΠΑΤΕΙΡΑ - Ρόδος, ΚΕΚΑΝΑΜ - Βόλος, ΚΕΝΤΡΟ ΕΡΓΑΝΗ - Θεσσαλονίκη, EURICON - Κ. Μακεδονία, Κέντρο Πληροφόρησης Γυναικών ΤΕΔΚ - Ν.ΚΟΡΙΝΘΙΑΣ, ΔΗΜΗΤΡΑ - Λάρισα, ΚΕΝΤΡΟ ΓΥΝΑΙΚΩΝ - ΚΑΡΔΙΤΣΑΣ, ΚΕΝΤΡΟ ΣΤΗΡΙΞΗΣ ΓΥΝΑΙΚΩΝ- Νομός Μαγνησίας , ΑCΜΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ - Χαλκίδα, ΑΝ.ΚΕΝΤΡΟ ΘΡΑΚΗΣ - Ορεστιάδα, ΗΓΕΜΟΝΗ - Ν. Κυκλάδων.

3.3.ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΔΡΑΣΗΣ - Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ ΚΑΙ Η ΓΥΝΑΙΚΕΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΣΤΟ ΝΟΜΟ ΚΥΚΛΑΔΩΝ

Το Ενιαίο Κ.Ε.Κ. Νομού Κυκλάδων ιδρύθηκε τον Αύγουστο του 1996 με ιδρυτικούς εταίρους την Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση, την Τοπική Ένωση Δήμων και Κοινοτήτων το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Κυκλάδων, την Αναπτυξιακή Εταιρία Κυκλάδων καθώς και Δήμους και Κοινότητες του Νομού.

Ο σκοπός του Κέντρου είναι αποκλειστικά επιστημονικός, κοινωνικός και μορφωτικός και αποβλέπει στην οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη του Νομού Κυκλάδων. Ειδικότερα, στοχεύει στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στο σύνολο του Νομού και στους επιμέρους νησιωτικούς Δήμους και Κοινότητες, με κύριο στόχο την δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και τη μείωση της ανεργίας.

Το Ενιαίο Κ.Ε.Κ. Ν. Κυκλάδων δραστηριοποιείται στην ευρύτερη περιοχή του Νομού μέσω των σταθερών δομών στήριξης της γυναικείας επιχειρηματικότητας «ΚΕΝΤΡΑ ΗΓΕΜΟΝΗ» και των ΥΠΟΣΤΗΡΙΚΤΙΚΩΝ ΣΤΑΘΜΩΝ πληροφόρησης και συμβουλευτικής κατά του αποκλεισμού από την αγορά εργασίας.

Τα Κέντρα Επαγγελματικού Προσανατολισμού και στήριξης της γυναικείας απασχόλησης και επιχειρηματικότητας "ΗΓΕΜΟΝΗ" δημιουργήθηκαν διαμέσου του προγράμματος NOW, και λειτουργούν στα νησιά ΆΝΔΡΟΣ, ΝΑΞΟΣ, ΣΑΝΤΟΡΙΝΗ. Αποτελούν "καταφύγιο ενημέρωσης " του τοπικού ανθρώπινου δυναμικού και ιδιαίτερα των ανέργων γυναικών για πληροφόρηση σε θέματα ενίσχυσης της απασχόλησης νέων θέσεων εργασίας. Πέρα από πληροφόρηση παρέχονται και υπηρεσίες επαγγελματικού προσανατολισμού, εξατομικευμένης συμβουλευτικής κλπ.

Η μέχρι σήμερα δραστηριότητα αυτών των δομών καταδεικνύει κυρίως την απομόνωση από την πληροφορία που κυριαρχεί στο νομό (ακόμη και στις διοικητικές έδρες). Έτσι τα επίσημα στοιχεία που υπάρχουν από τις δομές, δείχνουν πως η πληροφόρηση λείπει σε ποσοστό 95% των επιχειρηματιών και σε 100% των ανέργων γυναικών για θέματα της ενδυνάμωσης της απασχόλησης (ενίσχυση ΝΘΕ, επιχορήγηση ΝΕΕ και χρηματοδοτικές δυνατότητες μέσω διαφόρων προγραμμάτων).

Οι λειτουργίες των Δομών ΗΓΕΜΟΝΗ έρχονται να καλύψουν σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες για πληροφόρηση και κατάρτιση των κατοίκων των νησιών ώστε να μπορούν να συμβαδίσουν με την εξέλιξη στα αστικά κέντρα.

3.4. ΚΕΝΤΡΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (Κ.Ε.Τ.Α.)

Τα Κέντρα Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης (Κ.Ε.Τ.Α.) δημιουργήθηκαν στο πλαίσιο της Δράσης 1.4.1 (Δομές Υποστήριξης Μ.Μ.Ε.) του Επιχειρησιακού Προγράμματος Ανταγωνιστικότητα και χρηματοδοτούνται κατά 70% από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (Ε.Τ.Π.Α.) που συμβάλλει στην άμβλυνση των ανισοτήτων που υπάρχουν στην ανάπτυξη και στο βιοτικό επίπεδο διαφόρων περιφερειών και κατά 30% από Εθνική Δημόσια Δαπάνη. Αποτελούν ένα ολοκληρωμένο Δίκτυο Δομών επιχειρηματικής υποστήριξης, λειτουργούν στις έδρες των 13 περιφερειών της χώρας και διαθέτουν γραφεία αντένες στους υπόλοιπους νομούς της κάθε περιφέρειας.

Το Κέντρο Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Ιονίων Νήσων (Κ.Ε.Τ.Α. Ι.Ν.) ιδρύθηκε από τους παρακάτω Φορείς :

- Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης Ιονίων Νήσων
- Αναπτυξιακή Επιχείρηση Νομαρχ. Αυτοδ. Κέρκυρας (Α.Ε.Ν.Α.Κ Α.Ε)
- Αναπτυξιακή Εταιρία Λευκάδας Α.Ε. (ΕΤ.ΑΝ.ΑΛ. ΑΕ.)
- Αναπτυξιακή Εταιρία Νομαρχ. Αυτοδ. Ζακύνθου (Α.Ε.Ν.Α.Ζ Α.Ε)
- Αναπτυξιακή Εταιρία Κεφαλονιάς και Ιθάκης

Οι ενέργειες και οι υπηρεσίες που παρέχει το Κ.Ε.Τ.Α. Ι.Ν. εκφράζουν τις ανάγκες και τις ιδιομορφίες της τοπικής οικονομίας, καθώς και αυτές του επιχειρηματικού κόσμου. Εστιάζονται κυρίως στον τομέα του τουρισμού, της μεταποίησης αγροτικών προϊόντων, της τυποποίησης και πιστοποίησης προϊόντων, της χρησιμοποίησης νέων τεχνολογιών και της δικτύωσης των παραγωγών και του υπόλοιπου επιχειρηματικού δυναμικού της Περιφέρειας.

Σε μια Ελλάδα που αλλάζει μέρα με τη μέρα μέσα, σε μια Ευρώπη που μεταμορφώνεται και διευρύνεται, η επιχειρηματικότητα είναι η βάση της οικονομίας. Κι επειδή το ξεκίνημα των επιχειρήσεων γίνεται πάντα από ένα μικρό κότταρο, αυτό που συνηθίσαμε να λέμε

«μικρομεσαία» επιχείρηση, πιστεύουμε ότι πρέπει να δοθεί κάθε είδους ευκαιρία και δυνατότητα σ' αυτήν να επεκταθεί και να δημιουργήσει.

Στόχος των εταίρων του Κέντρου Επιχειρηματικής και Τεχνολογικής Ανάπτυξης Ιονίων Νήσων είναι να δημιουργήσει ένα βιώσιμο οργανισμό που μακροπρόθεσμα θα αποτελέσει το σημείο συνάντησης των επιχειρηματιών, των φορέων χάραξης και υλοποίησης πολιτικής, των συμβούλων υπηρεσιών διοίκησης, καθώς και των φορέων γνώσης της περιφέρειας των Ιονίων Νήσων.

Πρωταρχικοί στόχοι του Κ.Ε.Τ.Α. Ι.Ν είναι :

- Η υποστήριξη του επιχειρηματικού κόσμου της Π.Ι.Ν., στην προσπάθειά του για ανάπτυξη όλων των στοιχείων εκείνων που καθορίζουν την επιχειρηματική και καινοτομική δραστηριότητα και αφορούν είτε τους εσωτερικούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων είτε το εξωτερικό περιβάλλον τους.
- Ο συντονισμός και η αξιοποίηση της εμπειρίας και των ικανοτήτων των εταίρων του (Περιφερειακό Ταμείο Ανάπτυξης Ιονίων Νήσων ,αναπτυξιακές εταιρίες, κλπ.) για την ενίσχυση της επιχειρηματικής και τεχνολογικής ικανότητας των επιχειρήσεων.
- Η ενδυνάμωση της ενδοπεριφερειακής συνεργασίας στους τομείς προώθησης της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας.
- Η επίδειξη και διάδοση μοντέλων και πρακτικών άσκησης της επιχειρηματικότητας με στόχο την ενίσχυση της περιφερειακής συνείδησης, όσο αφορά την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την υιοθέτηση της καινοτομίας, την ενίσχυση της εξωστρέφειας και τη διάχυση των αποτελεσμάτων που έχουν αποκτηθεί από ερευνητικά κέντρα σε μεγάλο αριθμό μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων της Περιφέρειας.

Το Κ.Ε.Τ.Α. επικεντρώνει τις δραστηριότητες του στους εξής άξονες:

- 1) Ενημέρωση – Πληροφόρηση - Καλλιέργεια επιχειρηματικού πνεύματος.
- 2) Υπηρεσίες ενημέρωσης προς την επιχειρηματική κοινότητα σχετικά με τις ευκαιρίες και την υποστήριξη που παρέχεται από το Ε.Π.ΑΝ. ή από άλλα Ε.Π. για την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας (προγράμματα χρηματοδότησης και εκσυγχρονισμού).

Καλλιέργεια επιχειρηματικότητας σε ειδικές κατηγορίες πληθυσμού (γυναίκες, νέους, ανέργους).

