

# ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ I

Σημειώσεις διάλεξης που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του μαθήματος «Στοιχεία Επιχειρηματικότητας I» από την Καθ. Ζωή Γεωργαντά, του Τμήματος Εφαρμοσμένης Πληροφορικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με τίτλο:

*«Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιχειρηματικότητα»*

Ιωάννινα, 09/12/2003

# Επιχειρηματικότητα, Καινοτομία, Μάνατζμεντ

## Ενδοεπιχειρησιακή Συνεργασία

**Ζωή Γεωργαντά**

Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Μακεδονίας  
Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής

- **Επιχειρηματικότητα-Καινοτομία-Μάνατζμεντ**
- **Ενδοεπιχειρησιακή Συνεργασία**
- **Εμπόδια στην Συνεργασία**
- **Τρόποι Προώθησης της Συνεργασίας**
- **Εμπειρική Προσέγγιση για την Καλλιέργεια Επιχειρηματικού-Καινοτομικού Πνεύματος στην Επιχείρηση**

# Επιχειρηματικότητα Καινοτομία Μάνατζμεντ

## ■ Επιχειρηματίας – Μάνατζερ - Καινοτόμος

### ■ Παλιά θεώρηση 1:

επιχειρηματίας=ιδιοκτήτης μέσων παραγωγής

### ■ Παλιά θεώρηση 2:

**επιχειρηματικότητα** και **καινοτομία** είναι  
δραστηριότητες ξένες προς τις λειτουργίες του  
**μάνατζμεντ**

- Νέα θεώρηση:  
επιχειρηματίας = innovating manager  
Joseph A. Schumpeter
- Αλλά και ο John Maynard Keynes όρισε τον επιχειρηματία ως τον μάνατζερ ο οποίος λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις σε μία εταιρία.
- Τί είναι όμως **καινοτομία;**
- Καινοτομική δραστηριότητα και επιτυχία της επιχείρησης.
- Η καινοτομία ως επιχειρησιακή διαδικασία απαιτεί συνειδητή και συστηματική οργάνωση, συντονισμό, διοίκηση, κατεύθυνση, και έλεγχο.

- Φορέας ανάπτυξης επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι ο άνθρωπος, οι εργαζόμενοι.
- Ο άνθρωπος όχι ως μονάδα, αλλά
  - ως ομάδα,
  - ως διάδραση μεταξύ ομάδων εργασίας,
  - ως σύνολο σχέσεων
- Έτσι, σήμερα, οι πετυχημένοι μάνατζερ επινοούν τρόπους για να καλλιεργήσουν επιχειρηματική και καινοτομική κουλτούρα μέσα στην επιχείρηση.
- Εμπειρική μαρτυρία.

- **Μίκρο-επίπεδο - Μάκρο-επίπεδο**
- **Επιχειρηματικότητα** ως μέσον καταπολέμησης της **ανεργίας**
- Οι χώρες που παρουσιάζουν αυξανόμενους ρυθμούς επιχειρηματικότητας τείνουν να παρουσιάζουν μεγαλύτερες μειώσεις στην ανεργία.
- Έτσι, κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1990, οι ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις συνέβαλαν σημαντικά στην δημιουργία θέσεων εργασίας.
- Στην Ολλανδία, μεταξύ των ετών 1994 και 1998, το 8% των ταχέως αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων οδήγησε σε 60% αύξηση της απασχόλησης.
- Στις ΗΠΑ, 350000 ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις συνέβαλαν κατά 67% στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας μεταξύ των ετών 1993 και 1996.

