



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ



Τίτλος Εργασίας

*ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΙΣ ΑΝΑΠΤΥΓΜΕΝΕΣ ΧΩΡΕΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ, ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ ΑΠΟ ΤΗ ΘΕΩΡΙΑ, ΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ
ΚΑΙ ΤΙΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ*

Πτυχική Εργασία της *Ανιστασίας Κορσικότη*

Επιβλέπων Καθηγητής : *Αλέξανδρος Λυγγίτσος*

Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων στις ανεπτυγμένες χώρες και στην Ελλάδα,
Παρουσίαση επιλεγμένων θεμάτων από τη θεωρία, τη μεθοδολογία και τις τεχνικές.
Φοιτήτρια: Αναστασία Καραϊωτή.

*«Αυτό το προϊόν δεν είναι κάτι που απλά το θέλεις,
Είναι κάτι που αν το αποκτήσεις θα αισθανθείς καλύτερα!».*

*Η υπέρτατη αρχή του καταναλωτισμού.
Εμπνευστής της υπήρξε ο Edward Louis Bernays.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	6
ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	6
1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	6
1.2 Η ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	12
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	12
2.1 Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης	12
2.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ	12
2.2.α Η προσέγγιση της διαδικασίας και του περιεχομένου	15
2.2.β Οι προσεγγίσεις των οικονομικών και διοικητικών επιστημών	16
2.2.γ Οι εσωτερικές και εξωτερικές προσεγγίσεις	16
2.3. Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	17
2.4. ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ, ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	18
2.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	23
2.6 Επιχειρηματικό Σχέδιο	24
2.6.1 Αυτοαξιολόγηση	25
2.6.2 Προσωπικό όραμα	27
2.6.3 Οικογενειακή συμπαράσταση	27
2.6.4 Διαθέσιμο Κεφάλαιο	27
2.6.5 Προσωπικές Δεξιότητες	28
2.6.7 Δεξιότητες που επιπλέον απαιτούνται	29
2.6.8 Προσωπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	29
2.6.9 Προσωπική δέσμευση	31
2.6.10 Εξωστρέφεια	32
2.6.11 Προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία	32
2.6.12 Προηγούμενη Διοικητική Εμπειρία - Ηγεσία	33
2.6.13 Κινητικότητα	34
2.6.14 Ερασιτεχνικές ασχολίες	34
2.7 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ	35
2.8 ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	36
2.9 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	39
3.1 ΠΑΓ ΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	39

ΜΕΡΟΣ 2 ^ο	47
ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ	47
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	47
4.1 Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	47
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	60
ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	60
 5.1 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΘΑΛΑΣΣΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	60
5.1.Α Η ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΑΝ ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ	61
5.2 ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΘΑΛΑΣΣΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟ.....	66
5.3 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ.....	66
5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ (ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ) ΕΡΕΥΝΑΣ.....	69
5.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ (ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ) ΕΡΕΥΝΑΣ.....	70
5.6 Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ.....	72
5.7 ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ	72
5.8 ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	73
5.9 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ.....	74
5.10 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ/ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ.....	76
5.11 ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΥΠΟΔΗΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΠΛΑΣΤΙΚΩΝ.	77
Γενικά Συμπεράσματα	77
5.12 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ HONDA ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΗ.....	81
5.13 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ	83
5.13.Α Η ΑΝΟΔΟΣ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ.....	85
5.14. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ	100
 ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	107
ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	107
 6.1 ΟΔΗΓΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	107
6.2 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΦΟΠΛΙΣΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ 1975	109
6.2.Α. ΟΙ ΕΦΟΠΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΟ 1975	110
6.3 Η ΕΝΤΥΠΩΣΙΑΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΥΣ ΔΥΟ ΑΙΩΝΕΣ.....	111
 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	113
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	117
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	126

Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων στις ανεπτυγμένες χώρες και στην Ελλάδα.
Παρουσίαση επιλεγμένων θεμάτων από τη θεωρία, τη μεθοδολογία και τις τεχνικές.
Φοιτήτρια: Αναστασία Κυρσιώτη.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η φυσική εξέλιξη του ανθρώπου τον οδήγησε στο να κατασκευάσει σπίτια, να καλλιεργήσει την γη, να εξημερώσει τα ζώα, να χτίσει πόλεις, να δημιουργήσει προϊόντα ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Ο Edward Louis Bernays, ανηψιός του γνωστού Sigmund Froyd, χρησιμοποίησε τις μεθόδους του θείου του, για να δημιουργήσει στους ανθρώπους ανάγκες τις οποίες στη ουσία δεν είχαν. Όλα μέχρι τότε στηρίζονταν στην ανάγκη για σίτιση, στέγαση, ένδυση. Αγοράζαν και πουλούσαν ότι ήταν αναγκαίο για τον εαυτό τους και τους άλλους, στην καθημερινότητά τους. Όλα καθορίζονταν από τη φύση, το ένστικτο και την ίδια τη κοινωνία. Με το πέρασμα των αιώνων και φτάνοντας πλέον στη βιομηχανική εποχή αυτό δεν ήταν αρκετό. Η μαζική παραγωγή αγαθών δεν μπορούσε να στηρίζεται σε απλές ανάγκες. Οι γιγάντιες ποσότητες «αγαθών» που παρήγαγαν οι βιομηχανίες είχαν ήδη καλύψει τα νοικοκυριά, τις κοινωνίες και δεν είχαν πλέον ανταπόκριση από το καταναλωτικό κοινό. Χρειάζοταν νέες, πλασματικές ανάγκες!

Για αυτό το λόγο, βασίστηκαν στις θεωρίες του διάσημου ψυχολόγου ώστε να καταφέρουν να κατηγοριοποιήσουν τους ανθρώπους ανάλογα τις ανάγκες τους (και πάλι). Με βάση την ηλικία, το φύλο, την οικογενειακή τους κατάσταση, τα θρησκευτικά τους πιστεύω, την όποια ιδεολογία τους, εντόπισαν κοινά χαρακτηριστικά στους ανθρώπους που συγκαταλέγονταν στις ίδιες κατηγορίες. κοινό τρόπο σκέψης και έκφρασης. Αυτό ήταν το πρώτο μεγάλο βήμα από πλευρά των βιομηχανιών και των επιχειρήσεων μετέπειτα, ώστε να βρουν τρόπους να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους. Δημιούργησαν «αγαθά», άχρηστα κατά βάση στη καθημερινότητα του ανθρώπου, που παρήγαγαν όμως σε μεγάλες ποσότητες, χωρίς το άγχος της ζημίας από την μη κατανάλωση από τους ανθρώπους. Είχαν βρει το κατάλληλο τρόπο να τα προωθούν στο καταναλωτικό κοινό.

Σε αυτή την εργασία θα παρουσιάσουμε και θα αναπτύξουμε τις κύριες μεθόδους του marketing γενικά, τις τεχνικές που εφαρμόστηκαν, τις θεωρίες βάση των οποίων μελετήθηκαν για να εξελιχθεί το marketing και τις σταρτηγικές που πλέον ακολουθεί το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων σχεδόν παγκοσμίως για να πετύχουν την επιθυμητή εξέλιξη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1.1 ΙΣΤΟΡΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η Ιστορία των Επιχειρήσεων που γεννήθηκε στο Μεσοπόλεμο, στους κόλπους της οικονομικής θεωρίας και της οικονομικής ιστορίας, προέκυψε και ως απόρροια των οικονομικών και κοινωνικών συνθηκών στις Η.Π.Α. τη δεκαετία του 1940. Το κύριο ερώτημα που προκύπτει είναι μήπως η «πρακτική εφαρμογή» επέβαλε γενικευτικά σχήματα που οι ιστορικές αναζητήσεις δεν είναι απαραίτητο να επαληθεύουν σε όλες τις περιπτώσεις; Η κοινή ευρωπαϊκή καταγωγή της οικονομικής ιστορίας και της ιστορίας των επιχειρήσεων διαμόρφωσε και ερμηνευτικά μοντέλα στη μελέτη της εξέλιξης του καπιταλισμού. Ένα από τα ερωτήματα αφορά την εξέλιξη του καπιταλισμού στις Η.Π.Α. η οποία υπέδειξε πρότυπα ανάλυσης και ερμηνείας στην ιστορία των επιχειρήσεων που δεν μπορούσαν να συμπεριλάβουν διαφορετικές πολιτισμικές παραμέτρους.

Η επιχειρηματικότητα είναι το πεδίο με το ασαφέστερο περιεχόμενο στο τρίπτυχο: επιχειρηματίας-επιχείρηση-επιχειρηματικότητα. Πολλοί οικονομολόγοι, από τον R. Cantillon τον 18ο αιώνα έως τον M. Casson στη δεκαετία του 1980, διαμόρφωσαν ορισμούς και περιέγραψαν τη λειτουργία του επιχειρηματία. Στην έννοια της επιχειρηματικότητας αποδίδονται σήμερα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά: «Οι επιχειρηματικές ικανότητες συγκεντρώνονταν σε μια στενά εστιασμένη ιδιωτική επιχείρηση και την επιχειρηματική της ομάδα σε ένα τοπικό πλαίσιο», ή ακόμη «η επιχειρηματικότητα θεωρείται χαρακτηριστικό της προσωπικότητας: κάποια άτομα πιστεύεται ότι έχουν ένα ορισμένο χάρισμα ή μια φυσική κλίση να αναπτύσσουν επιχειρηματική δράση».

Εξάλλου, το πολιτισμικό περιβάλλον αναγνωρίστηκε ως καθοριστικό στοιχείο για το είδος και την τροπή της επιχειρηματικής δράσης. Αμερικανοί οικονομολόγοι και ιστορικοί, όπως ο Τσάντλερ και ο Λάντες, σχολίασαν τον ρυθμό ανάπτυξης ευρωπαϊκών κρατών και ανέδειξαν την πατρίδα της βιομηχανικής επανάστασης ως τον κύριο χώρο που επέδειξε «χαμηλή επιχειρηματικότητα». Πράγματι η Βρετανία παρουσίαζε σταθερή προσήλωση στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών όπως η ναυτιλία, το εμπόριο, ο

χρηματοοικονομικός τομέας. Για ακόμη μια φορά ένα οικονομικό μοντέλο ανάπτυξης απαιτούσε καθολική εφαρμογή παραγκωνίζοντας εθνικούς και τοπικούς ρυθμούς εξέλιξης και ανάπτυξης. Η αιτία αποδόθηκε και στα πολιτισμικά πρότυπα της βικτοριανής κοινωνίας που διατηρούσε ως αξίες και τρόπο ζωής (life style) την αγροτική ιεραρχική οργάνωση της αριστοκρατίας της γης και όχι την αστική και βιομηχανική κοινωνία. Το έργο του αμερικανού M. Wiener είναι σημαντικό, όχι για την απόλυτη ισχύ των απόψεων του περί του κυρίαρχου μοντέλου στη βρετανική κοινωνία, αλλά γιατί έφερε τη συζήτηση και την ιστορική ανάλυση στη σχέση της κουλτούρας και της οικονομικής συμπεριφοράς.

Ο διαχωρισμός της ιδιοκτησίας από τον έλεγχο της επιχείρησης παγιώθηκε στον 20ό αιώνα. Οι επιχειρήσεις έδωσαν έμφαση στη διοίκηση ως μορφή στρατηγικής ικανότητας και όχι λειτουργικής. Αναπτύχθηκαν αγορές εργασίας και διαμορφώθηκαν ειδικές σπουδές. Το πέρασμα από τις ατομικές στις επιχειρηματικές και στις διευθυντικές εταιρείες δεν ήταν γραμμικό και δεν σήμανε μια βιολογική εξέλιξη στην εταιρική οργάνωση και διαχείριση. Η πυκνωση όμως των επιχειρηματικών και διευθυντικών εταιρειών αύξησε τη ζήτηση επαγγελματιών διευθυντικών στελεχών. Η εκπαίδευση αποτελούσε το κανάλι που οδηγούσε στη διοίκηση των επιχειρήσεων έναντι της οικογενειακής κληρονομικής διαδοχής. Στις Η.Π.Α. και στη Βρετανία διαμορφώθηκε ένα κοινωνικό στρώμα από άρρενες λευκούς της μεσαίας τάξης που στελέχωνε τις επιχειρήσεις.

Η επιχειρηματική δράση στη θεωρητική συζήτηση για την καπιταλιστική οικονομία περιγράφεται ως το κυνήγι του καθαρού κέρδους μέσα από την εκμετάλλευση της έλλειψης ισορροπίας στην αγορά, ή μέσα από τη δημιουργία ανισορροπίας με την εισαγωγή νέων προϊόντων, μεθόδων ή τεχνικών στην οικονομική ζωή. Οι ιστορικοί που μελετούσαν την ανάπτυξη της αμερικανικής οικονομίας μέσα από την επιχείρηση αναρωτήθηκαν αν το καταλληλότερο πεδίο παρατήρησης ήταν η εταιρεία-επιχείρηση, ή η επιχειρηματική ζωή και προσωπικότητα του πρωταγωνιστή. Από τα μέσα της δεκαετίας του 1940 έγινε απόπειρα διαχωρισμού της ιστορίας της επιχείρησης από την ιστορία της επιχειρηματικότητας. Έτσι, ενώ η οικονομική ιστορία επικεντρωνόταν σε μακροοικονομικά θέματα με βάση εμπειρικά δεδομένα, η ιστορία της επιχείρησης και η

ιστορία της επιχειρηματικότητας εξέταζαν μικρο-οικονομικά θέματα, που σχετίζονταν με τις ατομικές συντεταγμένες της οικονομικής δραστηριότητας. Η διαφοροποίηση μεταξύ των δύο σχολών είχε νομιμοποιηθεί το 1948 με την ίδρυση στο Χάρβαρντ του ερευνητικού κέντρου για την Ιστορία της Επιχειρηματικότητας (Research Center of Entrepreneurial History) που εξέδιδε και το περιοδικό *Explorations in Entrepreneurial History*. Από τους ιστορικούς της επιχειρηματικότητας που μελετούσαν την προσωπικότητα του επιχειρηματία, χρησιμοποιήθηκε και η ψυχοϊστορία, ή έγινε προσπάθεια να φωτιστούν όψεις της γενικής οικονομικής ιστορίας και μέσα από αυτό το πρίσμα. Ενώ όμως η ιστορία των επιχειρήσεων περιέγραφε το αντικείμενο της και παρήγε βιογραφίες εταιρειών, το εγχείρημα της ιστορίας της επιχειρηματικότητας παρέμεινε μετέωρο.

Οι πιο ιστορικοποιημένες μελέτες στον κλάδο της ιστορίας της επιχείρησης αναγνώρισαν εθνικές και πολιτισμικές ιδιαιτερότητες, παράλληλα με τις σχέσεις της με την οικονομική θεωρία. Η ιστορία της επιχειρηματικότητας φαίνεται να ακολούθησε άλλα μονοπάτια. Έτσι, ιδιαίτερα μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο, δεν εντάχθηκε στις νεοκλασικές μελέτες της οικονομίας. Ακόμη τρεις θεωρητικοί αναλυτές της επιχειρηματικότητας, ο Βέμπερ, ο Σουμπέτερ, ο Knight, δεν μπόρεσαν να ερμηνεύσουν μέσα από την ορθολογικοποίηση της οικονομικής ζωής και την επερχόμενη ανάπτυξη της γραφειοκρατίας την παντοδυναμία των μεγάλων επιχειρήσεων στην οικονομική ανάπτυξη, τη διαφοροποίηση των μεγάλων επιχειρήσεων μέσα στις παγκόσμιες χρηματοοικονομικές αγορές, την αύξηση και ανάπτυξη των μικρών επιχειρήσεων που παρατηρήθηκε μετά το 1970 στην Ευρώπη, στην Ιαπωνία και στη Βόρεια Αμερική. Η θεωρητική οικονομική σκέψη συχνά δεν μπόρεσε να απαγκιστρωθεί από τη μελλοντολογική διάσταση του λόγου της. Η σύγχρονη με τα γεγονότα παρακολούθηση και αποτίμηση της εξέλιξης του καπιταλισμού γέννησε ποικίλες προσεγγίσεις. Η παρατήρηση, η περιγραφή και η ερμηνεία του οικονομικού βίου δεν μπορούσε να εγκλωβιστεί σε γενικευτικά σχήματα παραμελώντας εθνικές και πολιτισμικές παραμέτρους. Ο μεθοδολογικός πλούτος των κοινωνικών επιστημών προσφέρεται σε πιο σύνθετες αναγνώσεις που τελικά η ιστορία φαίνεται να αναγνωρίζει.

Συχνά τίθεται το ερώτημα για την εισαγωγή μιας «γενεαλογίας» στην έννοια της επιχειρηματικότητας. Μήπως η επιχειρηματικότητα περιγράφεται καλύτερα όταν εντοπίζεται στον χώρο και στον χρόνο, με δυνατότητα φυσικά να οδηγηθούμε σε αναλογίες και συγκρίσεις; Αναλογικά θα μπορούσαμε να μιλήσουμε για την επιχειρηματικότητα μέσα στην ελληνική επιχείρηση ή να προσδιορίσουμε τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας στους έλληνες επιχειρηματίες στον ιστορικό χρόνο. Οι έννοιες αυτές αποκτούν σημασία για τον ιστορικό, εφόσον συνδεθούν με την τεκμηρίωση και την ερμηνεία των γεγονότων.

Στο χώρο των κοινωνικών επιστημών που μελετά τις σχέσεις μεταξύ οικονομικών, ψυχολογικών και κοινωνικών όψεων της επιχειρηματικότητας μπορούμε να αναγνωρίσουμε την ιστορική καταγωγή του επιχειρηματία, τις ποικίλες μορφές και τις λειτουργίες του, καθώς και την ιδεολογική χρήση της επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματικότητα αναλύεται με μέτρο την ικανότητα διαχείρισης της πληροφορίας και μπορεί να εξεταστεί ως συστατικό στοιχείο του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως η τεχνική εξειδίκευση και η ικανότητα οργανωτικής διαχείρισης. Η ίδια η έννοια της επιχειρηματικότητας έχει χρησιμοποιηθεί από τον σύγχρονο φιλελεύθερο πολιτικό λόγο, ιδιαίτερα μετά τη δεκαετία του 1980, προκειμένου ν' αναδείξει και πάλι την εικόνα του αυτοδημιούργητου επιχειρηματία.

Οι πιο γόνιμες κατευθύνσεις για τη μελέτη και την ευδοκίμηση της επιχειρηματικότητας μέσα στον ιστορικό χρόνο εντοπίζονται:

- α) στη προσωπικότητα του επιχειρηματία
- β) στα επιχειρηματικά δίκτυα
- γ) στη κουλτούρα (οικονομικές λειτουργίες της κουλτούρας, εθνικά χαρακτηριστικά)

1.2 Η ΒΙΟΓΡΑΦΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΑ

Ο βίος και το έργο του επιχειρηματία αποτελεί γνωστό θέμα βιογραφικής εξιστόρησης που απαντά σε επιστημονικές εργασίες, λαϊκά έντυπα και εκδόσεις, εφημερίδες, περιοδικά, κινηματογραφικές ταινίες. Στο Μεσοπόλεμο και μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο κυκλοφόρησαν στην Ευρώπη, στην Αμερική και στην Ελλάδα

βιογραφικές εξιστορήσεις ευρείας κυκλοφορίας με λαϊκή απήχηση που προέβαλαν επιτυχημένες πορείες αυτοδημιούργητων επιχειρηματιών. Η ιστορία αυτής της εξιστόρησης προσδιορίζει και προσδιορίζεται από την κοινωνική υποδοχή του επιχειρηματία και συνδέεται με γενικευτικές αναγωγές που προέρχονται από την οικονομία και ιδιαιτερότητες που προέρχονται από τις εθνικές ιστοριογραφίες. Ο ρόλος της προσωπικότητας στην οικονομική δράση έχει δημιουργήσει ένα ολόκληρο τομέα μελέτης που καλύπτεται σήμερα από την Ιστορία της Επιχείρησης ή της επιχειρηματικότητας. Διαφορετικά ιστοριογραφικά ρεύματα που είχαν συνάφεια, με μαρξιστικές ερμηνείες της κοινωνικής ιστορίας μάλλον υποβάθμισαν τον ρόλο του επιχειρηματία, οπότε και η βιογραφία του είχε την ίδια τύχη. Αξιόλογα δείγματα γραφής με θέμα τη ζωή και το έργο των επιχειρηματιών έχουν προσφέρει η οικονομική και κοινωνική ιστορία και συνακόλουθα η ιστορία των επιχειρήσεων, αλλά και η λογοτεχνία.

Η βιογραφία του επιχειρηματία, του ατόμου δηλαδή με εμπορική και/ή παραγωγική οικονομική δραστηριότητα που μετέχει στη σύλληψη, ίδρυση, λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης, εμπίπτει στη γενική κατηγορία του είδους *Βιογραφία*. Με αυτό τον όρο δεν περιοριζόμαστε στις αντοτελείς βιογραφίες για επιχειρηματίες, αλλά και στα βιογραφικά λεξικά, καθώς και στα βιογραφικά σχεδιάσματα που αναφέρονται στη ζωή και το έργο επιχειρηματιών. Όλα τα βιογραφικά λεξικά προέρχονται και αναμετريούνται με την παράδοση του κόσμου του 19ου αιώνα που τόνιζε το έθνος-κράτος και τον ρόλο των ατόμων σε αυτό. Έτσι τα ίδια τα λεξικά με τις επιλογές τους αποτελούν και ένα δείκτη εθνικής αποδοχής και κοινωνικής ευύποληψίας σε συγκεκριμένες χώρες και ιστορικές περιόδους. Έμποροι και βιομήχανοι διαφορετικού κοινωνικού και οικονομικού βεληνεκούς παρελαύνουν στις σελίδες των παραπάνω γενικών βιογραφικών λεξικών δημιουργώντας μια πρώτη ιστοριογραφική αξιολόγηση του «γένους» των επιχειρηματιών. Δεν είναι λίγοι αυτοί που υποστήριξαν ότι οι βιογραφίες είναι ένα χρηστικό είδος που παραθέτει ημερομηνίες, γεγονότα, γενεαλογικές πληροφορίες και τα συναφή, έχοντας απέναντι τους το αμφισβητήσιμο κατά την άποψη τους είδος της «λογοτεχνικής βιογραφίας».*' Καθόσον η βιογραφία έχει οριστεί και ως ένα λογοτεχνικό είδος που χρησιμοποιεί πολυειδείς πηγές, στρατηγικές γραφής, και απαιτεί από τον μελετητή μια μεγάλη ποικιλία από γνώσεις, ώστε να μπορεί να

αντιμετωπίζει ενδόμυχες προσδοκίες, συναισθήματα και αντιφατικές όψεις της προσωπικότητας του βιογραφούμενου, μαζί με σύνθετα βιογραφικά θέματα που ξεκινούν από τη γέννηση και το θάνατο, την εκπαίδευση, την προσωπική φιλοδοξία, τις συγγενικές σχέσεις και φθάνουν στο φυσικό και στο πολιτικο-κοινωνικό περιβάλλον. Η κύρια διαχωριστική γραμμή από τις άλλες δημιουργικές γραφές τοποθετείται στο ότι η βιογραφία πρέπει να παραμένει *πίστη στη ζωή*. Οι τεχνικές προσέγγισης της πιστής απεικόνισης της ζωής στις βιογραφίες είναι κοινές. Το νήμα για τη συγγραφή βιογραφιών, των δημόσιων θρύλων ουσιαστικά της επιχειρηματικής ζωής, ακολουθεί ένα κοινό αναμνηστικό πνεύμα της βικτοριανής βιογραφίας. Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό σε αυτές τις περιπτώσεις είναι η αυθεντικότητα της αναπολούμενης λεπτομέρειας, καθώς η ανασύσταση και η εμπιστοσύνη στη λεπτομέρεια συνθέτουν την πιστή απεικόνιση της ζωής του βιογραφούμενου.

Η βιογραφία ως μέσο αναγνώρισης, μελέτης και ερμηνείας του αστικού κόσμου, έχει ανανεώσει και τη μελέτη του επιχειρηματία ως συστατικού μέλους της αστικής κοινωνίας των νεωτέρων χρόνων. Ο βίος και το έργο του αστού αποτελούν κεντρικό ζήτημα της έρευνας και μελέτης των κοινωνικών επιστημών. Παράλληλα, η ανεπάρκεια της ερμηνείας της οικονομικής πράξης από τους αποκλειστικά οικονομικούς παράγοντες έχει αναδείξει τον ρόλο και τη σημασία της κουλτούρας, καθώς και των προσωπικών χαρακτηριστικών. Ο τόνος μετατίθεται στους μη οικονομικούς παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της οικονομικής συμπεριφοράς, καθώς και στην αξιολόγηση όχι μόνο των οικονομικών αιτιών, αλλά και άλλων χαρακτηριστικών που καθιστούν την οικονομική δραστηριότητα εφικτή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^Ο

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ – ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

2.1 Η έννοια της στρατηγικής διοίκησης

Στην στρατηγική δεν είναι εύκολο να συναντήσουμε μία μόνο ορθή άποψη, ούτε να έχουμε έναν και μοναδικό αλλά ακριβή ορισμό της στρατηγικής. Σε κάθε μελέτη, άρθρο ή βιβλίο της στρατηγικής ο συγγραφέας οριοθετεί τον τρόπο που βλέπει την στρατηγική. Υπάρχουν μάλιστα τόσες απόψεις για την στρατηγική, ώστε κάποιοι συγγραφείς τις έχουν κατατάξει σε προσεγγίσεις (Whittington, 1995) ή και σε σχολές (Mintzberg).

Στον τομέα της σύγχρονης διοίκησης, οι έννοιες της πολιτικής και της στρατηγικής παρουσιάζονται στις εργασίες των Henri Fayol και Peter Drucker. Ο Wren (1994) δείχνει ότι το 1954, ο Peter Drucker θέσπισε το βασικό εννοιολογικό πλαίσιο για την επιχειρησιακή πολιτική και το πεδίο στρατηγικής, οι οποίες αναπτύχθηκαν αργότερα στην έννοια της στρατηγικής διοίκησης. Οι πρώτες εμπειρικές και θεωρητικές μελέτες για την έννοια της στρατηγικής διοίκησης έγιναν από τους Chandler (1962), Ansoff (1965) and Andrew (1971). Αρχικά, η στρατηγική διοίκηση εμφανίζεται ως σημαντική για τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Κατά τη διάρκεια των ετών, η διαδικασία και η αρχική έννοια της στρατηγικής στο επιχειρησιακό πλαίσιο έχει οδηγήσει σε αλλαγές τις αρχικές έννοιές της και έχει αυξήσει την πολυπλοκότητα και το πεδίο της. Ο Wren (1994) σημειώνει ότι η αρχική έννοια της επιχειρησιακής πολιτικής και της στρατηγικής μετατοπίστηκε σε έννοιες όπως εταιρική στρατηγική, πολιτική διατύπωση, μακροχρόνιος σχεδιασμός, εταιρικός προγραμματισμός, στρατηγικός προγραμματισμός, οι οποίες υπογράμμιζαν κυρίως στη διατύπωση της στρατηγικής στις επιχειρήσεις. Σήμερα, η στρατηγική διοίκηση γίνεται αποδεκτή ευρέως ως διαδικασία που περιλαμβάνει τρεις φάσεις: Την διατύπωση, την αξιολόγηση και εφαρμογή και τον έλεγχο.

2.2 Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Μέσω της στρατηγικής διοικητικής διαδικασίας, η κορυφαία διοικητική ομάδα του οργανισμού κατευθύνει τις οργανώσεις σε σχέση με το επιχειρησιακό περιβάλλον με στόχο να βελτιώσει την απόδοσή τους. Η στρατηγική διοικητική διαδικασία περιλαμβάνει

την οργάνωση, τη διοίκηση και το περιβάλλον συνολικά. Για να γίνει αντιληπτή η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης απαιτείται μια γενική γνώση της οργάνωσης και της διοικητικής λειτουργίας όπως και του εσωτερικού και του εξωτερικού της περιβάλλοντος (κυρίως του ανταγωνιστικού). Οι Wheelen και Hunger (1996) θεωρούν ότι το αυξανόμενο ενδιαφέρον για τη στρατηγική διοίκηση προέκυψε ως απάντηση στην αυξανόμενη περιβαλλοντική αβεβαιότητα. Οι οργανώσεις εξαρτώνται από το περιβάλλον τους. Σύμφωνα με τους Pfeffer και Salanick (1978), τα περιβάλλοντα μπορούν να αλλάξουν (αβεβαιότητα του περιβάλλοντος): Νέες επιχειρήσεις εισάγονται στην αγορά ενώ άλλες εξέρχονται, ενώ η επανατροφοδότηση των πόρων αποτελεί μόνιμο πονοκέφαλο. Όταν τα περιβάλλοντα αλλάζουν (γίνονται αβέβαια), οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την προοπτική της μη επιβίωσης ή της αλλαγής των δραστηριοτήτων τους ως απάντηση στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Επομένως, για να επιζήσει και να γίνει αποτελεσματική μια επιχείρηση πρέπει να είναι ικανή στις προσαρμογές στις μεταβαλλόμενες καταστάσεις. Όταν οι αλλαγές είναι συνεχείς και έντονες, οι οργανώσεις χρειάζονται τις ισχυρότερες διοικητικές διαδικασίες όπως η στρατηγική διοίκηση για να αντιμετωπίσουν με επιτυχία τις αλλαγές.

Η στρατηγική διοίκηση, ως κυκλική διαδικασία υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη της δημιουργίας της συντήρησης των σημαντικών πλεονεκτημάτων και των δεξιοτήτων και η επιλογή των στρατηγικών και των ανταγωνιστικών θέσεων πρέπει να προκύπτουν με βάση τα προτερήματα και τις δεξιότητες που διαμορφώνουν το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Aaker, 1989). Η στρατηγική διοικητική διαδικασία περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις βασικές φάσεις:

α) Η Διαμόρφωση της Στρατηγικής

Στη στρατηγική διοίκηση, η φάση της διατύπωσης της στρατηγικής περιλαμβάνει την ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών σχεδίων για την αποτελεσματική διαχείριση των περιβαλλοντικών ευκαιριών και των απειλών σύμφωνα με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες μιας εταιρίας. Η διαμόρφωση της στρατηγικής περιλαμβάνει τον καθορισμό της αποστολής της εταιρίας, τους στόχους, την ανάπτυξη των στρατηγικών και τον καθορισμό των πολιτικών.

β) Η Εφαρμογή της Στρατηγικής

Στη φάση της εφαρμογής της στρατηγικής, η εταιρία μεταφράζει τις στρατηγικές και τις πολιτικές της σε ενέργειες μέσω της ανάπτυξης των συγκεκριμένων προϋπολογισμών και των διαδικασιών. Σε αυτήν την φάση, οι απαραίτητες αλλαγές γίνονται επίσης μέσα στην επιχειρησιακή φιλοσοφία, τη δομή (τομείς, τμήματα, προϊόντα), στους πόρους και τις ικανότητες και στις σχέσεις μεταξύ αυτών των στοιχείων και των οργανωτικών επιπέδων (στα κορυφαία, μεσαία και χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης).

γ) Η Αξιολόγηση και ο Έλεγχος της Στρατηγικής

Η στρατηγική αξιολόγηση και ο έλεγχος είναι η τελική φάση της στρατηγικής διοικητικής διαδικασίας. Η στρατηγική αξιολόγηση ενδιαφέρεται για τη λήψη των πληροφοριών για τα στρατηγικά σχέδια, την απόδοση, και τη σύγκριση αυτών των πληροφοριών με τους στόχους. Τέλος, ο στρατηγικός έλεγχος περιλαμβάνει τη λήψη των απαραίτητων διορθωτικών μέτρων για να παρουσιαστούν οι δραστηριότητες σύμφωνα με τα στρατηγικά σχέδια. Η στρατηγική διοικητική διαδικασία υπογραμμίζει επίσης τη σημασία της συλλογής και της χρήσης των περιβαλλοντικών πληροφοριών. Οι σχετικές με το περιβάλλον πληροφορίες που συλλέγονται μέσω ερευνών και συστημάτων συλλογής πληροφοριών μπορούν να βοηθήσουν μια οργάνωση στον προσδιορισμό και την κατανόηση των παραγόντων που μπορούν να συμβάλουν στη δυνατότητά του να αναπτύξει την αποτελεσματική στρατηγική και να επιτύχει τους στόχους του αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Οι Courtney, Kirkland και Viguerie (1997) τόνισαν τη σημασία της ανάλυσης των συνθηκών στις επιχειρήσεις για την εφαρμογή των στρατηγικών σε ασταθή επιχειρησιακά περιβάλλοντα. Η χάραξη της στρατηγικής αρχίζει με κάποιας μορφής ανάλυση των συνθηκών που επικρατούν στο περιβάλλον. Για να αντιμετωπίσουν τα διαφορετικά επίπεδα αβεβαιότητας, διαφορετικές οργανώσεις χρειάζονται διαφορετική αναλυτική προσέγγιση για να αποφασίσουν για τις καλύτερες δυνατές στρατηγικές. Οι Thompson και Strickland, (1987), Johnson και Scholes (1988), και Graig και Grant (1993) αναφέρουν ότι η στρατηγική ανάλυση περιλαμβάνει την εξωτερική ανάλυση όπως η ανάλυση του κλάδου βιομηχανίας και του ανταγωνισμού και την εσωτερική ανάλυση (ανάλυση της κατάστασης της επιχείρησης).

Εκτός από την ανάλυση των συνθηκών, άλλοι συγγραφείς θεωρούν ότι η στρατηγική σκέψη και η στρατηγική ετοιμότητα ως άλλους σημαντικούς όρους για τη αποτελεσματική στρατηγική διοίκηση. Ο Ohmae (1982), μεταξύ των άλλων, σημείωσε ότι η στρατηγική ανάλυση είναι η αφετηρία της στρατηγικής σκέψης. Ο Ohmae τόνισε ότι το αντικείμενο της στρατηγικής στην επιχείρηση είναι να επέλθουν οι ευνοϊκότεροι όροι προς όφελος της και να συνοδευτούν με ρεαλιστικές απαντήσεις στη μεταβαλλόμενη κατάσταση. Ο Christensen (1997) έδειξε ότι οι οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν ικανότητα στη στρατηγική σκέψη προκειμένου να συλλάβουν και να εφαρμόσουν με συνέπεια δημιουργικές στρατηγικές.

Ακολουθούν κάποιες προσεγγίσεις στρατηγικών.

2.2.α Η προσέγγιση της διαδικασίας και του περιεχομένου

Οι δύο πιο κοινές προσεγγίσεις στη στρατηγική διοίκηση είναι η προσέγγιση της διαδικασίας της στρατηγικής και η προσέγγιση περιεχομένου στρατηγικής. Η προσέγγιση της διαδικασίας της στρατηγικής εστιάζει στις δραστηριότητες που οδηγούν και υποστηρίζουν την επιλογή της στρατηγικής ή πώς η στρατηγική διατυπώνεται σε μια οργάνωση (Ketchen, Thomas και McDaniel, 1996 και Jennings, 1986). Σύμφωνα με τον Jennings (1986), η διαδικασία στρατηγικής θεωρήθηκε αρχικά ως η λογική, περιεκτική δραστηριότητα λήψης αποφάσεων που περιγράφει πώς η στρατηγική διατυπώνεται βασισμένη στις πληροφορίες που συγκεντρώνονται από την ανάλυση των δυνάμεων, των αδυναμιών, των ευκαιριών, και των απειλών που απασχολούν την οργάνωση.

Η προσέγγιση του περιεχομένου στρατηγικής εξετάζει ποιο τύπο στρατηγικής χρησιμοποιεί η κάθε οργάνωση. Με άλλα λόγια, το περιεχόμενο στρατηγικής αναφέρεται στις ενέργειες που λαμβάνονται για να επιτύχουν τα αποτελέσματα. Οι πρώτες μελέτες για τη στρατηγική διοίκηση από τους Ansoff (1965), Andrews (1971) και Thompson και Strickland (1987) μπορούν να καταταγούν στις προσεγγίσεις διαδικασίας και περιεχομένου. Αυτοί οι συγγραφείς διατύπωσαν τη θέση ότι η στρατηγική βασίζεται στην αξιολόγηση των οργανωτικών ικανοτήτων και των πόρων. Οι συγγραφείς αυτής της προσέγγισης τόνισαν ότι οι οργανωτικές ικανότητες και οι πόροι που είναι διακριτά στοιχεία ανάμεσα σε

ανταγωνιστές, μπορούν να γίνουν η βάση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν το επιτρέψουν οι περιβαλλοντικές ευκαιρίες.

2.2.β Οι προσεγγίσεις των οικονομικών και διοικητικών επιστημών

Ο Carroll (1987) αποδεικνύει ότι η ευρεία έρευνα στη στρατηγική διοίκηση οδηγεί σε διαφορετικές προσεγγίσεις όπως αυτές της οικονομίας και της οργανωτικής επιστήμης. Κατά τον Carroll, η προσέγγιση των οικονομικών και διοικητικών επιστημών οδηγούν στην τοποθέτηση της εταιρίας σε μια δεδομένη δομή του ανταγωνισμού. Οι Rumelt, Schendel και Teece (1991) σημειώνουν ότι η υιοθέτηση της οικονομικής προσέγγισης προέκυψε από αυξανόμενη χρήση των οικονομικών από τους μελετητές της στρατηγικής και της δυνατότητας των οικονομολόγων να συμβάλουν στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης. Οι συγγραφείς υποστήριξαν ότι η υιοθέτηση της οικονομικής προσέγγισης προέκυψε κυρίως από την έλλειψη αυτόνομου θεωρητικού πλαισίου κατά τις πρώτες εργασίες της στρατηγικής διοίκησης.

Η οργανωτική προσέγγιση αναγνωρίζει ότι οι δομές των οργανώσεων είναι συχνά προβληματικές και ότι εμποδίζουν τις στρατηγικές αποφάσεις και την εφαρμογή τους. Παράδειγμα μελετητών της οργανωτικής προσέγγισης είναι οι Burn και Stalker (1961), ο Chandler (1962), οι Lawrence and Lorsch (1967), ο Rumelt (1986). Οι ερευνητές αυτοί έχουν βοηθήσει στην μελέτη και καθιέρωση των σχέσεων μεταξύ της στρατηγικής, της δομής και της οικονομικής επίδοσης.