- 3) Παρακολούθηση ανταγωνιστικότητας ΜΜΕ.
- 4) Αποτύπωση Στατιστικών Μεγεθών (Ιδρύσεις, μεταβολές, πτωχεύσεις) της επιχειρηματικής κίνησης στην Περιφέρεια Ιονίων Νήσων, καταγραφή της επιχειρηματικής συμπεριφοράς και συγκριτική κίνηση των επιδόσεων σε σχέση με ορισμένα standards. Αφορά δηλαδή την παρακολούθηση της επιχειρηματικότητας, ώστε να γίνονται προτάσεις βελτίωσης περιορίζοντας παράλληλα το επίπεδο αποτυχίας των επιχειρήσεων.
- 5) Εξατομικευμένη υποστήριξη / Πυρήνας επιχειρηματικών συμβούλων.
- 6) Το Κ.Ε.Τ.Α. Ι.Ν. είναι το σημείο στο οποίο ο επιχειρηματίας θα απευθύνεται ώστε να λάβει την βέλτιστη επενδυτική/επιχειρηματική πρόταση. Εκεί θα τον υποδέχονται οι κατάλληλα εκπαιδευμένοι επιχειρηματικοί σύμβουλοι (2 ανά νομό), οι οποίοι θα προτείνουν λύσεις ώστε να γίνει η επιχείρηση αποδοτικότερη. Για κάθε εξειδικευμένο αίτημα υποστήριξης θα καταρτίζεται ένας εξατομικευμένος οδηγός βέλτιστης διαδρομής του επιχειρηματία με τα αναγκαία βήματα από την ΙΔΕΑ έως την ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ.
- 7) Οργάνωση της παροχής επιχειρηματικών υπηρεσιών.
- 8) Σε περίπτωση που οι Επιχειρηματικοί σύμβουλοι δεν έχουν τις δεξιότητες ή τα εργαλεία, θα ενημερώνουν για τις υπηρεσίες που διατίθενται στην ελεύθερη αγορά επιχειρηματικών συμβούλων, ώστε να προσφύγουν σε αυτές. Για το λόγο αυτό, θα οργανώσουν ένα Μητρώο Συμβούλων, ώστε να μπορούν να προσανατολιστούν καλύτερα σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες.
- 9) Δράσεις οργάνωσης, διαμεσολάβησης και αξιοποίησης χρηματοδοτικών εργαλείων.
- 10) Αυτή η δραστηριότητα του Κ.Ε.Τ.Α. Ι.Ν. σχετίζεται με την ανάγκη ανάπτυξης δράσεων διαμεσολάβησης και αξιοποίησης των υπηρεσιών που προσφέρονται από την χρηματοπιστωτική αγορά και κατά προτεραιότητα των δυνατοτήτων που προσφέρει το Ε.Π.Α.Ν.

11) Μέσω αυτού δίνεται η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών για τη δημιουργία μιας αναγκαίας πλατφόρμας διαμεσολάβησης μεταξύ επιχειρηματιών και φορέων χρηματοδότησης.

12) Ενέργειες υποστήριξης στη διεθνοποίηση - εξαγωγικό προσανατολισμό.

13) Στις δραστηριότητες του Κ.Ε.Τ.Α. Ι.Ν. περιλαμβάνεται η παροχή υπηρεσιών ειδικά για τις Εξαγωγικές Επιχειρήσεις της Περιφέρειας. Αυτές αφορούν :

- Υπηρεσίες Πληροφόρησης.
- Υπηρεσίες Προώθησης.
- Εξειδικευμένες Υπηρεσίες για συλλογικές πρωτοβουλίες ΜΜΕ, υπηρεσίες ad hoc.
- Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις/ επιχειρηματικές αποστολές.

Για να επιτύχουμε όλα τα παραπάνω, δημιουργήθηκε μια ομάδα έμπειρων Επιχειρηματικών Συμβούλων που αποτελεί τη λεγόμενη Κεντρική Δομή στη Κέρκυρα και μια αποκεντρωμένη δομή από εξίσου έμπειρους συμβούλους (οι λεγόμενες Αντένες) που εδρεύουν στη Λευκάδα, Ζάκυνθο, Κεφαλονιά και Ιθάκη.

3.5. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΑ ΤΟΥ ΝΟΜΟΥ ΜΑΓΝΗΣΙΑΣ

Δίχως να αποτελεί στοιχείο εξαντλητικής καταγραφής, η συμμετοχή σε ορισμένα προγράμματα προώθησης της επιχειρηματικότητας συμπληρώνει την εικόνα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος στο νομό Μαγνησίας. Τα προγράμματα αυτά αφορούν τη νεανική και τη γυναικεία επιχειρηματικότητα.

Στο Πρόγραμμα Νεανικής Επιχειρηματικότητας, η Μαγνησία εμφανίζει υστέρηση στον πρώτο κύκλο, ενώ το συνολικό μερίδιό της, τόσο σε πλήθος προτάσεων όσο και σε προϋπολογισμό, υστερεί σημαντικά σε σχέση με το συνολικό επιχειρηματικό πληθυσμό της, με την εξαίρεση του δεύτερου κύκλου. Οι προϋπολογισμοί των προτάσεων εμφανίζονται να υστερούν σε σχέση με το πλήθος, οδηγώντας στο συμπέρασμα ότι οι προτάσεις ήταν χαμηλότερης επενδυτικής έντασης από ότι σε άλλους Νομούς της Θεσσαλίας. Σε ότι αφορά την απασχόληση, η φύση του προγράμματος δεν ευνοεί τις

μεγάλες επιχειρήσεις. Εντούτοις, αποτελεί ένδειξη το γεγονός ότι 11 από τις προτάσεις του τρίτου κύκλου προβλέπεται να δημιουργήσουν 23 θέσεις εργασίας, από τις οποίες οι 12 αφορούν τους αυτοαπασχολούμενους (μόνο μία επένδυση προέβλεπε 5 θέσεις εργασίας και μία 3).

Πίνακας 1: Εγκεκριμένες προτάσεις στο Πρόγραμμα Νεανικής Επιχειρηματικότητας στη Θεσσαλία

Νομός	A Κύκλος	B Κύκλος	Γ Κύκλος
Μαγνησίας	5	9	11
Λάρισας	13	8	19
Τρικάλων	5	6	9
Καρδίτσας	2	3	6
Θεσσαλία	25	26	45
Σύνολο χώρας	371	529	699

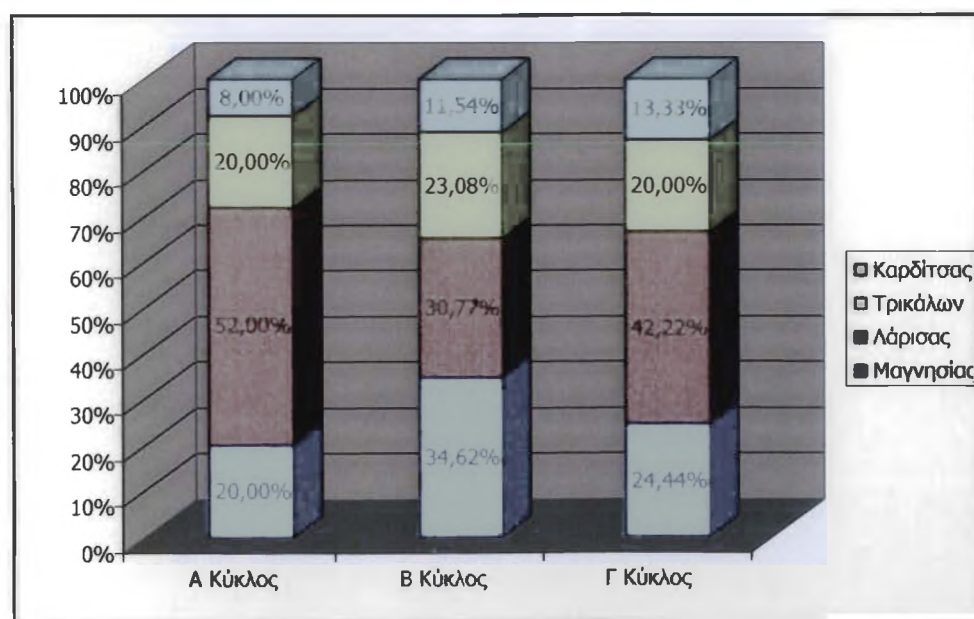
Πηγή: EOMMEX (<http://www.eommex.gr>)

Πίνακας 2: Προϋπολογισμός εγκεκριμένων προτάσεων στο Πρόγραμμα Νεανικής Επιχειρηματικότητας στη Θεσσαλία (σε χιλιάδες Ευρώ)

Νομός	Α Κύκλος	Β Κύκλος	Γ Κύκλος
Μαγνησίας	123750	733076	780559,18
Λάρισας	371816	839601,88	1464266,14
Τρικάλων	124930	439466	833256,92
Καρδίτσας	76676	245182	689069,46
Θεσσαλία	697172	2257325,88	3767151,7
Σύνολο χώρας	29054753	42409949,75	55.314.184,04

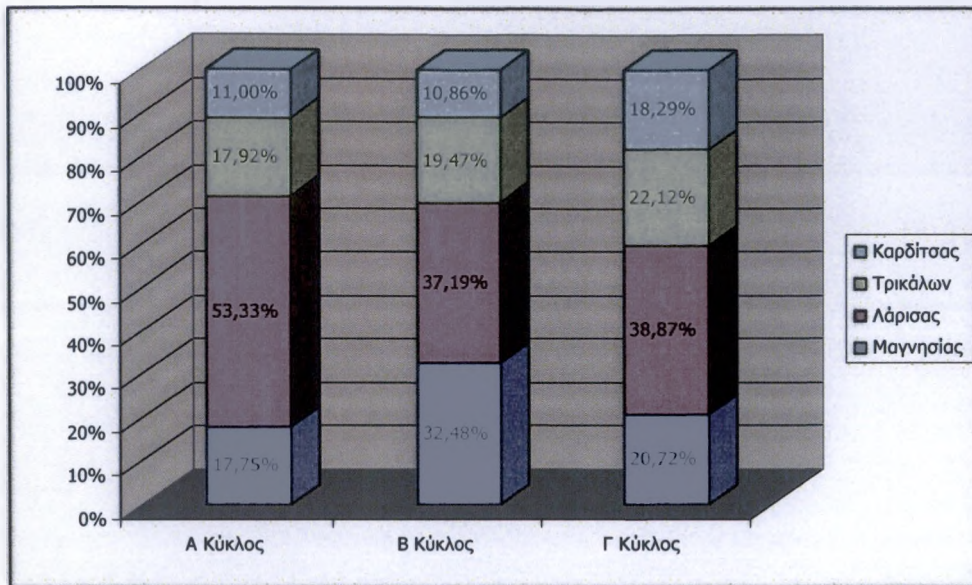
Πηγή: EOMMEX (<http://www.eommex.gr>)

Διάγραμμα 1: Κατανομή εγκεκριμένων προτάσεων στο Πρόγραμμα Νεανικής Επιχειρηματικότητας στη Θεσσαλία



Πηγή: EOMMEX (<http://www.eommex.gr>)

Διάγραμμα 2: Κατανομή προϋπολογισμών εγκεκριμένων προτάσεων στο Πρόγραμμα Νεανικής Επιχειρηματικότητας στη Θεσσαλία



Πηγή: EOMMEX (<http://www.eommex.gr>)

Στο πρόγραμμα για τη γυναικεία επιχειρηματικότητα η Μαγνησία έκανε επίσης δειλό ξεκίνημα στον Α κύκλο, τόσο σε ότι αφορά το πλήθος των προτάσεων όσο και στο ύψος των προϋπολογισμών τους. Εμφάνισε όπως και η Λάρισα κάμψη στο Β κύκλο, αλλά η ανάκαμψη στο Γ κύκλο δεν ήταν τόσο ισχυρή σε ότι αφορά τον αριθμό των προτάσεων. Επίσης, διαπιστώνεται μια σαφής αύξηση στο ύψος των προϋπολογισμών των προτάσεων, γεγονός που μπορεί να οφείλεται τόσο στη τόνωση της αυτοπεποίθησης των υποψηφίων όσο και στην στροφή τους και σε πιο απαιτητικές (σε κεφάλαιο) επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σε ότι αφορά την απασχόληση, η φύση και αυτού του προγράμματος δεν ευνοεί τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ενδεικτικά οι 6 προτάσεις του τρίτου κύκλου προβλέπεται να δημιουργήσουν 7 νέες θέσεις εργασίας.