- Οι ευρωπαίοι προτιμούν την απασχόληση από την αυτο-απασχόληση.
- Στην Νότια Ευρώπη, Ιρλανδία και Αγγλία παρουσιάζονται υψηλότερες προτιμήσεις αυτο-απασχόλησης από την υπόλοιπη Ευρώπη.
- Σε σύγκριση με την ΕΕ, όπου το 45% των πολιτών κατά μέσο όρο προτιμάει την αυτο-απασχόληση, στις ΗΠΑ το αντίστοιχο ποσοστό είναι 67%.
- Ο επιχειρηματικός δυναμισμός είναι μικρότερος στην Ευρώπη από ό,τι είναι στις ΗΠΑ.
- Οι αμερικάνικες επιχειρήσεις είναι συνήθως μικρότερες από τις ευρωπαϊκές κατά την γέννησή τους και οι αμερικάνοι επιχειρηματίες "δοκιμάζουν" την αγορά ξεκινώντας με μικρή κλίμακα δραστηριοτήτων και αν επιτύχουν, επεκτείνουν ταχέως τις επιχειρήσεις τους.

- Στην Ευρώπη, πολλές επιχειρήσεις δεν ξεκινούν καθόλου αν κριθεί αμφισβητήσιμη η επιβίωσή τους.
- Το Ευρωβαρόμετρο έδειξε ότι το **46%** των ευρωπαίων συμφωνεί ότι δεν πρέπει να προχωρήσει κάποιος σε ίδρυση επιχείρησης αν κριθεί ότι υπάρχει κίνδυνος να αποτύχει. Το αντίστοιχο ποσοστό στις ΗΠΑ είναι **25%**.
- Οι προσπάθειες ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας στην ΕΕ καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα προκηρύξεων για προγράμματα και έργα, ακόμα και κύκλων μαθημάτων επιχειρηματικότητας σε όλες τις βαθμίδες της εκπαίδευσης, τα οποία έχουν ως κύριο στόχο τον εντοπισμό νέων επιχειρηματικών ταλέντων και την εμφάνιση της εκπαίδευσης τους στα μυστικά της επιχειρηματικότητας ή επιχειρηματικής καινοτομίας που σήμερα θεωρείται ως η βασικότερη λειτουργία του μάνατζμεντ.

- Πώς θα ορίζαμε την **επιχειρηματικότητα**, μετά από τα παραπάνω?
- **Επιχειρηματικότητα** είναι η ιδιότητα ενός ατόμου ή ενός οργανισμού να αναλαμβάνει λογικό κίνδυνο με σκοπό την ανάπτυξη καινοτομικής δραστηριότητας η οποία έχει εμπειρικά αποδειχτεί ότι αποτελεί το κλειδί για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

# Ενδοεπιχειρησιακή Συνεργασία

- Έχει αποδειχτεί εμπειρικά ότι η συνεργασία μεταξύ διαφορετικών Τμημάτων της ίδιας επιχείρησης επιταχύνει την αναπτυξιακή διαδικασία και οδηγεί σε επιτυχημένες καινοτομίες.
- Η εμπειρική διερεύνηση έχει δείξει ότι η επιτυχία των επιχειρήσεων στον σημερινό χώρο της αγοράς απαιτεί την συνεργασία μεταξύ των λειτουργιών του marketing και της ΕΤΑ.
- Δεν ήταν όμως πάντοτε έτσι τα πράγματα.

- Καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει πρέπει να προσλάβει αφενός επιστήμονες και τεχνικούς για τη διατήρηση και ανάπτυξη της τεχνολογίας της, και αφετέρου άτομα ειδικευμένα στο marketing για να μπορούν να πείθουν τους πελάτες και να προωθούν τα πλεονεκτήματα του νέου προϊόντος στην αγορά.
- Με το χρόνο αυτές οι ομάδες προσωπικού εξελίσσονται ανεξάρτητα και δεν επικοινωνούν μεταξύ τους.
- Το αποτέλεσμα είναι να μην γνωρίζουν η μία ομάδα την συνεισφορά της άλλης στην επιτυχία της επιχείρησης.