2.2.γ Οι εσωτερικές και εξωτερικές προσεγγίσεις

Εκτός από τις παραπάνω προσεγγίσεις, η βιβλιογραφία περιλαμβάνει τον διαχωρισμό της εξωτερικής και την εσωτερικής προσέγγισης της στρατηγικής διοίκησης. Η εξωτερική προσέγγιση προτείνει στις εταιρίες να αναπτύσσουν τη στρατηγική τους βασισμένες στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, ενώ η εσωτερική, στο εσωτερικό περιβάλλον τους. Οι σημαντικές εξελίξεις στη στρατηγική διοίκηση κατά τις δεκαετίες του 1980 έδωσαν έμφαση στην ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος ως βάση για την

διαμόρφωση και υλοποίηση της στρατηγικής. Κάποιες από τις μελέτες του Porter (1980 και 1985) και των Gilbert και Strelbel (1986) βασίζονται στην εξωτερική προσέγγιση της στρατηγικής. Αυτοί οι συγγραφείς πρότειναν ότι οι στρατηγικές πρέπει να διατυπωθούν βασισμένες στα συμπεράσματα της εξωτερικής ανάλυσης, της δομής του κλάδου στον οποίο η εταιρία ανταγωνίζεται και στην ανάλυση της ανταγωνιστικής της τοποθέτησης. Σύμφωνα με τους συγγραφείς, οι στρατηγικές που αναπτύσσονται με αυτόν τον τρόπο αυτό και που αντιστοιχούν στον εξωτερικό ανταγωνισμό μπορούν να παρέχουν τα σημαντικά οφέλη στις επιχειρήσεις. Αυτή η προσέγγιση είναι μάλλον η κυρίαρχη μέχρι σήμερα και ο Porter αποτελεί τον γνωστότερο συγγραφέα της στρατηγικής.

Αντίθετα οι Kay (1993) και Thompson και Strickland (1987) διαφώνησαν με την εξωτερική προσέγγιση στην ανάπτυξη της στρατηγικής. Σύμφωνα με αυτούς τους συγγραφείς, η εσωτερική προσέγγιση αποτελεί συχνότερα την βάση για την ανάπτυξη σκόπιμων στρατηγικών. Οι υποστηρικτές της εσωτερικής προσέγγισης έδειξαν ότι η εξωτερική προσέγγιση αποτυγχάνει να αναδείξει το συσχετισμό μεταξύ ευκαιριών με τους πόρους και τις ικανότητες που απαιτούνται για να την εκμετάλλευσή τους. Η εκμετάλλευση των ευκαιριών που προσφέρει το περιβάλλον δεν είναι καθόλου άσχετη με τους πόρους της εταιρίας.

Ο Barney (1991) επίσης κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η εξωτερική προσέγγιση μπορεί να οδηγήσει στις εταιρίες να θυσιάσουν τη στρατηγική τους θέση και τη μακροπρόθεσμη απόδοσή τους. Σύμφωνα με τον Barney, οι εταιρίες που χρησιμοποιούν αυτήν την προσέγγιση μπορούν τελικά να έχουν την τάση να δουν και να αντιμετωπίζουν τις ίδιες εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες με αποτέλεσμα να ανταγωνιστούν με τον ίδιο τρόπο, ακριβώς όπως προτείνεται από την οικονομική θεωρία του τέλει ανταγωνισμού.

2.3.Η ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ, Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι μεγάλες επιχειρήσεις, και με ανάλογο τρόπο οι γενικότερες αλλαγές και οι καταστάσεις, συνηθίζουν στις αναλύσεις τους, να παρουσιάζουν τρία επίπεδα στρατηγικής, με έμφαση στο πρώτο.

Το πρώτο αυτό επίπεδο της στρατηγικής της επιχείρησης, εξετάζει τις βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης, το επιχειρησιακό αντικείμενο, τα βασικά στάδια και τις προοπτικές της ανάπτυξης, τους στόχους της, τις οικονομικές προοπτικές της, την φροντίδα για την εξέλιξη και εκπαίδευση του προσωπικού της κ.α.

Η επιχειρησιακή στρατηγική, το δεύτερο στάδιο, αναφέρεται στις επιμέρους διευθύνσεις ή γενικές διευθύνσεις μιας επιχείρησης και ασχολείται με μία ομάδα προϊόντων ή ομοειδών αντικειμένων, οργανωμένων με αποκεντρωμένο τρόπο ως επιχειρησιακών στρατηγικών μονάδων, που δρουν με βάση τα στρατηγικά σχέδια, τα οποία θα ενσωματώνονται στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στη στρατηγική λειτουργική, που αναφέρεται στα λειτουργικά προγράμματα των επιμέρους τομέων και τμημάτων της επιχείρησης, τα οποία επίσης περιέχουν τις στρατηγικές, τις επιδιώξεις και τους στόχους που συντίθενται μέσα στην επιχειρησιακή στρατηγική του δευτέρου επιπέδου στη στρατηγική της επιχείρησης συνολικά που είναι μία, μόνη και ενιαία.

Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται μια ιεραρχία στρατηγικών που στην τρέχουσα ζωή της επιχείρησης δεν είναι εύκολα περιγράψιμη και αναγνωρίσιμη. Στην πράξη πολλές φορές αναφέρονται και ως στρατηγικό, τακτικό και λειτουργικό επίπεδο στρατηγικής

2.4 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ, ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Η παράδοση για λόγους αποκλειστικά μεθοδολογικούς, τρεις φάσεις ή τρεις βασικές συνιστώσες στην ανάπτυξη της στρατηγικής μιας επιχείρησης, αν και είναι ενιαίας μορφής και μια διαδικασία συνεχής μέσα στο χρόνο. Μόνο για λόγους προπαρασκευής και οργάνωσης είναι χρήσιμη η διαίρεσή της σε φάσεις. Υπάρχουν η φάση της διατύπωσης της στρατηγικής της επιχείρησης, η φάση της εφαρμογής και η φάση της παρακολούθησης και του ελέγχου.

Το στρατηγικό μάνατζμεντ δεν είναι ένα κουτί γεμάτο με τεχνάσματα ή μια ομάδα τεχνικών. Είναι αναλυτική σκέψη καθώς και κηνιτοποίηση σημαντικών πόρων. Αλλά ο ποσοτικός προσδιορισμός από μόνος του δεν είναι στρατηγικό μάνατζμεντ. Μερικά από τα σημαντικά θέματα στο στρατηγικό μάνατζμεντ δεν επιδέχονται καμίας ποσοτικοποίησης.

PETER DRUCKER

Όταν ήμουν νεότερος πάντα φανταζόμουν ένα δωμάτιο μέσα από το οποίο όλες οι στρατηγικές της επιχείρησης να ξεκινούσαν. Αργότερα βρήκα ότι το δωμάτιο αυτό δεν υπάρχει....Η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να μην υπάρχει κιάλας στο μυαλό του ανθρώπου. Απλά μεταφέρεται από μια σειρά στρατηγικών αποφάσεων που έχουν παρθεί στο παρελθόν.

Συνέντευξη στελέχους στον καθηγητή James Brian Quinn

Η στρατηγική συνιστάται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο.

Michael Porter

Ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης και την υιοθέτηση μιας σειράς πράξεων και τον προσδιορισμό των αναγκών μέσω για την πραγματοποίηση αυτών των στόχων

Alfred Chandler

Η στρατηγική είναι μια διαμόρφωση αποστολής στόχων ή σκοπών και πολιτικών και σχεδίων για την επίτευξη τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης.

Andrews

Στρατηγική είναι μια κοινή γραμμή μεταξύ των δραστηριοτήτων του οργανισμού και των προϊόντων του ή των αγορών του, που καθορίζουν τη βασική φύση της επιχειρηματικής δραστηριότητας πριν, τώρα και στο μέλλον.

Igor Ansoff

Στρατηγική είναι η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που

δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον.

Hofer, Schendel

Τρία διακριτά στάδια

- Διαμόρφωση
- Υλοποίηση
- Αξιολόγηση και έλεγχος

Η στρατηγική αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία, ωστόσο βοηθάει σίγουρα την επίτευξη της. Οι βασικότεροι λόγοι εξαιτίας των οποίων συμβαίνει αυτό είναι:

- 1) Η στρατηγική θέτει κατευθύνσεις
- 2) Η στρατηγική υποστηρίζει την λήψη ομοιόμορφων αποφάσεων
- 3) Η στρατηγική συγκεντρώνει την προσπάθεια και συντονίζει δραστηριότητες
- 4) Η στρατηγική ορίζει την επιχείρηση και την θέση της απέναντι στον ανταγωνισμό.
- 5) Η στρατηγική μειώνει την αβεβαιότητα.
- 6) Η στρατηγική μπορεί να προσδώσει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

1) Θα λέγαμε ότι αποτελεί ένα είδος πυξίδας για κάθε είδος επιχείρησης. Αν ονομάσουμε το που θα ήθελε να βρεθεί η επιχείρηση στο μέλλον με τη λέξη αποστολή ή και όραμα, τότε η στρατηγική απαντάει στο ερώτημα πως η επιχείρηση θα φτάσει να πραγματοποιήσει την αποστολή ή το όραμα της. Η στρατηγική στις επιχειρήσεις λειτουργεί κατά τρόπο ανάλογο με αυτόν που λειτουργεί σε έναν πόλεμο. Εάν είναι γενικά σωστή, τότε ακόμα κι αν γίνουν κάποια λάθη σε επιμέρους τακτικές κινήσεις, η επιχείρηση συνήθως δεν βγαίνει τελικά ζημιωμένη.

2) Η ύπαρξη και η εφαρμογή μιας στρατηγικής εξασφαλίζει την ομοιομορφία των αποφάσεων που λαμβάνονται. Όταν υπάρχει μια ξεκάθαρη, κατανοητή και αποδεκτή από όλους στρατηγική, οι αποφάσεις που λαμβάνονται κινούνται προς την επίτευξη

συγκεκριμένων στρατηγικών στόχων. Ο καθένας αντιλαμβάνεται πόσο σημαντικό είναι αυτό σε ένα περιβάλλον ολόένα και πιο αβέβαιο όπου η πλήρης πληροφόρηση είναι τελείως ουτοπική, όχι επειδή δεν υπάρχουν τα μέσα, αλλά επειδή οι πληροφορίες είναι πολλές και συχνά αλληλοσυγκρουόμενες. Οι στρατηγικές επιλογές του τύπου << θα προσφέρουμε το φθηνότερο προϊόν στην αγορά μας>> ή <<θα επιδιώξουμε να διαφοροποιηθούμε από τον ανταγωνισμό βασιζόμενοι στην τεχνολογική μας πρωτοπορία>> κάνοντας πιο εύκολη την λήψη αποφάσεων αφού περιορίζουν τις δυνατές επιλογές.

3) Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής, ο οποίος και την καθιστά τόσο αναγκαία, είναι ότι συμβάλλει τόσο στην συγκέντρωση της προσπάθειας όλων, και προωθεί το συντονισμό δραστηριοτήτων. Χωρίς στρατηγική μια επιχείρηση δεν είναι τίποτα παραπάνω από ένα σύνολο ατόμων κάθε ένα από τα οποία δρα όπως αυτό θέλει. Η πεμπτουσία όμως μιας επιχείρησης είναι η συλλογική δράση την οποία και προσπαθεί να διασφαλίσει η στρατηγική. Εάν παρουσιάσουμε τους ανθρώπους που δραστηριοποιούνται σε μία επιχείρηση με ηθοποιούς που ερμηνεύουν διάφορους ρόλους σε ένα θεατρικό έργο, η στρατηγική θα ήταν το σενάριο που δίνει κατεύθυνση στην δράση όλων.

4) Επιπροσθέτως μπορεί να υποστηρίξει κάποιος ότι η στρατηγική είναι αναγκαία γιατί ορίζει τον οργανισμό και είναι κατά κάποιο τρόπο, η προσωπικότητά του. Η στρατηγική μιας εταιρίας είναι αυτή που επιτρέπει στα άτομα που βρίσκονται εκτός αυτής να σχηματίσουν μια άποψη για αυτήν.

5) Ίσως ο πιο σημαντικός λόγος για τον οποίο η στρατηγική είναι σημαντική, είναι ότι λειτουργεί σαν μια γενική κατευθυντήρια αρχή που μειώνει την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Μέσα από το πρίσμα μιας ξεκάθαρης στρατηγικής είναι πιο εύκολο να ξεχωρίσεις μια ευκαιρία και μια απειλή για την επιχείρηση. Χωρίς στρατηγική, το ίδιο ερέθισμα μπορεί να εκλαμβάνεται από κάποιους ως ευκαιρία κ από άλλους ως απειλή. Η στρατηγική, λοιπόν θα μπορούσε να θεωρηθεί και ως μια γενική αρχή η

οποία εξασφαλίζει το συμπαγές του οργανισμού. Εξασφαλίζει ότι όλες οι αποφάσεις παίρνονται από την ίδια κατεύθυνση και δεν αντιμάχονται η μια την άλλη. Πολύ σημαντικό είναι επίσης, ότι μειώνοντας την αβεβαιότητα, αυξάνει κανείς την παραγωγικότητά του. Μπορεί να λειτουργήσει καλύτερα κάποιος όταν παίρνει μερικά πράγματα ως δεδομένα. Φανταστείτε μία επιχείρηση η οποία δεν μπορεί να αποφασίσει πια κατηγορία πελατών και αναγκών επιθυμεί να εξυπηρετήσει, ποιά είναι η αγορά στόχος της κ.λ.π. Δεν είναι υπερβολή να ισχυριστούμε ότι η επιχείρηση αυτή μακροχρόνια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Τέλος ακόμα πιο αναγκαίο καθίσταται η στρατηγική σε περιόδους έντονων αλλαγών, όταν η αβεβαιότητα είναι ιδιαίτερα αυξημένη.

6) Ο τελικός στόχος κάθε επιχείρησης είναι να αποκτήσει ένα βιώσιμο / διατηρήσιμο μακροπρόθεσμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των άλλων επιχειρήσεων. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι, συνήθως, αποτέλεσμα πλήρους κατανόησης του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον η επιχείρηση πρέπει να αναγνωρίσει τις τάσεις της αγοράς, τα χαρακτηριστικά των ανταγωνιστών, τις αδυναμίες τους, τις ξεχωριστές ικανότητές τους. Εσωτερικά η επιχείρηση οφείλει να αναγνωρίσει τις θεμελιώδεις / μοναδικές τις ικανότητες (core competencies), τις λοιπές δυνάμεις της και τις αδυναμίες τις.

Συνοψίζοντας τις προηγούμενες παραγράφους, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η στρατηγική οδηγεί σε συνεπείς-συνεκτικές αποφάσεις, εξασφαλίζοντας την συνοχή μιας επιχείρησης, θέτει κατευθύνσεις, ορίζει την επιχείρηση, μειώνει την αβεβαιότητα, συγκεντρώνει την προσπάθεια και τελικά προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για αυτούς τους λόγους είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό, είτε αυτός είναι μια κερδοσκοπική επιχείρηση, μια δημόσια επιχείρηση, ένα πολιτικό κόμμα, ένα κράτος, ένας στρατός ακόμα και ένα μεμονωμένο άτομο.

2.5 ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Η ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης στηρίζεται σε μια σειρά από παράγοντες που συνεισφέρουν στην επιτυχία, καθώς και σε μια άλλη σειρά από παράγοντες που την εμποδίζουν.

Επιχειρηματική δράση σημαίνει την ανάληψη του κινδύνου αποτυχίας και αυτό έχει την έννοια της απώλειας περιουσιακών στοιχείων, που αποκτήθηκαν από τη στέρηση ευημερίας του ίδιου του «επιχειρηματία» ή του αμέσου του συγγενικού περιβάλλοντος, καθώς και την απώλεια αμοιβής χρόνου εργασίας, που αφορά τις προσπάθειες επιτυχίας, με αντάλλαγμα την προσδοκία κέρδους, με την έννοια της σταθερά ανερχόμενης ευημερίας, ταυτόχρονα με την αύξηση της περιουσίας, για μακρό και απροσδιόριστο χρόνο, που να ξεπερνά τη βιολογική ακμή του «επιχειρηματία».

Η έννοια της επιχειρηματικότητας, όπως χρησιμοποιείται από την κοινωνία, καθώς επίσης και η έννοια της επένδυσης, με την οποία είναι στενά δεμένη, συγχέονται με την κερδοσκοπία, ακόμη και από μεγάλη μερίδα των ίδιων των επιχειρηματιών. Η κερδοσκοπία είναι αυτή που κυριαρχεί στις αγορές ολόκληρου του κόσμου και είναι εύκολο να δημιουργείται και να συντηρείται τέτοιου είδους σύγχυση. Άλλωστε έχουν πολλά κοινά σημεία, με κυρίαρχο το στοιχείο της ανάληψης κινδύνου. Η κερδοσκοπία, όμως, περιορίζεται, από τη μια μεριά στην πρόβλεψη της μελλοντικής αξίας περιουσιακών στοιχείων, ακόμη και άυλων, έστω και όταν αυτές οι προβλέψεις γίνονται κατά σύστημα και είναι επαναλαμβανόμενες, στην εκμετάλλευση δηλαδή των διαφοροποιήσεων της προσφοράς και της ζήτησης (καταναλωτικών αγαθών, βιομηχανικών αγαθών ή και του χρήματος), ενώ από την άλλη δεν συμμετέχει στην παραγωγή ή τη διανομή αγαθών ή υπηρεσιών.

Η επιχειρηματικότητα, αντίθετα από την κερδοσκοπία, συμμετέχει ενεργά στην παραγωγή ή τη διανομή αγαθών ή και υπηρεσιών, προσβλέποντας σε μια σχετική σταθερότητα στην προσφορά και τη ζήτησή τους. Είναι προφανές ότι δεν θα ήταν δυνατή η κερδοσκοπία χωρίς τους παραγωγούς και τους διανομείς αγαθών ή και υπηρεσιών. Το γεγονός ότι επιχειρηματίες που παράγουν ή και διανέμουν αγαθά ή και υπηρεσίες προβαίνουν κατά καιρούς και σε πράξεις κερδοσκοπίας, δεν τους μετατάσσει σε κερδοσκόπους.

Η κερδοσκοπική δράση, όσο και αν εμπλέκει πολλά πρόσωπα (συνεργάτες, εργαζομένους, ακόμη και συνεταιίρους) είναι συνδεδεμένη με την εργασιακή ζωή ενός συγκεκριμένου κερδοσκοπού, που όταν αυτός αποσύρεται είναι σχεδόν αδύνατη η συνέχιση της δράσης. Η κερδοσκοπία συνδέεται, σχεδόν αποκλειστικά, στην ικανότητα κάποιου ανθρώπου να προβλέπει τις μεταβολές στην προσφορά και τη ζήτηση πριν από τις μαθηματικές και οικονομετρικές μεθόδους και το κυριότερο να επιβεβαιώνεται περισσότερες φορές από αυτές που διαψεύδεται. Όταν ο χαρισματικός αυτός άνθρωπος, του οποίου το χάρισμα είναι να διαβλέπει την ψυχολογία των παραγωγών και των καταναλωτών πριν αυτή εκδηλωθεί σε διαφοροποίηση της ζήτησης ή της προσφοράς, απολέσει τη δυνατότητα της πρόβλεψης (στην πλέον αθώα περίπτωση επειδή κουράστηκε, συνήθως επειδή έχασε τις πηγές «εσωτερικής πληροφόρησης»), ή απολέσει τη δυνατότητα διαχείρισης (στην πλέον αθώα περίπτωση, επειδή συνταξιοδοτήθηκε), ακόμη και αν έχει δημιουργήσει ένα μεγάλο οργανισμό διαχείρισης περιουσίας, δεν είναι δυνατό να αντικατασταθεί από την ίδια ομάδα ή από ένα «στέλεχος» του οργανισμού αυτού, με επιτυχία.

Η κερδοσκοπία δεν προσθέτει αξία σε ότι διαχειρίζεται. Το κύκλωμα της κερδοσκοπίας είναι «κλειστό». Όταν ένας κερδοσκόπος κερδίζει, κάποιοι άλλοι κερδοσκόποι χάνουν. Ο κύκλος των κερδοσκόπων, όμως, είναι ανοιχτός. Καθημερινά, σ' αυτόν τον κύκλο εισέρχονται νέοι επίδοξοι κερδοσκόποι, όπως και εξέρχονται απ' αυτόν.

Η επιχειρηματικότητα, αντίθετα, στηρίζεται στην προσθήκη αξίας σε ότι διαχειρίζεται. Το κέρδος που προκύπτει ανάμεσα στη διάθεση περιουσιακών στοιχείων και την προσωπική συμμετοχή με εργασία, στην περίπτωση της κερδοσκοπίας οφείλεται στην εφήμερη και εξαιρετικά βραχυχρόνια μεταβολή στην προσφορά ή και τη ζήτηση, ενώ στην περίπτωση της επιχειρηματικότητας, στην προσθήκη αξίας σε αγαθά ή και υπηρεσίες, παρακολουθώντας τη μεσο-μακροπρόθεσμη μεταβολή στην προσφορά και τη ζήτηση.

2.6 Επιχειρηματικό Σχέδιο.

Αντί της επεξεργασίας προτύπων (μοντέλων) πρόβλεψης της οικονομικής εξέλιξης και των στοιχείων που την αποτελούν, που απαιτούν τη συγκέντρωση μεγάλου

πλήθους πληροφοριών από υψηλής εξειδίκευσης επιστήμονες, και για το λόγο αυτό και υψηλού κόστους, έχει παγκόσμια καθιερωθεί ένα πρότυπο εκκίνησης της επιχειρηματικής δράσης, το Επιχειρηματικό Σχέδιο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) το εκπονεί η ομάδα που θα προβεί στην επιχειρηματική δράση, με οποιαδήποτε βοήθεια απαιτηθεί από ειδικούς, σε όποιους τομείς είναι αναγκαίο, υπό την καθοδήγηση κάποιου έμπειρου επιστήμονα, προκειμένου να ακολουθήσει την ενδεδειγμένη σειρά και διαδικασία και να έχει μια συγκεκριμένη τελική μορφή.

Κυρίαρχο στοιχείο του Επιχειρηματικού Σχεδίου είναι η επιχειρηματική ιδέα και η προ-αξιολόγηση (assessment) της εφικτότητας (feasibility) της υλοποίησής της. Η επιχειρηματική ιδέα είναι μια υπόθεση ότι μια συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων είναι σε θέση να παράγει ένα προϊόν ή να προσφέρει μια υπηρεσία με τρόπο τέτοιο ώστε να υπάρχει επαρκής αριθμός από αγοραστές σε τιμή μεγαλύτερη από το κόστος. Είναι προφανές ότι στην επιχειρηματική ομάδα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται πρόσωπα που είναι σε θέση να διασφαλίσουν την εφικτότητα της παραγωγής του προϊόντος (ή της παροχής της υπηρεσίας) καθώς και να πείθουν τους καταναλωτές ότι με την απόκτηση του συγκεκριμένου προϊόντος (ή της υπηρεσίας) στη συγκεκριμένη τιμή, κλείνουν την καλύτερη δυνατή συμφωνία.

Οι συνεχώς αυστηρότεροι Νομικοί περιορισμοί, αλλά και η διαρκής άνοδος του επιπέδου ανταγωνισμού, απαιτούν επιστημονική τεκμηρίωση των προϊόντων και των υπηρεσιών, οδηγώντας έτσι στη συμμετοχή στην επιχειρηματική ομάδα και επιστημόνων σχετικών ειδικοτήτων.

2.6.1 Αυτοαξιολόγηση

Δεν είναι όλοι κατάλληλοι, με την έννοια της αναμενόμενης επιτυχίας, για να γίνουν επιχειρηματίες ή να συμμετέχουν, σε επίπεδο λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων, σε επιχειρηματικές ομάδες. Από μια άλλη άποψη, δεν είναι δυνατό να αποκλείσει κάποιος τρίτος την πιθανότητα σε κάποιον να εξελιχθεί σε επιτυχημένο επιχειρηματία, μολονότι δεν ικανοποιεί κάποια γενικευμένα κριτήρια. Η διεθνής επιστημονική κατεύθυνση, μέχρι πρόσφατα, ήταν η χρησιμοποίηση ψυχολόγων και η διαμόρφωση

ειδικών ελέγχων (tests) προκειμένου να διαπιστωθεί η δυνατότητα κάποιου να εξελιχθεί σε επιχειρηματία. Ήδη από τις πρώτες αποτυχίες, δοκιμάστηκε και η κοινωνιολογική εξέταση, που και αυτή, μόνη ή σε συνδυασμό με την ψυχολογική, δεν απέδωσαν και σταδιακά απορρίπτονται.

Φαίνεται ότι τελικά η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε ψυχολογικό χαρακτηριστικό, ούτε κοινωνική στάση, ούτε αποτέλεσμα ειδικής εκπαίδευσης. Πρόκειται για ένα μείγμα συνθηκών και καταστάσεων, που οδηγούν αρχικά κάποιο πρόσωπο στο να αρχίσει να σκέφτεται επιχειρηματικά, το οποίο στη συνέχεια εξελίσσεται σε μέλος της ηγετικής ομάδας η οποία παράγει κέρδη και συνεχώς εξελίσσεται. Φαίνεται, επίσης, ότι δεν είναι δυνατό να αξιολογούνται τα πρόσωπα που δείχνουν να επιθυμούν την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης από κανένα τρίτο. Οι ειδικοί επιστήμονες διαφωνούν σχετικά με το αν η επιχειρηματικότητα είναι ή όχι επιστήμη, ή αν πρέπει να εξελιχθεί σε ξεχωριστό επιστημονικό κλάδο. Η παράθεση των αντιτιθέμενων επιχειρηματολογιών έχει ακαδημαϊκή αξία, η οποία δεν είναι χρήσιμη στο παρόν. Από την επιστημονική επιχειρηματολογία, όμως, προκύπτει ότι είναι δυνατή η ενδοσκόπηση του καθενός, ώστε μόνος του να διαπιστώσει την καταλληλότητά του για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης, καθώς και να σχεδιάσει τον τρόπο με τον οποίο θα προετοιμαστεί, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει την πιθανότητα επιτυχίας και να ελαχιστοποιήσει τα ενδεχόμενα αποτυχίας. Πριν ακόμη και από την αναζήτηση ιδεών, είναι σκόπιμη η αυτό-αξιολόγηση. Στα επόμενα παρατίθεται μια σειρά από περιγραφές που πρέπει να εξετάσει ο καθένας, προκειμένου να διαπιστώσει ο ίδιος την καταλληλότητά του. Δεν υπάρχει κάποιου είδους βαθμολόγηση, ώστε στο τέλος να προκύπτει ποσοτικό αποτέλεσμα.

Περιγράφοντας ο καθένας τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, είναι σε θέση να κατανοήσει την καταλληλότητά του.

Επιπρόσθετα, εφόσον κάποιος διαπιστώσει ο ίδιος ότι πράγματι θεωρεί τον εαυτό του κατάλληλο για επιχειρηματία, μέσα από την αυτοαξιολόγηση αποκτά και τα επιχειρήματα που θα του χρειαστούν για να πείσει και άλλους να συμμεριστούν τις προσπάθειές του για μια επιτυχημένη επιχειρηματική δράση.

2.6.2 Προσωπικό όραμα

Η άσκηση κάποιου επαγγέλματος αποτελεί πρωταρχικά την κάλυψη της ανάγκης για απόκτηση εισοδήματος και στη συνέχεια μέσο για την αυτοπραγμάτωσή του.

Η επιλογή του κλάδου των σπουδών, εξαιτίας του γεγονότος ότι πραγματοποιείται σε νεαρή ηλικία, σπάνια γίνεται με επαρκή βάση πληροφοριών ή και συνειδητοποίηση ότι οδηγεί σε άσκηση επαγγέλματος.

2.6.3 Οικογενειακή συμπαράσταση

Η συμπαράσταση της οικογένειας έχει διττή άποψη. Αφενός, το οικογενειακό περιβάλλον από το οποίο προέρχεται ένα πρόσωπο το οποίο εξετάζει το ενδεχόμενο να προβεί σε επιχειρηματική δραστηριότητα, αφετέρου μια σταθερή του σχέση, στην οποία δίνει ιδιαίτερη σημασία.

2.6.4 Διαθέσιμο Κεφάλαιο

Η ίδρυση επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι σχεδόν αδύνατη χωρίς τη διάθεση ενός μέρους του συνολικά απαιτούμενου κεφαλαίου. Το κεφάλαιο αυτό πρέπει, κατά κανόνα να είναι σε χρήμα (μετρητά). Οποιοσδήποτε φορέας χρηματοδότησης (Εθνικά και Ευρωπαϊκά προγράμματα, τράπεζες, συνεπενδυτές και άλλοι) δεν εμπιστεύονται ότι κάποιος που θα ξεκινήσει επιχείρηση χωρίς να νοιάζεται γι' αυτό που είναι ενδεχόμενο να χάσει, θα δείξει αρκετή επιμέλεια ώστε να κερδίσει. Αντίθετα, θεωρούν ότι κάποιος που δεν έχει κάτι να χάσει, ή θα στραφεί εύκολα σε κάτι άλλο, ή θα προσπαθήσει να αποκομίσει άλλου είδους κέρδη, εις βάρος τους. Είναι προφανές ότι όσο μεγαλύτερο είναι το κεφάλαιο που διατίθεται από τους προετοιμαζόμενους για επιχειρηματική δραστηριότητα, τόσο μεγαλύτερο θα είναι και το κεφάλαιο το οποίο θα διατεθεί από επενδυτές.

Παρά ταύτα, είναι δυνατή η δημιουργία επιχείρησης χωρίς να διατίθεται χρηματικό κεφάλαιο. Εκτός από τις περιπτώσεις στις οποίες το διατιθέμενο κεφάλαιο δεν είναι χρηματικό αλλά η διατιθέμενη περιουσία αφορά ακίνητα (οικόπεδα, κτίρια,

μηχανήματα, μεταφορικά μέσα, ακόμη και αποθέματα εμπορεύσιμων υλικών, όπως πρώτες ύλες, υλικά συσκευασίας και παρόμοια), οπότε πρόκειται για συνεισφορά σε είδος, είναι δυνατή και η συνεισφορά σε άυλα περιουσιακά στοιχεία. Τέτοια περιουσιακά στοιχεία μπορούν να είναι κυρίως: η διάθεση των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας (εφευρέσεις, κατοχυρωμένες παραγωγικές διαδικασίες, κατοχυρωμένες καινοτομίες), ή και «φήμη και πελατεία» από προηγούμενη επιχειρηματική δράση, όταν η συνεισφορά αφορά τη διάθεση ολόκληρης επιχείρησης.

Είναι, όμως, δυνατό το ξεκίνημα μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας χωρίς τη διάθεση κεφαλαίου, οποιασδήποτε μορφής. Τέτοιου είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες μπορούν να ξεκινήσουν ως εργασία στο σπίτι, οπότε το απαιτούμενο κεφάλαιο μπορεί να είναι μηδενικό. Η εργασία στο σπίτι μπορεί να είναι είτε παραγωγική, οπότε χαρακτηρίζεται «οικοτεχνία», είτε παροχής υπηρεσιών κάθε μορφής (περιλαμβάνονται και οι υπηρεσίες μηχανικού, οικονομολόγου, ειδικού στην πληροφορική και κάθε μορφής εξειδικευμένων υπηρεσιών και μελετών). Δύο είναι οι συνηθισμένοι τρόποι «οικιακής» επιχειρηματικότητας: Αποκλειστική απασχόληση στο σπίτι και πρόσθετη εργασία στο σπίτι, γνωστή ως moonlight.

2.6.5Προσωπικές Δεξιότητες

Αποτελεί σύνθηες αντικείμενο συζητήσεων στις κοινωνικές συναναστροφές, το αν η επιχειρηματικότητα είναι απόρροια του χαρακτήρα ενός προσώπου, των επιρροών από το περιβάλλον μέσα στο οποίο έχει γαλουχηθεί, ή μια δεξιότητα που μπορεί κάποιος να αποκτήσει. Οι μακροχρόνιες επιστημονικές αντιπαραθέσεις δεν κατέληξαν σε μια συγκεκριμένη θέση, παραμένοντας στο γενικό πλαίσιο που αποδέχεται ότι και οι τρεις παράγοντες, μαζί με τη γενικότερη κοινωνική αναγνώριση, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες.

Κάθε ενδεχόμενος επιχειρηματίας ή ενδεχόμενο μέλος μιας επιχειρηματικής ομάδας, είναι σημαντικό να γνωρίζει καλά το αντικείμενο της επιχείρησης (ή το μέρος της με το οποίο θα ασχοληθεί).

2.6.7 Δεξιότητες που επιπλέον απαιτούνται

Η οικονομική δραστηριότητα γίνεται ολοένα και περισσότερο πολύπλοκη και η κρατική εποπτεία ολοένα και περισσότερο δαιδαλώδης. Οι άνθρωποι της αγοράς ονομάζουν το φαινόμενο με όρους ανταγωνισμού τον οποίο αποκαλούν σκληρό και ανηλεή. Υπάρχει μια αλήθεια σ' αυτό. Στο παρελθόν, η μικρή πολυπλοκότητα και η απλούστερη νομοθεσία, έδιναν στον επιχειρηματία τη δυνατότητα να τα γνωρίζει όλα. Σήμερα, η οικονομική δραστηριότητα με τη μορφή της επιχείρησης, έχει ένα διαφορετικό χαρακτήρα, ο οποίος παύει να έχει την εικόνα της άσκησης ατομικού επαγγέλματος και αποκτά την εικόνα ενός δικτύου από ομάδες ειδικών. Οι σημερινοί επιχειρηματίες που επιτυγχάνουν έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό: Αποκτούν συνεχώς νέες δεξιότητες, παρακολουθώντας κάθε ευκαιρία εκπαίδευσης. Αυτό βρίσκεται σε αντίφαση με τη δικτυακή εικόνα ειδικών, όμως βρίσκεται προς την ίδια κατεύθυνση. Η απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που ανήκουν σε άλλες ειδικότητες, δίνει τη δυνατότητα καλύτερης επικοινωνίας και συνεπώς συνεργασίας, ακριβώς επειδή αναγνωρίζουν την έκταση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που χαρακτηρίζουν μια ειδικότητα.

2.6.8 Προσωπικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Ο ανταγωνισμός δεν περιορίζεται στην αγορά, όπου οι επιχειρήσεις προσπαθούν να κατακτήσουν και να διατηρήσουν ένα ή περισσότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που αφορούν μια μερίδα καταναλωτών, αλλά επεκτείνεται στους εργαζόμενους και τους ίδιους τους επιχειρηματίες.

Ο επιχειρηματίας είναι ένα πρόσωπο το οποίο διεκδικεί τη συμμετοχή του σε μια ομάδα που επιδιώκει ένα κοινό σκοπό. Ακόμη και όταν είναι ο μοναδικός ιδιοκτήτης της επιχείρησης, αποτελεί μέλος της ομάδας, της οποίας τα υπόλοιπα μέλη είναι εξωτερικοί συνεργάτες, τεχνικοί, λογιστές, δικηγόροι, εκπρόσωποι τραπεζών κ.λ.π. Για να είναι σε θέση να γίνεται αποδεκτός από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, είναι απαραίτητο να έχει ένα συμπληρωματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ομάδα αποτελείται από πρόσωπα τα οποία έχουν επιλέξει τη συνεργασία. Η συνεργασία, στα πλαίσια της επιχειρηματικής ομάδας, δεν είναι υποχρεωτική ή και αναγκαστική, ακόμη και όταν τα πρόσωπα αυτά ανήκουν στην ίδια οικογένεια. Ακόμη και όταν οι οικογενειακές συνθήκες υπαγορεύουν

τη συνεργασία, τα περισσότερα μέλη αναπτύσσουν φυγόκεντρες τάσεις και προετοιμάζονται να αποχωρήσουν «στην πρώτη ευκαιρία».

Η αποδοχή της ένταξης του κάθε μέλους, εκ μέρους των υπολοίπων, γίνεται με κριτήριο τη συνεισφορά στην ομάδα. Αυτό σημαίνει ότι κάθε μέλος πρέπει να κατέχει ένα συμπληρωματικό χαρακτηριστικό, το οποίο λείπει από τα υπόλοιπα μέλη και ταυτόχρονα να το διαθέτει στο βαθμό που είναι ο υψηλότερος ανεκτός από τα υπόλοιπα μέλη. Οι πηγές προέλευσης τέτοιων πλεονεκτημάτων μπορούν να είναι:

- > Η προσωπική περιουσία και οικονομική επιφάνεια.
- > Οι ειδικές και ανάλογες με την επιχειρηματική δράση, δεξιότητες.
- > Η μακροχρόνια συμμετοχή και αποδοχή από τα δίκτυα πωλήσεων ή και προμηθειών.

> Η ενεργός συμμετοχή σε διεθνή δίκτυα, που εκτός από τη διακίνηση εμπορευμάτων, μπορεί να αφορούν την έρευνα, τις επιστήμες ή και τον πολιτισμό.

- > Ικανότητες διαχείρισης γνώσης, ιδίως μέσα από διεπιστημονική προσέγγιση.
- > Διοικητικές ικανότητες που προκύπτουν μέσα από μια προσωπική καριέρα διαρκών προαγωγών, ιδίως σε μεσαίες επιχειρήσεις .

Αντίθετα δεν αποτελούν πλεονεκτήματα:

- > Η επιτυχημένη πορεία στην πολιτική, είτε σε τοπικό, είτε σε εθνικό επίπεδο.
- > Η έντονη δημοσιότητα που έχει προέλθει από καλλιτεχνική ή αθλητική δραστηριότητα.

> Η ακαδημαϊκή θέση, εκτός από την περίπτωση που η στενή επιχειρηματική ομάδα(δηλαδή των ιδιοκτητών της επιχείρησης) είναι πολυπληθής και η επιχειρηματική δράση έχει προσανατολισμό την εκμετάλλευση της έρευνας.