Πίνακας 3: Εγκεκριμένες προτάσεις στο Πρόγραμμα Γυναικείας Επιχειρηματικότητας στη Θεσσαλία

Νομός	A Κύκλος	B Κύκλος	Γ Κύκλος
Μαγνησίας	4	2	6
Λάρισας	7	3	17
Τρικάλων	3	5	9
Καρδίτσας	1	6	4
Thessalia	15	16	36
Σύνολο χώρας	275	376	567

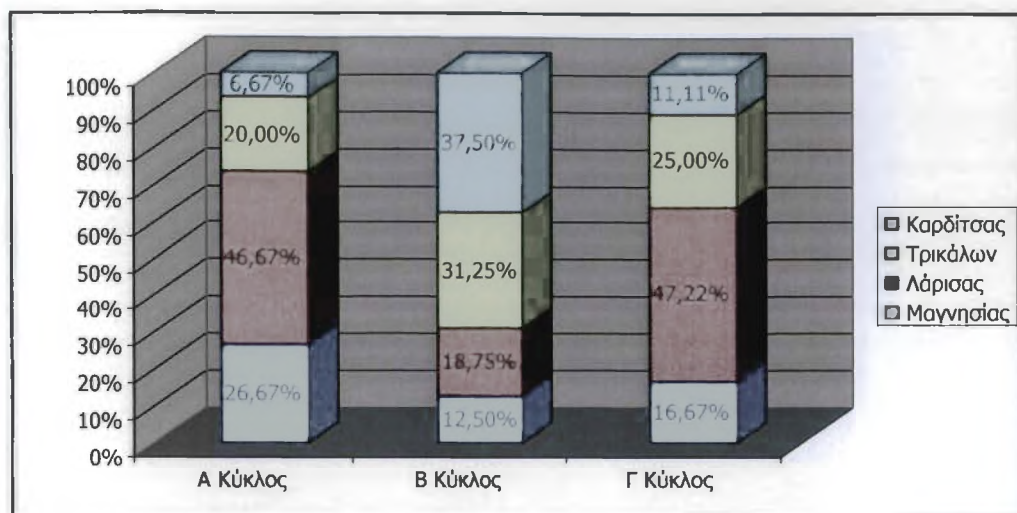
Πηγή: EOMMEX (<http://www.eommex.gr>)

Πίνακας 4: Προϋπολογισμός εγκεκριμένων προτάσεων στο Πρόγραμμα Γυναικείας Επιχειρηματικότητας στη Θεσσαλία (σε χιλιάδες Ευρώ)

Νομός	A Κύκλος	B Κύκλος	Γ Κύκλος
Μαγνησίας	82901	203488	546461,78
Λάρισας	187394	239260,54	1420813,62
Τρικάλων	84752	339900,35	948595,5
Καρδίτσας	18880	516184,87	323478,11
Θεσσαλία	373927	1298833,76	3239349,01
Σύνολο χώρας	17811260,00	30415558,00	47015708,83

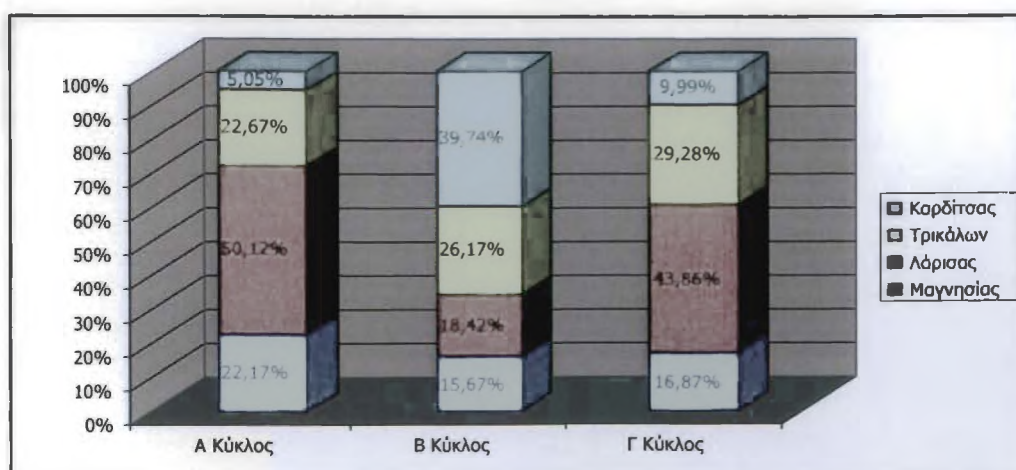
Πηγή: EOMMEX (<http://www.eommex.gr>)

Διάγραμμα 2: Κατανομή εγκεκριμένων προτάσεων στο Πρόγραμμα Γυναικείας Επιχειρηματικότητας στη Θεσσαλία



Πηγή: EOMMEX (<http://www.eommex.gr>)

Διάγραμμα 3: Κατανομή προϋπολογισμών εγκεκριμένων προτάσεων στο Πρόγραμμα Γυναικείας Επιχειρηματικότητας στη Θεσσαλία



Πηγή: EOMMEX (<http://www.eommex.gr>)

3.5.1.ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η Μαγνησία εμφανίζει υψηλή συγκέντρωση μορφών κοινωνικής επιχειρηματικότητας. Κυρίαρχη μορφή είναι αυτή των γυναικείων συνεταιρισμών. Σε σύνολο 103 αγροτικών και αστικών γυναικείων συνεταιρισμών στο σύνολο της χώρας και 16 στη Θεσσαλία, στη Μαγνησία λειτουργούν 10 γυναικείοι συνεταιρισμοί, όπου συμμετέχουν πάνω από 100 άτομα.

Στην πλειοψηφία τους οι συνεταιρισμοί κινούνται στο όριο της οικονομικής επιβίωσης και το προϊόν τους συνδέεται σε σημαντικό βαθμό με την πρωτογενή παραγωγή. Αποτέλεσμα είναι η πλειοψηφία των γυναικείων συνεταιρισμών να αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα ρευστότητας και διείσδυσης στην αγορά.

Οι κύριες αδυναμίες των γυναικείων συνεταιρισμών συνοψίζονται στα εξής:

- Αδύναμη επωνυμία και ταυτότητα προϊόντος.
- Υστέρηση σε διοικητικές ικανότητες.
- Ασύμμετρη κατανομή πόρων στις δραστηριότητες με έμφαση στην παραγωγή και υστέρηση στο μάρκετινγκ και τις πωλήσεις.
- Ισχνή εμπορική παρουσία, με προβληματική διανομή και ανεπάρκειες στην προώθηση, τις πωλήσεις και τα δίκτυα πώλησης.

Παρόλα αυτά, οι συνεταιρισμοί μπορούν να αποτελέσουν σημαντικό πόλο για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, καθώς εμπλουτίζουν την επιχειρηματική δραστηριότητα, ενισχύουν την ταυτότητα του τουριστικού προϊόντος και αποτελούν ισχυρό συνεκτικό μηχανισμό μεταξύ της πρωτογενούς παραγωγής και του τουρισμού.

3.5.2.ΕΞΑΓΩΓΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Σύμφωνα με τα στοιχεία των Επιμελητηρίων, στη Μαγνησία έχουν αναπτύξει εξαγωγική δραστηριότητα περίπου 60 επιχειρήσεις από σύνολο 276 στη Θεσσαλία²⁴. Τα στοιχεία αυτά δεν περιλαμβάνουν βέβαια επιχειρήσεις που αναπτύσσουν (παραγωγική) δραστηριότητα στη Μαγνησία, αλλά έχουν την έδρα τους σε άλλη περιοχή (κυρίως στην Αττική). Επίσης, δεν είναι σαφές πόσες από τις επιχειρήσεις του μητρώου των επιμελητηρίων έχουν συστηματική εξαγωγική δραστηριότητα. Εκτιμάται ότι αυτές θα είναι ακόμη λιγότερες.

Σημαντικότεροι κλάδοι σύμφωνα με την εξαγωγική δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων είναι οι εξής:

- Τρόφιμα και ποτά: 17 επιχειρήσεις σε σύνολο 57 στη Θεσσαλία
- Χονδρικό εμπόριο: 10 επιχειρήσεις σε σύνολο 59 στη Θεσσαλία
- Μηχανολογικός εξοπλισμός: 8 επιχειρήσεις σε σύνολο 22 στη Θεσσαλία
- Χημικά προϊόντα: 4 επιχειρήσεις σε σύνολο 9 στη Θεσσαλία
- Μη μεταλλικά ορυκτά: 4 επιχειρήσεις σε σύνολο 15 στη Θεσσαλία

Από τα στοιχεία που διατίθενται μπορούν να εξαχθούν ορισμένα προκαταρκτικά συμπεράσματα. Η εξαγωγική δραστηριότητα συναντάται σε τρεις πόλους. Την εμπορία και μεταποίηση πρωτογενούς παραγωγής, όπου η πρώτη ύλη δεν προέρχεται αποκλειστικά από την περιοχή της Μαγνησίας ή της Θεσσαλίας. Σε αυτές τις επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνονται και εκείνες των μη-μεταλλικών ορυκτών που αφορούν σε παραγωγή και επεξεργασία πέτρας και μαρμάρου.

Οι άλλοι δύο πόλοι αφορούν τα χημικά προϊόντα και το μηχανολογικό εξοπλισμό. Εδώ εμφανίζονται και ορισμένες μεγαλύτερες επιχειρήσεις με ισχυρή επωνυμία και ευρεία

²⁴ Βάση Δεδομένων Εξαγωγικών Επιχειρήσεων Θεσσαλίας ΚΕΤΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ, http://www.keta.gr/odigos_main.php, πρόσβαση στις 30-1-2005

γκάμα προϊόντων. Η πλειοψηφία τους όμως είναι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, κυρίως μηχανολογικού εξοπλισμού.

Συμπερασματικά, η εξαγωγική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται από αδυναμία στην επωνυμία. Οι εξαγωγές βασίζονται σε συγκριτικά πλεονεκτήματα (τιμή, εγγενή χαρακτηριστικά του προϊόντος) και σε μικρό βαθμό σε δυναμικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αφορά στην προστιθέμενη αξία έντασης γνώσης. Αυτή περιορίζεται στο μηχανολογικό εξοπλισμό. Εξακολουθούν όμως και εκεί να υφίστανται αδυναμίες που αφορούν τόσο την εμπορική επωνυμία όσο και τη συστηματική ανάπτυξη προϊόντων και την ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών.

3.5.3. ΥΠΟΔΟΜΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ, ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Στη Μαγνησία συγκεντρώνεται ο κύριος όγκος των ερευνητικών και τεχνολογικών φορέων και δραστηριοτήτων της Θεσσαλίας. Από τα περίπου 75 εργαστήρια του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και του ΑΤΕΙ Λάρισας, πάνω από 50 βρίσκονται στο Βόλο και λειτουργούν στο πλαίσιο των Τμημάτων του Πανεπιστημίου. Τα εργαστήρια απασχολούν πάνω από 130 άτομα, από τα οποία τα 110 είναι ερευνητικό προσωπικό. Από τους τελευταίους, οι μισοί περίπου είναι διδάσκοντες του Πανεπιστημίου.

Το μεγαλύτερο τμήμα των εργαστηρίων ανήκει στην Πολυτεχνική Σχολή και στην Σχολή Γεωπονικών Επιστημών. Συγκεκριμένα τα εργαστήρια κατά Τμήμα ή ομάδα Τμημάτων κατανέμονται ως εξής:

Τμήμα	Εργαστήρια
Μηχανολόγων Μηχανικών Βιομηχανίας	8
Πολιτικών Μηχανικών	5
Μηχανικών Χωροταξίας, Πολεοδομίας και Περιφερειακής Ανάπτυξης	9
Αρχιτεκτόνων Μηχανικών	1
Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών Τηλεπικοινωνιών και Δικτύων	-
Γεωπονίας Φυτικής Παραγωγής και Αγροτικού Περιβάλλοντος	5

Γεωπονίας Ζωικής Παραγωγής και Υδάτινου Περιβάλλοντος	9
Παιδαγωγικό Δημοτικής Εκπαίδευσης	3
Παιδαγωγικό Προσχολικής Εκπαίδευσης	6
Παιδαγωγικό Ειδικής Αγωγής	3
Ιστορίας Αρχαιολογίας και Κοινωνικής Ανθρωπολογίας	3

Πηγή: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (<http://www.uth.gr>)

Το Τμήμα Μηχανικών Ηλεκτρονικών Υπολογιστών Τηλεπικοινωνιών και Δικτύων δεν έχει ακόμη θεσπίσει εργαστήρια, αναπτύσσει όμως ήδη ερευνητική δραστηριότητα στους αντίστοιχους τομείς.

Επίσης, στη Μαγνησία λειτουργεί η EBETAM A.E. (κλαδική Εταιρεία Βιομηχανικής Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης για τον κλάδο του μετάλλου που υπάγεται στην ΓΓΕΤ και στην οποία συμμετέχουν επιχειρήσεις του κλάδου, πολλές από τις οποίες δραστηριοποιούνται στο Νομό). Η EBETAM είναι ο κύριος εταίρος του Τεχνολογικού Πάρκου Θεσσαλίας. Και οι δύο φορείς βρίσκονται στην Α ΒΙ.ΠΕ. Βόλου. Τέλος, στη Μαγνησία λειτουργεί το Ινστιτούτο Προστασίας Φυτών του ΕΘΙΑΓΕ.

Οι φορείς υποστήριξης της επιχειρηματικής δραστηριότητας περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων τους δύο βασικούς συλλογικούς φορείς, το Επιμελητήριο Μαγνησίας και το Σύνδεσμο Βιομηχανιών Θεσσαλίας και Κεντρικής Ελλάδος, το Ευρωπαϊκό Κέντρο Πληροφόρησης, τους δύο Νομαρχιακούς οργανισμούς την ANEM και το ΚΕΚΑΝΑΜ καθώς και ένα ευρύ σύνολο μικρότερων φορέων που λειτουργούν στο πλαίσιο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και των συλλογικών φορέων. Παραμένει ζητούμενο ο ρόλος ως μηχανισμού διαμόρφωσης στρατηγικής σε επίπεδο Νομού. Οι φορείς περισσότερο διαχειρίζονται προγράμματα και δράσεις παρά συμβάλλουν στην ανάπτυξη διαλόγου, μηχανισμών μάθησης και βελτίωσης.

Στον ιδιωτικό τομέα παρέχονται υπηρεσίες από εταιρίες συμβούλων επιχειρήσεων και παροχής τεχνικών υπηρεσιών (εργαστηριακή υποστήριξη κτλ.). Το επίπεδο παροχής των υπηρεσιών αυτών αντανακλά και το επίπεδο της ζήτησης, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Κρίσιμο χαρακτηριστικό και δείκτης της παρεχόμενης υποστήριξης είναι το αντικείμενό της. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων δεν παρέχεται υποστήριξη σε θέματα στρατηγικού χαρακτήρα. Συχνά, η υποστήριξη αφορά τη συμμετοχή σε προγράμματα. Συνολικά, η

προστιθέμενη αξία των συμβούλων προς τις επιχειρήσεις σε ότι αφορά τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους είναι περιορισμένη.

3.5.4.ΠΟΙΟΤΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΜΑΓΝΗΣΙΑ

Η ανταγωνιστικότητα της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθορίζεται σε σημαντικό βαθμό από άυλους παράγοντες που λειτουργούν ως μοχλοί προσανατολισμού και εστίασης της παραγωγικής και επενδυτικής προσπάθειας. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη αφορά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής και καινοτομικής συμπεριφοράς και η δεύτερη δομικά χαρακτηριστικά του παραγωγικού συστήματος.

Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται χαρακτηριστικά που αφορούν τον προσανατολισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ο στρατηγικός προσανατολισμός των επιχειρήσεων της Μαγνησίας χαρακτηρίζεται από την έμφαση στον ανταγωνισμό χαμηλού κόστους. Η λανθασμένη σύλληψη της έννοιας του ανταγωνισμού με βάση το κόστος έχει οδηγήσει την πλειοψηφία των επιχειρήσεων σε στρατηγικές που βασίζονται σε περικοπή του κόστους, ανύπαρκτες επενδύσεις και φτωχό μίγμα προϊόντος με μειονεκτικά ποιοτικά και λειτουργικά χαρακτηριστικά.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα, πέρα από το υψηλό ποσοστό της εμπορικής δραστηριότητας, αποτελεί ο τομέας του τουρισμού. Το τουριστικό προϊόν χαρακτηρίζεται από περιορισμένη διαφοροποίηση, έλλειψη συνοχής με το προϊόν του πρωτογενή τομέα, φτώχη ταυτότητα και ανύπαρκτη αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Το συγκριτικό πλεονέκτημα που παρέχει το φυσικό περιβάλλον, ως τόπος προορισμού, δεν έχει αξιοποιηθεί με την επένδυση στην περαιτέρω οικοδόμηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της ανάπτυξης υπηρεσιών προστιθέμενης αξίας και μιας δυναμικής ταυτότητας-επωνυμίας για τη Μαγνησία ως προορισμό. Δεν υπάρχει στόχευση σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς που να υπηρετείται από τις πρωτεύουσες, αλλά και τις δευτερεύουσες δραστηριότητες τουριστικών υπηρεσιών.

Αντίστοιχα στον αγροτοβιομηχανικό τομέα, η προστιθέμενη αξία περιορίζεται στην απλή μεταποίηση. Η επεξεργασία σπάνια αξιοποιεί νέες τεχνολογίες, η ανάπτυξη νέων

προϊόντων είναι περιορισμένη, η σύνδεση μεταξύ της πρωτογενούς παραγωγής και της επεξεργασίας είναι ανύπαρκτη και οι επωνυμίες πολύ αδύναμες, ειδικά έξω από τα σύνορα του Νομού.

Η καινοτομική συμπεριφορά έχει κυρίως αμυντικό χαρακτήρα. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν νέες τεχνολογίες όταν απαιτηθεί, είτε από τις συνθήκες του ανταγωνισμού είτε από τους κανόνες που θεσπίζει η κρατική ρύθμιση (π.χ. υιοθέτηση HACCP). Η καινοτομική δραστηριότητα χαρακτηρίζεται από έμφαση στην παραγωγική διαδικασία, δηλαδή στη μείωση του κόστους.

Υπάρχει σημαντική υστέρηση σε καινοτομία στο προϊόν είτε αυτή αφορά νέα προϊόντα είτε στρατηγικό αναπροσανατολισμό των προϊόντων. Συνολικά, εντοπίζεται αδυναμία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ως μια συστηματική δραστηριότητα των επιχειρήσεων και στη διαμόρφωση και υλοποίηση στρατηγικής, τόσο σε επίπεδο επιχείρησης όσο και σε επίπεδο παραγωγής²⁵. Επίσης, σε κλάδους όπως ο μηχανολογικός εξοπλισμός και τα μεταλλικά προϊόντα, η αξιοποίηση και η λειτουργική ενσωμάτωση νέων τεχνολογιών για την ανάπτυξη προϊόντων είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη.

Συνολικά, η αντίληψη που επικρατεί χαρακτηρίζεται από «παραγωγισμό». Θεωρείται δηλαδή, ότι η παραγωγή είναι η βασική και αποκλειστική δραστηριότητα που αφορά το επιχειρείν. Ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ανάπτυξη προϊόντων, η έρευνα αγοράς, η προβολή και προώθηση και άλλες κύριες και υποστηρικτικές δραστηριότητες βρίσκονται συνήθως έξω από το πεδίο επισκόπησης του επιχειρηματικού κόσμου.

Απουσιάζει, ταυτόχρονα με τα προηγούμενα, η κουλτούρα συνεργασίας ανάμεσα στις επιχειρήσεις και ιδιαίτερα με τους φορείς Ε&Τ. Αυτό βέβαια χαρακτηρίζει συνολικά τη χώρα. Οφείλεται σε σημαντικό βαθμό σε δύο παράγοντες. Πρώτα, στην απουσία σχετικής ιστορίας και θετικών παραδειγμάτων και μετέπειτα στον πελατειακό χαρακτήρα άσκησης πολιτικής. Επίσης, οφείλεται και στο χαμηλό επίπεδο εγκύκλιων γνώσεων και κατάρτισης τόσο σε θέματα γενικής παιδείας όσο και σε αντικείμενα τεχνολογίας, επιχειρηματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων.

²⁵ ΚΕΤΑ Θεσσαλίας (2005) *Η επιχειρηματική εξέλιξη στη Θεσσαλία: ετήσια έκθεση 2003*

Σε ότι αφορά το δομικά χαρακτηριστικά του παραγωγικού ιστού της Μαγνησίας, το κυρίαρχο χαρακτηριστικό είναι ο έντονος δυϊσμός που χαρακτηρίζει τόσο την επιχειρηματική δομή όσο και τη συμπεριφορά. Αυτό εντείνεται από το γεγονός ότι η Μαγνησία φιλοξενεί (κυρίως στις δύο ΒΙ.ΠΕ.) μεγάλες επιχειρήσεις. Πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές έχουν την έδρα τους και το μεγαλύτερο μέρος των δραστηριοτήτων στρατηγικού χαρακτήρα (διοίκηση, Ε&ΤΑ κλπ.) εκτός Μαγνησίας.

Ενώ συνολικά παρατηρείται ότι ένα τμήμα της επιχειρηματικής κοινότητας έχει σχετικά πιο δυναμική φιλοσοφία, αυτό δεν αντικατοπτρίζεται στις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Αυτό μπορεί να αποδοθεί, τόσο στο γεγονός ότι μερικές από τις σημαντικότερες επιχειρήσεις έχουν το κέντρο αποφάσεων αλλού, όσο και στο πολύ χαμηλό επίπεδο αλληλεπίδρασης και συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων.