- marketing και ΕΤΑ, πρέπει να ανταλλάσσουν γνώμες και να μοιράζονται τις ευθύνες:
  - ◆ Για να τεθούν οι στόχοι για τα νέα προϊόντα.
  - ◆ Για να διαπιστωθούν οι δυνατότητες μιας νέας γενιάς βελτιωμένων προϊόντων.
  - ◆ Για να αποφασιστεί ο κατάλληλος μηχανολογικός εξοπλισμός και ο γενικότερος σχεδιασμός σύμφωνα με τις πελατειακές ανάγκες.
  - ◆ Για να κατανοηθούν οι πελατειακές ανάγκες της επιχείρησης.

# Εμπόδια Συνεργασίας

- Προσωπικότητα και Κουλτούρα
- Ορολογία
- Οργανωσιακά εμπόδια
- Διαφορετική χωροθέτηση

# Προσωπικότητα και Κουλτούρα

- Οι διαφορές αυτές αφορούν τους παράγοντες:
  - ◆ στόχους και φιλοδοξίες
  - ◆ ανάγκες,
  - ◆ κίνητρα,
  - ◆ εκπαίδευση
  - ◆ μερικούς κοινωνικούς συμβιβασμούς

# Συμπεράσματα σχετικά με τα Εμπόδια στη Συνεργασία

- Η επικοινωνία και η συνεργασία επιτυγχάνονται πολύ δύσκολα σε πολλές επιχειρήσεις.
- Ο βαθμός ολοκληρωμένης συνεργασίας των τμημάτων μάρκετινγκ και ΕΤΑ εξαρτάται από την ιδιαίτερη κατάσταση της κάθε επιχείρησης, δηλαδή,
- Η επιχειρηματική επιτυχία δεν προϋποθέτει το ίδιο επίπεδο συνεργασίας για όλα τα λειτουργικά περιβάλλοντα και για όλες τις επιχειρήσεις.

# Δράσεις για την Προώθηση της Συνεργασίας Μάρκετινγκ και ΕΤΑ

- Ο Προσωπικός Παράγοντας
- Οργανωτική Δομή
- Επίσημες Διαδικασίες Μάνατζμεντ
- Ανάπτυξη Ποιοτικών Λειτουργιών – Quality Function Deployment QFD
- Τεχνολογίες Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών

# 1. Ο Προσωπικός Παράγοντας

- Η προσωπική δυσαρέσκεια ή αποδοχή είναι παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη συνεργασιών.
- Σχετικές δράσεις περιλαμβάνουν:
  - ◆ την επανεγκατάσταση τμημάτων και ομάδων εργασίας,
  - ◆ τις μετακινήσεις υπαλλήλων και στελεχών,
  - ◆ τα οικονομικά κίνητρα, και
  - ◆ την ύπαρξη ανεπίσημων κοινωνικών δικτύων.

## 2. Οργανωτική Διάρθρωση

- Έχει διαπιστωθεί ότι οι πιο αποτελεσματικές οργανωτικές δομές είναι οι ΟΣ, οι δομές matrix και οι ΟΕ.
- Καμμία οργανωτική δομή δεν είναι αρκετή από μόνη της να δημιουργήσει ικανές συνθήκες επικοινωνίας και συνεργασίας, αλλά θα πρέπει να υποστηριχτεί και από άλλα μέσα που αφορούν:
  - ◆ Τον προσωπικό παράγοντα, καθώς και
  - ◆ Τις επίσημες συνεργατικές διαδικασίες management

# Η εξιστόρηση παλιών εμπειριών ως κίνητρο έμπνευσης και μάθησης

- Η αφήγηση ιστοριών από το παρελθόν της επιχείρησης παρέχει ένα ακαταμάχητο πλαίσιο αναφοράς στους εργαζόμενους και μεταφέρει με έναν πολύ επικοινωνιακό τρόπο ένα ισχυρό όραμα του παρελθόντος στο παρόν και το καθιστά οδηγό του μέλλοντος.
- Οι πετυχημένες επιχειρήσεις έχουν χρησιμοποιήσει την αφηγηματική προσέγγιση
- Η αφήγηση προσαρμόζεται στην τρέχουσα πραγματικότητα.