Τα μέλη της επιχειρηματικής ομάδας που θέλουν να διατηρήσουν τη θέση τους σ' αυτή ή και φιλοδοξούν να τη βελτιώσουν, έχουν ανάγκη να:

- > Κατανοούν ότι το συγκριτικό ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα δεν είναι δυνατό να καλύπτει όλους τους τομείς δράσης της επιχείρησης.
- > Εντοπίζουν ένα ή το πολύ δύο αντικείμενα, για τα οποία γίνονται αποδεκτά από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας.
- > Συντηρούν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, μέσα από τη διαρκή

ενημέρωση, αλλά και άσκηση, εφαρμόζοντας τις γνώσεις και δεξιότητες, ή αξιοποιώντας τα ειδικά τους χαρακτηριστικά (όπως η διάθεση χρήματος, για παράδειγμα)

> Πιστοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εφόσον αυτό αφορά γνώσεις και δεξιότητες, η πιστοποίηση είναι δυνατή μέσα από τις δομές της Διά Βίου Εκπαίδευσης. Εφόσον αφορούν προσωπικά χαρακτηριστικά, η πιστοποίηση είναι έμμεση και συνήθως επιτυγχάνεται μέσα από τη συμμετοχή σε δημόσιες εκδηλώσεις των αντιστοίχων φορέων (του Επιμελητηρίου, για παράδειγμα , Επιχειρηματικών και επαγγελματικών Συλλόγων κ.λ.π). η ενδεχόμενη συμμετοχή σε εκλογές φορέων δημιουργεί μια προσωρινή δημοσιότητα, η οποία ανατρέπεται από τη δημιουργία αναπόφευκτων συγκρούσεων, οι οποίες μεταφέρονται στο εσωτερικό της επιχειρηματικής ομάδας και ενεργούν διαλυτικά.

Διευρύνουν τη βάση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος με την απόκτηση πρόσθετων βασικών δεξιοτήτων, όπως είναι η εκμάθηση ξένων γλωσσών, η απόκτηση δεξιοτήτων χρήσης τεχνολογιών πληροφορικής και Επικοινωνιών, διαχείρισης ποιότητας, υγείας και ασφάλειας εργαζομένων και παρόμοιες.

2.6.9 Προσωπική δέσμευση

Η απόφαση για συμμετοχή σε μια επιχειρηματική ομάδα, ακόμη περισσότερο όταν πρόκειται για ατομική επιχείρηση, είναι απόφαση εξαιρετικά σημαντική, επειδή σημαίνει την ανάληψη υποχρεώσεων, αλλά και την επένδυση χρημάτων (ή περιουσίας), χρόνου και προσπάθειας.

Η άσκηση επιχειρηματικής δραστηριότητας δεν είναι συμμετοχή σε μια κοινωνική οργάνωση που έχει ως σκοπό την ευχαρίστηση από τη συμμετοχή, αλλά επιδίωξη συγκεκριμένων σκοπών και η προσπάθεια συγκεκριμένων στόχων, σε συγκεκριμένο χρόνο.

Με την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης, ο επιχειρηματίας τοποθετεί, ως σημαντική του προτεραιότητα, την επιτυχία των σκοπών και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. πολλοί διάσημοι συγγραφείς, κυρίως απόμαχοι της διοίκησης πολύ μεγάλων επιχειρήσεων των Η.Π.Α., διατυπώνουν αυτή την δέσμευση ως μοναδική προτεραιότητα του επιχειρηματία, στην οποία υποχωρεί οποιαδήποτε άλλη. Αυτή η

διατύπωση αμφισβητείται έντονα από τους συγγραφείς- ερευνητές, οι οποίοι μελετούν την πορεία των ΜΜΕ.

2.6.10 Εξωστρέφεια

Η αγορά της χώρας μας, αφενός έχει γεωγραφικά και πληθυσμιακά, περιορισμούς, αφετέρου και χαρακτηριστικά απομόνωσης, που οφείλονται στη μοναδικότητα της γλώσσας, όπως άλλωστε συμβαίνει και στη Φιλανδία και την Ουγγαρία. Αυτό δημιουργεί την ανάγκη ένταξης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της χώρας μας σε ευρύτερους, αν όχι παγκόσμιους, σχηματισμούς, προκειμένου να αποκτούν πρόσβαση σε πόρους και πληροφορίες που δεν διατίθενται τοπικά, αφού θα ήταν αντιοικονομικό, αλλά και σε αγορές προϊόντων και υπηρεσιών που είναι σε θέση να διαμορφώσουν «οικονομίες κλίμακας».

Παράλληλα, ο ανταγωνισμός εκ μέρους των πολυεθνικών επιχειρήσεων και των παγκοσμίων δικτύων διανομή, μεταβάλλουν την παραδοσιακή επιχείρηση, η οποία ήταν βασισμένη σε μια τοπική ομάδα η οποία είχε τη δυνατότητα αξιοποίησης ενός τοπικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με κυρίαρχα αυτά που αφορούσαν την πρωτογενή παραγωγή (γεωργία – κτηνοτροφία – αλιεία –εξόρυξη) και τη διαθεσιμότητα εκπαιδευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Με τη σταδιακή διευκόλυνση της μετακίνησης εμπορευμάτων μεταξύ των χωρών, καθώς και των κεφαλαίων, κυρίως όμως με τη διακίνηση της πληροφορίας, η οποία πλέον γίνεται χωρίς κόστος, ο ανταγωνισμός έχει μετακινηθεί στην τεχνολογία.

2.6.11 Προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία

Από τη γενικότερη Ευρωπαϊκή νοοτροπία της εστίασης των προσόντων των εργαζομένων στην προηγούμενη επαγγελματική τους εμπειρία, δεν θα μπορούσαν να λείπουν και οι συνθέσεις των επιχειρηματικών ομάδων, όπως και η συμπεριφορά των φορέων χρηματοδότησης, όπως είναι οι Τράπεζες, το Χρηματιστήριο και οι εταιρείες διάθεσης κεφαλαίων κινδύνου (venture Capital).

Πράγματι, η προηγούμενη εμπειρία στη συμμετοχή σε επιχειρηματικές ομάδες που είχαν επιτυχία, ή και η κατοχή διευθυντικής θέσης σε επιτυχημένη επιχείρηση,

θεωρείται στην Ευρώπη ένα σημαντικό κριτήριο, από το οποίο προκύπτει η ασφάλεια της συνεισφοράς των μελών της επιχειρηματικής ομάδας, καθώς και η επιστροφή αυτών που δανείζονται οι Τράπεζες ή διαθέτουν, ως συμμετοχή, οι εταιρείες επιχειρηματικών συμμετοχών, αρχικού κεφαλαίου ή και κεφαλαίου κινδύνου. Στον Ευρωπαϊκό χώρο, θεωρείται ότι ένα επιτυχημένο παρελθόν έχει σημαντικές πιθανότητες να συνεχιστεί, ενώ η έλλειψη προηγούμενης εμπειρίας ή ακόμη χειρότερα, η συμμετοχή σε αποτυχημένες επιχειρήσεις, θεωρείται ότι αυξάνει τις πιθανότητες νέας αποτυχίας και αποτελεί «στίγμα». Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχει κατανοήσει το αδιέξοδο στο οποίο οδηγεί ο φαύλος κύκλος και προετοιμάζει πολιτικές για την ανατροπή του. Είναι, πράγματι φαύλος κύκλος η προώθηση των ήδη αποδεδειγμένα επιτυχημένων, όταν δεν δίνεται σε νέους να δοκιμάσουν, ώστε να υπάρξουν και νέοι επιτυχημένοι.

Στον αντίποδα βρίσκεται η Αμερικανική νοοτροπία, η οποία διατρέχει ολόκληρη την οικονομία, από την εξαρτημένη εργασία, μέχρι τη χρηματοδότηση επιχειρήσεων από νέους ανθρώπους και πολύ περισσότερο, αυτούς που έχουν δοκιμάσει και έχουν αποτύχει.

2.6.12 Προηγούμενη Διοικητική Εμπειρία - Ηγεσία

Κάθε επιχειρηματική ομάδα επιλέγει τον εκπρόσωπο τη, έτσι ώστε κάθε εξωτερικό συνεργάτη να έχει ένα και μόνο σημείο αναφοράς. Από αυτή την άποψη, ο κάθε δυνητικός συνεργάτης προσπαθεί να διαμορφώσει εκτίμηση της δυνατότητας του εκπροσώπου να διοικήσει, τόσο την επιχειρηματική ομάδα, όσο και να συνεχίσει να αποτελεί τον αδιαφιλονίκητο ηγέτη της ομάδας, ώστε να διασφαλίζεται η συνέχεια της επιχειρηματικής δράσης.

Ενώ η ηγεσία, αποτελεί περισσότερο ζήτημα προσωπικών χαρακτηριστικών, η διοίκηση είναι αποτέλεσμα συσσωρευσης γνώσεων και εμπειριών. Η διοίκηση πρέπει να διακρίνεται μεταξύ αυτής που αφορά την επιχειρηματική ομάδα, στην οποία, εκτός από τους «συνεταίρους» μπορεί να περιλαμβάνει και σημαντικά στελέχη (ανθρώπους – κλειδιά), αλλά και συστηματικούς εξωτερικούς συνεργάτες (από μελετητές μέχρι εμπορικούς αντιπροσώπους) και αυτής που αφορά τη λειτουργία της επιχείρησης. Η διάκριση αυτή, στους αγγλοσάξονες συγγραφείς, παρά τη σχετική σύγχυση από αυτούς,

γίνεται με τη χρήση της λέξης management = διοίκηση και της λέξης administration = διαχείριση.

Η απόκτηση διοικητικής εμπειρίας από νέους που προετοιμάζονται για επιχειρηματική δράση θα ήταν αδύνατη αν δεν υπήρχε η δυνατότητα συμμετοχής στη διοίκηση εικονικών ή, ακόμη καλύτερα, πειραματικών, επιχειρήσεων, κατά τη διάρκεια των σπουδών.

2.6.13 Κινητικότητα

Η κάθε μορφής προσωπική εξέλιξη, που διαφορετικά αποκαλούμε καριέρα, είναι στενά δεμένη με την κινητικότητα. Πράγματι, ένας επιστήμονας ο οποίος δεν παραβρίσκεται στα Διεθνή Συνέδρια, ένας επιχειρηματίας που δεν επισκέπτεται τις διεθνείς εκθέσεις ή ένα στέλεχος επιχείρησης που διστάζει να ταξιδέψει, σύντομα βρίσκονται στο περιθώριο. Η μετακίνηση έχει δύο στόχους:

1. Να αντλούνται πληροφορίες που είναι έγκυρες.
2. Να αναπτύσσονται και να συντηρούνται τα ανθρώπινα δίκτυα.

Η κινητικότητα ήταν πάντοτε συνδεδεμένη με την επιχειρηματική ανάπτυξη, αφού διευρύνει τους ορίζοντες σκέψης και δράσης του επιχειρηματία, δίνει τη δυνατότητα μεταφοράς στον τόπο του των επιτυχημένων πρακτικών που παρατηρεί σε άλλους τόπους και τον εκπαιδεύει στη συμμετοχή σε ανθρώπινα δίκτυα που ξεπερνούν τους τοπικούς του περιορισμούς.

Οι νέοι, στα πλαίσια της προετοιμασίας τους για μια προσωπική καριέρα, έχουν σήμερα τη δυνατότητα να αξιοποιήσουν τις Ευρωπαϊκές χρηματοδοτήσεις και να διανύσουν ένα ή και δύο εξάμηνα σπουδών σε άλλη χώρα, ή και να πραγματοποιήσουν την πρακτική τους άσκηση στην αλλοδαπή, καθώς και να συμμετάσχουν στα προγράμματα παροχής εθελοντικής εργασίας στην αλλοδαπή.

2.6.14 Ερασιτεχνικές ασχολίες

Η ερασιτεχνική ασχολία με ένα αντικείμενο οποιοδήποτε και αν είναι αυτό, θεωρείται ότι χαρακτηρίζει πρόσωπα που επιλέγουν ένα τομέα ασχολίας, με τρόπο τέτοιο που να χαίρονται γι' αυτό, οπότε με όμοιο τρόπο θα ασκήσει το επάγγελμα του.

Παράλληλα, θεωρείται ότι τα πρόσωπα που έχουν ερασιτεχνικές ασχολίες, ακόμη και όταν δεν τους αρέσει η άσκηση ενός επαγγέλματος, στη συνέχεια θα το αγαπήσουν και θα το ασκήσουν μα το πάθος του ερασιτέχνη.

2.7 ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ

Τα 5 Ps του Mintberg

Η στρατηγική μπορεί να ειδωθεί κάτω από το πρίσμα πέντε διαστάσεων: ως σχέδιο-**plan**, ως τέχνασμα-**ploy**, ως υπόδειγμα-**pattern**, ως τοποθέτηση-**position** και ως προοπτική-**perspective**.

1) ΣΧΕΔΙΟ-PLAN

Η στρατηγική εκλαμβάνεται ως ένα προμελετημένο σχέδιο που προετοιμάζεται συνειδητά και με ιδιαίτερη προσοχή. Σκοπό έχει τον έλεγχο της πραγματοποίησης συγκεκριμένων στόχων που η επιχείρηση έχει θέσει.

2) ΤΕΧΝΑΣΜΑ-PLOY.

Σε σχεδιασμό ενεργειών επιδιίδεται η επιχείρηση, που θα τις δώσουν το προβάδισμα και την βοήθισουν να ξεπεράσει τον αντίπαλο-ανταγωνιστή της (μπορεί να θεωρηθεί ως ένα σχέδιο με απόλυτο σκοπό την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών).

3) ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ-PATTERN

Εξετάζει την στρατηγική με βάση τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και δίνει έμφαση στην πρακτική της διάσταση. Μπορούμε να την εντοπίσουμε σε ενέργειες που μας δείχνουν την συνέπεια της επιχείρησης, όπου μπορούμε να πούμε ότι αποτελούν ένα είδος υποδείγματος.

4) ΤΟΠΟΘΕΤΗΣΗ-POSITION

Η στρατηγική θίγει λεπτομέρειες θεμάτων που καλύπτονται από διάφορες τακτικές τις επιχειρησιακής δράσης. Πιο γενικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι είναι η τοποθέτηση της επιχείρησης μέσα στο περιβάλλον

5) ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ-PERSPECTIVE

Ότι είναι η προσωπικότητα για ένα άτομο είναι και η στρατηγική για την επιχείρηση. Είναι σε θέση να επηρεάσει τον τρόπο συμπεριφοράς της επιχειρηματικής

μονάδας και να γίνει αποδεκτό από το σύνολο των μελών της, παρόλο που είναι γενικά αποδεκτό ότι δεν είναι τίποτα άλλο παρά μία ιδέα, μια επινόηση, κάτι το απόλυτα άπιαστο.

Σε κάποιες περιπτώσεις, είναι δυνατό το ένα να μπορεί να αντικαταστήσει το άλλο, αλλά κατά κόρον αλληλοσυμπληρώνονται. Μας χρειάζονται και τα πέντε, γιατί το καθένα χωριστά και όλα μαζί ρίχνουν περισσότερο φως στις πολυάριθμες πτυχές της πολύπλοκης έννοιας της στρατηγικής μιας επιχείρησης.

2.8 ΤΙ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Για την στρατηγική δεν υπάρχει ένας ενιαίος καθολικά αποδεκτός ορισμός και για αυτό είναι πολύ εύκολο να τον συγχέουμε με παρεμφερείς έννοιες.

Συχνή είναι η ταύτιση με τον στρατηγικό προγραμματισμό, που σε μεγάλο βαθμό ασχολείται με την εφαρμογή της στρατηγικής, με τα προϊόντα που προϋπάρχουν και με τα τμήματα που προϋπάρχουν. Κατά την διαδικασία του προγραμματισμού δεν υπάρχει δημιουργικότητα, έμπνευση και σύνθεση ιδεών κάτι που απαιτείται στην στρατηγική. Επίσης είναι η σύγχυση με την λειτουργική αποτελεσματικότητα που ο στόχος της είναι να κάνει η επιχείρηση καλύτερα πράγματα από τον ανταγωνιστή της. Αντίθετα όμως η στρατηγική συνιστά στην επιχείρηση να κάνει διαφορετικά πράγματα ή τα ίδια με διαφορετικό τρόπο

"Η στρατηγική είναι αυτή η οποία αμβλύνει τον ανταγωνισμό και δίνει στους εμπνευστές της μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα"

Porter

Ένας ευρύτερος ορισμός είναι ο εξής:

Η στρατηγική είναι η κατεύθυνση και το εύρος δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης μακροπρόθεσμα, η οποία εξασφαλίζει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσω της διάταξης των πόρων της μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με στόχο να ανταποκριθεί στις ανάγκες των αγορών και να ικανοποιήσει τις προσδοκίες των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων

Johnson και Scholes

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι:

1. η προσαρμογή σε ένα μεταβλητό περιβάλλον
2. η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων
3. ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και τις κατεύθυνσης της επιχείρησης μακροπρόθεσμα
4. η ανταπόκριση στις ανάγκες των αγορών και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

2.9 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Είναι ανώφελο να προσπαθείς να πεις σε ένα ορμητικό ποτάμι να σταματήσει να τρέχει. Το καλύτερο που έχεις να κάνεις είναι να μάθεις πως να κολυμπάς προς την κατεύθυνση της ροής του

Ανώνυμος

Η διάγνωση του εξωτερικού περιβάλλοντος δεν πρέπει να είναι ένα ειδικό πρόγραμμα που καταρτίζεται μόνο όταν ο θόρυβος της αλλαγής είναι εκκωφαντικός

Kenneth R. Andrews

Το μυστικό της επιτυχίας είναι να είσαι προσαρμοσμένος να αρπάζεις την ευκαιρία όταν αυτή εμφανιστεί

Benjamin Disraeli

Ο λογικός άνθρωπος προσαρμόζεται στον κόσμο γύρω του. Ο παράλογος επιμένει να προσπαθεί να προσαρμόσει τον κόσμο στον εαυτό του. Για τούτο, κάθε πρόοδος εξαρτάται από τον παράλογο

George Bernard Shaw

Το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης είναι ο χώρος όπου η διοίκησή της πρέπει να αναζητεί ευκαιρίες και πιθανές απειλές. Διαχωρίζεται στο **ευρύτερο-μάκρο περιβάλλον** και στο **μίκρο περιβάλλον**.

Αυτό που έχει επίδραση στις λειτουργίες της επιχείρησης είναι το ευρύτερο μάκρο-περιβάλλον και μπορεί να διαχωριστεί σε έξι επιμέρους διαστάσεις:

α) οικονομικό περιβάλλον, που αναφέρεται στις γενικές οικονομικές εξελίξεις που υπάρχουν στην χώρα που δραστηριοποιείτε μία επιχείρηση, καθώς και τα

οικονομικά της μεγέθη, που είναι πολύ πιθανόν να επηρεάσουν την λειτουργία της.

β) τεχνολογικό περιβάλλον, τις τεχνολογικές τάσεις και τα τεχνολογικά επιτεύγματα και μπορούν να έχουν σημαντική επίδραση στην επιχείρηση και την στρατηγική της

γ) πολιτικό-νομικό περιβάλλον, που αναφέρεται σε κυβερνητικούς φορείς, νόμους και διάφορες ομάδες πίεσης που επηρεάζουν τους σύγχρονους οργανισμούς άμεσα ή έμμεσα

δ) κοινωνικό-πολιτιστικό περιβάλλον, και πιο συγκεκριμένα στους κοινωνικοπολιτιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν μία επιχείρηση, όπως: η θέση της γυναίκας στην εργασία, η διανομή του εισοδήματος, οι αλλαγές στον τρόπο ζωής του σύγχρονου ανθρώπου, ο καταναλωτισμός, το επίπεδο μόρφωσης των καταναλωτών, η στάση τους απέναντι στην εργασία και στον ελεύθερο χρόνο...

ε) δημογραφικό περιβάλλον, που αφορά το μέγεθος του πληθυσμού, την γεωγραφική του κατανομή, την ηλικιακή του δομή, το εθνικό μίγμα, η διανομή του εισοδήματος

και στ) παγκόσμιο περιβάλλον, που αναφέρεται στους παράγοντες που έχουν σχέση με τις νέες αγορές διεθνώς, τις ήδη υπάρχουσες, διεθνής αγορές που αλλάζουν, τα διεθνή πολιτικά και πολιτισμικά δρώμενα όπως και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά κάθε αγοράς.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3.1 ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Σήμερα η παγκοσμιοποίηση περισσότερο απ' ότι στο παρελθόν κινείται από μικροοικονομικές δυνάμεις. Η προσοχή μας πρέπει να στραφεί στο επίπεδο της επιχείρησης. Στις αχανείς αγορές που αρχίζουν να διαμορφώνονται, το παιχνίδι θα κριθεί στη δυναμική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρηματικών μας μονάδων και σχημάτων. Εκεί θα κριθεί πόσο βιώσιμη θα είναι η οικονομική ανάπτυξη. Γενικά η παγκοσμιοποίηση δεν είναι νέο φαινόμενο. Τα τελευταία 100 χρόνια έχουμε δει τρία κύματα της συγκεκριμένης τάσης:

- Το πρώτο κύμα έλαβε χώρα πριν από τον Πρώτο Παγκόσμιο Πόλεμο για μία περίοδο περίπου 50 χρόνων. Περιελάμβανε την ανάπτυξη εμπορίου, την αύξηση των ροών κεφαλαίου μεταξύ κρατών και σημαντική μετακίνηση ατόμων.
- Το δεύτερο κύμα αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια των δεκαετιών 1950 και 1960, με τη παραπέρα ανάπτυξη του εμπορίου, μείωση δασμών μεταξύ αναπτυγμένων χωρών και σημαντική ανάπτυξη πολυεθνικών επιχειρήσεων.
- Το τελευταίο κύμα το οποίο ζούμε τώρα, το τρίτο στον αιώνα μας, έχει αρχίσει από τη δεκαετία του 1980 και συνεχίζεται.

Το σημερινό όμως κύμα παγκοσμιοποίησης διαφέρει σημαντικά από τα προηγούμενα. Η κρίσιμη διαφορά είναι ότι αναπτύσσεται πλέον σε μικρό επίπεδο οδηγούμενο και διαμορφούμενο από τη διάδοση ευέλικτων μορφών οργάνωσης και συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων. Οι κυριότερες δυνάμεις που ωθούν τη διαδικασία παγκοσμιοποίησης είναι:

- Οι πολιτικές μείωσης των εθνικών προστατευτικών εμποδίων στις επενδύσεις και το εμπόριο.

- Η προώθηση εγχώριων πολιτικών για το άνοιγμα των αγορών και η αναμόρφωση των ρυθμίσεων στις αγορές προϊόντων εργασίας και κεφαλαίου.
- Οι τεχνολογικές αλλαγές και η διακίνηση γνώσης γενικότερα. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η επίδραση των νέων τεχνολογιών επικοινωνίας και πληροφορικής. Η κοινωνία που βασίζεται στη γνώση δεν έχει πλέον σύνορα.
- Η αυξανόμενη δραστηριότητα συνεργασίας μεταξύ επιχειρήσεων σε διαφορετικά κράτη. Δικτυώσεις και συμμαχίες αλλάζουν πλέον τα κλασσικά σύνορα των επιχειρήσεων και διαμορφώνουν ένα ενδογενές ρεύμα που οδηγεί σε παραπέρα ενίσχυση της παγκοσμιοποίησης.

Το φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης έχει λάβει τέτοια "δυναμική" που θεωρείται πλέον μη ανατρέψιμο.

1. Επιπτώσεις στις Επιχειρήσεις

Οι επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις επιχειρήσεις αναμένονται να είναι σημαντικές. Ιδιαίτερα έντονες θα είναι οι πιέσεις σε επιχειρήσεις μικρού, με διεθνή κριτήρια, μεγέθους όπως είναι η συντριπτική πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρηματικών σχημάτων.

Όλο και μεγαλύτερα τμήματα των αγορών θα καταλαμβάνονται από παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις. Σε λίγα χρόνια, λίγες επιχειρήσεις θα μπορούν να παραμείνουν απρόσβλητες από το διεθνή ανταγωνισμό. Ακόμη και μικρές ή μικρομεσαίες επιχειρήσεις που πιο εύκολα θα τις έβλεπε κανείς να επιβιώνουν ως μόνο "εγχώριες", θα δουν τις αγορές τους να συρρικνώνονται. Ο ανταγωνισμός από διεθνοποιημένες επιχειρήσεις, εθνικές ή όχι, θα περιορίσει το ζωτικό χώρο τους.

Ενδιαφέροντα είναι τα αποτελέσματα μιας σχετικής μελέτης του ΟΟΣΑ για τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Στη μελέτη αυτή εκτιμάται ότι ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρήσεων βρίσκεται σε κίνδυνο και θα αντιμετωπίσει προβλήματα προσαρμογής. Μόνο το 1/3 των επιχειρήσεων εκτιμάται ότι είναι ικανές να γίνουν διεθνώς ανταγωνιστικές και να αξιοποιήσουν την τάση της αυξανόμενης παγκοσμιοποίησης.

Όμως τα δεδομένα από το μικροεπίπεδο δείχνουν ότι οι διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων μέσα στην ίδια χώρα ή γεωγραφική περιοχή ή την ίδια αγορά είναι

μεγαλύτερες από ότι οι διαφορές μεταξύ χωρών. Στο ίδιο περιβάλλον και με παρόμοια δραστηριότητα, άλλες επιχειρήσεις πετυχαίνουν και άλλες σβήνουν. Αυτό καταδεικνύει τη σπουδαιότητα ενδογενών παραγόντων όπως η φύση της στρατηγικής, τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και οι ικανότητες της κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης.

3.2 ΑΝΑΣΤΑΛΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Οι κυριότεροι ανασταλτικοί παράγοντες που χαρακτηρίζουν την τυπική ελληνική επιχείρηση είναι :

- 1.το μικρό μέγεθος για το εξελισσόμενο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον
- 2.μικρή χρήση σύγχρονων τεχνικών μάρκετινγκ
- 3.υστέρηση σε τεχνολογία και καινοτομία
- 4.υστέρηση στο σχεδιασμό προϊόντων και το μάρκετινγκ
- 5.ανταγωνιστική στρατηγική με εγχώρια και όχι διεθνή προοπτική

Όσον αφορά στο ευρύτερο επιχειρησιακό περιβάλλον, σημαντικές ελλείψεις υπάρχουν στις υποδομές και τη χρηματοδότηση, ενώ θεσμικά και γραφειοκρατικά εμπόδια εμποδίζουν την αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων. Βέβαια αυτούς τους παράγοντες πρέπει να τους δούμε στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης λαμβάνοντας υπόψη τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν τυχόν ευνοϊκούς παράγοντες στο επιχειρησιακό περιβάλλον άλλων χωρών. Η εξάρτηση από το κράτος θα γίνεται όλο και λιγότερο σημαντική στο πλαίσιο αυτό.

1. Μέγεθος Επιχειρήσεων

Οι περισσότερες ελληνικές επιχειρήσεις λειτουργούν τοπικά και έχουν περιορισμένες δυνατότητες αύξησης του μεγέθους τους μέσω οργανικής ανάπτυξης ή εξαγορών και συγχωνεύσεων. Κάτω από τις συνθήκες αυτές θα έχουν δυσκολίες να ανταγωνισθούν σε ίση βάση με πραγματικά παγκοσμιοποιημένες επιχειρήσεις, εκτός αν βρουν και εφαρμόσουν ειδικές στρατηγικές.

Οι μεγάλοι ανταγωνιστές τους δαπανούν υψηλά ποσά για ανάπτυξη νέων προϊόντων, τεχνολογία και έρευνα αγοράς. Ταυτόχρονα λόγω της διασποράς τους έχουν πρόσβαση σε πολλές αγορές και ανευρίσκουν καινοτόμες ιδέες μέσω της επαφής τους με πελάτες διαφορετικών απαιτήσεων και πολιτισμικών χαρακτηριστικών.

2. Πρότυπα Διοίκησης

Το ελληνικό μάνατζμεντ γενικά θα μπορούσε να θεωρηθεί ως μάνατζμεντ δυτικού τύπου, που όμως δεν έχει ακόμα φθάσει σε ένα υψηλό επίπεδο εκσυγχρονισμού και εφαρμογής επιστημονικών μεθόδων και τεχνικών. Είναι ενδιαφέρον να επισημανθεί ότι ο Έλληνας μάνατζερ, αν και γνωρίζει τα σύγχρονα εργαλεία και τις τελευταίες τεχνικές μάνατζμεντ, υστερεί στην εφαρμογή τους. Ιδιαίτερα σημαντική είναι η υστέρηση του οικογενειακού τύπου επιχειρήσεων.

Όμως θα πρέπει να τονισθούν οι μεγάλες διαφορές που υπάρχουν στην άσκηση διοίκησης από επιχείρηση σε επιχείρηση. Σε πολλούς χώρους επικρατεί επαγγελματικό μάνατζμεντ που δεν έχει τίποτε να ζηλέψει από αυτό άλλων αναπτυγμένων χωρών π.χ. της Αγγλίας, Γαλλίας ή των Ηνωμένων Πολιτειών. Σε άλλους επικρατούν ακόμη παραδοσιακά πρότυπα χωρίς σύγχρονη προσέγγιση, που συχνά επιβαρύνονται με ανασταλτικές μορφές οικογενειακού ελέγχου.

3. Τεχνολογία και Καινοτομία

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω λόγω του μικρού τους μεγέθους οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν μπορούν να δαπανήσουν σημαντικά ποσά σε Έρευνα και Τεχνολογία, ώστε να παράγουν νέα τεχνολογικά προηγμένα προϊόντα. Τα ποσά που μπορούν να συγκεντρώσουν είναι μικρά συγκρινόμενα με τα αντίστοιχα μεγάλων πολυεθνικών. Ένα παράδειγμα που δείχνει πόσο συγκεντρωμένη είναι η έρευνα σε διεθνές επίπεδο αποτελεί η INTEL, η οποία δαπανά για Έρευνα και Τεχνολογία πέντε φορές περισσότερο από ότι όλη η Ελλάδα - δηλ. το σύνολο των ελληνικών επιχειρήσεων, η κυβέρνηση, τα πανεπιστήμια και άλλα ερευνητικά ινστιτούτα.

Σημαντικό όμως ανασταλτικό παράγοντα αποτελεί και ο στενός προσανατολισμός της τεχνολογίας. Γενικά η έμφαση στην Ελλάδα είναι προς τεχνολογίες πυρήνα (προσφορά) και όχι προς ευρύτερες καινοτομίες στη σύλληψη στρατηγικής σε όλη την αλυσίδα αξίας και τις ιδιαίτερες απαιτήσεις συγκεκριμένων

τμημάτων της αγοράς (ζήτηση). Η έμφαση των ελληνικών επιχειρήσεων πρέπει να δοθεί στην ικανότητα της επιχείρησης για απορρόφηση τεχνολογίας και εφαρμογή της με καινοτομικούς τρόπους μέσω της επαφής με τους πελάτες και την αγορά, καθώς και σε επιδίωξη διαφοροποιήσεων στην όλη παροχή υπηρεσιών.

4. Σχεδιασμός Προϊόντων Μάρκετινγκ

Χαρακτηριστική είναι η υστέρηση πολλών ελληνικών προϊόντων σε θέματα ποιότητας σχεδιασμού, συσκευασίας και μάρκετινγκ.

Ιδιαίτερα έντονη είναι η έλλειψη επώνυμων προϊόντων καθώς και η σχετική αδυναμία μας να αξιοποιήσουμε διεθνώς ορισμένα παραδοσιακά χαρακτηριστικά των προϊόντων μας, που τα κάνουν μοναδικά και θα μπορούσαν να στηρίξουν μια ανταγωνιστική στρατηγική σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ο παραδοσιακός προσανατολισμός πολλών ελληνικών επιχειρήσεων σε τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες, τα οποία συνδυάζουν συνήθως με ένα μεσαίο επίπεδο ποιότητας και τιμών, δεν θα μπορεί πλέον να αποτελεί πετυχημένη συνταγή. Ο ανταγωνισμός φέρνει το μέσο επίπεδο ποιότητας όλο και πιο ψηλά και για να διαφοροποιηθεί η επιχείρηση πρέπει διαρκώς να ξεπερνά τις προσδοκίες των πελατών σε χαρακτηριστικά σχεδίασης, εξατομίκευσης, υποστήριξης του πελάτη και καινοτομικών υπηρεσιών. Αυτή θα είναι η νέα μορφή ανταγωνισμού.

5. Ανταγωνιστική Στρατηγική

Οι σύγχρονες τεχνολογίες και η παγκοσμιοποίηση των αγορών προσφέρουν στις μεγάλες επιχειρήσεις τη δυνατότητα μαζικής παραγωγής τυποποιημένων προϊόντων σε χαμηλό κόστος. Επιπλέον επεκτείνονται στην παραγωγή προϊόντων προσαρμοσμένων στις ανάγκες ειδικών πελατών (mass customisation) περιορίζοντας έτσι την αγορά αυτών που έχουν στρατηγική εξειδίκευσης στην ικανοποίηση ειδικών αναγκών (niche markets).

Αν επομένως εξαιρεθούν τυποποιημένα προϊόντα και υπηρεσίες (επώνυμα και μη επώνυμα) καθώς και προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, απομένει σε χώρες όπως η Ελλάδα ζωτικός χώρος για μη-τυποποιημένα προϊόντα ή υπηρεσίες σε κλάδους όχι υψηλής τεχνολογίας. Οι στρατηγικές πρέπει να κατευθυνθούν σε διαφοροποιήσεις και ειδικές αγορές όπου μπορεί να στηριχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πάντως, αφού διαμορφωθεί και εξειδικευθεί μία τέτοια στρατηγική κατεύθυνση πρέπει να αξιοποιηθεί

σε παγκόσμια κλίμακα, ώστε να προκύπτουν οικονομίες έκτασης και να καταστεί δυνατή η συνεχής ανανέωση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χρειάζεται σφαιρικό πλαίσιο σκέψης με προσανατολισμό την παγκόσμια αγορά, έξω από τα νοητά όρια της εγχώριας αγοράς και κάποια επέκταση σε γειτονικές χώρες. Επίσης, θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο αναπτυγμένων αγορών (όπως της Δυτικής Ευρώπης) και όχι στο πλαίσιο λιγότερο αναπτυγμένων αγορών όπως αυτές του βαλκανικού χώρου.

3.3 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ

Στο πλαίσιο των εξελίξεων της διαδικασίας παγκοσμιοποίησης και για την επιτυχή προσαρμογή των ελληνικών επιχειρήσεων θα μπορούσαν να υποστηριχθούν οι εξής στρατηγικές κατευθύνσεις για το μέλλον:

1. Συγκέντρωση σε ειδικές αγορές (niche markets)

- ο Επιλογή κάποιου ειδικού τμήματος αγοράς, στενά ορισμένου, και επέκταση σε διεθνή κλίμακα. Αποφυγή άλλων παραπλήσιων δραστηριοτήτων ή διαφοροποίησης σε άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες.
- ο Στενότερη επαφή και δεσμοί με τους πελάτες στις διεθνείς αγορές, ώστε να εμβαθύνετε συνεχώς η γνώση των απαιτήσεών τους και η καινοτομική διαφοροποίηση ως προς μαζικούς τυποποιημένους ανταγωνιστές.

- ο Αποφυγή μαζικών τυποποιημένων προϊόντων.

2. Καινοτομικά επώνυμα προϊόντα και υπηρεσίες

- ο Εστίαση σε παράγοντες πέραν από την ποιότητα και το κόστος όπως ολοκλήρωση υπηρεσιών, ευελιξία, σχεδίαση, εξατομίκευση, καινοτομικές εφαρμογές.
- ο Καινοτομίες στην εφαρμογή και προσαρμογή νέων τεχνολογιών στη βάση σχέσεων με τον πελάτη και την αγορά.
- ο Δημιουργία επώνυμων προϊόντων που αυξάνουν την προστιθέμενη αξία.
- ο Αξιοποίηση των παραδοσιακών χαρακτηριστικών της χώρας και της επιχείρησης για δημιουργία διαφοροποιημένων προϊόντων κυρίως σε σχέση με πολιτιστικά και κοινωνικά χαρακτηριστικά σε τομείς όπως τα αγροτικά προϊόντα και υπηρεσίες τουρισμού και υγείας.

3. Σφαιρικός προσανατολισμός προς παγκοσμιοποίηση

- ο Σχεδιασμός στρατηγικής σε παγκοσμιοποιημένο πλαίσιο. Επιδίωξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αξιοποίηση αιχμών σε σύγκριση με ομοειδείς διεθνοποιημένες επιχειρήσεις.

- ο Ανάπτυξη της διεθνούς δραστηριότητας με στρατηγικές που θα περιλαμβάνουν επέκταση σε προηγμένες αγορές ώστε να αποκτηθεί εμπειρία (π.χ. Ευρώπη).

- ο Στρατηγική παρουσία σε αναπτυσσόμενες αγορές για απόκτηση μεριδίου αγοράς με σχεδιασμό για μακροπρόθεσμη αποκομιδή κέρδους και όχι ευκαιριακά.

4. Συνεργασίες - Δικτύωση/Στρατηγικές Συμμαχίες

- ο Επιδίωξη συνεργασιών και αξιοποίηση δικτυώσεων με άλλους προηγμένους εταίρους για απόκτηση γνώσεων και απορρόφηση τεχνολογιών σε τομείς που ενισχύουν τη βασική στρατηγική της επιχείρησης όπως R & D, μάρκετινγκ, πωλήσεις και άλλες στρατηγικές λειτουργίες.

- ο Στρατηγικές συμμαχίες με αυστηρή επιλογή εταίρων που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συμβατό με τη βασική στρατηγική της επιχείρησης, ώστε να μην αμβλύνεται η σαφήνεια στρατηγικής και να μην χάνεται ο έλεγχός της.

- ο Περιορισμός συνεργασιών με λοιπούς "μη-στρατηγικούς" εταίρους σε υποστηρικτικές λοιπές υπηρεσίες που δεν θίγουν τον ανταγωνιστικό πυρήνα.

5. Μεταστρατηγική σε γεωπολιτικό επίπεδο

- ο Αξιοποίηση γεωπολιτικών παραγόντων για ευρύτερη επιχειρηματική ανάπτυξη στις αναπτυσσόμενες αγορές (π.χ. Βαλκάνια, Ρωσία). Επιδίωξη δικτυώσεων στις αγορές αυτές σε επιχειρηματικό και μη επίπεδο.