Τέλος, από την πλευρά του κράτους ως σημαντικού παράγοντα της ζήτησης, τόσο σε κεντρικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, δεν έχει λειτουργήσει ως μοχλός έλξης της καινοτομικής προσπάθειας, με την εξαίρεση μεμονωμένων περιπτώσεων και χαρακτήρα υποκατάστασης εισαγωγών. Δεν έχει αξιοποιηθεί η έντονη δημόσια επενδυτική δραστηριότητα για την παροχή ευκαιριών σε τοπικές επιχειρήσεις, ώστε να αναπτύξουν καινοτόμα προηγμένα προϊόντα, τα οποία στη συνέχεια θα μπορούν να προωθήσουν και σε άλλες αγορές. Τέτοιες ευκαιρίες δεν έχουν αναζητηθεί, καθώς λείπει οποιοσδήποτε μηχανισμός διαβούλευσης και διαμόρφωσης συναίνεσης σε θέματα που αγγίζουν το παραγωγικό ιστό.

3.5.5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΗΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΗ ΜΑΓΝΗΣΙΑ

Στη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, η Μαγνησία μαζί με την υπόλοιπη Θεσσαλία διολίσθησε σε καινοτομικές επιδόσεις. Παράλληλα, μαζί με άλλες περιοχές της Ελλάδας, βρέθηκε να δέχεται πίεση από δύο πλευρές.

- Από τη μία η Αττική και σε μικρότερο βαθμό η Θεσσαλονίκη προσελκύνουν επιχειρηματικές δραστηριότητες που απαιτούν υψηλού επιπέδου απασχόληση (διοίκηση, μάρκετινγκ, Ε&Α κλπ.). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι σε αυτές τις περιοχές βρίσκονται σχεδόν κατ' αποκλειστικότητα τα κέντρα αποφάσεων και συγκεντρωμένο

μεγάλο μέρος της εγχώριας αγοράς, του απαιτούμενου ανθρώπινου δυναμικού και των υποδομών E&A. Μαζί με αυτές τις περιοχές θα πρέπει να αναφερθούν οι Νομοί του Ηρακλείου και της Αχαΐας, όπου υπάρχουν πόλοι υποδομών E&A υψηλού επιπέδου, συγκεντρώσεις οικονομικής δραστηριότητας και λιμάνια εξαγωγών προς την Ευρώπη. Από την άλλη πλευρά, η Μαγνησία αντιμετωπίζει τις περιοχές της Βαλκανικής ενδοχώρας, οι οποίες διαθέτουν αξιόλογο ανθρώπινο δυναμικό, χαμηλό κόστος εργασίας και πρόσβαση σε νέες αγορές.

Η πρόκληση για τη Μαγνησία είναι να αναπτύξει δυναμικό προφίλ επιχειρηματικής δραστηριότητας που θα μπορεί να ανταγωνισθεί τόσο με τα εγχώρια και διεθνή κέντρα συγκέντρωσης οικονομικής ισχύος όσο και με τις αναπτυσσόμενες περιοχές των Βαλκανίων, της Α. Ευρώπης και των χωρών της Ασίας και της Αφρικής. Αυτό σημαίνει ότι δεν αρκεί η απλή προσέλκυση και ανάπτυξη παραγωγικών επενδύσεων. Θα πρέπει να υπάρχουν δύο συγκεκριμένοι στόχοι. Ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων υψηλής προστιθέμενης αξίας με έμφαση στη γνώση και διαμόρφωση ανταγωνιστικού προφίλ με σαφή ταυτότητα σε ότι αφορά την τοποθέτηση του προϊόντος στο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Απέναντι στον ανταγωνισμό κόστους από Βορρά και Νότο, η Μαγνησία - και η Θεσσαλία γενικότερα - πρέπει να διαμορφώσει διακριτή ταυτότητα σε επίπεδο τόσο προϊόντος και επωνυμίας όσο και παραγωγικής διάρθρωσης.

3.5.5.1 ΙΣΧΥΡΑ ΣΗΜΕΙΑ

➤ *Υποδομές E&T*

Όπως περιγράφηκε παραπάνω, η Μαγνησία έχει προικισθεί με σημαντικό δυναμικό E&T υποδομών, ιδιαίτερα σε σύγκριση με τους άλλους Νομούς στη Θεσσαλία. Χαρακτηρίζεται βέβαια από ακαδημαϊσμό, δεν είναι όμως ξένο σε συνεργασίες με επιχειρήσεις και σε διεθνείς δραστηριότητες. Αποτελεί ένα σημαντικό παράθυρο στις διεθνείς εξελίξεις και μηχανισμό μεταφοράς τεχνολογίας.

➤ *Ανθρώπινο δυναμικό*

Αν και το μεγαλύτερο τμήμα του επιχειρηματικού και στελεχιακού δυναμικού προέρχεται από μικρομεσαίες επιχειρήσεις με συντηρητική επιχειρηματική νοοτροπία και περιορισμένες τεχνολογικές ικανότητες, υπάρχουν δύο σημαντικοί παράγοντες που συμβάλλουν στην αναστροφή της κατάστασης. Το Πανεπιστήμιο παράγει νέο ανθρώπινο δυναμικό με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και ανοιχτούς ορίζοντες. Οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο Νομό έχουν επίσης συμβάλλει σε κάποιο βαθμό στην ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού με συγκεκριμένες γνώσεις, εμπειρία και παραστάσεις που υπερβαίνουν τα όρια της τοπικής οικονομίας. Οι νοοτροπίες αυτού του δυναμικού μπορεί να εκτιμηθεί ότι θα είναι πιο δυναμικές, από ότι αυτές που αναπτύσσονται στις επιχειρήσεις με εσωστρεφή προσανατολισμό και συντηρητική συμπεριφορά.

➤ *Συμπληρωματικοί κλάδοι*

Αξιόλογο στοιχείο της παραγωγικής δομής είναι η έντονη συμπληρωματικότητα μεταξύ των κλάδων, ιδιαίτερα μεταξύ του πρωτογενούς τομέα και ορισμένων μεταποιητικών κλάδων (κυρίως τα τρόφιμα-ποτά), καθώς και οι εν δυνάμει συμπληρωματικότητες του κλάδου μηχανολογικού εξοπλισμού με τους άλλους κλάδους. Οι συνέργιες που είναι δυνατό να αξιοποιηθούν έχουν περισσότερο κάθετο παρά οριζόντιο χαρακτήρα. Είναι λοιπόν πιο δυναμικές από τη φύση τους και παρέχουν περισσότερο χώρο για αλληλεπίδραση με καινοτομικό περιεχόμενο. Οι συμπληρωματικότητες εκτείνονται και πέρα από τα όρια του Νομού, στην ευρύτερη περιφέρεια.

3.5.5.2. ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ

➤ Φτωχό προϊόν

Το προϊόν του Νομού παραμένει στάσιμο. Δεν ανανεώνεται, καθώς δεν υπάρχει αντίστοιχη καινοτομική δραστηριότητα και ικανότητα και δεν ενσωματώνει αποτελεσματικά τις τεχνολογικές εξελίξεις. Διολισθαίνει σε ανταγωνισμό τιμής με ελάχιστη λειτουργική βελτίωση.

➤ Έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού και τοποθέτησης

Δεν υπάρχει σαφής στρατηγική τοποθέτηση των επιχειρήσεων και των προϊόντων τους στο ανταγωνιστικό τοπίο. Ο μιμητισμός και η έλλειψη καινοτομίας οδηγούν σε μετωπική αντιπαράθεση με άλλα προϊόντα, δίχως εστίαση και εξειδίκευση.

➤ Αδύναμη επωνυμία

Η Μαγνησία, οι επιχειρήσεις της και τα προϊόντα τους δεν αντιστοιχούνται σαφώς στη συνείδηση του καταναλωτή ή στην οικονομία γενικότερα. Δεν έχει οικοδομηθεί σαφής ταυτότητα σε κανένα επίπεδο – προϊόντος, επιχείρησης, τόπου – με μικρή ίσως εξαίρεση τις περιοχές του Πηλίου και των Σποράδων.

➤ Απουσία νέων επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων εντάσεως γνώσης

Παρά τη σχετικά υψηλή συγκέντρωση υποδομών E&T, δεν έχουν δημιουργηθεί αξιόλογες επιχειρήσεις εντάσεως γνώσης, όπως συμβαίνει συνήθως σε αντίστοιχες περιπτώσεις. Έτσι, δεν εμπλουτίζεται το παραγωγικό οικοσύστημα και δεν αναπτύσσεται εξειδικευμένη υποστήριξη για τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Παράλληλα, δεν παρατηρείται αντίστοιχη επίδραση στις δραστηριότητες των υφισταμένων επιχειρήσεων²⁶.

➤ Απουσία μηχανισμών χρηματοδότησης νέων επιχειρήσεων εντάσεως γνώσης και κεφαλαίου υψηλού κινδύνου

²⁶ KETA Θεσσαλίας (2005) *Η επιχειρηματική εξέλιξη στη Θεσσαλία: ετήσια έκθεση 2003*

Η αδυναμία ανάπτυξης καινοτόμων δραστηριοτήτων εντάσεως γνώσης οφείλεται σε σημαντικό βαθμό σε διαρθρωτικές συνιστώσες του χρηματοπιστωτικού συστήματος:

- ♦ Έλλειψη ευέλικτων μορφών χρηματοδότησης.
- ♦ Ισχνή ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών χρηματοδότησης, ιδίως σε ότι αφορούν παραγωγικές επενδύσεις και αδυναμίες σχεδιασμού και αξιολόγησης επενδύσεων.
- ♦ Ανυπαρξία πόρων για δραστηριότητες υψηλού επιχειρηματικού κινδύνου. Έλλειψη σχετικής τεχνογνωσίας αξιολόγησης.
- ♦ Δυστοκία στην κινητοποίηση ανενεργών κεφαλαίων σε παραγωγικές επενδύσεις.

Οι συνέπειες των φαινομένων αυτών είναι δυσμενέστερες για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα για τον πρωτογενή τομέα.

➤ ***Χαμηλό επίπεδο κατάρτισης και ικανοτήτων σε θέματα επιχειρηματικότητας και στρατηγικής***

Ο ρόλος των επιχειρηματικών στελεχών στην αξιοποίηση της τεχνολογικής εξέλιξης υπερβαίνει αυτόν του απλού διαχειριστή που διαθέτει καλή γνώση μεθοδολογικών εργαλείων. Απαιτείται οραματισμός, εφευρετικότητα και καινοτομία στην οργάνωση και τη διοίκηση της επιχειρησιακής λειτουργίας. Οι παρατηρήσεις στις επιχειρήσεις της περιφέρειας δείχνουν ότι ενώ υφίσταται βούληση για ανάπτυξη νέων διοικητικών πρακτικών, παράλληλα υφίσταται και έλλειμμα τεχνικών γνώσεων και πληροφόρησης για τη διεθνή πρακτική. Οι περιορισμένοι πόροι των περισσότερων ΜΜΕ και ο πατερναλιστικός συγκεντρωτικός χαρακτήρας διοίκησης των περισσότερων οικογενειακών επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με την περιορισμένη επαφή με τις εξελίξεις στο διεθνή ορίζοντα στερούν από τα στελέχη τους πόρους και το χρόνο για να αναπτύξουν τις ικανότητες τους.