# Επιχειρήσεις που μελετήθηκαν

## Η.Π.Α.

1. 3M
2. Apple Computers
3. Hewlett-Packard Computers
4. Polaroid Company

## Ιαπωνία

5. Sony Company
6. Toshiba
7. Δύο άλλες παγκόσμιας εμβέλειας επιχειρήσεις ηλεκτρονικών

## Ευρώπη

8. Club Mediterranee
9. Kenwood Electronics Italia
10. Océ
11. SmithKline Beecham

# Τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων αυτών

- Πρωτοστάτησαν στο να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον, όπου άνθιζε η δημιουργικότητα και όπου ενθαρρύνονταν και εκτιμιόντουσαν οι νέες ιδέες, και όπου η καινοτομία ήταν απαραίτητη ζωής.

# Συμπεράσματα

- Η άσκηση ηγεσίας διαμέσου της εξιστόρησης γεγονότων από το παρελθόν είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος δημιουργίας μελλοντικών ευκαιριών ως αποτέλεσμα της πνευματικής αξιοποίησης των επιτυχιών του παρελθόντος.
- Ένα σημαντικό μέρος της άσκησης ηγεσίας με δημιουργικό τρόπο είναι η επικοινωνία διαμέσου της διδασκαλίας παραβολών που εξυπηρετούν την καθημερινή ζωή της επιχείρησης, και οι οποίες βασίζονται στις εμπειρίες εγκαθίδρυσης και διεθνούς αναγνώρισης της συμβολής της στην τεχνολογική ανάπτυξη.

- Οι ιστορίες αυτές δεν είναι παλιές, αλλά ενσωματώνουν την εμπειρία από το παρελθόν και δημιουργούν μία ζωντανή "συλλογική ανάμνηση" για τη νέα γενιά της επιχείρησης.
- Ο ρόλος του μάνατζμεντ είναι να εφευρίσκει την μορφή με την οποία μια ιστορία θα μεταμορφώσει τον οργανισμό.
- Γενικά, υπάρχουν τέσσερεις τύποι μάνατζερς:

- ◆ Ο πρώτος τύπος δεν αφηγείται ιστορίες.
- ◆ Ο δεύτερος τύπος μάνατζερ είναι αυτός που λέει ιστορίες για τις παλιές καλές μέρες και κάνει τους άλλους γύρω του να αισθάνονται ότι αυτά που έγιναν στο παρελθόν αποτελούν παρελθόν και δεν έχουν καμμία σχέση μ'αυτούς.
- ◆ Ο τρίτος τύπος μάνατζερ είναι ο καινοτόμος ηγέτης, ο οποίος αναμορφώνει τις παλιές ιστορίες για να ταιριάζουν στις παρούσες συνθήκες και για να εμπνέει τους νέους.
- ◆ Ο τέταρτος τύπος ηγέτη είναι ο ηγέτης του μετασχηματισμού. Εφευρίσκει, εμφυτεύει και συνεχώς αναμορφώνει νέες ιστορίες και δημιουργεί το μέλλον.

- Αποτελεί μεγάλη πρόκληση για έναν ηγέτη το να μπορεί να ισορροπεί το φαινομενικά παράδοξο αντίθετων δυνάμεων.
- Η πρόκληση θα μπορούσε να συνοψιστεί στα λόγια του Orson Wells, ο οποίος στο φιλμ "ο τρίτος άνθρωπος" λέει:
  - ◆ στην Ιταλία επί 30 χρόνια είχαν πολέμους, τρόμο, φόνους, και αιματοχυσίες. Έβγαλαν όμως τον Michelangelo, τον Leonardo Da Vinci και την Αναγέννηση.
  - ◆ στην Ελβετία είχαν σχεδόν αδελφική αγάπη και 500 χρόνια δημοκρατίας και ειρήνης. Και τι εφεύραν; Το ρολόϊ του κούκου!