- ο Συνεργασίες με προηγμένους εταίρους στις αγορές αυτές: Ανταλλαγή δυνατοτήτων πολιτιστικής προσέγγισης, πλεονεκτημάτων γεωγραφικής γειτνίασης και διαθεσιμότητας υποδομών με τεχνολογίες/τεχνογνωσία, παρουσία στην αγορά και μοίρασμα κινδύνου.

- ο Ανάπτυξη επιχειρηματικότητας και αξιοποίηση ευκαιριών πέραν των υπάρχοντων προϊόντων και επιχειρηματικών μονάδων.

Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων στις ανεπτυγμένες χώρες και στην Ελλάδα.
Παρουσίαση επιλεγμένων θεμάτων από τη θεωρία, τη μεθοδολογία και τις τεχνικές.
Φοιτήτρια: Αναστασία Καραιώτη.

Οι κατευθύνσεις αυτές φαίνονται κατά αρχήν ελκυστικές αλλά θα πρέπει να προσαρμοστούν στις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης.

ΜΕΡΟΣ 2^ο

ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4.1 Ο ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

Η ανάγκη για επανίδρυση του κράτους στις χώρες του ανεπτυγμένου κόσμου έγινε εξαιρετικά έντονη από τις αρχές της δεκαετίας του 1990. Η πρόοδος στην τεχνολογία, ιδιαίτερα στους τομείς της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών, την ενοποίηση των παγκόσμιων αγορών και την απελευθέρωση της κίνησης κεφαλαίων, επέβαλε νέες συνθήκες ανταγωνισμού μεταξύ των χωρών, των επιχειρήσεων και των ατόμων. Τότε δημοσιεύθηκε και το βιβλίο των David Osborne & Ted Gaebler (1993) με τον ομώνυμο τίτλο «Reinventing the Government», το οποίο αποτέλεσε τη «Βίβλο» για τις διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις στον δημόσιο τομέα που αναλήφθηκαν από πολλές κυβερνήσεις τα τελευταία δέκα χρόνια. Στο βιβλίο αυτό προσδιορίζονται οι βασικές αρχές λειτουργίας του δημόσιου τομέα που ερμηνεύουν την κακοδαιμονία της δημόσιας διοίκησης.

Κυρίαρχα στοιχεία ήταν η διόγκωση της γραφειοκρατίας και της διαφθοράς, η μειωμένη παραγωγικότητα και η αναπόφευκτη εκρηκτική αύξηση του κόστους των δημοσίων υπηρεσιών για την οικονομία. Αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρήθηκαν η κύρια αιτία της αντιοικονομικής, και αντικοινωνικής σε μεγάλο βαθμό, λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών σε πολλές χώρες σε ολόκληρη τη μεταπολεμική περίοδο. Προτείνεται, επομένως, η εκ βάθρων αλλαγή των βασικών αρχών του συστήματος με την «επανίδρυση του κράτους» και τη θεμελίωσή του σε νέες αρχές, που συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα των δραστηριοτήτων του.

Ετσι, η «επανίδρυση του κράτους» ορίστηκε ως η έναρξη μιας διαδικασίας για τη θεμελίωσή του εξ αρχής σε νέες βασικές αρχές, με στόχο τη δημιουργία ενός νέου κράτους που θα λειτουργεί πιο αποτελεσματικά, θα συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνίας και ταυτόχρονα θα κοστίζει λιγότερο.

Η κεντρική ιδέα των προτάσεων των Osborn και Gambler ήταν στην πραγματικότητα αρκετά προφανής: Η κακοδαιμονία της δημόσιας διοίκησης οφείλεται κατά κύριο λόγο στο «μονοπωλιακό» χαρακτήρα των δημοσίων υπηρεσιών και στη συνεπαγόμενη παντελή έλλειψη ανταγωνισμού στην προσφορά αυτών των υπηρεσιών.

Οφείλεται επίσης στην παρατηρούμενη σε πολλές χώρες ουσιαστική αποσύνδεση των κρατικών δαπανών από το παραγόμενο έργο από κάθε υπηρεσία ή από κάθε κρατικό οργανισμό. Σε πολλές περιπτώσεις, διαπιστώνεται η ύπαρξη δημοσίων υπηρεσιών ή οργανισμών των οποίων το κόστος είναι δυσανάλογο σε σχέση με την αξία των υπηρεσιών που προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο. Μάλιστα, το «μονοπώλιο» των δημοσίων υπηρεσιών επιβάλλεται ενίοτε με νομοθετικές (ή και συνταγματικές) ρυθμίσεις, όπως για παράδειγμα, συμβαίνει στην Ελλάδα με την τριτοβάθμια εκπαίδευση, τις αστικές συγκοινωνίες κ.ά.

Επιπλέον, η πλήρης αποσύνδεση των αμοιβών από την παραγωγικότητα στον δημόσιο τομέα επιβάλλεται με μέτρα όπως η μονιμότητα των εργαζομένων, η διασύνδεση των προαγωγών και των αυξήσεων των μισθών με το χρόνο εργασίας (και όχι με τα προσόντα ή την επίδοση στην εργασία), η διατήρηση σε λειτουργία διευθύνσεων ή τμημάτων των οποίων το αντικείμενο έχει καταργηθεί, η αύξηση της απασχόλησης ταυτόχρονα με τη μεγάλη αύξηση των επενδύσεων σε μηχανογραφικό εξοπλισμό κ.λπ.

Η επίλυση των ανωτέρω προβλημάτων μπορεί να επιδιωχθεί μέσω της «επανίδρυσης του κράτους», με την εισαγωγή ανταγωνιστικών συνθηκών στις δημόσιες υπηρεσίες, επιχειρήσεις και οργανισμούς. Απαιτείται, δηλαδή, η εγκαθίδρυση συνθηκών στις οποίες οι πολίτες θα έχουν δυνατότητα επιλογής και θα υπάρξει αποτελεσματική και υπεύθυνη διοίκηση των δημοσίων υπηρεσιών, οργανισμών και επιχειρήσεων με συγκεκριμένους στόχους, αποτελεσματική στελέχωση και διασύνδεση της εξασφάλισης της θέσης εργασίας και των αμοιβών των στελεχών και των εργαζομένων με τις ευθύνες που αναλαμβάνουν και με την παραγωγικότητά τους. Ιδιαίτερα, απαιτείται η εγκαθίδρυση δυνατοτήτων αποτελεσματικής προσαρμογής της απασχόλησης στα νέα δεδομένα που δημιουργούνται από τη χρήση των νέων τεχνολογιών και σύγχρονων

μηχανογραφικών εφαρμογών, για να γίνει δυνατή η αποκόμιση της μεγαλύτερης δυνατής ωφέλειας για το κοινωνικό σύνολο από αυτές τις τεχνολογίες και εφαρμογές.

Επιπλέον, από την έκθεση του World Economic Forum αλλά και από εκθέσεις άλλων Οργανισμών προκύπτει ότι η επιβάρυνση της οικονομίας από το κόστος και τις δυσλειτουργίες της κεντρικής διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι πολύ υψηλότερη στην Ελλάδα από τις περισσότερες άλλες ανταγωνίστριες της χώρας. Επομένως, η ανάγκη για δραστική μεταρρύθμιση και αλλαγή των βασικών αρχών λειτουργίας του δημόσιου τομέα είναι, ενδεχομένως, μεγαλύτερη στην Ελλάδα απ' ότι σε άλλες χώρες. Μετά την πλήρη ένταξη της Ελλάδας, η αποδοτική και αποτελεσματική λειτουργία του δημόσιου τομέα είναι απόλυτα αναγκαία για την αύξηση της παραγωγικότητας και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας της χώρας μας.

4.2 ΕΠΑΝΑΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΡΟΛΟΥ ΤΟΥ ΚΡΑΤΟΥΣ

Για τον επαναπροσδιορισμό του ρόλου του κράτους, πρέπει να γίνει σαφής διάκριση των επιτελικών αρμοδιοτήτων-δραστηριοτήτων του κράτους «πλοηγού», από τις δραστηριότητες προσφοράς συγκεκριμένων υπηρεσιών του κράτους «κωπηλάτη».

Το κράτος «πλοηγός» διαμορφώνει τη στρατηγική και σχεδιάζει τις πολιτικές για την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής σε όλους τους τομείς με στόχο τη μεγιστοποίηση της οικονομικής ευημερίας σε ένα καθεστώς κοινωνικής συνοχής και δικαιοσύνης. Το κράτος «κωπηλάτης» συμμετέχει το ίδιο στην προσφορά συγκεκριμένων υπηρεσιών στους πολίτες με διάφορες οργανωτικές δομές, στις περισσότερες περιπτώσεις σε μονοπωλιακή βάση.

Κύριο χαρακτηριστικό του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα είναι ότι η ανωτέρω διάκριση αρμοδιοτήτων-δραστηριοτήτων είναι ουσιαστικά ανύπαρκτη. Το κράτος παραδοσιακά λειτουργεί ταυτόχρονα ως «πλοηγός» και ως «κωπηλάτης», συνθέτοντας ένα εξαιρετικά σύνθετο (τεράστιο σε όγκο) μόρφωμα, που αντί να απλοποιείται με την πάροδο του χρόνου φαίνεται να παραμένει περίπλοκο υπό την επίδραση αλληπάλληλων

νομοθετικών ρυθμίσεων, ταξικών συμφερόντων και κομματικών επιδιώξεων, επιβάλλοντας δυσανάλογο κόστος για την ελληνική οικονομία και κοινωνία.

Ειδικότερα, τα τελευταία χρόνια, φαίνεται να υπάρχει ουσιαστική σύγχυση σχετικά με το ρόλο του κράτους στην Ελλάδα. Η ένταξη της χώρας μας στην ΕΕ εθεωρείτο μια πρώτης τάξεως ευκαιρία για επικέντρωση των κρατικών δραστηριοτήτων σε ρόλους λιγότερο παρεμβατικούς, με μείωση της παρουσίας του κράτους στην παραγωγή και προσφορά προϊόντων μέσω των ιδιωτικοποιήσεων. Μόνον έτσι θα επικεντρώνονταν στις πιο ουσιαστικές αρμοδιότητές του που σχετίζονται με την αντιμετώπιση των μακροοικονομικών ανισορροπιών και των διαρθρωτικών εμποδίων στην ανάπτυξη.

Τέτοιες αρμοδιότητες είναι η δημιουργία και η εφαρμογή ενός καλά οργανωμένου ρυθμιστικού περιβάλλοντος, η διαφύλαξη της ασφάλειας και της άμυνας της χώρας, η διασφάλιση των δικαιωμάτων ιδιοκτησίας και της καλής λειτουργίας της δικαιοσύνης, καθώς και η άσκηση της κοινωνικής πολιτικής. Όμως, αντ' αυτού, η έμφαση φαίνεται να στρέφεται και πάλι περισσότερο στις αρμοδιότητες του κράτους «κωπηλάτη». Σε ένα τέτοιο κράτος, η έννοια της «δωρεάν παιδείας» ταυτίζεται με την έννοια του «κρατικού σχολείου και πανεπιστημίου» και την έννοια του «δασκάλου ή καθηγητή δημοσίου υπαλλήλου». Η έννοια της «δωρεάν υγείας» ταυτίζεται με την έννοια του «κρατικού νοσοκομείου». Η έννοια της «τοπικής αυτοδιοίκησης» ταυτίζεται με την έννοια της «τοπικής κεντρικής διοίκησης».

Ιδιαίτερη δε σημασία έχει η όλο και μεγαλύτερη ανάμειξη του κράτους τα τελευταία χρόνια με αναρίθμητες αρμοδιότητες που αναφέρονται στη λεγόμενη «καθημερινότητα του πολίτη». Στον τομέα αυτό, το ίδιο το κράτος φαίνεται να εμφανίζεται σε πολιτικό επίπεδο ικανό να παρεμβαίνει και να επιλύει κάθε αίτημα των πολιτών όλων των τάξεων, ανεξαρτήτως δημοσιονομικού κόστους.

Οι πολιτικές αυτές έχουν οδηγήσει, αναπόφευκτα, σε σταδιακή χειροτέρευση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας και σε μεγάλες αποκλίσεις στον τομέα της δημοσιονομικής προσαρμογής, που αποτελούν τα κυριότερα εμπόδια στη μελλοντική ανάπτυξη της χώρας.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, η επανίδρυση του κράτους σε μια χώρα όπως η Ελλάδα σημαίνει πρώτον, το σαφή διαχωρισμό των ανωτέρω βασικών κατηγοριών αρμοδιοτήτων-δραστηριοτήτων του, δεύτερον, τη σταδιακή επικέντρωσή του στην αποτελεσματική εκτέλεση των αρμοδιοτήτων-δραστηριοτήτων του ως κράτους «πλοηγού» και, τρίτον, την ταυτόχρονη συνεχή μείωση, εξυγίανση-μεταρρύθμιση και εισαγωγή ανταγωνιστικών συνθηκών στις δραστηριότητες του κράτους «κωπηλάτη».

Για παράδειγμα, στον τομέα της εκπαίδευσης μπορεί και πρέπει να γίνει σαφής διαχωρισμός μεταξύ των αρμοδιοτήτων-δραστηριοτήτων του κράτους: α) στον τομέα του σχεδιασμού και της θέσπισης της πολιτικής για την εκπαίδευση (π.χ. δωρεάν παιδεία, προσδιορισμός βασικών προϋποθέσεων για την ίδρυση και τη λειτουργία εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, ρυθμιστικοί φορείς κ.ά.) σε όλες τις βαθμίδες της και της επίβλεψης της αποτελεσματικής εφαρμογής αυτής της πολιτικής και β) στον τομέα της προσφοράς των υπηρεσιών εκπαίδευσης στο πλαίσιο της πολιτικής που διαμορφώνεται από το κράτος.

Ο πρώτος τομέας, που συμπεριλαμβάνει και την πολιτική της δωρεάν παιδείας, ανήκει στην αποκλειστική αρμοδιότητα του κράτους. Ο δεύτερος τομέας, στη νέα μορφή του κράτους (που θα προέλθει από την επανίδρυση), δεν μπορεί παρά να συμπεριλαμβάνει εκπαιδευτικούς οργανισμούς του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα που θα λειτουργούν και θα προσφέρουν υπηρεσίες υψηλού επιπέδου σε ανταγωνιστική βάση. Το ίδιο μπορεί να λεχθεί για τους τομείς της υγείας, της ενέργειας, της κοινωνικής ασφάλειας, των τηλεπικοινωνιών-πληροφορικής και σχεδόν για το σύνολο των τομέων στους οποίους το κράτος παρεμβαίνει λιγότερο ή περισσότερο, άμεσα ή έμμεσα. Το κράτος, λοιπόν, επικεντρώνεται στις βασικές λειτουργίες του ως κράτους «πλοηγού», ενώ όταν επιλέγει να προσφέρει υπηρεσίες ως κράτος «κωπηλάτης» τις προσφέρει σε ανταγωνιστική βάση με τον ιδιωτικό τομέα.

4.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΑΦΩΝ ΣΤΟΧΩΝ, ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΕΩΝ ΚΑΙ ΚΥΡΩΣΕΩΝ

Παράλληλα, απαιτείται η εφαρμογή μιας στρατηγικής σαφών στόχων, κινήτρων, επιβραβεύσεων και κυρώσεων. Αυτά μπορεί να παίρνουν τη μορφή δυναμικών κινήτρων

για εργασία, επιχειρηματικότητα και καινοτομία. Ο στόχος είναι η βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας των παρεχομένων υπηρεσιών από τις διάφορες υπηρεσίες και οργανισμούς του δημόσιου τομέα σε ανταγωνιστικό κόστος και με σαφώς προσδιορισμένους προϋπολογισμούς. Εναλλακτικά, μπορεί να παίρνουν τη μορφή αντικινήτρων (αρνητικών επιπτώσεων) για την υιοθέτηση ανεπιθύμητων συμπεριφορών, δηλαδή συμπεριφορών που οδηγούν σε σπατάλη πόρων (υπερβάσεις προϋπολογισμών) και χαμηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Μόνο έτσι σταδιακά θα αρχίσει να αλλάζει και η νοοτροπία και η κουλτούρα των κρατικών επιχειρήσεων και οργανισμών. Αυτό απαιτεί αλλαγή των καθημερινών συνηθειών και της γενικότερης στάσης των εργαζομένων και της διοίκησης υπέρ του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, την εντατικοποίηση της προσπάθειάς τους για ανάδειξη της χρησιμότητας του έργου του οργανισμού και για τη συνειδητή προσέλκυση πελατών.

Για παράδειγμα, ο ΟΑΣΑ, η Ολυμπιακή, ο ΟΣΕ, η ΔΕΗ, τα δημόσια σχολεία κ.ά. θα έπρεπε να έχουν ως στόχο τη δραστική αύξηση της πελατειακής βάσης των οργανισμών τους με τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου ικανοποίησης των πολιτών-πελατών.

Στο πλαίσιο αυτό, κάποια δραστηριότητα που μέχρι πρόσφατα λειτουργούσε ως «δημόσια υπηρεσία», τώρα ιδιωτικοποιείται. Μετατρέπεται σε ξεχωριστή επιχείρηση και λειτουργεί σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο έχουν τη δυνατότητα να αναπτυχθούν κι άλλες επιχειρηματικές μονάδες. Η επιχείρηση αυτή αποσκοπεί στην ικανοποιητική απόδοση των κεφαλαίων της επωφέλειας των χιλιάδων μετόχων, αλλά και του κράτους στο βαθμό που αυτό παραμένει μέτοχος.

Σε περιπτώσεις όπου οι υπηρεσίες που προσφέρονται σε συγκεκριμένους κλάδους είναι μεγάλης σημασίας για το κοινωνικό σύνολο ή όπου υπάρχουν τάσεις για την ανάπτυξη μονοπωλιακών καταστάσεων δημιουργούνται αποτελεσματικές ρυθμιστικές αρχές. Οι αρχές αυτές εφαρμόζουν την κυβερνητική πολιτική με στόχο την ενίσχυση του ανταγωνισμού και την προστασία του κοινωνικού συνόλου από αθέμιτες πρακτικές. Τα παραδείγματα του ΟΤΕ, της Εθνικής Τράπεζας και της ΔΕΗ στην Ελλάδα είναι χαρακτηριστικά, παρά το γεγονός ότι ακόμα δεν έχουν ιδιωτικοποιηθεί πλήρως.

Στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν στους αντίστοιχους τομείς έχουν ιδιωτικοποιηθεί πλήρως και οι ανταγωνιστικές συνθήκες έχουν αποκατασταθεί σε υψηλό βαθμό.

Σε περίπτωση που δεν επιλέγεται η ιδιωτικοποίηση, οι δημόσιες επιχειρήσεις σε ένα συγκεκριμένο τομέα ανταγωνίζονται με ιδιωτικές επιχειρήσεις για την προσφορά αγαθών και υπηρεσιών. Στην περίπτωση αυτή, δίδεται έμφαση στη δυνατότητα των διοικήσεων των οργανισμών ή των επιχειρήσεων που βρίσκονται υπό κρατικό έλεγχο, να τιμολογούν σωστά τις υπηρεσίες που προσφέρουν και να προσελκύουν τα αναγκαία κεφάλαια (π.χ. μέσω της παρακράτησης αποθεματικών ή μέσω του χρηματιστηρίου). Αυτό αντικαθιστά την έμφαση που δίδεται σήμερα στη δυνατότητα αυτών των διοικήσεων να ξοδεύουν έτοιμα κεφάλαια (κυρίως από τον κρατικό προϋπολογισμό).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο τομέας της δευτεροβάθμιας υγειονομικής περίθαλψης στην Ελλάδα. Τα κρατικά και τα ιδιωτικά νοσοκομεία λειτουργούν παράλληλα, αλλά τα πρώτα, λόγω των ισχυόντων θεσμικών δεσμεύσεων, δεν έχουν καν τη δυνατότητα να ανταγωνιστούν τα ιδιωτικά νοσοκομεία για την προσέλκυση ιδιωτικών κεφαλαίων και πελατών. Έτσι βασίζονται αποκλειστικά στον κρατικό προϋπολογισμό. Το ίδιο συμβαίνει και με τα κρατικά πανεπιστήμια τα οποία, εκτός των άλλων, αποτελούν ισχυρά κρατικά μονοπώλια. Κύριο χαρακτηριστικό της λειτουργίας των κρατικών εκπαιδευτικών ιδρυμάτων και των νοσοκομείων στην Ελλάδα είναι ότι, ενώ κοστίζουν ακριβά στον Έλληνα πολίτη, παρουσιάζονται σαν να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους δωρεάν. Αποσυνδέοντας το κόστος λειτουργίας τους από την ποιότητα και την ποσότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, αυτό αποτελεί μία από τις πιο σημαντικές αιτίες υποβάθμισης της ποιότητας των προσφερομένων υπηρεσιών, καθώς και διαφθοράς στην ελληνική κοινωνία.

Επίσης, μια ιδιαίτερη περίπτωση είναι ο τομέας της κατασκευής των δημοσίων έργων. Στην Ελλάδα, μέχρι σήμερα, τα έργα αυτά ανατίθενται από το ΥΠΕΧΩΔΕ σε κατασκευαστικές εταιρείες και η χρηματοδότηση τους γίνεται με κρατικά κεφάλαια. Η ανάθεση των έργων γίνεται συνήθως στη βάση μη ολοκληρωμένων μελετών, ενώ η ποιότητα της εκτέλεσης των έργων και η τήρηση ή όχι των συμφωνηθεισών προδιαγραφών δεν μπορεί ουσιαστικά να ελεγχθεί, με αποτέλεσμα να καθυστερεί η

παραλαβή των έργων και η πληρωμή των κατασκευαστικών εταιρειών. Δεν είναι τυχαίο ότι τα αλληπάλληλα συστήματα ανάθεσης των έργων έχουν αποτύχει. Επομένως, το έδαφος για ανάπτυξη συνθηκών διαφθοράς είναι μεγάλο. Επανίδρυση του κράτους σημαίνει ακριβώς αλλαγή αυτών των καταστάσεων. Η εισαγωγή ανταγωνιστικών συνθηκών στους τομείς αυτούς, συμπεριλαμβανομένων και των συμπράξεων ιδιωτικού-δημόσιου τομέα στα δημόσια έργα, μπορεί να συμβάλουν αποφασιστικά στην άνοδο της ποιότητας των υπηρεσιών και των έργων και στη μείωση του κόστους τους για το κοινωνικό σύνολο.

4.4 ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Όσον αφορά τις κρατικές οντότητες που συνεχίζουν να λειτουργούν ως δημόσιες υπηρεσίες, πρέπει να υπάρχουν συστήματα μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητάς τους. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι κατ' εξοχήν δημόσιες υπηρεσίες, όπως, π.χ., οι εφορίες, οι πολεοδομικές υπηρεσίες, τα σώματα ασφαλείας, η δικαιοσύνη κ.ά.

Στη χώρα μας, η μέτρηση και η αξιολόγηση της απόδοσης αυτών των υπηρεσιών συνήθως δεν εξετάζονται. Για παράδειγμα, στη χώρα μας η εκδίκαση μιας δικαστικής υπόθεσης καθυστερεί για πολλά χρόνια. Κανείς δεν εξετάζει αν με το υπάρχον δυναμικό η απόδοση αυτή των δικαστηρίων είναι φυσιολογική ή κατώτερη της αναμενόμενης. Μπορεί κάποιος δικαστής να διεκπεραιώνει τις υποθέσεις που αναλαμβάνει στο 1/3 του χρόνου ενός άλλου δικαστή σε μόνιμη βάση. Αυτό δεν φαίνεται να έχει συνέπειες - επιπτώσεις. Το ίδιο συμβαίνει γενικά στις δημόσιες υπηρεσίες.

Η κατάσταση στην ελληνική δημόσια διοίκηση απεικονίζεται χαρακτηριστικά στο κυβερνητικό πρόγραμμα «Πολιτεία» ως ακολούθως: «Το υφιστάμενο σύστημα διοίκησης των δημοσίων υπηρεσιών δεν παρέχει πραγματική δυνατότητα άσκησης διοίκησης. Οι υφιστάμενοι περιορισμοί προκύπτουν κυρίως από το νομοθετικό και κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Ενδεικτικό παράδειγμα αποτελεί η διαχείριση του προσωπικού. Οι διοικήσεις των

δημοσίων φορέων έχουν περιορισμένες δυνατότητες διαχείρισης θεμάτων που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο καλούνται να διοικήσουν. Ουσιαστικά δεν έχουν λόγο στις προσλήψεις, στις μετακινήσεις, στην αξιολόγηση, στην επιβράβευση ή στην επιβολή ποινών στο προσωπικό, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την αδυναμία διοίκησης, προγραμματισμού και, σε ορισμένες περιπτώσεις, οδηγεί φυσιολογικά στην απαξίωση της ίδιας της διοίκησης.

Επιπλέον, σημειώνεται ότι η σημερινή λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι σημαντικά επιβαρημένη από ένα δαιδαλώδες νομικό και κανονιστικό πλαίσιο λειτουργίας, το οποίο καθορίζει σε αρκετές περιπτώσεις τόσο το γραφειοκρατικό χαρακτήρα της όσο και την αδυναμία εκσυγχρονισμού και προσαρμογής της σε αλλαγές. Η ύπαρξη μεγάλου αριθμού λεπτομερειακών νομοθετικών και κανονιστικών ρυθμίσεων αφ' ενός δυσχεραίνει την παρακολούθηση και την εφαρμογή τους και αφ' ετέρου δημιουργεί ένα πλαίσιο λειτουργίας προσανατολισμένο στους κανόνες και όχι στα αποτελέσματα. Με άλλα λόγια, το υφιστάμενο νομικό και κανονιστικό πλαίσιο είναι σε σημαντικό βαθμό υπεύθυνο και για τη διοικητική κουλτούρα που διέπει τη σημερινή λειτουργία του δημόσιου τομέα της χώρας».

Επανάδρυσή, λοιπόν, του κράτους σημαίνει πρώτα απ' όλα αλλαγή αυτού του συστήματος. Σημαίνει την εισαγωγή του ανταγωνισμού, των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης, της διαφάνειας, της δημιουργίας θέσεων ευθύνης και της ανάγκης για αποδοτική εργασία σε όλους τους τομείς της δημόσιας διοίκησης.

Στις επιχειρήσεις που ιδιωτικοποιούνται η αίσθηση του ανταγωνισμού και της εταιρικής διακυβέρνησης καθίσταται αυτονόητη (ιδιαίτερα στις εισηγμένες επιχειρήσεις), καθώς οι επιχειρήσεις αυτές προσπαθούν έντονα να αυξήσουν την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητά τους μέσω της καλύτερης δυνατής αξιοποίησης του συνόλου του προσωπικού τους και των διαθεσίμων πόρων. Αν υπάρχει πλεόνασμα προσωπικού, τότε τίθενται σε κίνηση διαδικασίες για τη σταδιακή μείωση του προσωπικού. Αν υπάρχει έλλειμμα σε ορισμένους τομείς, τότε προσλαμβάνεται το κατάλληλο προσωπικό για τους τομείς αυτούς. Όμως στους δημόσιους οργανισμούς που δεν ιδιωτικοποιούνται η αίσθηση του ανταγωνισμού είναι χαμηλή, βοηθούμενη και από τη μονιμότητα ή την αδυναμία αναδιάταξης του προσωπικού. Επίσης, στους οργανισμούς αυτούς κυριαρχούν

οι πρακτικές αρχές της «αποφυγής ή της μετατόπισης της ευθύνης» ή/και της αρχής «της μικρότερης δυνατής ενόχλησης και προσπάθειας».

Ο ανταγωνισμός και τα κίνητρα για εργασία μπορεί να ενισχυθούν με την έναρξη της διαδικασίας ιδιωτικοποίησης (μερικής ή συνολικής) ή με την εισαγωγή συνθηκών ανταγωνισμού σε ευρύτερη κλίμακα. Αλλά, πρωταρχικά, η αίσθηση του ανταγωνισμού μεταξύ του προσωπικού μπορεί πράγματι να ενισχυθεί με τη σταδιακή κατάργηση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων και με την αποκατάσταση ενός συστήματος προαγωγών και μισθολογικών αμοιβών σύμφωνα με τις επιδόσεις και τις δυνατότητες των εργαζομένων. Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων θεσπίστηκε για να προστατεύσει τους εργαζομένους στο δημόσιο τομέα από τον κίνδυνο απόλυσης από την εργασία τους λόγω των πολιτικών τους φρονημάτων, με την εναλλαγή των κομμάτων στην εξουσία. Όμως, η αρχή αυτή δεν σημαίνει ότι από τη στιγμή της πρόσληψής του και μετά, ο δημόσιος υπάλληλος θα πρέπει να παραμένει στην υπηρεσία του, να προάγεται (με βάση το χρόνο παραμονής του στην υπηρεσία) και να έχει διάφορες απαιτήσεις, ανεξάρτητα από το αν παράγει έργο ή όχι και ανεξάρτητα από την πραγματική εξέλιξη των οικονομικών του συγκεκριμένου οργανισμού. Επιπλέον, ποια έννοια έχει η εφαρμογή της αρχής της μονιμότητας στην απασχόληση και σε κατ' εξοχήν ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, έστω και αν αυτές οι επιχειρήσεις βρίσκονται υπό κρατικό έλεγχο;

4.5 Η ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΤΩΝ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ ΤΩΝ ΠΟΛΙΤΩΝ

Στο νέο κράτος, κεντρική επιδίωξη είναι η εξυπηρέτηση των συμφερόντων των φορολογουμένων πολιτών (πολιτών που είναι και οι βασικοί χρηματοδότες της δημόσιας υπηρεσίας) και όχι των συμφερόντων των δημοσίων υπαλλήλων. Η αρχή αυτή θα μπορούσε να είναι αυτονόητη, αλλά δεν είναι, ιδιαίτερα αν αναφερόμαστε σε γραφειοκρατικές διοικήσεις δημοσίων υπηρεσιών ή/και μεγάλων επιχειρήσεων.

Για την εφαρμογή αυτής της αρχής υπάρχουν τρεις βασικές προσεγγίσεις:

Πρώτον, να δίδεται στους πελάτες-πολίτες δυνατότητα επιλογής όσον αφορά την εξυπηρέτησή τους από τη δημόσια υπηρεσία ή από κάποιον άλλο οργανισμό ή ιδιωτική επιχείρηση. Στη συνέχεια, η χρηματοδότηση / επιχορήγηση της δημόσιας υπηρεσίας μπορεί να προσδιορίζεται εκτός των άλλων, από τον αριθμό των πελατών που εξυπηρετεί αλλά και από τον βαθμό εξυπηρέτησής τους.

Δεύτερον, οι κρατικές επιχορηγήσεις για την παιδεία, την υγεία ή για άλλους σκοπούς να δίδονται σε σημαντικό βαθμό στους δικαιούχους και αυτοί να επιλέγουν τους οργανισμούς στους οποίους θα εξυπηρετηθούν. Θα πρέπει δηλαδή να χρηματοδοτείται / επιχορηγείται η αγορά συγκεκριμένων αγαθών ή υπηρεσιών από τους δικαιούχους σύμφωνα με την κρατική πολιτική και όχι η παραγωγή αυτών των αγαθών ή υπηρεσιών και μάλιστα σε μονοπωλιακή βάση από το κράτος. Η βάση επιδότησης για ένα νοσοκομείο ή για ένα συγκοινωνιακό φορέα, για παράδειγμα, θα πρέπει να είναι ο αριθμός των χρηστών και όχι ο οργανισμός να χρηματοδοτείται ανεξαρτήτως του επιτελούμενου έργου.

Τρίτον, θα πρέπει να εξασφαλιστεί ότι υπάρχει το αναγκαίο θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο που θα ελέγχει και θα επιβάλλει μια ικανοποιητική ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών προς τους πολίτες από συγκεκριμένους οργανισμούς, με βάση συγκεκριμένους προϋπολογισμούς που θα πρέπει να τηρούνται απαρεγκλίτως και αδιακρίτως. Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να καθορίζονται συγκεκριμένα αποδεκτά πρότυπα παροχής συγκεκριμένων υπηρεσιών, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ένα ελάχιστο ικανοποιητικό επίπεδο εξυπηρέτησης του πολίτη. Θα πρέπει δηλαδή να καθοριστεί ότι με τα σημερινά δεδομένα για την έκδοση άδειας ίδρυσης και λειτουργίας μιας επιχείρησης στην Ελλάδα απαιτούνται συγκεκριμένες (διεθνώς συγκρίσιμες) ενέργειες του ενδιαφερόμενου κι ένας μέγιστος (αποδεκτός) χρόνος για την έκδοση της άδειας, ο οποίος να μην είναι δυνατό να παραβιαστεί χωρίς αποζημίωση του δικαιούχου. Το ίδιο θα πρέπει να ισχύει και για τις πολεοδομικές άδειες. Για να γίνει αυτό, όμως, θα πρέπει να ολοκληρωθούν έγκαιρα το κτηματολόγιο και τα προεδρικά διατάγματα για τις χρήσεις γης σε κάθε περιοχή με αναμφισβήτητο τρόπο, έτσι ώστε να μην είναι προνόμιο του κάθε αρμόδιου υπαλλήλου να ερμηνεύει τους νόμους ανάλογα με την περίπτωση.

Τα ανωτέρω αποτελούν μια πολύ περιληπτική παρουσίαση των βασικών αρχών πάνω στις οποίες θα μπορούσε να στηριχθεί η πολιτική για την αναγκαία επανίδρυση του κράτους στην Ελλάδα. Ο τρόπος με τον οποίο θα μπορούσαν να εφαρμοστούν οι ανωτέρω αρχές εξαρτάται από την πολιτική της εκάστοτε κυβέρνησης, ανάλογα και με το κυβερνητικό της πρόγραμμα.

Εκείνο, όμως, που μπορεί να τονιστεί ως συμπέρασμα, είναι ότι τα μεγάλα προβλήματα της γραφειοκρατίας και της διαφθοράς και της διόγκωσης και υπερχρέωσης του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα, είναι συνέπεια: α) της παντελούς έλλειψης ανταγωνιστικών συνθηκών στις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, β) της υπερβολικής εξασφάλισης και αμοιβής της εργασίας των δημοσίων λειτουργών ανεξάρτητα από το έργο που προσφέρουν (ή δεν προσφέρουν) στην υπηρεσία στην οποία εργάζονται, γ) της ουσιαστικής παντελούς έλλειψης ελεγκτικών μηχανισμών στις περισσότερες υπηρεσίες και της ατιμωρησίας των λειτουργών που συμμετέχουν σε περιπτώσεις διαφθοράς, δ) της πρακτικής τού να χρηματοδοτείται η κρατική υπηρεσία, επιχείρηση ή οργανισμός, ανεξάρτητα από την ποιότητα και την ποσότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν, αντί του δικαιούχου πολίτη κ.ά.

Αν δεν αντιμετωπιστούν αυτές οι αιτίες με την εφαρμογή των βασικών αρχών που προαναφέρθηκαν ή παρόμοιες, τότε θα είναι ουτοπία να περιμένουμε καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, της διαφθοράς και της αντιπαραγωγικής σπατάλης στον δημόσιο τομέα, διατηρώντας τις σημερινές βασικές αρχές λειτουργίας του συστήματος άθικτες.

Είναι για παράδειγμα εμφανές ότι η πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων σε νέες τεχνολογίες και σε μηχανογραφικές εφαρμογές στον δημόσιο τομέα προσφέρει ελάχιστα στο κοινωνικό σύνολο, αν αυτές οι νέες εφαρμογές δεν αξιοποιούνται λόγω αδυναμίας πρόσληψης του κατάλληλα εξειδικευμένου νέου προσωπικού, αφού δεν υπάρχει δυνατότητα αναδιάρθρωσης ή μείωσης του υπάρχοντος προσωπικού στον δημόσιο τομέα.

Η δημιουργία των Κέντρων Εξυπηρέτησης Πολιτών (ΚΕΠ) έγινε αναγκαία ακριβώς για να αποφευχθούν οι αδυναμίες ευελιξίας και προσαρμογής του ίδιου του δημόσιου τομέα. Προσελήφθη νέο προσωπικό (κατά κύριο λόγο με σύμβαση εργασίας ορισμένου χρόνου) για να χρησιμοποιήσει τις νέες τεχνολογίες και να παρέχει υπηρεσίες

δημοσίων υπηρεσιών με πολύ πιο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο απ' ότι θα μπορούσαν να προσφερθούν αυτές από τις αρμόδιες δημόσιες υπηρεσίες. Όμως, αυτός ο έμμεσος τρόπος επίλυσης των προβλημάτων δυσλειτουργίας της δημόσιας διοίκησης δεν επαρκεί πια για να δώσει ουσιαστικές λύσεις στα μεγάλα προβλήματα που προαναφέρθηκαν. Απαιτείται μεταρρύθμιση στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών και των ΔΕΚΟ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

5.1 ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ, Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΘΑΛΑΣΣΙΑΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Η συμβολή των διάφορων μεταφορικών μέσων στην επίτευξη των οικονομικών και εκπολιτιστικών αποτελεσμάτων, δεν υπήρξε ποτέ ίσης σημασίας. Αντίθετα, διαφοροποιείται με την συμβολή διαφόρων παραγόντων,

- Η φυσική διαμόρφωση του πλανήτη μας, που από τους παλαιότερους χρόνους, έδωσε πρωτεύουσα σημασία στο θαλάσσιο μέσο μεταφοράς. Τα τρία τέταρτα της επιφάνειας της γης καλύπτονται από θάλασσες και λίμνες. Με εξαίρεση τις περιοχές των δύο γεωγραφικών πόλων, είναι δυνατή η θαλάσσια μεταφορά επιβατών και αγαθών σε οποιαδήποτε απόσταση και σημείο της υδρογείου που είναι προσιτό από τη θάλασσα και επιπλέον ενδεχόμενα και μέσω ποταμών, διωρύγων ή λιμνών

- Χρονικά προηγήθηκε κατά πολύ η χρησιμοποίηση και η ανάπτυξη των θαλάσσιων μεταφορικών μέσων έναντι των άλλων μέσων μεταφοράς. Τα πλοία διέσχιζαν τις θάλασσες από τους προϊστορικούς χρόνους και τους ωκεανούς από την εποχή των μεγάλων εξερευνήσεων και ανακαλύψεων.