Η κυριαρχία των μικρών και πολύ μικρών επιχειρήσεων τροφοδοτεί και τροφοδοτείται από την κρίσιμη έλλειψη ικανοτήτων σε κρίσιμα αντικείμενα του επιχειρείν. Σημαντικότερα ανάμεσά τους είναι η στρατηγική διοίκηση, το στρατηγικό μάρκετινγκ και το μάρκετινγκ γενικότερα και η ανάπτυξη προϊόντων και υπηρεσιών.

Η αδυναμία αυτή στερεί τις επιχειρήσεις από τη δυνατότητα να αντιληφθούν και να αξιολογήσουν έγκαιρα και αποτελεσματικά τις αλλαγές στο οικονομικό περιβάλλον και να ανταποκριθούν σε αυτές, ιδιαίτερα όταν συνδυάζονται με την απουσία αντίστοιχων δομών υποστήριξης και συλλογικών μηχανισμών.

Οι συνέπειες είναι οδυνηρές σε ότι αφορά την καινοτομία, ιδιαίτερα όταν αντιμέτωπα με την πιθανότητα απώλειας του πλήρους ελέγχου, τα στελέχη αναδιπλώνονται σε συντηρητικές στρατηγικές, οι οποίες μακροπρόθεσμα υπονομεύουν τις επιχειρήσεις.

➤ ***Αδύναμος εξαγωγικός προσανατολισμός, πόροι και ικανότητες***

Με την εξαίρεση λίγων μεγάλων επιχειρήσεων, απουσιάζει η ικανότητα συστηματικού σχεδιασμού και πραγματοποίησης εξαγωγικής δραστηριότητας. Οι αδυναμίες εντοπίζονται στην έλλειψη δικτύων, την απουσία ισχυρής επωνυμίας, τις ανεπαρκείς ικανότητες σε ζητήματα εξαγωγών, την τεχνολογία και το σχεδιασμό των προϊόντων.

➤ ***Δικτύωση επιχειρήσεων χαμηλού επιπέδου***

Με την εξαίρεση του πρωτογενούς τομέα, δεν έχουν αναπτυχθεί συνεταιριστικές δομές ή κοινές επενδύσεις. Η έλλειψη αυτή είναι πιο εμφανής στις δραστηριότητες προβολής και διανομής καθώς και σε στρατηγικές υποδομές ορισμένων κλάδων (έρευνα και ειδικές τεχνολογικές υπηρεσίες στα τρόφιμα-ποτά και το μηχανολογικό εξοπλισμό).

Πέρα από τις οριζόντιες συνεργασίες, η συμπληρωματικότητα, που επισημαίνεται πιο κάτω, δημιουργεί ευκαιρίες για κάθετη συνεργασία μεταξύ παραγωγών και χρηστών (με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων, τη βελτίωση πρώτων υλών, την ανάπτυξη προδιαγραφών και προτύπων κοκ.), που όμως δεν έχουν αξιοποιηθεί.

➤ ***Ελλιπής πληροφόρηση και αξιοποίηση της υποδομής E&T***

Η ανεπαρκής ανάπτυξη κουλτούρας οριζόντιας και κάθετης συνεργασίας αντικατοπτρίζεται και στην ισχνή αξιοποίηση της υποδομής σε E&T. Η Περιφέρεια έχει προικισθεί με αξιόλογους οργανισμούς εκπαίδευσης, έρευνας και τεχνολογικών υπηρεσιών, όπου αναπτύσσεται και συσσωρεύεται τεχνογνωσία κοντά στην αιχμή της διεθνούς εξέλιξης για την πλειοψηφία των κλάδων. Η περιορισμένη εκμετάλλευση λοιπόν

της τεχνολογίας δεν είναι πρόβλημα που μπορεί να αποδοθεί μονοσήμαντα στις ελλείψεις στην πλευρά της προσφοράς. Οι αιτίες του φαινομένου πρέπει να αναζητηθούν και στις δύο πλευρές:

- ♦ Η προβληματική στρατηγική των ΜΜΕ, η προσήλωση στη μείωση του κόστους (σε αντιπαράθεση με την ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων τους), η απουσία συνεργατικής κουλτούρας και συλλογικής συνείδησης και οι περιορισμένες τεχνολογικές ικανότητες αποτελούν σημαντικούς φραγμούς στην προσέγγιση και την αξιοποίηση της Ε&Τ υποδομής²⁷.
- ♦ Οι οργανισμοί Ε&Τ από την πλευρά τους, χαρακτηρίζονται από έντονο ακαδημαϊσμό (ακόμη και εκείνοι που δεν έχουν ως πρώτη αποστολή την έρευνα), από έλλειψη μηχανισμών προβολής και εργαλείων συνεργασίας με τον παραγωγικό τομέα και τέλος από έλλειψη εμπειρίας, φαντασίας και κινήτρων για να προσεγγίσουν τις επιχειρήσεις.

Στους πιο πάνω παράγοντες θα πρέπει να προστεθούν:

- ♦ Η συνεχιζόμενη αδυναμία σύγχρονων υποδομών τηλεπικοινωνιών και συγκοινωνιών, η οποία δυσχεραίνει περαιτέρω τη δικτύωση και τη συνεργασία.
- ♦ Η κακή εικόνα του δημόσιου τομέα.

Συνέπεια της κατάστασης αυτής είναι και η περιορισμένη ικανότητα των επιχειρήσεων να παρακολουθήσουν και να ενσωματώσουν την τεχνολογική εξέλιξη συνολικά (εκτός από την αγορά εξοπλισμού) και να συμμετάσχουν σε χρηματοδοτούμενα έργα Ε&Α. Παράλληλα, δεν έχουν αναπτυχθεί αποτελεσματικοί μηχανισμοί πληροφόρησης και κινητοποίησης των επιχειρήσεων για την αξιοποίηση κινήτρων και εργαλείων που διαθέτει το κράτος και η Ε.Ε.

➤ *Χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ελλιπής κουλτούρα συνεργασίας*

Κρίσιμος παράγοντας για την ανάπτυξη μιας δυναμικής τοπικής οικονομίας είναι η ανάπτυξη δικτύων συνεργασίας. Στη Μαγνησία η κυρίαρχη νοοτροπία δεν ευνοεί τη συνεργασία. Το χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, που υπονομεύει τις μακροχρόνιες και

²⁷ ΚΕΤΑ Θεσσαλίας (2005) *Η επιχειρηματική εξέλιξη στη Θεσσαλία: ετήσια έκθεση 2003*

στρατηγικού χαρακτήρα δεσμεύσεις, οφείλεται και στην εικόνα του δημόσιου τομέα ως αναξιόπιστου εταίρου – τόσο σε κεντρικό όσο και σε τοπικό επίπεδο – καθώς και στο χαμηλό γνωστικό επίπεδο του επιχειρηματικού κόσμου. Το τελευταίο σε συνδυασμό με την αδυναμία στην ενημέρωση και την κατάρτιση δημιουργεί αδυναμία και ανασφάλεια στην αξιολόγηση τόσο επενδυτικών όσο και επιχειρηματικών ευκαιριών με αποτέλεσμα την ευκαιριακή και βραχυχρόνιου ορίζοντα συμπεριφορά.

➤ *Περιορισμένη αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και καινοτομίας*

Παρόλο το δυναμισμό των κλάδων των τροφίμων-ποτών και της μεταλλουργίας-μεταλλικών προϊόντων, η χρήση νέων τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις δεν είναι διαδεδομένη σε μεγάλη κλίμακα. Το πρόβλημα οξύνεται από το γεγονός ότι οι τεχνολογίες αυτές είτε μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τις λειτουργικές επιδόσεις της επιχείρησης (πληροφορική, αυτοματισμοί, CAD-CAM), είτε προσφέρουν νέες ευκαιρίες για ανάπτυξη και καινοτομία (τηλεπληροφορική, INTERNET, νέα υλικά), είτε συντελούν στην υπέρβαση φραγμών προς τις αγορές (τεχνικές διασφάλισης ποιότητας, πιστοποίηση κατά ISO 9000, HACCP, CE).

Αντίστοιχη είναι και η εικόνα της καινοτομική επίδοσης των επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση ή ανανέωση των προϊόντων είναι περιορισμένη και οι αλλαγές στην παραγωγή στηρίζονται κατά το μάλλον σε αγορά εξοπλισμού.

Η δυστοκία των επιχειρήσεων να εκμεταλλευθούν την τεχνολογική εξέλιξη θα πρέπει να αποδοθεί – πέρα από την οικονομική διάσταση - σε τέσσερις παράγοντες:

- ♦ Αδυναμία των στελεχών να αξιολογήσουν τη σημασία των νέων τεχνολογιών, να σχεδιάσουν και να υλοποιήσουν κατάλληλες επιχειρηματικές δομές και στρατηγικές και να αξιοποιήσουν νέες τεχνικές διοίκησης και οργάνωσης.
- ♦ Έλλειμμα επιχειρήσεων που μπορούν να αναπτύξουν και να προσαρμόσουν τις τεχνολογίες στις ανάγκες των χρηστών αναπτύσσοντας εξειδικευμένες τεχνολογικές λύσεις.
- ♦ Περιορισμένη πρόσβαση και αξιοποίηση της υποδομής E&T και αδυναμία παρακολούθησης και μάθησης από τις εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο.

- ♦ Απουσία συνεργασίας και αμφίδρομης μάθησης μεταξύ των επιχειρήσεων.