- Αντίθετα, η συμβολή των μεταφορικών μέσων της ξηράς στις συγκοινωνίες και στις μεταφορές έγινε ουσιώδης για την οικονομία μόνο στον εικοστό αιώνα και πήρε μεγάλες διαστάσεις μόνο κατά την περίοδο μετά τον δεύτερο Παγκόσμιο πόλεμο.

Εξάλλου, ακόμη και σήμερα, μόνο χάρις στη ύπαρξη του εμπορικού πλοίου, είναι τεχνικά και οικονομικά δυνατή η μαζική μεταφορά αγαθών ιδίως δε όταν αναφερόμαστε σε μαζικά χύδην φορτία. Ως συνέπεια και επαλήθευση που προαναφερόμαστε, τουλάχιστον τα τέσσερα πέμπτα του διεθνούς εμπορίου, διεξάγονται

από τη θάλασσα. Ο ρόλος βέβαια της θαλάσσιας μεταφοράς για την οικονομική ανάπτυξη και το έργο που αυτή επιτελεί δεν ήταν πάντα το ίδιο σημαντικό.

Η εξέλιξη της θαλάσσιας μεταφοράς μπορεί να διακριθεί σε τρεις κύριες περιόδους:

Η πρώτη περίοδος τοποθετείται μέχρι τον 15^ο αιώνα, η δεύτερη μέχρι το πρώτο τέταρτο του 19^ο αιώνα και η τρίτη από το υπόλοιπο του 19^ο αιώνα μέχρι και τη σύγχρονη εποχή

5.1.Α Η ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΣΑΝ ΚΛΑΔΟΣ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

Η εξέλιξη και η διάρθρωση της συναλλακτικής οικονομίας έχει γίνει με την πάροδο του χρόνου εξαιρετικά πολύπλοκη, έτσι ώστε τα οικονομικά φαινόμενα να επηρεάζονται από ένα πολύ μεγάλο και διαρκώς αυξανόμενο αριθμό μεταβλητών.

Η εφαρμοσμένη οικονομική μπορεί να προσφέρει τη μεθοδολογία και τα μέσα για την προσέγγιση και την ορθολογική ανάλυση των οικονομικών φαινομένων.

Επίσης είναι σε θέση μέσα από την έρευνα να διερευνήσει τα αίτια της ύπαρξης και της ανάπτυξης των φαινομένων αυτών και να διαμορφώσει τελικά συμπεράσματα, που θα οδηγήσουν στην κατανόηση των αλληλεπιδράσεων, που υπάρχουν μεταξύ των υπό παρατήρηση φαινομένων και των παραγόντων που τα επηρεάζουν.

Πέρα όμως από το γεγονός ότι η οικονομική ανάλυση αποτελεί ένα εργαλείο με αποδεκτή μεθοδολογία και θεωρητική εφαρμογή, θα πρέπει να είναι σε θέση να διαμορφώνει κοινά αποδεκτές και εφαρμόσιμες στην πραγματικότητα λύσεις πάνω στα προβλήματα και τα οικονομικά φαινόμενα που αναλύει.

Λόγω της πολυπλοκότητας και της διαρκούς εξέλιξης των οικονομικών φαινομένων και των αλληλεπιδράσεων τους, τα μέσα και η μεθοδολογία της οικονομικής επιστήμης είναι ανεπαρκής ή αδυνατούν να υπεισέλθουν σε μια συνολική θεώρηση και προσέγγιση αυτών των προβλημάτων. Η αδυναμία αυτή περιορίζεται με την εξειδίκευση της οικονομικής ανάλυσης στους επιμέρους τομείς της οικονομικής ζωής και γενικότερα της οικονομίας.

Η εξειδίκευση που δημιουργήθηκε κάτω από την ανάγκη αυτή, είχε σαν αποτέλεσμα αντί της απλοποίησης και του τεχνητού περιορισμού των μεταβλητών, που είναι το αντικείμενο της ανάλυσης, να εξειδικεύεται ο τομέας της οικονομικής μελέτης σχετικά με την έρευνα και την ανάλυση. Έτσι περιορίζεται ο κίνδυνος τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προκύπτουν, να είναι ξένα προς την οικονομική πραγματικότητα και τις ιδιαίτερες ανάγκες της. Έτσι ο οικονομολόγος, που εξειδικεύεται σε κάποιο τομέα, αποκτά την ικανότητα και την δυνατότητα να εμβαθύνει στις ειδικές συνθήκες και στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που έχουν τα φαινόμενα του κλάδου που μελετά σε εθνικό ή διεθνές επίπεδο

Η ομαλή λειτουργία της σύγχρονης συναλλακτικής οικονομίας και η οργάνωση ενός τόσο πολύπλοκου συστήματος αλληλοεξαρτώμενων οικονομικών σχέσεων, διοικητικών ρυθμίσεων, τεχνολογικών εξελίξεων και νομικών θεμάτων απαιτούν προσεγγίσεις στηριζόμενες σε εξειδικευμένη γνώση.

Οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις που εξυπηρετούν τις μεταφορές χύδην ξηρών και υγρών φορτίων, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους βάσει ναυλοσύμφωνων και το ύψος του ναύλου καθορίζεται μετά από διαπραγμάτευση μεταξύ μεταφορέα και φορτωτή οπωσδήποτε πάντα μέσα στα όρια που διαγράφονται από το επίπεδο της ζήτησεως και της προσφοράς. Αντίθετα όμως στις περιπτώσεις μεταφοράς γενικών φορτίων, οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στη βάση του ναυτολογίου, που προκαθορίζεται κάθε φορά από τις ίδιες. Θα πρέπει πρώτα να υπολογίσουν με σχετική ακρίβεια το κόστος με το οποίο εκτιμούν ότι θα παράγουν τις υπηρεσίες μεταφοράς γενικών φορτίων.

Όταν στην αγορά υπάρχουν συνθήκες ανταγωνισμού, στη προσφορά δεν είναι πάντοτε δυνατό ο μεταφορέας να καλύπτει το συνολικό κόστος προσφοράς των υπηρεσιών ου. Στη περίπτωση αυτή, είναι αναγκαίος ο προσδιορισμός του ελάχιστου ναύλου που καλύπτει το μεταβλητό κόστος προσφοράς της ναυτιλιακής μονάδας, έτσι ώστε να είναι σε θέση βραχυχρόνια να εξακολουθεί να προσφέρει η επιχείρηση τις υπηρεσίες της. Για το σκοπό αυτό απαιτείται κυρίως να είναι γνωστό το μέγεθος του μεταβλητού κόστους.

Για να εκτιμηθεί το αν συμφέρει ή όχι η πιθανότητα εναλλακτικής μορφής απασχόλησης της προσφερόμενης χωρητικότητας στην αγορά, η ανάγκη προσδιορισμού και γνώσης του προϋπολογιστικού κόστους γίνεται ιδιαίτερα σοβαρή σε περιπτώσεις όπως:

- Μακροχρόνιας ναύλωσης ή εναλλακτικά μίσθωσης πλοίου γυμνού. Ο υπολογισμός του κόστους στη δεύτερη περίπτωση είναι ευκολότερος σε σχέση με την πρώτη, αφού αφορά σε στοιχεία του κόστους (κόστος εξυπηρέτησης κεφαλαίου, τα γενικά έξοδα, και ενδεχομένως οι δαπάνες ασφαλείας, των οποίων η συμπεριφορά παρουσιάζει αξιόλογη σταθερότητα

- Προναύλωσης πλοίων
- Σύναψη συμβολαίων εργολαβικής απασχόλησης χωρητικότητας. Τα συμβόλαια αυτά αναφέρονται σε εργολαβική μεταφορά σημαντικά εκτεταμένα χρονικά διαστήματα και ίσως να περιλαμβάνουν μεταφορές μεταξύ δύο ή περισσότερων λιμανιών
- Ναυλοσύμφωνου, που προβλέπει διαχρονικό αριθμό ταξιδιών
- Εναλλακτικών ευκαιριών επένδυσης, όπου απαιτείται ανάλυση κόστους

Οι έκτακτες επιβαρύνσεις του κόστους είναι συμφέρουσες για όσο χρόνο το οριακό κόστος των παραγόμενων πρόσθετων μονάδων έργου, είναι μικρότερο από την οριακή πρόσοδο που αποκτάται ή σε αντίθετη περίπτωση, εφόσον η αποκτώμενη ή σε αντίθετη περίπτωση, εφόσον η αποκτώμενη συνολική καθαρά πρόσοδος θα τείνει να αυξάνει. Αντίθετα όταν το οριακό κόστος τείνει να είναι μεγαλύτερο της αναμενόμενης οριακής προσόδου, η συμπίεση του κόστους αποκτά για την ναυτιλιακή επιχείρηση, αυξημένη προτεραιότητα ακόμη και όταν συνεπάγεται μείωση του μεταφορικού της έργου και του συνολικού εισοδήματός της, εφόσον η μείωση της προσόδου τείνει να είναι μεγαλύτερη από την μείωση της οριακής προσόδου.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες δεξαμενοπλοίων και εταιρείες γραμμών πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων στον κόσμο έχουν κατανοήσει τη σπουδαιότητα του marketing και εφαρμόζουν βελτιωμένες στρατηγικές, οι οποίες μπορούν να αποτελέσουν πρότυπα marketing για τις ελληνικές ναυτιλιακές επιχειρήσεις.

Αν και οι ελληνικές μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις δεξαμενόπλοιων έχουν κατανοήσει τη συμβολή του marketing και εφαρμόζουν στρατηγικές που στοχεύουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους, ωστόσο υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης των στρατηγικών διαφοροποίησης και χωροθέτησης που εφαρμόζουν. Κατά συνέπεια, κρίνεται αναγκαίο να παραδειγματίζονται από την προηγμένη πολιτική που χαράζουν οι ναυτιλιακές εταιρείες-κολοσσοί στον κόσμο. Επιπλέον, οι ελληνικές μικρές επιχειρήσεις δεξαμενόπλοιων, που δεν εφαρμόζουν συνειδητά και οργανωμένα τις λειτουργίες του marketing, θα πρέπει να φροντίσουν ώστε οι δραστηριότητές τους να συνοδεύονται από τη φιλοσοφία του marketing.

Σε ό,τι αφορά τις ελληνικές εταιρείες γραμμών πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων εφαρμόζουν συστηματικά και οργανωμένα τα στάδια της διαδικασίας του ναυτιλιακού marketing, ενώ τα πρακτορεία γραμμών εφαρμόζουν τις στρατηγικές που τους υποδεικνύουν οι μεγάλες διαχειρίστριες εταιρείες γραμμών που αντιπροσωπεύουν.

Το marketing είναι μια διαδικασία που απαιτεί συγκεκριμένη φιλοσοφία διοίκησης. Οι δραστηριότητες μίας ναυτιλιακής επιχείρησης πρέπει να υλοποιούνται στο πλαίσιο μιας καλομελετημένης φιλοσοφίας αποτελεσματικού και υπεύθυνου marketing. Η ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει πώς λειτουργεί η αγορά του πελάτη της, καθώς και η αγοραστική συμπεριφορά του.

Απαραίτητη προϋπόθεση του αποτελεσματικού ναυτιλιακού marketing είναι η κατανόηση των διαφορετικών αναγκών που έχουν οι ναυλωτές -φορτωτές στα διάφορα τμήματα της ναυτιλιακής αγοράς.

Η αδυναμία κατανόησης των αναγκών που έχουν αυτές οι διαφορετικές ομάδες πελατών έχει συνέπεια την αδυναμία σωστού σχεδιασμού marketing και παροχής των επιθυμητών μεταφορικών υπηρεσιών σε αποδεκτά επίπεδα ναύλου. Για κάθε τμήμα της ναυτιλιακής αγοράς πρέπει να σχεδιαστούν οι κατάλληλες στρατηγικές marketing και σε κάθε τμήμα της αγοράς θα πρέπει να προσφερθεί το κατάλληλο μείγμα marketing. Η σωστή εκπόνηση της στρατηγικής της ναυτιλιακής επιχείρησης επιτυγχάνεται μέσω των προγραμματισμένων ορθολογικών επιχειρηματικών ενεργειών. Τα σχέδια δράσης πρέπει να εφαρμοστούν σωστά, ώστε η κατάλληλη μεταφορική υπηρεσία να διατίθεται

στον κατάλληλο ναυλωτή, στον κατάλληλο χρόνο και λιμάνι, με το κατάλληλο πλοίο και σε τιμές ναύλου που ικανοποιούν τόσο τη ναυτιλιακή επιχείρηση όσο και τον πελάτη της. Το marketing είναι η παροχή από τους κατάλληλους ανθρώπους (προσωπικό της ναυτιλιακής επιχείρησης), των κατάλληλων θαλάσσιων μεταφορικών υπηρεσιών, στους κατάλληλους πελάτες (ναυλωτές - φορτωτές), στο κατάλληλο μέρος (λιμάνι), την κατάλληλη χρονική στιγμή, στην κατάλληλη τιμή ναύλου, με την κατάλληλη προώθηση.

Σε ό,τι αφορά το Ναυτιλιακό Μάρκετινγκ δεν έχει γίνει μέχρι σήμερα κάποια διεξοδική μελέτη. Τα άρθρα που έχουν δημοσιευθεί και τα βιβλία που έχουν εκδοθεί είναι λίγα και επισημαίνουν επιφανειακά την αναγκαιότητα της εφαρμογής του Μάρκετινγκ στη Ναυτιλία, χωρίς όμως να εμβαθύνουν στο θέμα. Στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής που εκπονήθηκε στο Πανεπιστήμιο του Πειραιά ορίστηκε για πρώτη φορά το Μάρκετινγκ της Ναυτιλιακής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην Εμπορική Ναυτιλία και έχει πελάτη της το ναυλωτή- φορτωτή, ερευνήθηκε επιστημονικά και μεθοδικά η διαδικασία της εφαρμογής του Μάρκετινγκ στη Ναυτιλιακή επιχείρηση και πραγματοποιήθηκε μία συγκριτική ανάλυση της Φιλοσοφίας και Στρατηγικής του Μάρκετινγκ στην ελεύθερη Ναυτιλιακή Αγορά και στην Αγορά Γραμμών παγκοσμίως και στην Ελλάδα.

Από την ελεύθερη φορτηγό ναυτιλία επιλέχθηκε η αγορά των δεξαμενόπλοιων, ενώ από τη ναυτιλία γραμμών επιλέχθηκε η αγορά των πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων. Το Μάρκετινγκ της ναυτιλιακής επιχείρησης που δραστηριοποιείται στην εμπορική ναυτιλία είναι ο εφαρμοσμένος κλάδος της επιστήμης του «Business to Business marketing», που ασχολείται με την ικανοποίηση των αναγκών του ναυλωτή - φορτωτή για θαλάσσια μεταφορά αγαθών, με κύριο σκοπό το κέρδος της επιχείρησης.

Η ικανοποίηση αυτή προϋποθέτει από τη μία πλευρά σωστή διάγνωση της ναυτιλιακής αγοράς για την κατανόηση και πρόβλεψη των επιθυμιών και μεταφορικών αναγκών του πελάτη (ναυλωτή - φορτωτή) και από την άλλη, κατάλληλη οργάνωση, σχεδιασμό και έλεγχο των μέσων που διαθέτει η ναυτιλιακή επιχείρηση. Όσο περισσότερο η ναυτιλιακή επιχείρηση προσπαθεί να ανακαλύψει τι επιθυμούν οι πελάτες της, να προσαρμόζει την πολιτική ναυλώσεων στις απαιτήσεις τους, να προσφέρει κατάλληλες μεταφορικές υπηρεσίες για να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους, να

διαπραγματεύεται το ναύλο σε συνάρτηση με αυτό που προσφέρει, καθώς και να επικοινωνεί αποτελεσματικά με την αγορά στην οποία στοχεύει τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες έχει να πετύχει την καταλληλότερη, αποδοτικότερη και μακροβιότερη εμπορική απασχόληση των πλοίων της.

5.2 ΤΟ ΔΙΕΘΝΕΣ ΘΑΛΑΣΣΙΟ ΕΜΠΟΡΙΟ

Αντιπροσωπεύει το μεγαλύτερο σε βάρος και αξία, ποσοστό του συνολικού διεθνούς εμπορίου και εξελίχθηκε ταχύτατα στην διάρκεια της μεταπολεμικής περιόδου. Στην περίοδο αυτή, το διεθνές θαλάσσιο εμπόριο αναπτύχθηκε με ρυθμό ταχύτερο από όσο η παγκόσμια παραγωγή.

Μια ακριβής μέτρησης της ζήτησεως χωρητικότητας δεν καθίσταται δυνατή. Όμως κατ' ανάγκη η εκτίμηση των γενικών εξελίξεων της ζήτησεως, γίνεται μέσω της παρακολούθησης των ποσοτικών εξελίξεων του διεθνούς θαλάσσιου εμπορίου και της γεωγραφικής διάρθρωσης του κατά κατηγορίες φορτίων. Το διεθνές θαλάσσιο εμπόριο αναφέρεται σε ποσότητα που έχει ξεπεράσει τους 5.500 εκατομμύρια τόνους. Αυτό σημαίνει ότι κάθε ημέρα, φορτία περίπου δέκα εκατομμυρίων κατά μέσω όρο, φορτώνονται σε πλοία από κάποιο λιμάνι στην υδρόγειο, ενώ ίση περίπου ποσότητα φορτίων βρίσκεται υπό εκφόρτωση σε κάποια άλλα λιμάνια.

5.3 ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Η Ελληνική ακτοπλοΐα αποτελούσε – από το έτος 1947 έως τον Νοέμβριο του έτους 2002 - μία ρυθμιζόμενη από το κράτος βιομηχανία. Η επέμβαση του κράτους δεν είχε πάντα την ίδια μορφή. Άλλοτε περιοριζόταν στον προσδιορισμό της τιμής παροχής υπηρεσιών, άλλοτε ασκούσε έλεγχο και περιοριστικά μέτρα σχετικά με την είσοδο των εταιρειών σε κάποια ακτοπλοϊκή γραμμή και άλλοτε η παρέμβαση του κράτους περιοριζόταν στα ποιοτικά στοιχεία της προσφερόμενης υπηρεσίας. Έτσι λοιπόν, το περιβάλλον των ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών λειτουργούσε κάτω από συνθήκες έντονου

προστατευτισμού και κρατικού παρεμβατισμού, το οποίο μεταβάλλεται, δεδομένης της απελευθέρωσης της Ελληνικής Ακτοπλοΐας (Νοέμβριος 2002) στα πρότυπα της οικονομικής ολοκλήρωσης της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Κύριος λόγος ελέγχου της ακτοπλοϊκής αγοράς και δημιουργίας πλαισίου λειτουργίας των ακτοπλοϊκών υπηρεσιών ήταν η σημασία που έχουν οι ακτοπλοϊκές γραμμές για την συνοχή του εθνικού χώρου. Δεδομένης της τεράστιας ακτογραμμής και των πολλών νησιών που υπάρχουν στον ελλαδικό χώρο, η ύπαρξη και η σωστή λειτουργία της ακτοπλοΐας, αποτελεί υψίστης σημασίας ανάγκη. Επιπρόσθετα, η σπουδαιότητα των ακτοπλοϊκών συγκοινωνιών, η συμβολή του εν λόγω κλάδου στην εθνική οικονομία, καθώς επίσης και ο αμυντικός ρόλος αυτού, οδήγησε την πολιτεία στην ανάληψη προστατευτικών μέτρων και στην διεξαγωγή ελέγχων απέναντι στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται στον υπό εξέταση τομέα.

Όσον αναφορά στον χαρακτήρα που είχε η ακτοπλοϊκή βιομηχανία, στην Ελλάδα μέχρι την απελευθέρωση της Αγοράς, μπορούμε να πούμε ότι εμφάνιζε στοιχεία ολιγοπωλίου. Ειδικότερα, χαρακτηριζόταν από μικρό σχετικά αριθμό εταιριών, το προϊόν που προσφερόταν (υπηρεσίες) ήταν σχεδόν ομοιογενές και η δυνατότητα εισόδου στην αγορά ήταν αρκετά δύσκολη. Πιο συγκεκριμένα, κατά το έτος 2001, στην Ένωση Εφοπλιστών Ακτοπλοΐας συμμετείχαν 13 εταιρίες μεταξύ των οποίων υπήρχε, όπως είναι φυσικό, αλληλεξάρτηση. Μάλιστα, είχε υποστηριχθεί η άποψη ότι η ύπαρξη περισσότερων εταιριών θα δημιουργούσε προβλήματα, γιατί θα οδηγούσε σε καταστροφικό ανταγωνισμό μεταξύ τους, που δεν θα ωφελούσε ούτε τις εταιρίες, ούτε τους χρήστες των υπηρεσιών. Από την πλευρά της ζήτησεως, ο αριθμός των χρηστών ήταν και φυσικά εξακολουθεί να είναι αρκετά μεγάλος και παρατηρείται από ατομική δράση καθενός με μόνη εξαίρεση τις εκδρομικές ομάδες. Οι εμπλεκόμενοι στην αγορά έχουν ατελή γνώση του τι συμβαίνει. Αναφορικά με το παρεχόμενο αγαθό, παρουσιάζεται κάποια ομοιογένεια την οποία οι εταιρίες τείνουν να εξαλείψουν. Σκοπό των εταιριών είναι να διαφοροποιήσουν την εντύπωση ότι προσφέρουν κάτι διαφορετικό και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους. Η διαφοροποίηση παρατηρείται συνήθως στον εξοπλισμό του πλοίου ή ακόμα και στο ίδιο το πλοίο με την δρομολόγηση νέων, γρήγορων πλοίων. Το πρόγραμμα αφίξεων και αναχωρήσεων μπορεί να οδηγήσει σε

διαφοροποίηση της παρεχόμενης υπηρεσίας, καθώς και η προσφορά ανέσεων κατά την διάρκεια της διαδρομής.

Τέλος, η συμπεριφορά του προσωπικού τόσο του ξενοδοχειακού, όσο και του πληρώματος μπορεί να λειτουργήσει θετικά προς αυτήν την κατεύθυνση

Για την είσοδο στη αγορά ακτοπλοϊκών γραμμών απαιτείται επένδυση υψηλού κεφαλαίου, η οποία λόγω της εποχιακής μορφής που έχει η ζήτηση των υπηρεσιών, σε αρκετές περιπτώσεις δεν δικαιολογείται.

Από την μελέτη των παραπάνω διαφαίνεται ότι η αγορά ακτοπλοϊκών υπηρεσιών στην Ελλάδα έχει την μορφή διαφοροποιημένου ολιγοπωλίου, παρατηρείται μια διαφοροποίηση στην παρεχόμενη υπηρεσία.

Ακολουθως, λόγω της επιβολής ναυτολογίου από το κράτος, ο ανταγωνισμός επικεντρωνόταν κυρίως στα ποιοτικά στοιχεία της προσφερόμενης υπηρεσίας.

Σχετικά με τον εξοπλισμό, τα περισσότερα πλοία που χρησιμοποιούνται είναι μεταχειρισμένα και μεγάλης ηλικίας τα οποία έχουν υποστεί μετασκευές. Η συχνότητα των δρομολογίων αποτελεί στοιχείο ανταγωνισμού μόνο κατά την θερινή περίοδο, που παρατηρείται μια σημαντική αύξηση της ζήτησης. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην σχετικά μεγάλη χωρητικότητα των πλοίων και στην μη κατανεμημένη ζήτηση. Άλλο ένα στοιχείο ανταγωνισμού, που λαμβάνει μεγάλη σημασία, κατά την διάρκεια της θερινής περιόδου, είναι το χρονικό σημείο της ημέρας που πραγματοποιείται η απόπλους του πλοίου ή η ημέρα της εβδομάδας κατά την οποία γίνεται το δρομολόγιο. Προκειμένου να ικανοποιήσουν την ζήτηση, οι εταιρίες οδηγούνται πρακτικά σε συναναχωρήσεις, γεγονός που έχει σαν αποτέλεσμα την ταλαιπωρία των επιβατών και την δημιουργία συνθηκών ατυχημάτων κατά την έξοδο των πλοίων από το λιμάνι, λόγω της δημιουργηθείσας συμφόρησης.

Σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο, που ίσχυε στην Ελληνική ακτοπλοΐα, καθορίζονται πλέον όλα από τον Κώδικα Ναυτικού Δικαίου (ΚΝΔΔ). Το περιεχόμενο αυτό του πλαισίου καλύπτει τα όρια της ηλικίας των πλοίων, τους τύπους τους, τα δρομολόγια, τις προϋποθέσεις εισόδου στην αγορά, τα ναυτολόγια, τα επίπεδα επάνδρωσης και τέλος όριζε το σημαντικό θέμα της αποκλειστικής χρήσης Ελληνικής πλοίων στις ακτοπλοϊκές γραμμές.

Είναι εμφανές ότι η Ελλάδα έπρεπε να αναμορφώσει το νομικό πλαίσιο, προκειμένου να συμπεριλάβει τις αλλαγές που επιβάλλει η οδηγία του Ευρωπαϊκού Συμβουλίου. Προς αυτήν την κατεύθυνση, εκδόθηκε ο νόμος 2932/2002, ο οποίος απελευθερώνει την παροχή ακτοπλοϊκών υπηρεσιών για τους πλοιοκτήτες των κρατών μελών της Ε.Ε.

Το εν λόγω νομικό πλαίσιο είναι ίδιο για όλους τους πλοιοκτήτες, αν και χρειάζεται βελτιώσεις σχετικά με την εξασφάλιση υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών και στην ύπαρξη τακτών δρομολογίων τόσο μεταξύ νησιών, όσο και μεταξύ νησιών και ηπειρωτικής χώρας.

5.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ (ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ) ΕΡΕΥΝΑΣ

Αρχικά διεξήχθη η εμπειρική έρευνα στις δέκα μεγαλύτερες παγκοσμίως πλοιοκτήτριες εταιρείες δεξαμενόπλοιων και στις δέκα μεγαλύτερες εταιρείες πλοίων εμπορευματοκιβωτίων, προκειμένου να επιβεβαιωθεί ότι οι εταιρείες - πρότυπα οργάνωσης στο ναυτιλιακό κόσμο έχουν κατανοήσει τη σπουδαιότητα του marketing και εφαρμόζουν βελτιωμένες στρατηγικές marketing . Τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας έδειξαν ότι οι μεγαλύτερες εταιρείες δεξαμενόπλοιων στον κόσμο έχουν σαφέστατη εικόνα των απαιτήσεων των ναυλωτών, οι οποίες είναι προσανατολισμένες στην ασφάλεια μεταφοράς των φορτίων. Οι μεγαλύτερες εταιρείες δεξαμενόπλοιων υιοθετούν τη φιλοσοφία του κοινωνικού marketing και εφαρμόζουν υψηλού βαθμού διαφοροποιημένη στρατηγική. Η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται με κριτήρια τον τύπο του φορτίου, τις θαλάσσιες διαδρομές, καθώς και τον τύπο της ναύλωσης. Οι εταιρείες δεξαμενόπλοιων χρησιμοποιούν τη γεωγραφική και την ποιοτική διαφοροποίηση, καθώς και τη διαφοροποίηση προσωπικού και εικόνας, προκειμένου να κερδίσουν την προτίμηση των ναυλωτών. Τα διαφημιστικά προγράμματα που εφαρμόζουν περιλαμβάνουν διαμόρφωση ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, χορηγίες σε συνέδρια, ενημερωτικά φυλλάδια, καθώς και διαφήμιση στο ναυτιλιακό Τύπο.

Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας έδειξαν ότι οι μεγαλύτερες διαχειρίστριες εταιρείες γραμμών στον κόσμο έχουν σαφέστατη εικόνα των απαιτήσεων των φορτωτών, οι οποίες είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα της μεταφορικής υπηρεσίας. Οι εταιρείες γραμμών υιοθετούν τη φιλοσοφία του marketing με επίκεντρο την αγορά και εφαρμόζουν χαμηλού βαθμού διαφοροποιημένη στρατηγική marketing. Η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται με κριτήρια τον τύπο του φορτίου και τις θαλάσσιες διαδρομές. Οι εταιρείες γραμμών χρησιμοποιούν τη γεωγραφική διαφοροποίηση, την ποιοτική διαφοροποίηση, τη διαφοροποίηση του προσωπικού και τη διαφοροποίηση της εικόνας, προκειμένου να κερδίσουν την προτίμηση των φορτωτών. Τα διαφημιστικά προγράμματα που εφαρμόζουν περιλαμβάνουν διαμόρφωση ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, χορηγίες σε συνέδρια, ενημερωτικά φυλλάδια, καθώς και διαφήμιση στο ναυτιλιακό Τύπο και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

5.5 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ (ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ) ΕΡΕΥΝΑΣ

Μετά την εμπειρική έρευνα ακολούθησε η ποσοτική έρευνα, η οποία βασίστηκε στη συμπλήρωση ερωτηματολογίων και προσέφερε πολύτιμη πληροφόρηση για τη φιλοσοφία και τη στρατηγική του marketing που εφαρμόζουν οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις στην Ελλάδα. Τα αποτελέσματα της περιγραφικής έρευνας έδειξαν ότι οι μεγάλες και οι μεσαίες εταιρείες δεξαμενόπλοιων στην Ελλάδα έχουν κατανοήσει τη συμβολή του marketing στην αποδοτικότητα της επιχείρησης και έχουν αντιληφθεί ότι οι απαιτήσεις των ναυλωτών είναι προσανατολισμένες στην ασφάλεια της μεταφοράς φορτίων. Έτσι εφαρμόζουν στρατηγικές marketing, οι οποίες στοχεύουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους. Συγκεκριμένα, οι μεγάλες και μεσαίες εταιρείες δεξαμενόπλοιων εφαρμόζουν διαφοροποιημένη στρατηγική marketing, σύμφωνα με την οποία απευθύνονται σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς προσαρμόζοντας την πολιτική τους σε καθένα από αυτά. Η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται με κριτήρια τον τύπο του πλοίου και του φορτίου, τις θαλάσσιες διαδρομές καθώς και τον τύπο της ναύλωσης. Επιπλέον, εφαρμόζουν τη γεωγραφική διαφοροποίηση, την ποιοτική διαφοροποίηση, τη

διαφοροποίηση του προσωπικού και τη διαφοροποίηση της εικόνας, προκειμένου να κερδίσουν την προτίμηση των ναυλωτών. Τα διαφημιστικά προγράμματα που εφαρμόζουν περιλαμβάνουν διαμόρφωση ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, χορηγίες σε συνέδρια, ενημερωτικά φυλλάδια, καθώς και διαφήμιση στο ναυτιλιακό Τύπο. Η διαφημιστική τους προσπάθεια στοχεύει σε συμφερότερες διαπραγματεύσεις ναύλωσης, στην ενημέρωση των ναυλωτών, στη βελτίωση της εικόνας τους στην αγορά, καθώς και στην προσέλκυση ικανών στελεχών. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι στρατηγικές διαφοροποίησης και χωροθέτησης των μεγάλων και μεσαίων εταιρειών δεξαμενοπλοίων θα μπορούσαν να βελτιωθούν και να εφαρμοστούν πιο οργανωμένα στο μέλλον.

Σε ό,τι αφορά τις μικρές εταιρείες δεξαμενοπλοίων στην Ελλάδα, τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας έδειξαν ότι, αν και έχουν ενστερνιστεί τη φιλοσοφία του κοινωνικού marketing, δεν εφαρμόζουν συνειδητά, συστηματικά και οργανωμένα όλες τις λειτουργίες του. Ελάχιστες από τις μικρές εταιρείες δεξαμενοπλοίων εφαρμόζουν στρατηγικές διαφοροποίησης και τμηματοποίησης της αγοράς. Τα διαφημιστικά τους προγράμματα περιλαμβάνουν κυρίως ενημερωτικά φυλλάδια και στοχεύουν σε συμφερότερες διαπραγματεύσεις ναύλωσης, στην ενημέρωση των ναυλωτών και στη βελτίωση της εικόνας τους στην αγορά.

Από την άλλη πλευρά, τα αποτελέσματα της περιγραφικής έρευνας έδειξαν ότι οι εταιρείες και τα πρακτορεία γραμμών (πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων) στην Ελλάδα έχουν αντιληφθεί ότι το marketing αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας τους και έχουν υιοθετήσει τη φιλοσοφία του marketing με επίκεντρο το φορτωτή. Οι εταιρείες και τα πρακτορεία γραμμών διατηρούν βελτιωμένο σύστημα πληροφόρησης marketing, παρακολουθούν την πορεία των ανταγωνιστών τους και έχουν σαφέστατη εικόνα των απαιτήσεων των πελατών τους, που είναι προσανατολισμένες στην ποιότητα της μεταφορικής υπηρεσίας. Αξιοσημείωτο είναι ότι τα πρακτορεία, που λειτουργούν ως αντιπρόσωποι των μεγάλων διαχειριστών γραμμών, εφαρμόζουν τις στρατηγικές του marketing που τους υποδεικνύουν οι διαχειρίστριες εταιρείες που αντιπροσωπεύουν. Οι εταιρείες γραμμών εφαρμόζουν διαφοροποιημένη στρατηγική marketing, σύμφωνα με την οποία απευθύνονται σε επιλεγμένα τμήματα της αγοράς προσαρμόζοντας την πολιτική τους σε καθένα από αυτά.

Η τμηματοποίηση της αγοράς γίνεται με κριτήρια τον τύπο του φορτίου και τις θαλάσσιες διαδρομές.

Οι εταιρείες γραμμών χρησιμοποιούν τη γεωγραφική διαφοροποίηση, την ποιοτική διαφοροποίηση, τη διαφοροποίηση του προσωπικού και τη διαφοροποίηση της εικόνας, προκειμένου να κερδίσουν την προτίμηση των φορτωτών. Τα διαφημιστικά προγράμματα που εφαρμόζουν περιλαμβάνουν διαμόρφωση ιστοσελίδας στο διαδίκτυο, χορηγίες σε συνέδρια, ενημερωτικά φυλλάδια, καθώς και διαφήμιση στο ναυτιλιακό Τύπο και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης.

5.6 Η ΦΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Ο προγραμματισμός στις επιχειρήσεις, γενικά, περιλαμβάνει:

- το καθορισμό των αντικειμενικών στόχων ή σκοπών μιας εταιρείας
- την επεξεργασία μιας γενικής στρατηγικής για πραγματοποίηση αυτών των στόχων
- την ανάπτυξη μιας περιεκτικής ιεραρχίας σχεδίων με την οποία θα ολοκληρωθούν και θα συντονισθούν οι διάφορες ενέργειες και δραστηριότητες.
- Διακρίνεται σε α) τυπικό και β) άτυπο. Στον άτυπο προγραμματισμό, μπορεί να είναι γενικός και ασυνεχής. Στον τυπικό προσδιορίζονται ξεκαθαρισμένοι στόχοι που καλύπτουν μια σειρά από έτη. Οι στόχοι αυτοί είναι γραπτοί και γίνονται γνωστοί. πρόσθετα υπάρχουν λεπτομερή σχέδια ενεργειών ή προγράμματα δράσης για την πραγματοποίηση των στόχων. Δηλαδή το Management έχει την ευθύνη να καθορίσει σαφώς το δρόμο που πρέπει να πάρει η εταιρεία ώστε να φτάσει εκεί που θέλει.

5.7 ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ ΤΟΥ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΥ

Οι ωφέλειες του προγραμματισμού είναι:

- Να δίνει κατεύθυνση
- Να μειώνει τον αντίκτυπο στην αλλαγή

- Να ελαχιστοποιήσει τη σπατάλη και τη μη εκμετάλλευση των πόρων
- Να θέτει τα πρότυπα τα οποία διευκολύνουν τον έλεγχο
- Καθιερώνει την συντονισμένη προσπάθεια

Η έλλειψη προγραμματισμού αφαιρεί από την εταιρεία την αποτελεσματική και την άμεση πορεία για τον σκοπό της. Ο προγραμματισμός μειώνει την αβεβαιότητα, διότι προβλέπει τις αλλαγές και αποσαφηνίζει τις συνέπειες των ενεργειών που πιθανόν έκαναν οι διευθυντές για την αντιμετώπιση των αλλαγών. Ο προγραμματισμός αναγκάζει τους διευθυντές να βλέπουν μπροστά, να περιμένουν από πριν τις αλλαγές, να σκέπτονται τον αντίκτυπο των αλλαγών και να αναπτύσσουν την κατάλληλη αντίδραση. Ο Προγραμματισμός μειώνει τις επικαλυπτόμενες δραστηριότητες, καθώς και αυτές στις οποίες γίνεται σπατάλη πόρων. Επίσης, όταν τα μέσα και τα αποτελέσματα είναι σαφή, οι αναποτελεσματικότητες γίνονται φανερές. Καθιερώνει πρότυπα μέτρα, που διευκολύνουν τον έλεγχο και καθορίζει στόχους.

5.8 ΟΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Η ύπαρξη στόχων από τις επιχειρήσεις αποτελεί το θεμέλιο του Προγραμματισμού. Οι στόχοι είναι τα επιθυμητά αποτελέσματα για τα άτομα, ομάδες ατόμων ή για τις επιχειρηματικές μονάδες. Οι στόχοι παρέχουν την κατεύθυνση για όλες τις διευθυντικές αποφάσεις και αποτελούν τα κριτήρια με τα οποία τα πραγματικά αποτελέσματα τελικά θα συγκριθούν.

Όλες οι επιχειρήσεις σήμερα δεν έχουν ένα στόχο, αλλά πολλούς. Μερικοί από αυτούς είναι η επιδίωξη του κέρδους, η αύξηση των μεριδίων της αγοράς, η αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων κλπ. Ένας μόνο στόχος δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί για αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιχείρησης αποτελεσματικά.

Σε μια ναυτιλιακή επιχείρηση οι στόχοι είναι:

- Η επιδίωξη του κέρδους
- Της αποτελεσματικότητας
- Της οικονομικής σταθερότητας

Πρέπει να ιεραρχούνται πιο ψηλά. Πρόσθετο στόχο έχουν ορισμένες ναυτιλιακές επιχειρήσεις,, ενώ αυτό δεν το έχουν άλλες, όπως η ευελιξία, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της επιλογής των διαφόρων τύπων πλοίων. Στη ναυτιλιακή επιχείρηση που είναι εγκατεστημένη στην Ελλάδα και στελεχώνει τα περισσότερα ή όλα τα πλοία της με έλληνες αξιωματικούς, η δημόσια εικόνα είναι κάτι που ενδιέφερε και ενδιαφέρει πολύ τους ναυτιλιακούς επιχειρηματίες. Ένας μεγάλος αριθμός ναυτιλιακών επιχειρήσεων άτυπα ή επίσημα, διατηρεί τμήμα δημόσιων σχέσεων. Μεγάλης σημασίας είναι και οι σχέσεις των ναυτιλιακών επιχειρήσεων προς το κράτος και ιδιαίτερα προς διάφορα υπουργεία και δημόσιες υπηρεσίες.

5.9 Ο ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΣΤΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

Η κατάρτιση σχεδίων από ναυτιλιακές εταιρίες δεν είναι διαδεδομένη πρακτική, για την ακρίβεια ανύπαρκτη. Αυτό που έχει καθιερωθεί στις περισσότερες εταιρίες είναι η κατάρτιση του Ετήσιου Προϋπολογισμού (αποτελεί απαραίτητο εργαλείο και χρήσιμο στη προσπάθεια των επιχειρήσεων να υπάρξει μια προγραμματισμένη και ελεγχόμενη διαχείριση . Στην ουσία έχει καθιερωθεί ώστε το σύνολο των προσπαθειών προγραμματισμού της ναυτιλιακής επιχείρησης να εστιάζεται στην πλευρά του κόστους και ειδικότερα των τρεχουσών δαπανών. Το Ετήσιο Πρόγραμμα Δαπανών επιτυγχάνει και στοχεύει στον Προγραμματισμό , στη παρακολούθηση και τη συγκράτηση του κόστους λειτουργίας των πλοίων αλλά και στην αύξηση της ευαισθησίας του ενδιαφέροντος των στελεχών μιας ναυτιλιακής εταιρείας. Για να υπάρξουν τα επιθυμητά αποτελέσματα στο Προγραμματισμό των ετήσιων δαπανών, απαιτείται επιμόρφωση όλων όσων ασχολούνται με αυτό(κοινή ορολογία και γλώσσα).

Ο προγραμματισμός οφείλει να

1. έχει μια η περισσότερες ομοιόμορφες μεθόδους για τη σύνταξή του για να χρησιμοποιηθούν αυτές από τα στελέχη της ναυτιλιακής εταιρείας, με καθορισμένες τιμές μονάδων για τη σχετική κοστολόγηση, με καθορισμένο τρόπο υπολογισμού των σχετικών ποσοτήτων και ακριβή περιγραφή της κάθε ενέργειας.

2. έχει κριτήρια που να γίνονται κατανοητά από όλους και να κατανοούνται από αυτούς που συντάσσουν το ΕΠΔ, αυτούς που θα το εφαρμόσουν, από αυτούς που θα το εγκρίνουν και θα επιβλέψουν την εφαρμογή του.

3. κάνει χρήση κοινών εννοιών ανάμεσα σε αυτούς που συντάσσουν το ΕΠΔ και του Λογιστηρίου, το οποίο ταξινομεί, καταγράφει και παρουσιάζει τις σχετικές προγραμματισμένες και πραγματοποιηθείσες δαπάνες

4. υποβάλλει το ετήσιο πρόγραμμα δαπανών σε έλεγχο και ανάλυση μετά τον προγραμματισμό του

5. έχει τυποποιημένα έντυπα για την προεργασία του ετήσιου προγράμματος δαπανών, την κατάρτιση και την υποβολή του για την καλύτερη οργάνωσή του , αλλά και την βαθύτερη κατανόησή του , από τα ανώτατα στελέχη της.

6. προδιαγράφει τη διαδικασία εισαγωγής στο προϋπολογισμό ποσών που ελέγχονται από τμήματα περισσότερα του ενός και για τα οποία απαιτείται σχετική συνεργασία

- οι μέθοδοι που μπορούν να υιοθετήσουν στο σχεδιασμό αλλά και στο προγραμματισμό μιας ναυτιλιακής εταιρείας είναι:
- προϋπολογισμός μηδενικής βάσης
- παραδοσιακός τρόπος προϋπολογισμού
- η εκτίμηση και η αξιολόγηση της αξίας ή ανάλυση της χρησιμότητας μιας δαπάνης ή ενέργειας
- σε πολλές επενδυτικές ενέργειες συνίστανται να ελέγχονται αυτές πριν πραγματοποιηθούν
- η μέθοδος Project Management που είναι μια μορφή διαχειριστικής προσέγγισης. Σε αυτή η όλη διαχείριση της ναυτιλιακής εταιρείας διαχωρίζεται σε σχέδια/projects. Η διαχείριση αυτών των σχεδίων ανατίθεται σε μικρές και αποτελεσματικές ομάδες διαχείρισης. Καθορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι, πόροι και ορισμένος χρόνος ολοκλήρωσης του σχεδίου και ορίζεται ως υπεύθυνος της ομάδας για τη πραγματοποίηση του σχεδίου.

5.10 Ο ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ/ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ

Οι καλύτερες στρατηγικές έχουν ως αποτέλεσμα την καλύτερη απόδοση μιας επιχειρηματικής μονάδας ή οργανισμού

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι θεμελιώδης στο Μάνατζμεντ σε οποιοσδήποτε διαχειρίσεις που υπόκεινται σε αβέβαιες και υψηλής αντιξοότητες συνθήκες. Συνθήκες που έχουν τη δυνατότητα ή πιθανότητα να φέρουν κυρίως επιπτώσεις στη επίδοση ή την επιτυχία μιας διαχείρισης. Η ναυτιλία σήμερα επηρεάζεται από μεγάλες αβεβαιότητες και κινδύνους, μεγαλύτερες παρά ποτέ.

Συνήθως δεν είναι ικανός να εξασφαλίσει τη μελλοντική επιτυχία, παρέχει όμως προσέγγιση για έξυπνη αξιολόγηση των κινδύνων που τίθενται και των εναλλακτικών δράσεων που είναι διαθέσιμες και αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο για το σχεδιασμό ενός άριστου συνόλου τακτικών κάτω από τις προσληφθείσες περιστάσεις. Αναγκάζει το μάνατζμεντ των ναυτιλιακών επιχειρήσεων να προσδιορίσει και να ανανεώσει του στόχους του, να διατηρήσει μια επίκαιρη βάση δεδομένων και να αξιολογήσει πιθανές εξελίξεις κάτω από το φως των σκοπών του.

Σοβαροί οικονομικοί και άλλοι λόγοι οδήγησαν τις επιχειρήσεις να εκτιμούν ιδιαίτερα πολύ την σημασία του στρατηγικού προγραμματισμού κάτι που είναι γεγονός πια μετά το 1975. Ο παράγοντας που οδήγησε σε αυτό, ήταν η αστάθεια που δημιουργήθηκε στο επιχειρησιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων που οφείλεται στις ενεργειακές κρίσεις, στην οικονομική απελευθέρωση πολλών βιομηχανιών, στη ταχύτατη τεχνολογική πρόοδο και στον αυξανόμενο παγκόσμιο ανταγωνισμό.(σε αυτό το τομέα κατατάσσονται και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων).

Για την ναυτιλιακή επιχείρηση τα είδη των πλοίων που θα κτιστούν ή θα αγοραστούν είναι στο στρατηγικό σχέδιο, δεδομένου του ναυτιλιακού κύκλου και της διαφόρου τεχνογνωσίας που χρειάζεται. Επίσης ο τρόπος ανταγωνισμού είναι στρατηγικό θέμα και διαχωρίζεται με τον όρο business-level strategy. Στρατηγική υπάρχει και στο λειτουργικό επίπεδο που ασχολείται με την υποδομή της πιο πάνω στρατηγικής σε business – level strategy.

Η διαδικασία στρατηγικού προγραμματισμού καθορίζεται από 8 βήματα. Βασικό στοιχείο ο σκοπός της επιχείρησης και αυτός έρχεται πρώτος. Επίσης το εξωτερικό περιβάλλον αλλά και οι ευκαιρίες του και οι απειλές του. Στη συνέχεια αναλύονται οι πόροι και τι έχουμε, που είμαστε καλοί...

ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το κύριο χαρακτηριστικό που προκύπτει από τις μελέτες που πραγματοποιήθηκαν στις χώρες εταίρους του προγράμματος – Ιταλία, Ελλάδα και Πολωνία - είναι το μέγεθος των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Μετά την συγκέντρωση και ανάλυση των δεδομένων προέκυψε ο ορισμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων , που ισχύει σε ευρωπαϊκό επίπεδο, δεν ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, όπως αυτή προκύπτει από τις τρεις αυτές Ευρωπαϊκές χώρες.

Πράγματι, οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις στις οποίες πραγματοποιήθηκε η έρευνα απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζομένους.

Η έρευνα είχε επικεντρωθεί σε 3 κλάδους: Έπιπλο- Ξύλο – Διαμόρφωση Εσωτερικών Χώρων, Μηχανολογία και Υποδηματοποιία. Η ιδιαιτερότητα αυτών των επιχειρήσεων, που διαθέτουν διάφορα τμήματα που το καθένα εποπτεύεται από εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, είναι η σημασία που έχουν για αυτές τις επιχειρήσεις τα τμήματα παραγωγής και πωλήσεων.

Ένα άλλο γεγονός, που ανταποκρίνεται στις παραγωγικές συνθήκες των χωρών, είναι η διαπίστωση ότι η ανεύρεση ανθρώπινου δυναμικού με επαγγελματικά προσόντα και κατάλληλες δεξιότητες γίνεται από αποφοίτους σχολών επαγγελματικής κατάρτισης ή από άτομα που ήδη έχουν απασχοληθεί σε εταιρείες του ιδίου κλάδου και διαθέτουν γνώση και εμπειρία.

Μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα υπογραμμίζει την ανάγκη ύπαρξης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού που να ανταποκρίνεται στη αυξανόμενη ζήτηση για στελέχη με γνώσεις Management, Σχεδιασμού και Τεχνολογικών Καινοτομιών. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Πολωνία έμφαση δίδεται περισσότερο στις λεγόμενες εγκάρσιες ή κοινωνικές δεξιότητες, που παίζουν σημαντικό ρόλο στη λειτουργία μιας επιχείρησης. Δηλαδή τονίζεται η ανθρωποκεντρική προσέγγιση στη διοίκηση και οργάνωση της επιχείρησης. Σημειωτέον ότι οι επιχειρηματίες και των τριών χωρών τονίζουν τη σημασία του ορθού management αλλά και του self management. Στον τομέα της παραγωγής τα συμπεράσματα συμβαδίζουν με αυτά της Ευρωπαϊκής αντίληψης για την κατάρτιση, η οποία θεωρεί το άτομο τον

κεντρικό άξονα της διαδικασίας της κατάρτισης μέσω της οποίας αυτοπροσδιορίζεται και αναγνωρίζεται. Στον παράγοντα άτομο σε σχέση με την κατάρτιση, δεν δίνεται ιδιαίτερη σημασία από πλευράς επιχειρήσεων τα τελευταία έτη. Η ανταπόκριση και εκμετάλλευση από πλευράς επιχειρήσεων των ευκαιριών και εργαλείων που παρείχε το κράτος σε τοπικό και Ευρωπαϊκό επίπεδο δεν υπήρξε σημαντική. Ενέργειες σε αυτόν τον τομέα έγιναν μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις. Όσον αφορά τη δομή και τη φύση των προϊόντων κατάρτισης που υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις ενδιαφέρουσα είναι η ποικιλία απόψεων και προσεγγίσεων.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον όσον αφορά την κατάρτιση παρουσιάζει ο τομέας της Υγιεινής & Ασφάλειας όπου πλέον στις περισσότερες χώρες οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες από το νόμο να τηρούν συγκεκριμένες διαδικασίες. Στην Ελλάδα υπάρχει προτίμηση για εκπαιδευτικά προϊόντα που βοηθούν στην οικονομική ανάπτυξη και πρόοδο της επιχείρησης, χάρη στην εισαγωγή νέων μεθόδων management, πράγμα που φαίνεται να μην ισχύει τόσο στις Πολωνικές επιχειρήσεις.

Από την άλλη είναι ευρύτατα διαδεδομένη η πεποίθηση ότι για να αναζωογονήσεις και να προωθήσεις την απόδοση και τα αποτελέσματα μιας επιχείρησης, πρέπει να στηριχθείς στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Επομένως σημαντικός θεωρείται ο σχεδιασμός δραστηριοτήτων κατάρτισης, ακόμη και αν τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι αυτού του είδους οι δραστηριότητες έχουν σχεδιασθεί και εφαρμοσθεί μόνο σε πολύ λίγες επιχειρήσεις.

Η Κατάρτιση, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, έχει κινηθεί σε δύο σχετικά διαφορετικές κατευθύνσεις. Από τη μία το τυπικό εκπαιδευτικό σύστημα που στηρίζεται στη σχολική και ακαδημαϊκή κατάρτιση με κύριο χαρακτηριστικό τη σταθερότητα. Τα προγράμματα σπουδών οργανώνονται και υλοποιούνται από ειδικούς, η προκαταρκτική μελέτη είναι απαραίτητη και τα χρονοδιαγράμματα συγκεκριμένα.

Από την άλλη, η κατάρτιση έχει πάρει μια πιο ελαστική μορφή, καλύπτοντας με εμπειρικό τρόπο τις εμφανιζόμενες ανάγκες, με τη μορφή μαθητείας ή on the job training (κατάρτιση στη θέση εργασίας).

Επομένως, η κατάρτιση για να είναι αποτελεσματική και χρήσιμη για μια επιχείρηση πρέπει να υποστηρίζεται από ένα σωστά σχεδιασμένο πρόγραμμα και να

υπάρχει σαφής καθορισμός των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων. Με άλλα λόγια ένα «Επαγγελματικό Σχέδιο Κατάρτισης».

Αξίζει να σημειωθεί ότι επί του παρόντως, ότι λόγω της οικονομικής κρίσης που έχει μπει και η χώρα μας, πολλές από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις αναγκάζονται να κηρύξουν πτώχευση ή να μειώσουν τα έξοδά τους στα απολύτως απαραίτητα, που συνήθως τους οδηγεί στη μείωση του προσωπικού που διατηρούν, μείωση τις ποιότητας ή της πικουλίας των προϊόντων που εμπορεύονται ή των υπηρεσιών τους, να προσφύγουν στις τράπεζες για να διαθέτουν το ρευστό για την πραγματοποίηση των συναλλαγές τους, (χωρίς να είναι σε θέση να συνειδητοποιήσουν ότι αυτό αποτελεί μία εφήμερη λύση στα προβλήματα τους), όπου όμως τους αναγκάζει σε άλλες κινήσεις, όπως στις αυξήσεις των τιμών (μαζί με την συνεχόμενη αύξηση του Φ.Π.Α., την υπέρογκη φορολογία που τους επιβαρύνει το κράτος, τον σκληρό ανταγωνισμό που αναγκάζονται να αντιμετωπίσουν από τις πολυεθνικές εταιρείες....). Όμως το καταναλωτικό κοινό είναι ήδη τρομοκρατιμένο και έρχεται συνέχεια αντιμέτωπο με τα σκληρά νέα μέτρα που θέτει συχνά το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (στο οποίο αναγκαστήκαμε να καταφύγουμε σαν κράτος, για να «γλιτώσουμε» από την ενδεχόμενη πτώχευση), μέσω του Ελληνικού Κράτους, μην ξεχνώντας ότι καθημερινά ο αριθμός των ανέργων αυξάνεται με ραγδαίους ρυθμούς και οδηγεί τους πολίτες στα όρια της φτώχειας. Κατα συνέπεια δεν είναι σε θέση να πραγματοποιήσουν αγοραπωλησίες, πέρα από τα απολύτως απαραίτητα. Είναι εύκολο λοιπόν να κατανοήσουμε όπως ήδη η οικονομία του Ελληνικού Κράτους έχει μπει σε έναν φαύλο κύκλο από όπου είναι σχεδόν αδύνατον να ξεφύγει και μειώνει το βιοτικό επίπεδο των πολιτών της. Εκτός φυσικά εάν αρχίσει να στηρίζεται και να αναπτύσσει τη δικιά της βιομηχανία και γεωργία. Δηλαδή να αρχίσει να είναι να είναι μια παραγωγική χώρα από όπου θα καταναλώνει και μετέπειτα να εξάγει τα δικά της προϊόντα και υπηρεσίες. Με ακόμα πιο απλά λόγια να υπάρχει μια πιο δίκαιη κατανομή του πλούτου ανάμεσα στους πολίτες της, και η κίνηση τσουλάχιστον του μεγαλύτερου ποσοστού των ρευστών να γίνεται εντός των συνόρων της.

5.12 ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ HONDA ΣΤΗΝ ΑΜΕΡΙΚΗ

Αποτελεί παράδειγμα επιτυχημένης στρατηγικής, διότι κατάφερε μέσα σε μια δεκαετία (1960-1970) να κατακτήσει την αγορά μοτοσικλετών στην Αμερική με ιδιαίτερους αντιπάλους (Αγγλία - Γερμανία) που μέχρι τότε κατείχαν τα πρωτεία. Στις αρχές τις δεκαετίας του ' 70, η Αγγλία θορυβημένη από την μεγάλη απώλεια των κερδών τις, στην αγορά της Αμερικής, ανέθεσε στην Boston Consulting Group (BGC) να μελετήσει την παρούσα κατάσταση. Το 1975 δημοσιεύτηκε το τελικό αποτέλεσμα της μελέτης, όπου περιείχε και εναλλακτικές στρατηγικές που έπρεπε να ακολουθήσουν. Επίσης ακολούθησε και μια εκτενή συζήτηση σχετικά με ακολουθούσα στρατηγική της Honda, που σαν βασικός της στόχος ήταν να κατακτήσει την παγκόσμια αγορά.

Στην συγκεκριμένη μελέτη αναφερόταν: " Ήδη το 1960 , μόνο το 4% της Ιαπωνικής παραγωγής εξαγόταν. Όμως, τότε οι Ιάπωνες είχαν ήδη παράγει τεράστιες ποσότητες μοτοσικλετών μικρού κυβισμού για την εσωτερική αγορά, με συνέπεια την μείωση στο κόστος παραγωγής , με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν μία θέση κόστους ιδιαίτερα ανταγωνιστική, που το χρησιμοποίησαν στα πρώτα τους βήματα στην διεθνή αγορά. Σύμφωνα με την άποψη αυτήν, η προγραμματισμένη στρατηγική της Honda ήταν να καταφέρει να πετύχει σημαντικά πλεονεκτήματα κόστους που την οδήγησαν στην κυριαρχία τους στην Αμερικάνικη αγορά. Η αγορά των μοτοσικλετών μικρών κυβισμού, ήταν ο πρωταρχικός της στόχος. Στην συνέχεια, εφόσον θα επιτύχαινε στην αγορά και θα νικούσε τον ανταγωνισμό, θα επεκτεινόταν στις μοτοσικλέτες μεγαλύτερου κυβισμού. Η ακολουθούσα στρατηγικής της Ιαπωνικής εταιρίας, ήταν πολύ ελκυστική για τους Ευρωπαίους αλλά και για τους Αμερικάνους, διότι είχε σχεδιαστεί με βάση και την παραμικρή λεπτομέρεια.

Στις αρχές τις δεκαετίας του '80, ο καθηγητής του Stanfors University, Richard Pascale, ταξίδεψε μέχρι την Ιαπωνία και κατάφερε να πάρει συνέντευξη από 6 διοικητική στελέχη της Honda. Τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων ήταν εντυπωσιακά διότι δεν είχαν καμία σχέση με την μελέτη που είχε παρουσιάσει πριν μερικά χρόνο η BGC και που αργότερα δίδασκαν όλα τα business schools. Με βάση όσα είπαν τα στελέχη, η χαμηλή τιμή των μηχανών μικρού κυβισμού δεν οφειλόταν στον μεγάλο όγκο

παραγωγής, αλλά του ιδιοφυούς σχεδιασμού της από τον ιδρυτή της και τους τεχνικούς της.

Στην πραγματικότητα, εκείνη την περίοδο το τμήμα παραγωγής ήταν αναποτελεσματικό. Είχε ανεπαρκή παραγωγική δυναμικότητα και για να καταφέρει να ανταποκριθεί στην ζήτηση της παραγωγής, δίνονταν σε τρίτους οι παραγγελίες. Για να αντεπεξέλθει στην τεράστια ζήτηση, επένδυσε σε ένα πολύ μεγάλο και σύγχρονο εργοστάσιο, όπου αυτό ήταν μια αναγκαία κίνηση και καθόλου σχεδιασμένη και έξυπνη στρατηγική.

Ενδιαφέρον μπορεί να προκαλέσει και η εστίαση στα γεγονότα που έγιναν κατά την είσοδο της εταιρίας στην Αμερικάνικη αγορά κατά το πρώτο έτος μέχρι την κατάκτηση της ηγετικής της θέσης, όπου και εδώ η μελέτη δεν έχει και μεγάλη σχέση με την πραγματικότητα. Το να κυριαρχήσει στην αγορά η Honda μέσω τις μοτοσικλέτες μικρού κυβισμού, δεν ήταν η στρατηγική της. Ο στόχος ήταν να καταφέρει να πωλήσει 6.000 μοτοσικλέτες το έτος μετά από μερικά χρόνια, όπως και να ανταγωνιστεί και στην αγορά μεγάλων μηχανών. Είναι κατανοητό ότι με βάση την αξία οι μεγάλες μηχανές, κατείχαν το συντριπτικά μεγαλύτερο ποσοστό του προϋπολογισμού.

Η μεγάλη επιτυχία της εταιρίας ήταν βασικά θέμα τύχης, αλλά όμως και ικανότητας των στελεχών να ανταποκρίνονται στα γεγονότα αλλά και να μάθουν και να προσαρμοστούν στα πραγματικά γεγονότα της αγοράς.

Δεν προσπάθησαν καν να προωθήσουν τις μηχανές μικρού κυβισμού, γιατί απλά, πρωταρχικός του στόχος ήταν αυτές μεγαλύτερου κυβισμού γιατί, πίστευαν ότι οι προτιμήσεις των καταναλωτών οδηγούσαν εκεί, σε μια αγορά πιο "μεγάλη" και "πολυτελής". Όμως για κακή ή μάλλον για καλή τους τύχη αυτού του είδους οι μηχανές άρχισαν να εμφανίζουν μεγάλα μηχανικά προβλήματα, όπως και οι "μηχανόβιοι" που οδηγούσαν τότε τις μηχανές με έναν ιδιαίτερα τραχύ τρόπο που τις έκαναν να χάνουν λάδια άλλα και να σπάνε αρκετά μηχανικά μέρη. Παράλληλα τα ίδια τα στελέχη τα οδηγούσαν μέσα στο Los Angeles, που είχε σαν αποτέλεσμα να προσελκύσουν το ενδιαφέρον των διανομέων προϊόντων. Παρόλα τα ευοίωνα στοιχεία που είχαν τα στελέχη σχετικά με την προώθηση των συγκεκριμένων μοτοσικλετών δίσταζαν να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες. Όταν όμως τελικά, τα προβλήματα των μεγάλων

μηχανών ήταν αξεπέραστα, τότε μόνο αποφάσισαν να τα διαφημίσουν, με ένα σλόγκαν που τους πρότεινε ένας φοιτητής: **συναντάς τους καλύτερους/ευγενέστερους ανθρώπους πάνω σε μία μηχανή Honda**. Αυτό το σλόγκαν ήρθε σε αντίθεση με την εικόνα που παρουσίαζαν τότε οι μηχανόβιοι με τις μεγάλες μηχανές, που σε μεγάλο ποσοστό δεν οδηγούσαν Honda.

Η στρατηγική είναι ένα υπόδειγμα ή μία μορφοποίηση, σε ένα ρεύμα αποφάσεων, που σχηματίζεται με τον χρόνο.

Mintzberg και Waters

Η στρατηγική δηλαδή, σύμφωνα με την ακραία αυτή άποψη, μπορεί να διαμορφώνεται διαχρονικά, μέσα από την λήψη πολύ σημαντικών αποφάσεων. Πρέπει να διευκρινιστεί εδώ ότι αυτό το είδος της στρατηγικής σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει χάος και εγκατάλειψη στην δύναμη της τύχης. Εννοούμε επίσης ότι, στην περίπτωση αναδυόμενης στρατηγικής, η διοίκηση της επιχείρησης είναι περισσότερο δεκτική σε αλλαγές επιβαλλόμενες από το περιβάλλον, εσωτερικό και εξωτερικό, και άρα περισσότερο ευέλικτη. Είναι ευνόητο ότι μια τέτοια είδους συμπεριφορά είναι περισσότερο κατάλληλη στις περιπτώσεις, κατά τις οποίες το περιβάλλον είναι ευμετάβλητο και πολύπλοκο. Μπορούμε να πούμε ότι οι απόψεις των Mintzberg και Waters περί στρατηγικής είναι πολύ διαφωτιστική και πιθανότατα, απεικονίζει την πραγματικότητα σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που ανθίζουν στην Ελλάδα (κυρίως μικρού και μεγάλου μεγέθους, που συνήθως, στερούνται στρατηγικής και τυπικών συστημάτων προγραμματισμού).

5.13 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ

Ως το τέλος της δεκαετίας του '90 μια σημαντική αλλαγή συντελέστηκε στον χώρο των μέσων. Ενώ τα συστήματα των μέσων υπήρξαν πρωτίστως εθνικά πριν τη δεκαετία του '90, μια παγκόσμια εμπορική αγορά των μέσων άσκησε μεγάλη ώθηση στην αυγή του 21^{ου} αιώνα. "Αυτό που παρατηρεί κανείς" δηλώνει ο Κρίστοφερ Ντίξον, διευθυντής της έρευνας για τα μέσα του χρηματομεσίτη Paine Webber, "είναι η δημιουργία ενός παγκόσμιου ολιγοπωλίου. Συνέβη στις αυτοκινητοβιομηχανίες και στις

βιομηχανίες πετρελαίου νωρίτερα σ' αυτόν τον αιώνα. Τώρα λαμβάνει χώρα και στη «βιομηχανία θεάματος». Στο παρελθόν για να κατανοήσει κανείς την κατάσταση των μέσων σε κάποια χώρα έπρεπε πρώτα να κατανοήσει τα τοπικά και εθνικά μέσα και έπειτα να καταλήξει για το πού εισάγεται σ' αυτά η παγκόσμια αγορά-που ευρέως νοούνταν ως εισαγωγές και εξαγωγές ταινιών, τηλεοπτικών σόου, βιβλίων και μουσικής. Σήμερα, πρέπει κανείς να κατανοήσει τη φύση και τη λογική που διέπει το παγκόσμιο εμπορικό σύστημα και έπειτα να συνάγει συμπέρασμα για το πώς τα τοπικά και εθνικά μέσα διαμεσολαβούνται από το ολοκληρωτικό σύστημα. Η άνοδος ενός παγκόσμιου εμπορικού μεντιακού συστήματος συνδέεται στενά με την άνοδο ενός σημαντικά πιο ολοκληρωτικού “νεοφιλελεύθερου” παγκόσμιου καπιταλιστικού συστήματος. Σε κάποιο βαθμό η άνοδος της παγκόσμιας αγοράς των μέσων ενθαρρύνεται από τις νέες ψηφιακές και δορυφορικές τεχνολογίες, οι οποίες και το κόστος μειώνουν και επικερδείς καθιστούν τις παγκόσμιες αγορές. Ενθαρρύνεται επίσης και από τους θεσμούς του παγκόσμιου καπιταλισμού-όπως τον Παγκόσμιο Οργανισμό Εμπορίου, την Παγκόσμια Τράπεζα, το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο-αλλά και από τις κυβερνήσεις που προάγουν τα συμφέροντα των πολυεθνικών εταιριών, όπως η κυβέρνηση των Η.Π.Α.. Ως αποτέλεσμα, κατά τη διάρκεια των τελευταίων 40 χρόνων, τα μέσα και η επικοινωνία έχουν αναχθεί σε σημαντικούς παράγοντες για την δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Αυτή είναι μόνο η αρχή. Όπως το έθεσε το 1998 ο Ira Magaziner, σύμβουλος του Κλίντον για την πολιτική του διαδικτύου: “το παγκόσμιο ηλεκτρονικό εμπόριο θ' αποτελέσει τον κύριο οικονομικό γνώμονα για τα επόμενα 30 χρόνια.”

Η κυριαρχία του παγκόσμιου εμπορικού συστήματος των μέσων είναι κάτι περισσότερο από ένα απλό οικονομικό γεγονός. Έχει άμεσες επιπτώσεις για το περιεχόμενο των μέσων, την πολιτική, και τον πολιτισμό. Με πολλούς τρόπους, το αναδυόμενο παγκόσμιο σύστημα των μέσων είναι μια προέκταση του συστήματος των Η.Π.Α., και κουλτούρα του εμφανίζει πολλά από τα χαρακτηριστικά του υπερεμπορικού συστήματος των μέσων στις Η.Π.Α.. Αυτό είναι λογικό, αφού οι επιχειρήσεις των μέσων που κυριαρχούν στις Η.Π.Α. είναι αυτές που κυριαρχούν και στο παγκόσμιο σύστημα και το οποίο λειτουργεί με την ίδια λογική, τη μεγιστοποίησης του κέρδους. Ωστόσο υπάρχουν και κάποιοι άλλοι σημαντικοί παράγοντες. Από τη μία πλευρά, νέες

επιχειρήσεις μπαίνουν στο προσκήνιο. Από την άλλη, στη συζήτηση εισάγεται και ένα πλήθος νέων πολιτικών και κοινωνικών παραγόντων. Υπάρχουν πολλές κυβερνήσεις, καθώς και τοπικοί και διεθνείς οργανισμοί που έχουν λόγο στην κανονιστική ρύθμιση των μέσων και της επικοινωνίας εν γένει. Υπάρχουν, επίσης, μυριάδες γλώσσες και πολιτισμοί, γεγονός που κάνει την εδραίωση μιας παγκόσμιας εκδοχής του “συστήματος των Η.Π.Α.” δύσκολη. Αλλά ακόμη και αν το αμερικανικό μεντιακό σύστημα και η κουλτούρα δεν επιβληθούν στον κόσμο, η τάση πάντως είναι προς μια συνεχώς μεγαλύτερη ολοκλήρωση, βασισμένη σε εμπορικούς όρους και κυριαρχούμενη από μια χούφτα πολυεθνικών μεντιακών συγχωνεύσεων.

Ακολουθεί μια σύντομη αναδρομή στην άνοδο του παγκόσμιου συστήματος των μέσων και στα βασικά χαρακτηριστικά του. Πρόκειται για ένα σύστημα στο οποίο δεσπόζουν λιγότερες από 10 πολυεθνικές (με μεγάλο αριθμό θυγατρικών), με περίπου άλλες 40 ή 50 εταιρίες να πλαισιώνουν τις τοπικές και μικρές αγορές. Εξετάζονται, επίσης, οι δραστηριότητες και η περιουσία των τριών σημαντικότερων παγκόσμιων επιχειρήσεων μέσων: της Time Warner, της Disney και της News Corporation. Ακολουθεί ο προβληματισμός σχετικά με τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης των μέσων για τις παραδοσιακές αξίες του πολιτιστικού ιμπεριαλισμού και για την κουλτούρα και τη δημοσιογραφία εν γένει. Μια γενική άποψη είναι ότι η γενική ώθηση του παγκόσμιου εμπορικού συστήματος των μέσων είναι αρνητική-υποθέτοντας βέβαια ότι κανείς εύχεται τη διατήρηση και προώθηση θεσμών και αξιών που οδηγούν σε ουσιώδη αυτοδιαχείριση. Ένα τέτοιο παγκόσμιο σύστημα διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην ανάπτυξη της “νεοφιλελεύθερης” δημοκρατίας. Δηλαδή, ενός πολιτικού συστήματος που βασίζεται στο επίσημο δικαίωμα της ψήφου, αλλά στο οποίο η πολιτική και η οικονομική δύναμη παραμένει ολοκληρωτικά στα χέρια των λίγων πλουσίων.

5.13.Α Η ΑΝΟΔΟΣ ΤΟΥ ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ

Οι παγκόσμιες αγορές για την παραγωγή ταινιών και τηλεοπτικών σόου, τις εκδόσεις βιβλίων και την ηχογραφημένη μουσική είναι ολιγοπωλιακές αγορές κατά τη διάρκεια του μεγαλύτερου μέρους της ύπαρξής τους. Παρότι υπάρχουν σημαντικές

εγχώριες εταιρίες σε πολλές από αυτές τις βιομηχανίες, η παγκόσμια εξαγωγική αγορά ανήκει σε μια χούφτα επιχειρήσεων που είτε ανήκουν είτε βασίζονται στις Η.Π.Α.. Οι τελευταίες όχι μόνο παραμένουν σημαντικές αγορές, αλλά τείνουν να μεγαλώνουν γρηγορότερα και από την παγκόσμια οικονομία. Οι βιομηχανίες παραγωγής ταινιών και τηλεοπτικών σόου ανθίζουν, αναμφίβολα, στο παγκόσμιο επίπεδο. Τα μεγαλύτερα στούντιο παραγωγής ταινιών και οι μεγαλύτερες αμερικανικές εταιρίες παραγωγής τηλεοπτικών σόου (συνήθως πρόκειται για τις ίδιες εταιρίες) κερδίζουν το 50 με 60% των εισφορών τους έξω από τις Η.Π.Α.. Ένας σημαντικός παράγοντας που καθιστά αυτά τα παγκόσμια ολιγοπώλια αδιάτρητα στις νέες επιχειρήσεις είναι η έκταση των συστημάτων διανομής τους. Η λογική επιλογή για κάποιον που επιθυμεί να μπει σ' αυτή την αγορά είναι είτε ν' αγοράσει έναν από τους υπάρχοντες γίγαντες ή, αν δεν διαθέτει ή δεν επιθυμεί να διαθέσει ένα κεφάλαιο της τάξεως των 10-15 δις δολαρίων, να συσταθεί ως "ανεξάρτητη επιχείρηση" και να καταστήσει έναν σύνδεσμο με έναν από τους υπάρχοντες γίγαντες. Η παγκόσμια βιομηχανία ταινιών βρίσκεται στην δικαιοδοσία 7 εταιριών, οι οποίες στο σύνολό τους αποτελούν τμήματα μεγαλύτερων μεντιακών συγχωνεύσεων. Παρομοίως, η παγκόσμια μουσική βιομηχανία κυριαρχείται από 5 εταιρίες, οι οποίες –εκτός της EMI- ανήκουν σε μεγαλύτερες μεντιακές πολυεθνικές. Αυτοί οι 5 "μουσικοί γίγαντες" κερδίζουν το 70% των εισφορών τους έξω από τις Η.Π.Α..

Εκείνο που κάνει το αναδυόμενο παγκόσμιο σύστημα των μέσων να ξεχωρίζει δεν είναι τόσο ο έλεγχος των πολυεθνικών πάνω στο εξαγόμενο μεντιακό περιεχόμενο, όσο ο έλεγχος τους πάνω στη διανομή και το περιεχόμενο των μέσων μέσα στα ίδια τα έθνη. Πριν τις δεκαετίες του '80 και του '90, τα εθνικά συστήματα των μέσων χαρακτηρίζονταν από ραδιοτηλεοπτικά συστήματα που ανήκαν στο κράτος και από εγχώριες βιομηχανίες εφημερίδων. Η έκδοση εφημερίδων παραμένει ένα ευρέως εθνικό φαινόμενο. Το πρόσωπο, όμως, της τηλεόρασης έχει αλλάξει ριζικά. Η εμφάνιση της καλωδιακής και ψηφιακής τεχνολογίας "άνοιξε" τις εθνικές αγορές σε πλήθος νέων καναλιών και πηγών για χρηματικές απολαβές. Τα μεγάλα χολιγουντιανά στούντιο παγκόσμιων συγχωνεύσεων αναμένεται να εισπράξουν 11 δις δολάρια το 2002 για πνευματικά δικαιώματα από τις ταινίες που προβάλλονται στην τηλεόραση ανά τον

κόσμο, συγκριτικά με τα 7 δις δολάρια που εισέπραξαν το 1998. Ακόμη σημαντικότερο είναι το γεγονός, ότι οι πρωταρχικοί προμηθευτές αυτών των καναλιών είναι οι πολυεθνικές που κυριαρχούν στην ιδιοκτησία των καλωδιακών τηλεοπτικών σταθμών στις Η.Π.Α. και οι οποίες έχουν εγκαθιδρύσει αναρίθμητες παγκόσμιες εκδόσεις των καναλιών τους στη νέα αγορά. Οι “νεοφιλελεύθερες” πολιτικές της νέας αγοράς έχουν “εκθέσει” το ιδιοκτησιακό καθεστώς των σταθμών, όπως και των καλωδιακών και ψηφιακών συστημάτων, σε ιδιωτικά και πολυεθνικά συμφέροντα. Όπως επισημαίνεται και στο Wall Street Journal: “οι καλωδιακοί αποικιοκράτες συνεχίζουν να πιέζουν σε Ευρώπη, Ασία και Λατινική Αμερική, ποντάροντας σε μακροπρόθεσμο κέρδος.” Παρομοίως, οι μεγαλύτερες πολυεθνικές των μέσων ανήκουν στους κύριους παίκτες που προσπαθούν να εδραιώσουν ψηφιακά δορυφορικά τηλεοπτικά συστήματα για να εξυπηρετήσουν τοπικές και εθνικές αγορές.

Η τηλεόραση, επίσης, επίκειται να διαδραματίσει στην Ευρώπη, την Ασία και παγκοσμίως τον ίδιο κυρίαρχο πολιτιστικό ρόλο που διαδραμάτισε και στις Η.Π.Α. επί δύο ή τρεις γενιές. Κάνοντας επισκόπηση της πιο σύγχρονης έρευνας, κάποιος παρατηρητής το 1998 σημείωσε: “Η Ευρώπη δεν φτάνει τα επίπεδα της Αμερικής στην τηλεοπτική κατανάλωση. Ωστόσο, οι Ευρωπαίοι καταναλώνουν πολύ περισσότερο χρόνο από ποτέ παρακολουθώντας τηλεόραση.” Το 1997 τα παιδιά ηλικίας από 4 ως 10 ετών στη Γαλλία, παρακολουθούσαν τηλεόραση 2 ώρες κάθε μέρα κατά μέσο όρο, δηλαδή 10% περισσότερο σε σχέση με το 1996. Ωστόσο το ποσοστό αυτό παραμένει το μισό του όγκου της τηλεοπτικής κατανάλωσης των παιδιών στις Η.Π.Α..