➤ ***Τεχνολογική εξάρτηση - Έλλειψη εξειδικευμένων προμηθευτών εξοπλισμού και τεχνολογικών υπηρεσιών***

Η προμήθεια τεχνολογίας από επιχειρήσεις στην Ελλάδα και στο εξωτερικό είναι αναπόφευκτη. Η διεθνής εμπειρία έχει αναδείξει ότι η εγγύτητα σε εξειδικευμένους προμηθευτές τεχνολογικών λύσεων αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι συνήθως μικρομεσαίες. Ο ρόλος τους είναι σημαντικός στην αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, όπου οι ΜΜΕ στους παραδοσιακούς κλάδους δεν είναι σε θέση να ανταποκριθούν μεμονωμένα στις απαιτήσεις της νέας τεχνολογίας. Οι επιχειρήσεις στους νέους κλάδους μαθαίνουν πιο γρήγορα, αξιοποιώντας την εξειδίκευσή τους και την εμπειρία τους με μεγάλο αριθμό χρηστών. Η ανάπτυξη και η ικανότητα των εξειδικευμένων προμηθευτών τεχνολογικών λύσεων εξαρτάται επίσης από τις απαιτήσεις και την τόλμη των χρηστών των υπηρεσιών και των προϊόντων τους. Η έλλειψη τέτοιων επιχειρήσεων από τον τοπικό παραγωγικό ιστό υπονομεύει την δυνατότητα των τοπικών επιχειρήσεων να ανταποκριθούν με ταχύτητα και αποτελεσματικότητα στις μεταβολές του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και να αναπτύξουν δικές τους διακριτές στρατηγικές²⁸.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΑΠΕΙΛΕΣ

Αντίθετα με την κοινή αίσθηση, οι ανταγωνιστικές πιέσεις δεν προέρχονται μόνο από χώρες με χαμηλότερο κόστος παραγωγής. Όλοι οι κλάδοι της τοπικής οικονομίας υφίστανται σημαντικές απώλειες από ανταγωνιστές που (προερχόμενοι κύρια από την Ε.Ε.) προσφέρουν ανώτερα ποιοτικά (και σε χαρακτηριστικά) προϊόντα ή αναπτύσσουν και επενδύουν στην προώθηση και τη διανομή. Σε αυτούς προστίθενται συνεχώς ανταγωνιστές από τις νέες χώρες-μέλη και την Ανατολική Ευρώπη, καθώς και από την Ασία. Παράλληλα, τόσο τα πρότυπα κατανάλωσης όσο και οι κύριοι εξαγωγικοί προορισμοί στρέφονται σε επώνυμα προϊόντα και προϊόντα με υψηλά ποιοτικά λειτουργικά χαρακτηριστικά.

²⁸ ΚΕΤΑ Θεσσαλίας (2005) *Η επιχειρηματική εξέλιξη στη Θεσσαλία: ετήσια έκθεση 2003*

Η επιλογή της αμυντικής στρατηγικής, της προσήλωσης στο χαμηλό κόστος θα είχε καταστροφικές συνέπειες για την απασχόληση, την ποιότητα ζωής και μακροπρόθεσμα για την οικονομία. Ο βασικός κίνδυνος για την τοπική οικονομία είναι να μην μπορέσει να παρακολουθήσει την εξέλιξη τόσο της τεχνολογίας όσο και των καταναλωτικών προτύπων και συνηθειών που συνδιαμορφώνουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον και να διαμορφώσει σύγχρονες ανταγωνιστικές στρατηγικές.

Οι συνέπειες τυχόν αδυναμίας να αξιοποιηθεί η τεχνολογική εξέλιξη μπορούν να συνοψισθούν ως εξής:

- Βραχυπρόθεσμα, αδυναμία αναδιάρθρωσης της απασχόλησης, δημιουργίας θέσεων εργασίας για τεχνικούς και επιστήμονες και προσέλκυσης αξιόλογου στελεχικού δυναμικού. Παράταση της τεχνολογικής εξάρτησης και στασιμότητα της προστιθέμενης αξίας.
- Μακροπρόθεσμα υπονόμηση της ανταγωνιστικότητας των υφιστάμενων επιχειρήσεων και περιορισμό τους στα χαμηλότερα τμήματα της εγχώριας και της διεθνούς αγοράς. Συνέπεια θα είναι η οικονομική συρρίκνωση και η όξυνση οικονομικών, κοινωνικών και οικολογικών προβλημάτων.

3.5.7. ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ

➤ Κλάδοι με δυναμική ζήτηση

Το σύνολο των κλάδων επηρεάζονται από σημαντικές μεταβολές στα πρότυπα κατανάλωσης ή τις νέες ανάγκες και απαιτήσεις που εμφανίζονται στις αγορές τους. Με κοινό χαρακτηριστικό τις αυξημένες απαιτήσεις για ποιότητα και προστασία του περιβάλλοντος, οι τάσεις αυτές εξειδικεύονται ανά κλάδο:

- ◆ Υγιεινή, διατροφική αξία και ασφάλεια στα τρόφιμα, τα ποτά και τα πρωτογενή προϊόντα.

- ♦ Υψηλής τεχνολογίας και εξειδικευμένα προϊόντα στην μεταλλουργία, τα μεταλλικά προϊόντα και τον εξοπλισμό²⁹.

Κοινό στοιχείο των εξελίξεων αυτών, που αφορούν όλο και μεγαλύτερο μέρος της αγοράς, αποτελεί η απαίτηση για αύξηση της προστιθέμενης αξίας που προσφέρουν οι επιχειρήσεις. Η εξέλιξη αυτή είναι ίσως σημαντικότερη από τις προοπτικές μεγέθυνσης των αγορών, καθώς ορίζουν τους όρους ανταγωνισμού.

Οι προοπτικές ανάπτυξης είναι σημαντικές για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν ή επενδύουν σε τεχνογνωσία, ώστε να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις παραμένοντας ταυτόχρονα ανταγωνιστικές. Ταυτόχρονα αποτελούν μοναδική διέξοδο από την παγίδευση σε στρατηγικές χαμηλού κόστους και ποιότητας.

➤ **Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών**

Οι νέες τάσεις στη ζήτηση αποτελούν σε μεγάλο βαθμό απόρροια της τεχνολογικής εξέλιξης. Ταυτόχρονα, η ίδια τεχνολογική εξέλιξη προσφέρει ευκαιρίες ανταπόκρισης στις απαιτήσεις της αγοράς. Αναπτύσσονται εξειδικευμένες τεχνολογίες για κάθε κλάδο, όμως σε συντριπτικό βαθμό οι τεχνολογικές τάσεις είναι κοινές στους παραγωγικούς κλάδους:

- ♦ Πληροφορικοποίηση των λειτουργιών σε όλο το εύρος της επιχείρησης και των ανταλλαγών των επιχειρήσεων και ανάπτυξη αυτοματισμών.
- ♦ Τεχνολογίες ελέγχου, διασφάλισης και διαπίστευσης ποιότητας.
- ♦ Τεχνολογίες αντιρρύπανσης και εξοικονόμησης και διαχείρισης ενέργειας.
- ♦ Μέθοδοι διοίκησης επιχειρήσεων, ανθρώπινου δυναμικού και τεχνολογίας.

Στους «παραδοσιακούς κλάδους» προσφέρονται ευκαιρίες εξοικονόμησης πόρων, ορθολογισμού των διαδικασιών, επιτάχυνσης, αύξησης της ευελιξίας και αναβάθμισης και διαφοροποίησης του προϊόντος. Η επιτυχία της εφαρμογής των τεχνολογιών αυτών εξαρτάται από τις ικανότητες και τις γνώσεις των στελεχών και του προσωπικού, την παράλληλη ανάπτυξη κατάλληλων οργανωτικών δομών, την εγγύτητα σε πηγές

²⁹ ΚΕΤΑ Θεσσαλίας (2005) *Η επιχειρηματική εξέλιξη στη Θεσσαλία: ετήσια έκθεση 2003*

τεχνογνωσίας και σε προμηθευτές εξειδικευμένων τεχνολογικών υπηρεσιών και το δυναμισμό του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η ανάπτυξη νέων κλάδων συναφών με τις νέες τεχνολογίες αποτελεί ταυτόχρονα επιχειρηματική και αναπτυξιακή ευκαιρία, καθώς και σημαντική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της περιφέρειας συνολικά. Τρεις είναι οι κύριες εναλλακτικές στρατηγικές:

- ◆ Νέες υπηρεσίες και προϊόντα για τη διεθνή αγορά.
- ◆ Προμήθειες του Δημόσιου Τομέα, με στρατηγικά στοχευόμενες προκηρύξεις.
- ◆ Εξειδικευμένοι προμηθευτές των σημαντικότερων κλάδων της περιφέρειας.

Οι δύο τελευταίες επιλογές έχουν το πλεονέκτημα ότι προσφέρονται για σταδιακή μάθηση και ανάπτυξη στη βάση συγκεκριμένων απαιτήσεων και συχνά αποτελούν δίοδο προς την πρώτη. Ταυτόχρονα είναι, όπως τονίσθηκε και προηγουμένως, σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία του τεχνολογικού εκσυγχρονισμού των άλλων κλάδων και της Περιφέρειας συνολικά.

➤ **Αξιοποίηση των υποδομών**

Είναι πλέον κοινή πεποίθηση ότι η πανσπερμία Ινστιτούτων, Εργαστηρίων και συναφών οργανισμών E&T δεν εγγυάται την τεχνολογική ανάπτυξη της οικονομίας, ούτε την αποδοτική αξιοποίηση των περιορισμένων πόρων της οικονομίας. Η Μαγνησία έχει την τύχη να είναι προικισμένη με αξιόλογους οργανισμούς, η ταυτότητα των οποίων εν γένει συνάδει με τα δομικά χαρακτηριστικά της παραγωγής. Εντούτοις, η αξιοποίηση της υποδομής αυτής ήταν ελάχιστη.

Κατά συνέπεια η ωφέλεια από την αξιοποίηση της υποδομής δεν έγκειται τόσο στην επέκτασή της όσο στην καλύτερη αξιοποίησή τους. Οι επιχειρήσεις της Περιφέρειας έχουν να ωφεληθούν σε σημαντικό βαθμό από την ανάπτυξη μηχανισμών και υπηρεσιών που θα ανταποκρίνονται ακριβώς στις ανάγκες τους και θα εξυπηρετούν στην καλύτερη παρακολούθηση της τεχνολογικής εξέλιξης. Οι υπηρεσίες των φορέων E&T θα έχουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα όταν υπάρξει προβολή, τόσο των υπηρεσιών όσο και των επιτευγμάτων.

Σημαντικά οφέλη τόσο για τον παραγωγικό ιστό, όσο και για την κοινωνία της Περιφέρειας συνολικά, θα έχει και η ανάπτυξη των υποδομών που σχετίζονται με την «κοινωνία της πληροφορίας». Τα οφέλη αυτά δεν σχετίζονται μόνο με τη βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών και τη δικτύωση των επιχειρήσεων, αλλά και με τις ευκαιρίες για ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

➤ **Ενίσχυση ικανότητας για συνεργασία**

Η τελευταία επισήμανση σχετικά με τις κοινές υποδομές αναδεικνύει τα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από οριζόντιες συνεργασίες μεταξύ των επιχειρήσεων. Το μικρό μέγεθος των μονάδων προσφέρει περιορισμένη ευελιξία, αλλά και υψηλό κόστος. Από την άλλη πλευρά η προώθηση μόνο μεγάλων μονάδων εντείνει την ευαισθησία της οικονομίας σε δομικές κρίσεις. Η οριζόντια συνεργασία προσφέρει ευκαιρίες για οικονομίες κλίμακας, ανάπτυξη συμπληρωματικότητας και ενίσχυση της βαρύτητας των ΜΜΕ.

Η συμπληρωματικότητα μεταξύ των κλάδων από την άλλη πλευρά αναδεικνύει νέες ευκαιρίες για εκμετάλλευση τεχνολογικών και παραγωγικών συνεργιών μέσα από κάθετες συνεργασίες μεταξύ προμηθευτών και χρηστών. Οι συνεργασίες αυτές μπορούν να αφορούν είτε την ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υπηρεσιών είτε τεχνολογική αρωγή από τις μεγαλύτερες προς τις μικρότερες επιχειρήσεις, είτε τη συνεργασία για τη μείωση της αβεβαιότητας και του κόστους των τελικών αγαθών.