Η στενή σχέση της ανόδου του παγκόσμιου συστήματος των μέσων με την παγκόσμια καπιταλιστική οικονομία γίνεται εμφανής με δύο τρόπους. Καταρχήν, όπως ειπώθηκε και πιο πάνω, το παγκόσμιο μεντιακό σύστημα είναι άμεσο αποτέλεσμα των φιλελεύθερων απορρυθμιστικών πολιτικών και συμφωνιών (όπως η NAFTA και η GATT) που βοήθησαν στη διαμόρφωση παγκόσμιων αγορών για αγαθά και υπηρεσίες. (Αξίζει ν’ αναφερθεί ότι οι διαπραγματεύσεις για τα θέματα που αφορούν την επικοινωνία σε αυτές τις διεθνείς εμπορικές συμφωνίες, είναι τόσο πολύπλοκες, και γλώσσα που χρησιμοποιείται τόσο τεχνοκρατική, που σύμφωνα με την εκτίμηση ενός ειδικού, όχι πάνω από μερικές δεκάδες ανθρώπων σ’ όλο τον κόσμο-και ως επί το

πλείστον δικηγόροι- μπορούν να εξηγήσουν με τρόπο κατανοητό τους επικοινωνιακούς και πολιτιστικούς όρους που περιλαμβάνει. Μια λιγότερο περιληπτική ανάλυση της παγκόσμιας πολιτικής για τα μέσα θα ήταν αδύνατη.) Στο παγκόσμιο επίπεδο για παράδειγμα, το 1997 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Εμπορίου με νόμο αποφάνθηκε ότι ο Καναδάς δεν μπορούσε ν' απαγορεύσει την Time Warner να κυκλοφορήσει μια καναδική έκδοση του περιοδικού Sports Illustrated. Σ' ένα άλλο παράδειγμα, το Ανώτατο Δικαστήριο στην Αυστραλία τον Απρίλιο του 1998 αποφάνθηκε κατά της νομιμότητας ποσοστώσεων σε εγχώριο μεντιακό περιεχόμενο, δηλώνοντας ότι: "οι υποχρεώσεις από τη διεθνή συμφωνία υπερισχύουν των εθνικών πολιτισμικών δεδομένων, σύμφωνα με τον Broadcasting Services Act." Παρότι υπάρχει μεγάλη πίεση για ανοιχτές αγορές στον χώρο των μέσων, πρόκειται για μια "ευαίσθητη" περιοχή. Υπάρχουν ισχυρές παραδόσεις στην προστασία για τις εγχώριες και πολιτιστικές βιομηχανίες. Για παράδειγμα, σε χώρες από τη Νορβηγία, τη Γερμανία και την Ισπανία ως το Μεξικό, τη Ν. Αφρική και τη Ν. Κορέα, δίνονται κυβερνητικές επιχορηγήσεις για τη διατήρηση των μικρών εγχώριων βιομηχανιών παραγωγής ταινιών. Είναι πιθανόν στα επερχόμενα χρόνια να υπάρξουν φραγμοί στη διαδικασία εδραίωσης μιας ανοιχτής αγοράς στον χώρο των μέσων. Το καλοκαίρι του 1998 συναντήθηκαν στην Οτάβα, οι υπουργοί Πολιτισμού είκοσι εθνών, συμπεριλαμβανομένων και της Βραζιλίας, του Μεξικό, της Σουηδίας, της Ιταλίας και της Ακτής του Ελεφαντοστού, για να συζητήσουν πώς θα μπορούσαν να υιοθετήσουν κάποιους βασικούς κανόνες, ώστε να προστατέψουν την πολιτιστική τους "τροφή" από τον Χολιγουντιανό κατακλυσμό. Η βασική τους εισήγηση ήταν να κρατήσουν τον πολιτισμό έξω από τον έλεγχο του Παγκόσμιου Οργανισμού Εμπορίου. Μια παρόμοια συγκέντρωση το 1998 στη Στοκχόλμη, της οποίας χορηγός υπήρξε ο ΟΗΕ, σύστησε ότι τα θέματα πολιτισμού πρέπει να χαίρουν ειδικών εξαιρέσεων στις παγκόσμιες εμπορικές συμφωνίες. Στην Ινδία το 1998, ένα δικαστήριο εξέδωσε ένταλμα συλλήψεως για τον Rupert Murdoch επειδή δεν παρουσιάστηκε στο δικαστήριο για να υπερασπιστεί τον εαυτό του από την κατηγορία ότι ο δορυφορικός του τηλεοπτικός σταθμός Star εκπέμπει "άσεμνες και πρόστυχες" ταινίες.

Παρ' όλα αυτά, η τάση είναι ν' ανοίξουν οι αγορές στην είσοδο πολυεθνικών. Νεοφιλελεύθερες δυνάμεις σε κάθε χώρα υποστηρίζουν ότι οι εμπορικοί φραγμοί και οι

κανονιστικές ρυθμίσεις στον πολιτισμό βλάπτουν τους καταναλωτές και ότι οι επιχορηγήσεις αναχαιτίζουν την ικανότητα των κρατών να αναπτύξουν τις δικές τους ανταγωνιστικές επιχειρήσεις μέσων. Συχνά μέσα στα κράτη υπάρχουν ισχυρά εμπορικά μεντιακά lobbies τα οποία αντιλαμβάνονται ότι έχουν να κερδίσουν περισσότερα διευρύνοντας τα όριά τους, παρά διατηρώντας εμπορικούς φραγμούς. Το 1998 για παράδειγμα, όταν η Βρετανική κυβέρνηση πρότεινε μια εθελοντική είσπραξη από τα έσοδα θεατρικών φιλμ (κυρίως Χολιγουντιανών) με σκοπό να δοθεί μια επιχορήγηση στην βρετανική εμπορική βιομηχανία ταινιών, οι βρετανικοί εμπορικοί ραδιοφωνικοί φορείς αντέδρασαν επιφυλακτικά, καθώς δεν επιθυμούσαν να ανταγωνιστούν τους “κρίσιμους” προμηθευτές τους.

Η Ευρωπαϊκή Ένωση και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή έχουν διεξάγει μια εξαιρετική μελέτη για την κίνηση της μεντιακής πολιτικής marketing προς μια ευρεία προεμπορική κατάσταση, και για την πολυπλοκότητα που διέπει μια τέτοια κατάσταση. Ιστορικά, τα Ευρωπαϊκά κράτη με αξιόλογη και καλά οικονομικά υποστηριζόμενη δημόσια ραδιοτηλεόραση, καθώς και με ένα πλήθος άλλων μηχανισμών, έχουν προστατέψει και προάγει την εγχώρια πολιτιστική παραγωγή. Η Ε.Ε και η Επιτροπή, μετά βίας έχουν επωμιστεί να προάγουν τα συμφέροντα των μεντιακών πολυεθνικών που στηρίζονται στις Η.Π.Α.. Αντίθετα, έχουν αφοσιωθεί στην εδραίωση ισχυρών ευρωπαϊκών εταιριών και μιας τοπικής ανοιχτής εμπορικής αγοράς. “Εάν η ευρωπαϊκή αγορά δεν γίνει μια και μόνο αγορά” δήλωσε ένας Ιταλός σκηνοθέτης, “δεν υπάρχει άλλος τρόπος ν’ ανταγωνιστεί την Αμερική”. Οι ισχυροί ευρωπαϊκοί γίγαντες θέλουν η Ε.Ε να προάγει τα συμφέροντά τους κατά τον ίδιο τρόπο που η κυβέρνηση των Η.Π.Α. στηρίζει και προωθεί τα συμφέροντα των πολυεθνικών της. Το 1998, για παράδειγμα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή κινήθηκε επίσημα για να “σπάσει” την ευρωπαϊκή εταιρία διανομής που ανήκει συνεταιρικά στην Viacom, στη Seagram και τη MGM των ενωμένων καλλιτεχνών, υποστηρίζοντας ότι έδινε στους αμερικάνους παραγωγούς ταινιών μεγάλες δυνατότητες να υπερκεράσουν τη δυναμική των Ευρωπαίων ανταγωνιστών.

Η Ε.Ε και Επιτροπή θεωρούν επίσης αποστολή τους την ενθάρρυνση ακόμη ανταγωνιστικότερων αγορών των μέσων μεταξύ ευρωπαϊκών επιχειρήσεων. Η πίεση που ασκήθηκε από την ευρωπαϊκή επιτροπή για τον Ανταγωνισμό, ήταν ένας παράγοντας για

τον εκτροχιασμό της επικείμενης συγχώνευσης μεταξύ της Reed Elsevier και της Wolters Kluwer το 1998. Η εγκαθίδρυση ανταγωνιστικών αγορών και η ταυτόχρονη προσπάθεια δημιουργίας ισχυρών πανευρωπαϊκών εταιριών, κάποιες φορές παράγει συγκρούσεις. Αυτό συνέβη το 1998, όταν η ΕΕ εναντιώθηκε στις προσπάθειες των Bertelsmann και Kirch να συγχωνεύσουν τις γερμανικές τους ψηφιακές τηλεοπτικές επιχειρήσεις. Σ' αυτήν την περίπτωση κάποιες φωνές από την ευρωπαϊκή επιχειρηματική κοινότητα υποστήριζαν ότι η ΕΕ υπονόμωσε την "ανάδυση μιας ισχυρής ευρωπαϊκής επιχείρησης". Ωστόσο, η ΕΕ και η ευρωπαϊκή επιτροπή, όπως συμβαίνει με τους νομοθέτες παντού, είναι λιγότερο πιθανό να ενεργήσουν υπέρ του δημόσιου συμφέροντος αν αυτό έρχεται σε αντίθεση με το σύνολο της επιχειρηματικής κοινότητας. Αυτό συνέβη και στην περίπτωση Bertelsmann – Kirch. Τα κυρίαρχα ευρωπαϊκά μεντιακά συγκροτήματα, όπως και ο R. Murdoch, πίεζαν την ΕΕ να μπλοκάρει την συγχώνευση, αφού και αυτοί επιθυμούσαν να έχουν ένα "πάτημα" στη γερμανική τηλεοπτική αγορά. Ακόμη, η Bertelsmann φημολογείται ότι δεν δυσαρεστήθηκε που η συμφωνία ναυάγησε, καθώς έτσι πλήγεται η χρεωμένη Kirch αφήνοντας στην Bertelsmann ακόμη μεγαλύτερη ευκαιρία να κυριαρχήσει στη γερμανική ψηφιακή τηλεόραση – μόνη της !

Η φύση των ευρωπαϊκών πολιτικών και αξιών για τα μέσα έγινε φανερή και σε άλλες εξελίξεις στα τέλη της δεκαετίας του '90. Το 1997 η ΕΕ παραλίγο να περάσει έναν νόμο, σύμφωνα με τον οποίο το 50% του τηλεοπτικού περιεχομένου έπρεπε να είναι ευρωπαϊκό. Στόχος ήταν να κρούσει τον κώδωνα για το ότι οι αμερικανικές εταιρίες των μέσων γρήγορα θα κατέκλυζαν την Ευρώπη, εκτός κι αν έμπαιναν σε εφαρμογή ρυθμίσεις που θα προστάτευαν την παραγωγή ευρωπαϊκού περιεχομένου. Ωστόσο, αυτή η προσπάθεια απέτυχε ύστερα από μια "άγρια" εκστρατεία από τα μεγαλύτερα ευρωπαϊκά συμφέροντα που συνδέονταν με αμερικανικές επιχειρήσεις μέσων και εξαρτώνταν από το αμερικανικό κεφάλαιο. Τελικά, η διατύπωση του νόμου έγινε με τρόπο που ουσιαστικά τον έκανε ανίσχυρο. Η ΕΕ υπήρξε πιο αποτελεσματική όσον αφορά την διασπορά διαφημιστικών αξιών. Σε δύο περιπτώσεις το 1997 το Ευρωπαϊκό Δικαστήριο αποφάνθηκε ότι τα κράτη – μέλη δεν μπορούσαν να απαγορεύσουν τους καλωδιακούς τηλεοπτικούς σταθμούς που εξέπεμπαν διαφημίσεις με στόχο τα παιδιά, παρ' ότι κάτι τέτοιο παραβίαζε τα εθνικά συντάγματα. Ακόμη και όταν, σε απάντηση

μαζικής πίεσης από υγειονομικές αρχές και παιδαγωγούς, η ΕΕ απαγόρευσε την διαφήμιση καπνού και τις αθλητικές χορηγίες το 1998, υπήρξε σημαντική πιθανότητα ανατροπής του νόμου από τα ευρωπαϊκά δικαστήρια.

Σε αυτή την ανακατάταξη των πραγμάτων, η μοίρα των ευρωπαϊκών δημόσιων ραδιοτηλεοπτικών φορέων συνεχώς χειροτερεύει. Καθώς η πολιτική τους ισχύς στην Ευρώπη υποχωρεί, οι προσανατολισμένες προς την αγορά ΕΕ και Επιτροπή βρίσκουν την παραδοσιακή ιδέα των δημόσιων μέσων – που σημαίνει μη κερδοφόρα μέσα επιχορηγούμενα από το δημόσιο - παρωχημένη. Το 1998 για παράδειγμα, ένας συνασπισμός των Ευρωπαίων αναμεταδοτών και εκδοτών πίεζαν την ΕΕ να σταματήσει την παροχή επιχορηγήσεων στους δημόσιους φορείς, όταν οι τελευταίοι τις χρησιμοποιούσαν για να μουν στην εμπορική τηλεόραση. Ένδειξη του μεταλλασσόμενου πεδίου άσκησης της ευρωπαϊκής πολιτικής αποτελεί το πρωτόκολλο που η Σύνοδος κορυφής θεώρησε απαραίτητο να συμπεριλάβει στη συνθήκη της ΕΕ τον Ιούνιο του '97, το οποίο επίσημα αναγνωρίζει ότι οι δημόσιες υπηρεσίες μέσων έχουν δικαίωμα να υπάρχουν. Μια γενιά νωρίτερα, ένα τέτοιο πρωτόκολλο θα θεωρούνταν όχι απλά αχρείαστο αλλά και παράλογο.

Η διαφήμιση αποτελεί τον δεύτερο τρόπο με τον οποίον το παγκόσμιο σύστημα των μέσων συνδέεται με την οικονομία της παγκόσμιας αγοράς. Η διαφήμιση διεξάγεται δυσανάλογα από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον κόσμο και αποτελεί το μεγαλύτερο όπλο στον αγώνα εδραίωσης νέων αγορών. Οι δέκα κορυφαίοι διαφημιστές στον κόσμο συγκέντρωσαν μόνοι τους το 75% των 36 δις δολαρίων που ξοδεύτηκαν από τους 100 μεγαλύτερους πωλητές στον κόσμο το 1997. Για τις μεγάλες επιχειρήσεις, όπως η Procter & Gamble και η Nike, η παγκόσμια διαφήμιση αποτελεί έναν ζωτικής σημασίας τομέα στην εκστρατεία τους να διατηρήσουν ισχυρά ποσοστά ανάπτυξης. Σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, η διαφήμιση αυξήθηκε παγκοσμίως σε ένα ποσοστό μεγαλύτερο από το μέγεθος της GDP την δεκαετία του '90. Η γρηγορότερη ανάπτυξη συντελέστηκε στην Ευρώπη, την Λατινική Αμερική και κυρίως την Ανατολική Ασία, παρ' ότι η οικονομική κατάρρευση στα τέλη της δεκαετίας του '90 επιβράδυνε αυτό που νωρίτερα είχε χαρακτηριστεί ως ραγδαία διαφημιστική ανάπτυξη. Η διαφήμιση στην Κίνα αυξάνεται σε ετήσια ποσοστά της τάξης του 40 με 50% για την δεκαετία του '90.

Και ο ασυνήθιστα σημαντικός τομέας της τηλεοπτικής διαφήμισης αναμένεται να συνεχίσει να αναπτύσσεται τουλάχιστον σε αυτό το ποσοστό, με την έλευση ερευνών κοινού που σήμερα δίνουν σημαντικές δημογραφικές πληροφορίες στους διαφημιστές, ειδικά σε εκείνους των πολυεθνικών.

Είναι η διαφημιστική δαπάνη των πολυεθνικών που πυροδότησε την άνοδο της εμπορικής τηλεόρασης ανά τον κόσμο δίνοντας, για παράδειγμα, πάνω από το μισό της διαφημιστικής δαπάνης στο ασιατικό δίκτυο ABN – CNBC, το οποίο είναι συνιδιοκτησία της Dow Jones και της General Electric. Και υπάρχει μεγάλος χώρος για ανάπτυξη, ειδικά σε σύγκριση με τη σταθερή αμερικανική αγορά. Μέσα στο 1999 αναλογούσαν στις Η.Π.Α. ακόμη τα μισά σχεδόν από τα 435 δις δολάρια της διαφημιστικής δαπάνης σε όλο τον κόσμο. Ακόμη και στις ανεπτυγμένες αγορές της δυτικής Ευρώπης, για παράδειγμα, τα περισσότερα κράτη δεν ξοδεύουν περισσότερο από το μισό του ποσού που ξοδεύεται κατά κεφαλή στις Η.Π.Α. για διαφήμιση. Έτσι, παραμένει σημαντική η δυνατότητα για ανάπτυξη. Εάν τα ευρωπαϊκά κράτη – για να μην αναφερθούμε στον υπόλοιπο κόσμο – πλησίαζαν το αμερικανικό επίπεδο του μεταξύ του 2,1 και 2,4% του GDP να πηγαίνει στην διαφήμιση, η παγκόσμια βιομηχανία των μέσων θα αντίκριζε μια σχεδόν εκθετική αύξηση των εσόδων της. Σύμφωνα με τη σημερινή κατάσταση, η ευρωπαϊκή εμπορική τηλεόραση αναπτύσσεται με ένα ετήσιο ποσοστό μεγαλύτερο του 10%, διπλάσιο δηλαδή του αμερικανικού μέσου όρου.

Η διαφημιστική επιχειρηματική δραστηριότητα έχει συγκεντρωθεί δραματικά μέσα στην δεκαετία του '90 σε μια παγκόσμια βάση, εν μέρει για να αντιμετωπίσει καλύτερα την παγκοσμιοποίηση των αγορών των αγαθών, αλλά και για να ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στην πληθώρα των εμπορικών μέσων που αναδύονται για να εξυπηρετήσουν τους διαφημιστές. Οι μεγαλύτεροι διαφημιστικοί οργανισμοί σήμερα περιλαμβάνουν διάφορες μεγάλες φірμες και αναρίθμητα μικρότερα άλλοτε ανεξάρτητα πρακτορεία σε κράτη παντού στον κόσμο. Ο μεγαλύτερος διαφημιστικός οργανισμός, η Omnicom (έσοδα για το 1997: 4,2 δις δολάρια) έχει δεκατέσσερα μεγάλα πρακτορεία στην κατοχή του, συμπεριλαμβανομένων της BBDO Worldwide και της DDB Needham Worldwide. Η Omnicom δεσπόζει στην παγκόσμια διαφημιστική βιομηχανία μαζί με άλλους δύο κολοσσούς: την WPP Group (έσοδα για το 1997: 3,6 δις δολάρια) και την

Interpublic Group (έσοδα για το 1997: 3,4 δις δολάρια). Τα έσοδά τους μαζί ξεπερνούν εκείνα των διαφημιστικών οργανισμών που βρίσκονται στην τέταρτη θέση από το σύνολο των δεκατεσσάρων μεγαλύτερων. Το μέγεθος των διαφημιστικών οργανισμών πέφτει δραματικά μετά τους δεκατέσσερις πρώτους. Για παράδειγμα, ο δέκατος πέμπτος (η Carlson Marketing με έσοδα για το 1998: 285 εκατ. δολάρια) έχει τη μισή δουλειά από τον δέκατο τέταρτο, την Cordiant Communications. Και ο πεντηκοστός μεγαλύτερος διαφημιστικός οργανισμός στον κόσμο – η Testa International με έσοδα για το 1997 60 εκατ. δολάρια – κάνει το 1,5% περίπου της δουλειάς της Omnicom Group.

Το κύμα της παγκόσμιας συγκέντρωσης μεταξύ των διαφημιστικών πρακτόρων ολοένα και γιγαντώνει. Οι τέσσερις πιο δραστήριοι διαφημιστικοί πράκτορες ξόδεψαν το 1997 1,25 δις δολάρια για να αγοράσουν άλλα πρακτορεία, 250% περισσότερα σε σχέση με το 1996. Οι βιομηχανικές εκθέσεις υποδεικνύουν ότι τα περισσότερα εξέχοντα στελέχη των πρακτορείων αναμένουν να αυξηθεί ραγδαία η συγχώνευση των πρακτορείων στα επόμενα χρόνια. Η Interpublic προϋπολόγισε 250 εκατ. δολάρια το 1998 για την αγορά άλλων διαφημιστικών εταιριών. Η συγκέντρωση ενισχύεται από την παγκοσμιοποίηση καθώς οι μεγαλύτεροι διαφημιστές όλο και περισσότερο προτιμούν να συνεργάζονται με ένα και μόνο πρακτορείο στον κόσμο. Όταν η Citybank συγκέντρωσε την παγκόσμια διαφήμισή της σε ένα πρακτορείο το 1997, ένας παρατηρητής σημείωσε ότι “επιθυμούν να έχουν μια φήμα με μία φωνή – αυτό είναι το μότο τους”. “Δεν πρόκειται να στοχεύσουμε σε μεγάλους πελάτες χωρίς να έχουμε γίνει παγκόσμιοι” είπε ο ιδιοκτήτης ενός πρακτορείου. Η παγκόσμια συγκέντρωση ενθαρρύνεται ακόμη και επειδή όσο μεγαλύτερο είναι ένα διαφημιστικό γραφείο τόσο μεγαλύτερη δυνατότητα αποκτά να πετυχαίνει ευνοϊκούς όρους για τους πελάτες του με τα παγκόσμια διαφημιστικά μέσα. Ένα διαφημιστικό πρακτορείο χρειάζεται “μεγάλο εκτόπισμα” παντού στον κόσμο, όπως δήλωσε ο πρόεδρος της French Publicis, όταν η τελευταία αγόρασε την αμερικανική Hal Riney and Partners το 1998. Οι μεγαλύτεροι διαφημιστικοί όμιλοι σπεύδουν να αγοράσουν σχεδόν όλα τα βιώσιμα ανεξάρτητα πρακτορεία στον κόσμο. Ακόμα και η Ιαπωνία, μέχρι πρόσφατα αποτελεσματικά απομακρυσμένη από ξένες διαφημιστικές εταιρίες, άρχισε να ενσωματώνεται στα παγκόσμια δίκτυα των γιγαντιαίων πρακτορείων, καθώς οι βασικοί διαφημιστές της θέλουν την παγκόσμια

επιδεξιότητα για τις μάρκες τους. Το 1998 και η Omnicom και η WPP Group αγόρασαν μετοχές σε μεγάλα ιαπωνικά πρακτορεία. Σε συνδυασμό όλα αυτά υποδεικνύουν αυξημένη διαφημιστική επιρροή πάνω στις επιχειρήσεις των μέσων.

Ωστόσο, η σημαντικότερη συγκέντρωση επιχειρήσεων αφορά την ίδια την βιομηχανία των μέσων και εδώ η συγκέντρωση και η συγχώνευση βρίσκονται στην ημερήσια διάταξη. Σε ορισμένες μιντιακές βιομηχανίες υπάρχει αυξημένη παγκόσμια οριζόντια ολοκλήρωση. Για παράδειγμα, η έκδοση βιβλίου έχει υποστεί μια μεγάλη ανακατάταξη στα τέλη της δεκαετίας του '90, οδηγώντας σε μια κατάσταση κατά την οποία μια χούφτα από παγκόσμιες επιχειρήσεις κυριαρχούν στην αγορά. "Ποτέ πριν δεν είδαμε τέτοιου είδους συγκέντρωση με την παγκόσμια ιδιοκτησία και τους μεγάλους να γίνονται μεγαλύτεροι" δήλωσε το 1998 ένας δικηγόρος που ειδικεύεται στις εκδοτικές συμφωνίες συγχωνεύσεων. Αλλά ακόμη εντυπωσιακότερη είναι η κάθετη ολοκλήρωση της παγκόσμιας αγοράς των μέσων, η οποία έχει φτάσει να κυριαρχείται από τις ίδιες οκτώ πολυεθνικές που δεσπόζουν και στα αμερικανικά μέσα, εκτός της Bertelsmann, συγχώνευση που εδράζει στη Γερμανία. Οι κυρίαρχες διαφημιστικές επιχειρήσεις δεν είναι τίποτα μπροστά στην πρώτη σειρά των μιντιακών επιχειρήσεων οι οποίες όλες κυμαίνονται μεταξύ των λίγων εκατοντάδων μεγαλύτερων εμπορικών εταιριών στον κόσμο σε όρους αγοραστικής αξίας.

Πρόκειται για τις: General Electric (#1), Disney (#31), Time Warner (#76), Sony (#103), News Corporation (#184), Viacom (#210) και η Seagram (#274). Η Bertelsmann θα ήταν αναμφίβολα ψηλά στην λίστα, εάν δεν ήταν μια από τις λίγες γιγάντιες επιχειρήσεις που παραμένουν σε ιδιώτες. Με λίγα λόγια, αυτές οι εταιρίες βρίσκονται στην κορυφή του παγκόσμιου επιχειρηματικού καπιταλισμού. Πρόκειται για μια εξ ίσου συγκεντρωμένη βιομηχανία. Η μεγαλύτερη εταιρία μέσων στον κόσμο σε όρους ετήσιων αποδοχών, η Time Warner (έσοδα για το 1998: 28 δις δολάρια) είναι 50 φορές μεγαλύτερη με όρους ετήσιων πωλήσεων από την πεντηκοστή μεγαλύτερη επιχείρηση μέσων στον κόσμο. Ωστόσο, εκείνο που διαχωρίζει αυτές τις εννέα εταιρίες από τις υπόλοιπες δεν είναι απλά το μέγεθός τους αλλά το γεγονός ότι διαθέτουν παγκόσμια δίκτυα διανομής.

Προηγούμενως, περιγράφηκε η ταχύτητα με την οποία αυτοί οι γίγαντες αναδύθηκαν μέσα στην δεκαετία του '90. Εξηγήθηκε ακόμη η ισχυρή πίεση για τις εταιρίες να γίνονται όλο και μεγαλύτερες (και όλο και λιγότερες). Παρομοίως, οι κολοσσοί στον χώρο των μέσων κινήθηκαν με ορμή να γίνουν παγκόσμιοι παίκτες. Για παράδειγμα, η Time Warner και η Disney ακόμη αντλούν την μεγάλη πλειοψηφία των εσόδων τους στις Η.Π.Α., όμως και οι δύο επιχειρήσεις σχεδιάζουν οι πωλήσεις εκτός Η.Π.Α. να γίνουν η πλειοψηφία των εσόδων τους μέσα σε μια δεκαετία. Προς την ίδια κατεύθυνση κινούνται και οι υπόλοιποι κολοσσοί των μέσων. Σκοπός είναι η επένδυση στην δυνατότητα ανάπτυξης – και ο μη εκτοπισμός από τους ανταγωνιστές- καθώς η αγορά των Η.Π.Α. είναι πολύ ανεπτυγμένη και επιτρέπει μόνο την επιπλέον ανάπτυξη. Όπως το θέτει ο Sumner Redstone της Viacom: “οι εταιρίες στρέφονται προς τις αγορές που υπόσχονται την καλύτερη επιστροφή, δηλαδή στις υπερατλαντικές. Ο Frank Biondi, πρώην πρόεδρος των Seagram’s Universal Studios λέει: “το 99% της επιτυχίας αυτών των εταιριών μακροπρόθεσμα πρόκειται να γίνει η επιτυχής εκτέλεση εκτός των συνόρων”. Ένα άλλο εξέχον στέλεχος στο χώρο των αμερικανικών μέσων δήλωσε ότι: “τώρα βλέπουμε την Λατινική Αμερική και την Ασία ως τον εικοστό πρώτο αιώνα”. Η Sony, για να αναφέρουμε ένα παράδειγμα, προσέλαβε το επενδυτικό τραπεζικό συγκρότημα Blackstone για να την βοηθήσει να εντοπίσει υποψήφιους για μεντιακές συγχωνεύσεις ανά τον κόσμο.

Ωστόσο, σε αυτό το σημείο δεν θα πρέπει να υπερβάλουμε. Οι μη αμερικανικές αγορές, και ειδικά εκείνες στις οποίες υπάρχουν κυβερνήσεις που παρεμβαίνουν, ενέχουν ρίσκο και συχνά απαιτείται προσοχή προτού βγάλουν κέρδος. Το κλειδί για να γίνει κανείς κολοσσός στο χώρο των μέσων είναι να έχει μια ισχυρή βάση στις Η.Π.Α., οι οποίες είναι με διαφορά η μεγαλύτερη και πιο σταθερή εμπορική μεντιακή αγορά. Γι’ αυτόν ακριβώς το λόγο, η Bertelsmann βρίσκεται ανάμεσα στις κορυφαίες αμερικανικές εταιρίες μουσικής, έκδοσης περιοδικών και βιβλίων. Αναμένεται στο εγγύς μέλλον να κερδίσει το 40% των 16 δις δολαρίων της σε ετήσιες πωλήσεις, μέσα στις Η.Π.Α.. “Θέλουμε να γίνουμε μια επιχείρηση παγκόσμιας κλάσεως και για να το επιτύχουμε αυτό, γνωρίζουμε ότι πρέπει να γίνουμε μεγαλύτεροι στην Αμερική” δήλωσε ο CEO του βρετανικού τηλεοπτικού σταθμού Pearson.

Η συγχώνευση κρίνεται απαραίτητη για τους λόγους που προαναφέρθηκαν (κεφ.1). Το μυστικό των “πρώτων” εταιριών βρίσκεται στην ικανότητά τους να συνδυάζουν τις παραγωγικές δυνατότητες με τα δίκτυα διανομής τους. Αυτές οι εννέα εταιρίες ελέγχουν τις 4 από τις 5 μουσικές επιχειρήσεις που πωλούν το 80% της μουσικής παγκοσμίως. Η μόνη που παραμένει ανεξάρτητη, η EMI, είναι αναμφίβολα υποψήφια: θα αξίζει πολύ περισσότερο αν συγχωνευθεί με έναν από τους υπόλοιπους πέντε κολοσσούς της μουσικής βιομηχανίας, που όλοι είναι τμήματα τεράστιων μεντιακών συγχωνεύσεων, ή μιας άλλης πολυεθνικής που επιθυμεί μερίδιο στην αγορά της μουσικής. Όλα τα μεγάλα χολιγουντιανά στούντιο, που κυριαρχούν στο παγκόσμιο φιλικό box-office, συνδέονται και αυτά με τους γίγαντες αυτούς. Μόνο οι AT & T και GG's NBC από τις εννέα εταιρίες δεν είναι μεγάλοι παραγωγοί περιεχομένων. Η GG's NBC έχει μεγάλο μερίδιο σε μεντιακό περιεχόμενο μέσω της Liberty Media, ενώ και οι δύο (GG's NBC, AT & T) ούσες μεταξύ των δέκα πιο κερδοφόρων εταιριών στον κόσμο, κινούνται προς την κατεύθυνση απόκτησης κεφαλαίων, καθώς αυτά κρίνονται απαραίτητα. Αυτή ίσως ήταν η αιτία για την οπισθοχώρηση της GG's NBC από την ευρωπαϊκή και ασιατική τηλεόραση το 1998 και εν μέρει επειδή δεν είχε αρκετό πρόγραμμα για να καλύψει τα ραδιοκύματα.

Η παγκόσμια αγορά των μέσων πλαισιώνεται από μια δεύτερη σειρά 40 ή 50 εταιριών που είναι εθνικοί ή τοπικοί κολοσσοί ή κατέχουν μεγάλο μερίδιο σε μικρές αγορές, όπως οι επιχειρηματικές και οι εμπορικές εκδόσεις. Περίπου οι μισές από αυτές τις εταιρίες προέρχονται από την Βόρεια Αμερική. Οι περισσότερες από τις υπόλοιπες προέρχονται από την δυτική Ευρώπη και την Ιαπωνία. Καθεμιά τους είναι κολοσσός στον τομέα της συχνά φιγουράροντας ανάμεσα στις 1000 μεγαλύτερες εταιρίες στον κόσμο και εισπράττοντας πάνω από 1 δισ δολάρια τον χρόνο. Ο κατάλογος με τις επιχειρήσεις των μέσων της δεύτερης αυτής σειράς από την Β. Αμερική μεταξύ άλλων περιλαμβάνει τις : Dow Jones, Ganett, Knight Ridder, New House, Comcast, the New York Times, the Washington Post, Hearst, Mc Graw Heal, Cox Enterprises, CBS, Advance Publications, Hicks Muse, Times Mirror, Reader's Digest, Tribune Company, Thomson, Hollinger και Rogers Communication. Από την Ευρώπη ο κατάλογος περιλαμβάνει τις Kirch, Havas, Mediaset, Hachette, Prisa, Canal Plus, Pearson, Carlton,

Granada, United News and Media, Reuters, Reed Elsevier, Wolters Kluwer, Axel Springer, Kinnevik και CLT. Οι ιαπωνικές εταιρίες, εκτός της Sony, παραμένουν σχεδόν αποκλειστικά εγχώριοι παραγωγοί. Οι εμπορικοί κολοσσοί του “τρίτου κόσμου” θα συζητηθούν παρακάτω.

Η δεύτερη αυτή σειρά των εταιριών που αναφέρθηκαν πιο πάνω αποκρυσταλλώθηκε σχετικά γρήγορα. Σε όλη την υφήλιο υπήρξε μια αναταραχή στις εθνικές και τοπικές αγορές των μέσων, με τις μικρές εταιρίες να τρώγονται από τις μεσαίες και τις μεσαίες από τις μεγάλες. Πολλές εθνικές και τοπικές συγχωνεύσεις εδραιώθηκαν στην βάση των εκδοτικών και τηλεοπτικών αυτοκρατοριών, όπως η Denmark’s Egmont Group. Η κατάσταση στα περισσότερα κράτη είναι παρόμοια με αυτή των Η.Π.Α., όπως περιγράφηκε στο κεφάλαιο 1: ένας μικρότερος αριθμός των μεγαλύτερων εταιριών κυριαρχεί στα μέσα σε σύγκριση με την κατάσταση δέκα – είκοσι χρόνια πριν. Πράγματι, καθώς τα περισσότερα κράτη είναι μικρότερα από τις Η.Π.Α., η ισχύς της ολιγαρχίας των μέσων μπορεί να γίνει ακόμη μεγαλύτερη. Στην Βρετανία, για παράδειγμα, το 90% της κυκλοφορίας των εφημερίδων ελέγχεται από πέντε εταιρίες στις οποίες περιλαμβάνεται και η News corporation του Murdoch, ενώ οι συγχωνεύσεις έχουν μετατρέψει την βρετανική καλωδιακή τηλεόραση σε φέουδο που κυριαρχείται από τρεις εταιρίες. Στον Καναδά, ο Conrad Black – στον οποίο ανήκουν 437 εφημερίδες παγκοσμίως σε μια αυτοκρατορία που του απέφερε 2,2 δις δολάρια το 1997 – έχει στην κατοχή του τις 61 από τις 101 καθημερινές εφημερίδες του Καναδά και πάνω από το μισό της κυκλοφορίας τους. Η κατάσταση είναι ίσως ακόμη πιο άκαμπτη στη Νέα Ζηλανδία, όπου η βιομηχανία τύπου ανήκει κατά κύριο λόγο στον Αυστραλοαμερικανό Murdoch και τον Ιρλανδό Tony O’Reilly. Ο τελευταίος κυριαρχεί στο εμπορικό ραδιόφωνο της Νέας Ζηλανδίας και έχει μεγάλο μερίδιο στις περιοδικές εκδόσεις. Τα δύο από τα τέσσερα επίγεια τηλεοπτικά κανάλια ανήκουν στην Canadian Canwest. Ο Murdoch ελέγχει την συνδρομητική τηλεόραση και διαπραγματεύεται την αγορά του ενός εκ των δύο δημόσιων τηλεοπτικών δικτύων, τα οποία η κυβέρνηση σκοπεύει να πωλήσει. Εν συντομία, εκείνοι που ελέγχουν το σύστημα των μέσων στη Νέα Ζηλανδία θα μπορούσαν να “χωρέσουν σε ένα ντουλάπι”.

Επιπλέον, όπως το παράδειγμα της Νέας Ζηλανδίας υπονοεί, η ανάγκη επέκτασης έξω από τα εθνικά σύνορα απευθύνεται τόσο στις εταιρίες δεύτερης σειράς, όσο και στους πρώτους στον χώρο. Οι αυστραλιανοί γίγαντες ακολουθώντας το μονοπάτι που χάραξε ο R.Murdoch, έχουν την φιλοσοφία: “επεκτάσου ή πέθανε”. Όπως το έθεσε κάποιος: “πραγματικά δεν μπορείς να συνεχίσεις να αναπτύσσεςαι ως αυστραλιανός προμηθευτής στην Αυστραλία”. Η Mediaset, η ιταλική τηλεοπτική δύναμη που ανήκει στον Μπερλουσκόνι, αναζητά απελπισμένα να επεκταθεί στην Ευρώπη και την Λατινική Αμερική. Πιθανώς το πιο εντυπωσιακό παράδειγμα παγκοσμιοποίησης των μικρότερων επιχειρήσεων δίνουν οι: Hicks, Muse, Tate and Furst, η αμερικανική ραδιοφωνική, εκδοτική, τηλεοπτική και κινηματογραφική δύναμη που συζητήθηκε στο κεφάλαιο 1 και η οποία “κτίστηκε” εν μία νυκτί. Το 1998 η Hicks Muse ξόδεψε πάνω από ένα δις δολάρια για να αγοράσει κεφάλαια στο Μεξικό, στην Αργεντινή, την Βραζιλία και την Βενεζουέλα.