Η εντατικοποίηση της συνεργασίας μεταξύ των επιχειρήσεων και των φορέων Ε&Τ και η ανάπτυξη μηχανισμών χρηματοδότησης (οι οποίοι είναι δυνατό να προκύψουν από αυτές τις συνεργασίες, όπως στην περίπτωση ολοκληρωμένων συμφωνιών προμήθειας προϊόντων) έχει δύο σημαντικές συνέπειες:

- ◆ Θα συμβάλει στην ανάπτυξη τη συνοχής του Τοπικού Συστήματος Καινοτομίας.
- ◆ Θα ενισχύσει την εμπιστοσύνη και την επένδυση στις τοπικές ικανότητες, αυξάνοντας και την προστιθέμενη αξία στο προϊόν της.

➤ **Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας, διάχυση καινοτόμων πρακτικών διοίκησης και κατάρτιση στελεχών και επιχειρηματιών**

Η εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρει τόσο η τεχνολογία όσο και η αγορά εξαρτάται τελικά από την ικανότητα και την διορατικότητα των επιχειρήσεων. Οι ίδιες οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν τις σημαντικές ελλείψεις σε διοικητική τεχνογνωσία και τεχνολογία. Η κατάρτιση στελεχών και η διάχυση νέων τεχνικών θα είναι αποφασιστικής σημασίας για τη βελτίωση των επιδόσεων τους.

Αντίστοιχης σημασίας είναι και η ανάπτυξη ικανοτήτων προσαρμογής της στρατηγικής και των οργανωτικών και διοικητικών πρακτικών στις απαιτήσεις της νέας τεχνολογίας και στα νέα δεδομένα της αγοράς. Η ταχύτητα αλλαγών - και στις δύο πλευρές - μαζί με τους κινδύνους παράγει και παράθυρα ευκαιρίας, για την αξιοποίηση των οποίων το κλειδί έγκειται στο ανθρώπινο δυναμικό. Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας προσφέρει τις δυνατότητες για αξιοποίηση των παραθύρων ευκαιρίας.

➤ **Βελτίωση της ικανότητας ανάπτυξης νέων προϊόντων**

Η ανταγωνιστικότητα της τοπικής οικονομίας είναι τελικά αποτέλεσμα της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων στις αγορές που τοποθετούνται. Η ικανότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων δεν αφορά μόνο τις σχετικές τεχνολογίες και τεχνικές σχεδιασμού, αλλά και την τεχνογνωσία ανάλυσης του οικονομικού και κοινωνικού περιβάλλοντος και χάραξης επιτυχούς στρατηγικής.

➤ **Ανάπτυξη τεχνοβλαστών και εξειδικευμένων προμηθευτών**

Η ενσωμάτωση της τεχνολογικής εξέλιξης, η εντατικοποίηση της συνεργασίας και η έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων θα συμβάλλουν στην δημιουργία «παραθύρων ευκαιρίας» για νέες επιχειρήσεις με προσανατολισμό την εξυπηρέτηση των μεγαλύτερων και δυναμικότερων κλάδων της περιοχής, καθώς και τη διείδυση στη διεθνή αγορά³⁰.

Πίνακας 5: Σύνοψη της ανάλυσης SWOT του Τοπικού Συστήματος Καινοτομίας

³⁰ Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (1999) 'Ανάλυση SWOT του παραγωγικού δυναμικού της Θεσσαλίας', *Ενδιάμεση έκθεση RIS Θεσσαλίας*, mimeo

<i>Πλεονεκτήματα και ισχυρά σημεία</i>	<i>Αδυναμίες και προβλήματα</i>	<i>Κίνδυνοι</i>	<i>Ευκαιρίες για ανάπτυξη</i>
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ευνοϊκές συνθήκες ανθρώπινου δυναμικού ➤ Ανάπτυξη E&T υποδομών και υπηρεσιών ➤ Συμπληρωματικοί κλάδοι 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Φτωχό προϊόν ◆ Αδύναμη επωνυμία ◆ Έλλειψη στρατηγικού προσανατολισμού ◆ Απουσία νέων επιχειρήσεων και δραστηριοτήτων εντάσεως γνώσης ◆ Χρηματοοικονομικές συνθήκες ◆ Χαμηλό επίπεδο κατάρτισης ◆ Αδύναμος εξαγωγικός προσανατολισμός ◆ Ανυπαρξία συνεργασίας ◆ Ελλιπής πληροφόρηση και αξιοποίηση της υποδομής E&T ◆ Χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, κουλτούρα συνεργασίας ◆ Περιορισμένη αξιοποίηση νέων 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Ανταγωνιστικές πιέσεις από ανερχόμενες περιοχές ◆ Υποχώρηση σε ανταγωνιστικές στρατηγικές χαμηλού κόστους και προστιθεμένης αξίας ◆ Αδυναμία παρακολούθησης και αξιοποίησης της τεχνολογικής εξέλιξης 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Κλάδοι με δυναμική ζήτηση ◆ Ανάπτυξη νέων τεχνολογιών ◆ Αξιοποίηση των υποδομών ◆ Ικανότητα συνεργασίας ◆ Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας ◆ Ικανότητας ανάπτυξης νέων προϊόντων ◆ Τεχνοβλαστοί - εξειδικευμένοι προμηθευτές

	<p>τεχνολογιών και καινοτομίας</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Τεχνολογική εξάρτηση - Έλλειψη εξειδικευμένων προμηθευτών ◆ Ασθενείς επιχειρηματικές ικανότητες και στελεχικό δυναμικό 		
--	--	--	--

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Από το σύνολο της παρούσας εργασίας, εύλογα συμπεραίνουμε ότι η επιχειρηματικότητα – που συχνά συγχέεται με την απλή επιχειρηματική δραστηριότητα – αποτελεί σε μεγάλο βαθμό κοινό χαρακτηριστικό των τοπικών οικονομιών, καθώς ξεπερνάει τα στενά όρια μεμονωμένων επιχειρήσεων και χαρακτηρίζει την επιχειρηματική νοοτροπία και οικονομική κουλτούρα του τόπου. Διαχέεται πέρα από τη στενή οικονομική δραστηριότητα, χρωματίζοντας τον τρόπο με τον οποίο η τοπική κοινωνία απαντά στις προκλήσεις, ανανεώνει την κυρίαρχη νοοτροπία και αντιμετωπίζει την καινοτομία.

Η ικανότητα του παραγωγικού συστήματος να εξελίσσεται ώστε να βελτιώνει τη θέση του στον καταμερισμό εργασίας (σε εθνικό και διεθνές επίπεδο) καθορίζεται από το βαθμό στον οποίο ανανεώνει την ικανότητα του να παράγει προϊόντα και υπηρεσίες αντίστοιχα με τις προσδοκίες της κοινωνίας στην οποία απευθύνεται (τοπική, εθνική και διεθνή). Καθώς το τοπίο μεταβάλλεται χάρη στις αλλαγές στην τεχνολογία, την οικονομία και την κοινωνία, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων βασίζεται στην ικανότητά τους να ανταποκριθούν στις νέες προκλήσεις και απαιτήσεις, να αναγνωρίσουν παράθυρα ευκαιριών και να τα αξιοποιήσουν αποτελεσματικά. Η ικανότητα αυτή ορίζεται ως επιχειρηματικότητα, βασικό στοιχείο της οποίας είναι η καινοτομική ικανότητα. Αποτελεί τον κρισιμότερο ίσως πόρο βιωσιμότητας της τοπικής οικονομίας.

Όσες περιοχές λοιπόν διαθέτουν αξιόλογο επιχειρηματικό δυναμικό, με υψηλούς δείκτες κινητικότητας, αλλά χαμηλή καινοτομικότητα και επίπεδο επιχειρηματικών ικανοτήτων, οφείλουν να θέσουν ως προτεραιότητα πολιτικού σχεδιασμού τα εξής³¹:

³¹ Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (1999) 'Ανάλυση SWOT του παραγωγικού δυναμικού της Θεσσαλίας', *Ενδιάμεση έκθεση RIS Θεσσαλίας*, mimeo

- Ενίσχυση της εξωστρέφειας και της ανταγωνιστικής τοποθέτησης του προϊόντος
- Ανάπτυξη διακριτής επωνυμίας και ισχυρής ταυτότητας.
- Ενίσχυση των επιχειρηματικών ικανοτήτων.
- Ανάπτυξη των μηχανισμών συνεργασίας και ανάπτυξης της εμπιστοσύνης μεταξύ των εταίρων.
- Εντατική προσπάθεια για καινοτομική δραστηριότητα με έμφαση στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών.
- Έμφαση στη μάθηση μέσα από την πράξη (ριζοσπαστικά πιλοτικά έργα και μάθηση από την εμπειρία άλλων περιοχών στην Ευρώπη).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Arthur A. Thomson, *Strategic Management*, McGraw Hill, 2001
- 2) De Wit, B., and Meyer, R., "*Strategy, Process, Content, Context*" London: Thomson Business Press, 2001
- 3) DR. Harry Domicone, California Lutheran University (CLU)
- 4) Johnson, G. and Scholes, K., "*Exploring Corporate strategy*" 4th Ed. Prentice Hall, 1997
- 5) ΠΗ. Καρβούνης Σωτήριος, Πανεπιστήμιο Πειραιώς «Οικονομοτεχνικές Μελέτες»
- 6) Piercy N, *Market-Led Strategic Change*, Thorons Publising, 1991
- 7) Porter, M., "*Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*" New York: Free Press, 1985
- 8) Robert S. Kaplan, Texas Eastman Company, Harvard Business School Case No. 9-190-039, 1992
- 9) Rumelt. *The Evaluation Business Strategy*, in W.F. Glueck, (ed) *Business Policy and Strategic Management*, New York, McGraw-Hill, 1980 p. 359-367, 1980
- 10) Schimidt.J.A, *The Strategic Review*, *Planning Review* p.15, 1988
- 11) Stalk, G., Evans, P., and Schulman, L.E. 'Competing on Capabilities: The new rules of corporate strategy' *Harvard Business Review*, March- April, pp.57-69, 1992
- 12) Steiner, G.A and J.B. Miner. *Strategic Management Policy and Strategy* Macmillan College Publishing Company, 1997
- 13) Βάση Δεδομένων Εξαγωγικών Επιχειρήσεων Θεσσαλίας ΚΕΤΑ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ, http://www.keta.gr/odigos_main.php, πρόσβαση στις 30-1-2005
- 14) Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ (Ενθετο MBA), 2005
- 15) ΚΕΤΑ Θεσσαλίας, *Η επιχειρηματική εξέλιξη στη Θεσσαλία: ετήσια έκθεση 2003, 2005*
- 16) Κώστας Τζωρτζάκης, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Rosili, 2002
- 17) Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 'Ανάλυση SWOT του παραγωγικού δυναμικού της Θεσσαλίας', *Ενδιάμεση έκθεση RIS Θεσσαλίας*, mimeo, 1999
- 18) Παπαδάκης, Β., *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία*, Δ' Έκδοση, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 2002