Σε συνδυασμό, αυτοί οι 60 ή 70 γίγαντες ελέγχουν μεγάλο μέρος των μέσων στον κόσμο: εκδόσεις βιβλίων και περιοδικών, μουσική βιομηχανία, εφημερίδες, παραγωγή τηλεοπτικών σόου, ιδιοκτησία τηλεοπτικών σταθμών και δορυφορικών καναλιών, ιδιοκτησία καλωδιακού δορυφορικού τηλεοπτικού συστήματος, κινηματογραφική παραγωγή. Παράλληλα, αποτελούν το πιο δυναμικό στοιχείο του παγκόσμιου μεντιακού ιστού. Ωστόσο, το σύστημα βρίσκεται ακόμα υπό διαμόρφωση. Νέες εταιρίες “δεύτερης σειράς” εμφανίζονται, ειδικά στις κερδοφόρες ασιατικές αγορές και πιθανόν να υπάρξουν μεγαλύτερες ανακατατάξεις στις τάξεις των πρώτης κατηγορίας μεντιακών κολοσσών. Ακόμη, οι εταιρίες δεν έχουν καμιά εγγύηση επιτυχίας απλά ,με το να παγκοσμιοποιούνται. Η ουσία είναι ότι δεν έχουν καμιά δυνατότητα επιλογής. Κάποιες εταιρίες ίσως διστάσουν, καθώς θα αντιμετωπίσουν μεγάλα χρέη ή θα ανοικτούν σε μη κερδοφόρα εγχειρήματα. Το πιο πιθανό, όμως, είναι ότι βρισκόμαστε πιο κοντά στο τέλος της διαδικασίας εδραίωσης μιας σταθερής παγκόσμιας αγοράς παρά στην αρχή της. Και καθώς αυτό λαμβάνει χώρα, υπάρχει μια σαφής πιθανότητα οι ηγετικές μεντιακές εταιρίες στον κόσμο να βρεθούν σε μια πολύ πλεονεκτική θέση. Και αυτό είναι που αγωνίζονται να διασφαλίσουν.

Το μέγεθος των επιχειρήσεων, οι ολιγοπωλιακές αγορές και η συγχώνευση με δυσκολία αναδεικνύουν τον βαθμό στον οποίο το παγκόσμιο σύστημα των μέσων είναι κατά βάση μη ανταγωνιστικό, με την οικονομική έννοια του όρου. Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο Ι, πολλές από τις μεγαλύτερες εταιρίες μέσων μοιράζονται μεγάλο αριθμό μετοχών, έχουν στην ιδιοκτησία τους “κομμάτια” ή μια της άλλης, ή έχουν διαπλεκόμενα συμβούλια διευθυντικών στελεχών. Όταν το περιοδικό Variety συγκέντρωσε σε έναν κατάλογο τις 50 μεγαλύτερες εταιρίες μέσων για το 1997, παρατήρησε ότι “η μανία συγχώνευσης” και η διαπλεκόμενη ιδιοκτησία είχαν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός πολύπλοκου ιστού διαπλεκόμενων σχέσεων που “θα σου προκαλούσαν ζαλάδα.” Η παγκόσμια αγορά ωθεί τις εταιρίες να εδραιώσουν ισότιμα διαπλεκόμενα εγχειρήματα, ένα κομμάτι των οποίων οι μεντιακοί γίγαντες έχουν στην ιδιοκτησία τους. Με αυτόν τον τρόπο οι εταιρίες μειώνουν τον ανταγωνισμό και το ρίσκο και αυξάνουν την πιθανότητα κέρδους. Όπως το έθεσε στο Variety ο CEO της Sogecable (η μεγαλύτερη μεντιακή εταιρία στην Ισπανία και μια από τις 12 μεγαλύτερες ιδιωτικές επιχειρήσεις στον χώρο των μέσων στην Ευρώπη): “στόχος δεν είναι ν’ ανταγωνιστείς τις πολυεθνικές εταιρίες, αλλά να συνδεθείς μαζί τους.” Το 1998, για παράδειγμα, η Prisa, άλλη μια μεγάλη ισπανική μεντιακή συγχώνευση, συνένωσε την ψηφιακή δορυφορική τηλεοπτική υπηρεσία της με την εταιρία τηλεπικοινωνιών Telefonica που ανήκει στο κράτος, για να εδραιώσει μονοπώλιο στην Ισπανία. Σχεδόν όλες οι δεύτερες (σε μέγεθος) εταιρίες διαπλέκονται μεταξύ τους αλλά και με τις πρώτες εταιρίες, τους μεντιακούς τιτάνες. Πράγματι, είναι πολύ σπάνιο αυτές οι πρώτες εταιρίες να προβούν σε ένα νέο εγχείρημα σε μια ξένη χώρα, χωρίς να έχουν συνεργασία με μια ηγετική εγχώρια επιχείρηση μέσων. Η τελευταία μπορεί να προσεγγίσει το κοινό και να συνδιαλλαγή με τους ντόπιους πολιτικούς.

Ο κληρονόμος της News Corporation, Lachlan Murdoch, εξέφρασε μια λογική σκέψη όταν εξηγούσε τον λόγο για τον οποίο η News Corporation συνεργάζεται πιο στενά με την Publishing and Broadcasting Ltd του Kerry Packer, την εταιρία που μαζί με την News Corp. ελέγχουν αποτελεσματικά μεγάλο μέρος των αυστραλιανών μέσων : “είναι καλύτερο να μην επιτιθόμαστε ο ένας στον άλλον συνέχεια”. Στην παγκόσμια αγορά μέσων, οι κυρίαρχες εταιρίες έχουν μεγάλο ανταγωνισμό σε κάποιες

ολιγοπωλιακές αγορές, είναι οι κύριοι προμηθευτές η μία για την άλλη σε κάποιες άλλες αγορές, ενώ συνεργάζονται σε άλλες. Όπως μια επικεφαλίδα σε μια εμπορική έκδοση το έθεσε: πρόκειται για μια αγορά στην οποία η δεσπόζουσα ιδέα είναι “να κάνεις κέρδη, όχι πόλεμο”. Σύμφωνα με κάποιες εκτιμήσεις, η παγκόσμια μεντιακή αγορά μοιάζει περισσότερο με καρτέλ που κάνει τις ανταγωνιστικές αγορές να υπάρχουν μόνο στα οικονομικά εγχειρίδια.

5.14. ΠΑΓΚΟΣΜΙΑ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΜΕΣΩΝ

Όταν στρεφόμαστε στους υπαιτιγμούς του ανερχόμενου παγκόσμιου μεντιακού συστήματος για την δημοσιογραφία, την πολιτική, την διασκέδαση και την κουλτούρα, οι ίδιες επιφυλάξεις που αναφερθήκαμε για τα αμερικανική εμπορική μεντιακή κουλτούρα, ισχύουν και εδώ. Αν και θεμελιακά διαταραγμένο, το σύστημα παράγει αρκετές αξίες για μια ποικιλία από λόγους. Η εμπορική διασκέδαση μπορεί να είναι εξαιρετικά προσφιλής και συχνά ασχολείται με πολύ ελκυστικές θεματικές. Επιπρόσθετα, το παγκόσμιο σύστημα των μέσων μπορεί κατά περιόδους να είναι μια προοδευτική δύναμη, ειδικά όταν εισχωρεί σε έθνη που ήταν υπό τον αυστηρό έλεγχο διεφθαρμένων αδελφών μεντιακών συστημάτων, όπως σε μεγάλο ποσοστό στην Λατινική Αμερική, ή σε έθνη που είχαν σημαντική κρατική λογοκρισία στα μέσα, όπως σε μέρη της Ασίας. Αλλά, όπως θα δούμε, αυτή η προοδευτική όψη της παγκοσμιοποίησης της αγοράς των μέσων δεν θα έπρεπε να υπερεκτιμηθεί. Το τελευταίο πράγμα που οι γίγαντες των μέσων θέλουν να δουν οπουδήποτε είναι να “κουνήσουν την βάρκα” όσο μπορούν να κάνουν την δουλειά τους. Το παγκόσμιο εμπορικό σύστημα των μέσων είναι *ριζοσπαστικό*, με την έννοια ότι δεν θα σεβαστεί καμία παράδοση ή έθιμο, ανάλογα με τις περιστάσεις, αν σταθεί στο δρόμο σημαντικά αυξημένων κερδών. Όμως αυτό τελικά είναι πολιτικά *συντηρητικό*, επειδή οι γίγαντες των μέσων είναι σημαντικοί δικαιούχοι της τρέχουσας παγκόσμιας κοινωνικής δομής και οποιαδήποτε αναταραχή στην περιουσία τους ή στις κοινωνικές σχέσεις, ιδιαίτερα στο σημείο που μείωσε την δύναμη της επιχείρησης και την ανισότητα, θα μπορούσε πιθανώς να διακυβεύσει τις θέσεις τους. Εντούτοις, στο

πλαίσιο αυτής της οπτικής, η λογική και η ανάπτυξη της παγκόσμιας κουλτούρας των μέσων είναι σχεδόν όμοια με αυτή του προϊόντος των Η.Π.Α..

Ίσως είναι λίγο παραπλανητικό να αποκαλούμε το ανερχόμενο σύστημα “παγκόσμιο”. Όπως απέδειξε η Ινδία με την News Corporation, τα έθνη μπορούν να υψώσουν πελώρια τείχη ενάντια στην εισβολή των πολυεθνικών εταιριών των μέσων, είτε για πολιτικούς είτε για πολιτιστικούς ή οικονομικούς λόγους. Υπάρχει ευρεία ανησυχία ότι ρυθμίσεις και επιχορηγήσεις είναι απαραίτητες για να προστατέψουν το τοπικό περιεχόμενο. Γι’ αυτό τον λόγο, για να κατανοηθεί οποιοδήποτε συγκεκριμένο σκηνικό μέσων σε εθνικό επίπεδο, πρέπει να λάβει κανείς υπ’ όψη του τους τοπικούς νόμους και ρυθμίσεις, καθώς και το πλαίσιο της εγχώριας εμπορικής βιομηχανίας των μέσων. Όπως και να ‘χει, η δύναμη βρίσκεται στην αντίθετη κατεύθυνση. Ακόμη και η Κίνα έχει τοποθετήσει τα μέσα μαζικής επικοινωνίας σε εμπορική βάση και είναι στην διαδικασία του να ανοίξει τις πόρτες στις πολυεθνικές των μέσων με έναν τρόπο ανήκουστο για δύο – τρία χρόνια πριν. Επιπλέον, το παγκόσμιο εμπορικό σύστημα των μέσων είναι πολύ πιο ανεπτυγμένο σε ορισμένα μέρη του κόσμου απ’ ότι σε άλλα. Εφ’ όσον μία επιχείρηση κατευθύνεται από το κέρδος, αφιερώνει όλη της την προσοχή στις πιο πλούσιες περιοχές. Στον ονομαζόμενο αναπτυσσόμενο κόσμο, το σύστημα είναι, ανάλογα με την περίπτωση, προσανατολισμένο στους μεσαίους και ανώτερης τάξης καταναλωτές. Στην Ινδία, αυτή η κατάλληλη αγορά περιέχει το πολύ 300 ή 400 εκατομμύρια ανθρώπους – έναν μεγάλο αριθμό, αναμφισβήτητα, αλλά όχι συντριπτικό σε ένα έθνος του ενάμιση σχεδόν δισεκατομμυρίου. Αναμενόμενο, μια περιοχή όπως η κάτω από την Σαχάρα Αφρική να τυγχάνει πολύ μικρής προσοχής από τα διεθνή μέσα σε σύγκριση με σχεδόν οποιαδήποτε άλλο μέρος στον κόσμο. Ούτε αυτό σημαίνει ότι τα κάτω από τη Σαχάρα έθνη (ή οι φτωχοί της Ινδίας) απολαμβάνουν έναν πλούτο από γηγενή μέσα, καθώς αυτοί οι πάμφτωχοι πληθυσμοί δεν έχουν σχεδόν καθόλου κρατικά κονδύλια για την ανάπτυξη των μέσων.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η λογική ερώτηση που παραδοσιακά τίθεται είναι: Εκπροσωπεί το παγκόσμιο σύστημα των μέσων την ύψιστη μορφή “πολιτισμικού ιμπεριαλισμού”; Ή, για να το θέσουμε αλλιώς: Είναι οι γίγαντες των μέσων που σε μεγάλο βαθμό ανήκουν ή και βασιζονται στις Η.Π.Α. αυτοί που γαλουχούν τους

πληθυσμούς παγκοσμίως με δυτικές καταναλωτικές αξίες και υπονομεύουν τις παραδοσιακές κουλτούρες και αξίες; (Κανείς αντιλαμβάνεται την ικανοποίηση του Michael Eisner της Disney όταν κάποιος παρουσιάστηκε σ' αυτόν με μια φωτογραφία μιας γυναίκας από το Τιμπουκτού που φορούσε ένα καπέλο της ομάδας χόκεϊ της ομάδας Disney's Anaheim Mighty Ducks. "Σήμερα αυτός είναι ο ορισμός της παγκόσμιας προσέγγισης!" αναφώνησε με ενθουσιασμό ο Eisner.) Οι απαντήσεις σε αυτές τις ερωτήσεις είναι ναι και περίπου. Ένα από τα προβλήματα σχετικά με τον τρόπο που έχει τεθεί το ζήτημα είναι ότι αντιμετωπίζει την κουλτούρα με έναν στατικό τρόπο και υποθέτει ότι η εταιρική εμπορική κουλτούρα ισοδυναμεί με "αμερικανική" κουλτούρα. Όπως το θέτει ο *Economist*, "οι άνθρωποι που βλέπουν την Αμερική ως ένα πεδίο εγωκεντρικής, με επίκεντρο την τηλεόραση και αυτάρκους αίσθησης" δεν καταλαβαίνουν "ότι η χώρα ακόμη έχει βαθύτερες αντιστάσεις και ένα σεβασμό για τις πολιτισμικές συμπεριφορές που τις επιβάλλουν". "Δεν υπάρχει τίποτα αποκλειστικά αμερικανικό" παρατήρησε ο *Economist* σε αναφορά στα θέματα των ταινιών του Hollywood που έκαναν μεγάλη εισπρακτική επιτυχία, "σχετικά με πλοία που προσκρούουν σε παγόβουνα ή αστεροειδείς που απειλούν να αφανίσουν την ανθρώπινη ζωή. Η αιχμηρή πλευρά αυτού του μείωσης της αμερικάνικης κουλτούρας είναι η αντιμετώπιση της εκτός Αμερικής κουλτούρας ως πρωτότυπης.

Επιπροσθέτως, η ανάλυση του παγκόσμιου μεντιακού συστήματος με όρους εθνικής γεωπολιτικής κυριαρχίας μπορεί να είχε κάποιο νόημα στις δεκαετίες του '60 και του '70, αλλά δεν αποτελεί πια μια ικανοποιητική κατασκευή. Είναι αλήθεια ότι η κυβέρνηση των Η.Π.Α. παραμένει ο ακλόνητος υποστηρικτής των πολυεθνικών οργανισμών των μέσων σε όλο τον κόσμο. Το λογισμικό των μέσων μαζικής ενημέρωσης και των κομπιούτερ – το βιομηχανικό "copyright" – είναι οι κύριες εξαγωγές των Η.Π.Α., στο ποσό των 60 δις. δολαρίων το 1997. Αυτό το ποσό έχει διπλασιαστεί κατά την διάρκεια της δεκαετίας του '90. Η κυβέρνηση των Η.Π.Α., γι' αυτό τον λόγο, παρενοχλεί και απειλεί με κυρώσεις έθνη που δεν σέβονται τα πνευματικά δικαιώματα των εταιριών μέσων. Χρησιμοποιεί, επίσης, την διπλωματική της ισχύ για να βάλει εμπόδια στην εισαγωγή ξένων μέσων επικοινωνίας. Ο Πρόεδρος Κλίντον, για παράδειγμα, κατά την διάρκεια του ταξιδιού του στην Κίνα τον Ιούνιο του 1998, πίεσε την κινεζική κυβέρνηση

να αυξήσει το μερίδιό της σε αμερικανικά φιλμ από 10 σε 20 εντός δύο ετών. Το 1998, η κυβέρνηση των Η.Π.Α. οδήγησε την διαμάχη στις διαπραγματεύσεις ανάμεσα στις μεγαλύτερες οικονομικές δυνάμεις σχετικά με τη νέα, αμοιβαία συμφωνία για την επένδυση – ένας κατάλογος δικαιωμάτων των διεθνών επενδυτών για να προστατευτούν από εθνικές, κυβερνητικές ρυθμίσεις – για να δει ότι η ΜΑΙ περιελάμβανε όλα τα μέσα, την επικοινωνία και τις "πολιτιστικές" δραστηριότητές μέσα στην επικράτειά της. Τον ίδιο χρόνο, η κυβέρνηση των Η.Π.Α. πίεσε την WTO να κηρύξει το Διαδίκτυο μια "αφορολόγητη περιοχή", ώστε να ενθαρρύνει την εμπορική του ανάπτυξη. Ακόμη, η κυβέρνηση των Η.Π.Α. έχει περαιτέρω χαλαρώσει τα αναιμικά της στάνταρ για τις συγχωνεύσεις και εξαγορές στο χώρο των μέσων, επιτρέποντάς τους ακόμα να και να γίνουν "δυνατότεροι παίκτες διεθνώς". Η κυβέρνηση των Η.Π.Α. μάλιστα χρηματοδοτεί ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης γραφειοκρατών και ελευθέρων επαγγελματιών ανά τον κόσμο στον τρόπο κατασκευής εμπορικών μέσων μαζικής επικοινωνίας.

Είναι επίσης αλήθεια ότι η εξάπλωση των πολυεθνικών εταιριών των μέσων σε γενικές γραμμές "λαδώνει τα γρανάζια" για τις διεθνείς αγορές στο σύνολό τους – πράγμα που ήταν για καιρό ένα γενικό αίτημα των Η.Π.Α. και άλλων δυτικών κυβερνήσεων. Είναι αξιοσημείωτο ότι το 1998 ένα ηγετικό στέλεχος της αμερικανικής επιχειρηματικής κοινότητας υποστήριξε ότι οι Η.Π.Α. θα έπρεπε να χαλαρώσει τις προσπάθειές της να καθιερώσει μία παγκόσμια εμπορική αγορά των μέσων και να αποδεχθεί ότι τα έθνη μπορεί να έχουν δικαιολογημένες ανησυχίες σχετικά με τον "πολιτιστικό ιμπεριαλισμό". Μια τέτοια τάση, υποστήριξε, θα υπονόμεινε τις κινήσεις ενάντια στην παγκόσμια ελεύθερη αγορά αλλά και "θα ενδυνάμωνε την ικανότητα της Αμερικής να εξάγει τις ιδέες και τα ιδανικά της για το μακρύ μονοπάτι". Όμως, άσχετα με το τι κάνει η αμερικανική κυβέρνηση, οι αμερικανικές εταιρίες πάντα απολάμβαναν ένα τρομακτικό πλεονέκτημα στην παγκόσμια αγορά των μέσων επειδή η τεράστια εγχώρια αγορά τους δίνει οικονομικό επίπεδο τέτοιο, ώστε τα μεντιακά προϊόντα που εξάγουν να μπορούν να πωληθούν σε επίπεδα πολύ χαμηλότερα από το κόστος παραγωγής για ένα μικρότερο έθνος. Έχουν, επίσης, το πλεονέκτημα της πρωταρχικής, διεθνούς γλώσσας, της αγγλικής. Χαρακτηριστικό είναι ότι το 1998 διάφοροι εξέχοντες σκηνοθέτες γαλλικών ταινιών άρχισαν να δουλεύουν στην αγγλική γλώσσα, καθώς αυτό

εξελήφθη ως ο μόνος τρόπος “προσέγγισης ενός ευρύτερου διεθνούς κοινού”. Οι αμερικανικές εταιρίες μπορούν ακόμη να εκμεταλλευτούν την ιστορική τους δυνατότητα να καθορίσουν τους όρους της εμπορικής ψυχαγωγίας. Όπως είναι φυσικό, υπάρχει μια δυνατή γεύση από αμερικανική εμπορική ψυχαγωγία ανά τον κόσμο: στην παγκόσμια αγορά, οι Ηνωμένες Πολιτείες είναι ο γορίλας των 500 λιρών.

Αλλά η πρόθεση πίσω από το παγκόσμιο σύστημα των μέσων είναι περισσότερο η εταιρική και εμπορική επέκταση από ότι οι εθνικές γεωπολιτικές μελέτες και, όσο το σύστημα εξελίσσεται, η υλική βάση για την μείωση της “αμερικανικής” ψυχαγωγίας. Απ’ την μία πλευρά, το “γεωπολιτικό” στοιχείο του παγκόσμιου συστήματος των μέσων πριν από την δεκαετία του ’90, συνδεόταν ως ένα σημείο με την ιδεολογική πλευρά του ψυχρού πολέμου που δεν αποτελεί πια μία πειστική προτεραιότητα. Απ’ την άλλη πλευρά, το σύστημα απομακρύνεται από την άμεση προσκόλληση σε μια συγκεκριμένη εθνική κατάσταση. Η βρετανική βιομηχανία ταινιών απήλαυσε μια σειρά επιτυχημένων ταινιών στο τέλος της δεκαετίας του ’90, αλλά το έκανε μέσα από μία σειρά συμφωνιών με τα μεγάλα χολιγουντιανά στούντιο, που παρείχαν τόσο χρηματοδότηση όσο και τα παγκόσμια δίκτυα διανομής, απαραίτητα για την επιτυχία. Όταν η Time Warner, για παράδειγμα, κερδίζει πάνω από το μισό εισόδημά της έξω από τις Η.Π.Α., όταν οι μέτοχοι της προέρχονται από όλο τον κόσμο, και όταν το προϊόν της παγκοσμιοποιείται, θα έχει ακόμη σημαντικούς δεσμούς με την κυβέρνηση των Η.Π.Α., αλλά αυτοί οι δεσμοί θα έχουν ασθενήσει. Θα είναι κακή επιχειρηματική κίνηση για έναν γίγαντα των μέσων με έδρα την Αμερική να είναι εθνοκεντρικός. “Σήμερα, η ευθύνη των μέσων στο να μας βοηθήσουν να δούμε τον κόσμο σε όλη την πολυπλοκότητά του είναι μεγαλύτερη από ποτέ” δήλωσε ο Gerald Levin της Time Warner το 1998. “Παρ’ όλ’ αυτά, πολύ συχνά μένουμε με την εξωπραγματική εντύπωση ότι το παγκόσμιο χωριό μοιάζει με ένα αμερικανικό προάστιο, στο οποίο οι αξίες και οι απόψεις υπάγονται σε συγγενείς κατηγορίες”. Επιπλέον, η πάντα καχύποπτη παρατήρηση ότι το προϊόν των συνεταιρισμών στο χώρο των μέσων αντιπροσωπεύει την αμερικανική κουλτούρα εμφανίζεται όλο και λιγότερο αποδεκτή όσο το σύστημα των μέσων ολοένα και συγκεντρώνεται, εμπορευματοποιείται και παγκοσμιοποιείται.

Το παγκόσμιο μεντιακό σύστημα γίνεται καλύτερα κατανοητό, επομένως, ως ένα σύστημα που αναβαθμίζει εταιρικά και εμπορικά συμφέροντα και αξίες και υποτιμά ή αγνοεί αυτό που δεν μπορεί να ενσωματωθεί στην αποστολή του. Τέσσερις από τις οκτώ μεγαλύτερες εταιρίες μέσων έχουν την έδρα τους εκτός των Η.Π.Α., αλλά όλες τους – η Bertelsmann, η News Corp., η Sony και η Seagram – είναι μεγάλοι παίκτες στις Η.Π.Α. έχοντας στην ιδιοκτησία τους τρεις από τις μεγαλύτερα χολιγουντιανά στούντιο ταινιών. Βρίσκονται ανάμεσα στις εβδομήντα μεγαλύτερες ξένες εταιρίες που λειτουργούν στις Η.Π.Α. βασιζόμενες στις πωλήσεις τους στις Η.Π.Α. και όλες εκτός από την Bertelsmann βρίσκονται ανάμεσα στις τριάντα πρώτες. Δεν υπάρχει καμία αξιοσημείωτη διαφορά στο περιεχόμενο των εταιριών, είτε ανήκουν σε μετόχους από την Ιαπωνία ή το Βέλγιο είτε έχουν την έδρα (αρχηγείο) τους στην Νέα Υόρκη ή στο Σίδνεϊ. Ο Thomas Middelhoff της Bertelsmann διαμαρτυρήθηκε όταν, το 1998, κάποιος είπαν ότι ήταν ανάρμοστο για μια γερμανική εταιρία να ελέγχει το 15% της αμερικάνικης αγοράς στο χώρο των εκδόσεων. “Δεν είμαστε αλλοδαποί. Είμαστε διεθνείς”, είπε ο Middelhoff. “Είμαι ένας Αμερικανός με γερμανικό διαβατήριο”. Η Bertelsmann ήδη έχει μεγαλύτερο εισόδημα από τις Η.Π.Α. από οποιοδήποτε άλλο έθνος. Ο άμεσος στόχος του Middelhoff είναι να αυξήσει το ποσοστό των εσόδων της Bertelsmann στην Αμερική από 31 σε 40%. “Η ψυχή της όλης βιομηχανίας του θεάματος είναι στις Η.Π.Α.” δήλωσε δευτεροκλασάτο στέλεχος της Bertelsmann. Εντούτοις, το παραγόμενο προϊόν των παγκόσμιων γιγάντων των μέσων είναι σε μεγάλο βαθμό παρόμοιο, καθώς συνεχώς αντιγράφουν ο ένας τον εμπορικό θρίαμβο του άλλου.

Υπό αυτό το πρίσμα, η αντίληψη ότι οι διεθνείς συνεταιρισμοί στο χώρο των μέσων τελικά θα αποτύχουν επειδή οι άνθρωποι τείνουν να προτιμούν τα τοπικά μέσα μαζικής επικοινωνίας και τις τοπικές κουλτούρες φαίνεται να είναι ανακριβής. Πρώτ’ απ’ όλα, οι αποδείξεις είναι μπερδεμένες και τα γούστα του κοινού είναι ρευστά. Υπάρχει σαφής ένδειξη ότι το “προϊόν” χολιγουντιανού τύπου είναι δημοφιλές ανά τον κόσμο και η όρεξη γι’ αυτό αυξάνεται με την έκθεση σ’ αυτό. Στην Γαλλία, στο αναμφισβήτητο πιο εθνοκεντρικό πολιτισμικά έθνος, οι αμερικανικές ταινίες καρπώνονται το 60% των εσόδων του box-office. Στην Βρετανία, οι αμερικανικές ταινίες κατέχουν το 95% των εσόδων του box-office. Τον Απρίλιο του 1998, για παράδειγμα, οι αμερικανικές ταινίες

κυριαρχούσαν στις λίστες του top ten (των δέκα πρώτων) ταινιών του box-office των περισσότερων ευρωπαϊκών εθνών: στη Γαλλία επτά στις δέκα, στην Βρετανία εννιά στις δέκα, στην Ισπανία δέκα στις δέκα, στην Ιταλία εννιά στις δέκα και στη Γερμανία εννιά στις δέκα. Το 1996 οι Η.Π.Α. διεκδίκησαν το 70% της ευρωπαϊκής αγοράς ταινιών, ανεβαίνοντας από το 56% το 1987. Η ανάπτυξη ήταν ανάλογη στην Ιαπωνία. Εντούτοις, το "έλλειμμα ανταλλαγής" ανάμεσα στα έθνη της ΕΕ και τις Η.Π.Α. σε ταινίες, τηλεοπτικά προγράμματα και βίντεο έχει σταθερά αυξηθεί στην δεκαετία του 1990 και ήταν περίπου 6 δις το 1996. Η γερμανική αγορά, μακράν η μεγαλύτερη στην Ευρώπη, αποτελεί μία ακόμη απόδειξη της κυριαρχίας του Hollywood. Από τις πενήντα πιο κερδοφόρες ταινίες της το 1997, σαράντα δύο γυρίστηκαν από πρώτου επιπέδου παγκόσμιους γίγαντες των μέσων.

Σήμερα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι και άλλα κράτη έχουν κάνει την εμφανισή τους στο διεθνή κινηματογραφικό στερέωμα, που μέχρι πρότινος ήταν αφανής. Για την Ελλάδα, δεν μπορούμε να πούμε ότι έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα αυτός ο τομέας, αν και κάνει δειλά βήματα προς το Ευρωπαϊκό τηλεοπτικό/κινηματογραφικό κοινό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1 ΟΔΗΓΟΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Ο οδηγός αυτός είναι ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν νέα προϊόντα ή να αναβαθμίσουν παλαιότερα προϊόντα, μέσω μίας διαδικασίας που αποτελείται από μία σειρά λογικών βημάτων, ξεκινώντας από την γέννηση νέων ιδεών και ολοκληρώνοντας με την εισαγωγή του νέου προϊόντος σε μία αγορά. Με τη χρήση του οδηγού οι επιχειρήσεις θα αποφύγουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων τα οποία δεν θα είναι επιτυχημένα κατά την είσοδό τους σε μία αγορά, και θα επιτύχουν τη μείωση του κόστους ανάπτυξης νέων προϊόντων.

Η ύπαρξη και η πορεία μίας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθός της, είναι άμεσα συνδεδεμένη με την πορεία των προϊόντων της. Ο σκοπός κάθε επιχειρησιακής μονάδας είναι να πουλά προϊόντα. Όσο οι πωλήσεις πάνε καλά τόσο και η πορεία της μονάδας βελτιώνεται. Κάθε προϊόν έχει ένα συγκεκριμένο κύκλο ζωής τον οποίο περνά και στο τέλος του οποίου το προϊόν "πεθαίνει". Πολλά προϊόντα τα οποία ήταν κάποτε πάρα πολύ γνωστά στο καταναλωτικό κοινό, κλείνοντας τον κύκλο ζωής τους, σιγά-σιγά εξαφανίστηκαν. Λόγω αυτού του γεγονότος η μακροπρόθεσμη καλή λειτουργία μίας επιχείρησης εξαρτάται από την συνεχή ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Η ραγδαία ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, οι συχνές αλλαγές στις ανάγκες και στα χαρακτηριστικά του καταναλωτικού κοινού, και η συνεχής αύξηση του ανταγωνισμού, έκανε τις επιχειρήσεις να υιοθετήσουν την Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων (NPD–New Product Development) ως μία απαραίτητη επιχειρησιακή τακτική. Η Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων αποτελεί μια περίπλοκη, επίπονη και χρονοβόρα διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει πάρα πολλούς κινδύνους. Σύμφωνα με την έρευνα των David S. Hopkins και Earl L. Baily , 40% των νέων καταναλωτικών προϊόντων, 20% των νέων βιομηχανικών προϊόντων και 18% των νέων υπηρεσιών που αναπτύχθηκαν, απέτυχαν εντελώς ως προϊόντα με την είσοδό τους στην αγορά των Η.Π.Α.. Περαιτέρω

έρευνα απέδειξε ότι τα παραπάνω ποσοστά είναι ακόμη μεγαλύτερα σε χώρες εκτός Η.Π.Α..

Τα βήματα του οδηγού περιλαμβάνουν μία σειρά δραστηριοτήτων, η κάθε μία εκ των οποίων ονομάζεται "Επίπεδο" (Level), και μία σειρά από σημεία ελέγχου, κάθε ένα εκ των οποίων ονομάζεται "Εκτίμηση" (Assessment). Τα επίπεδα και οι Εκτιμήσεις εναλλάσσονται καθ' όλη την διάρκεια της διαδικασίας ανάπτυξης. Κάθε Επίπεδο περιέχει δραστηριότητες σχετικές με το συγκεκριμένο σημείο της ανάπτυξης του νέου προϊόντος στο οποίο αναφέρεται, και κάθε Εκτίμηση περιέχει συγκεκριμένα κριτήρια, διαφορετικά για κάθε Επίπεδο, σύμφωνα με τα οποία ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν να σταματήσουν την όλη διαδικασία ανάπτυξης. Στα κεφάλαια που ακολουθούν κάθε Επίπεδο αναλύεται εκτενέστερα και παρουσιάζονται όλες οι διαθέσιμες πληροφορίες και εργαλεία που μπορούν να χρησιμοποιηθούν.

Κάθε Επίπεδο διαφείται σε τομείς οι οποίοι περιλαμβάνουν τον ορισμό του προβλήματος ανάπτυξης το οποίο καλείται το Επίπεδο να αντιμετωπίσει, την πιθανή λύση του προαναφερθέντος προβλήματος και την ανάλυση των διαθέσιμων εργαλείων αντιμετώπισης του. Κάθε εργαλείο προσδιορίζεται ευκρινώς, και οι αναφορές, οι διαδικτυακές πηγές, οι λογισμικές πηγές και οι υπάρχοντες σύμβουλοι (Consultants) ή οι διαθέσιμοι οργανισμοί που μπορούν να βοηθήσουν στην χρήση των εργαλείων, καθώς και διαθέσιμα παραδείγματα που αναφέρονται στην χρήση των εργαλείων, περιλαμβάνονται σε ξεχωριστούς τομείς. Όλες οι Εκτιμήσεις έχουν αναπτυχθεί ως πίνακες Excel και έχουν σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να δουλεύουν αμφίδρομα με τον κάθε πιθανό χρήστη του Οδηγού.

Τα εργαλεία, οι καλύτερες πρακτικές, και τα άλλα σχετικά με το θέμα υλικά, εξηγούνται και αναλύονται έτσι ώστε ο κάθε πιθανός χρήστης να μπορεί να τα χρησιμοποιήσει στη δικιά του διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων. Ο Οδηγός από μόνος του δεν είναι ικανός να απαντήσει σε όλες τις ερωτήσεις και να λύσει όλα τα προβλήματα που αφορούν την διαδικασία ανάπτυξης νέων προϊόντων, εκτός εάν ο πιθανός τελικός χρήστης εισάγει πληροφορίες όποτε αυτό απαιτείται και βασισμένος στα αποτελέσματα κάθε βήματος να προχωρά σιγά-σιγά σε κάθε στάδιο της διαδικασίας.

6.2 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΕΦΟΠΛΙΣΤΩΝ ΑΠΟ ΤΟ 1975

Το έτος 1975 αποτελεί αφετηρία της νέας εποχής της μεταπολεμικής ελληνικής και ελληνόκτητης και παγκόσμιας ναυτιλίας και το τέλος της άνθησης των δεξαμενόπλοιων (1974) με την έναρξη των ενεργειακών κρίσεων.

Γιατί οι έλληνες υπήρξαν και είναι οι πρώτοι στον κόσμο εφοπλιστές στα τελευταία τουλάχιστον 30 χρόνια. Η προσωπικότητα του Έλληνα εφοπλιστή συντίθεται από τόλμη, πρωτοβουλία, ανάληψη κινδύνου, γνώση, πείρα και σύνεση. «χωρίς αυτά πλοία δεν γίνονται και Ναυτιλίες δεν ζούνε»

Το 1975 απασχολούσε 150,000 ναυτικούς και 50,000 υπάλληλους, με εφοπλιστικές επενδύσεις στη χώρα της τάξης των 1,5 δις δολ και στόλο 4330 πλοίων. Παρέκκλιναν τους συναδέλφους τους (σκαδιναβούς, εγγλέζους, ολλανδούς) διότι ενώ αυτοί πωλούσαν τα πλοία, οι Έλληνες αγόραζαν (μαζί και οι Ινδοί και κινέζοι). Αγόραζαν δεξαμενόπλοια, φορτηγά, μικρά φορτηγά Και όχι προηγμένους τύπους πλοίων όπως υγραεριοφόρα.

Αγοράστηκαν μάλιστα πολλά πλοία άνω των 12 ετών αλλά ακόμα και άνω των 20. Εκείνη την εποχή επενδύουν τα διαθέσιμα χρήματά τους ενώ παράλληλα συνάπτουν δάνεια για να αυξήσουν τον στόλο τους.

Διαφαίνεται μία έλξη για την απόκτηση περισσότερων βαποριών σε χαμηλές τιμές στο ξεκίνημα μιας κρίσης. Τα δεξαμενόπλοια άξιζαν σαν παλιοσίδερα και οι έλληνες αγόραζαν ακόμα και κινούμενα με ατμό.

Τέτοιου είδους επενδύσεις ήταν κόντρα στην οικονομική λογική που θέλει την επένδυση συνάρτηση της τρέχουσας ή τουλάχιστον της μελλοντικής αποδοτικότητας. Αυτοί όμως φαίνεται να πιστεύουν στο φθινό βαπόρι. Η διαφορά νοοτροπίας εγγλέζων και ελλήνων εφοπλιστών αυτή την περίοδο, είναι ότι οι εγγλέζοι πιστεύουν ότι, ο μόνος τρόπος να ελπίζει η πλοιοκτησία στο μέτριο σκαμπανέβασμα της ναυλαγοράς είναι τα λίγα βαπόρια και όχι παραγγελίες ανά δωδεκάδες, όπως εμείς οι έλληνες. Πιστεύουν μόνο στην πολιτική της ανανέωσης του στόλου και όχι στη συνεχή αύξηση των ελλήνων. Μαζί με τους Νορβηγούς αγόραζαν ασυλλόγιστα και απρογραμματίστα βαπόρια και έτσι

στις κρίσεις λειτουργούσαν με δυσκολία. Σε περιόδους κρίσεων σαν κύριο μέλημα είχαν την απόκτηση πλοίων σε χαμηλές τιμές, παραβλέποντας προηγμένους τύπους πλοίων, επενδύσεις σε liners και στελέχωση στόλου. Η ναυτιλία γραμμών είναι γνωστό ότι είχε μια σταδιακά ανερχόμενη ναυλαγορά ολιγοπωλιακού τύπου με απουσία κυκλικών διακυμάνσεων. Οι ναυτιλιακές κρίσεις είναι ιδιαίτερες οδυνηρές σε μεγάλες ναυτιλίες όπως η ελληνική με αποτέλεσμα τα βαπόρια να τίθενται στον παροπλισμό.

Όταν παρουσιάζεται μία ναυτιλιακή κρίση πάντοτε σχεδόν θεωρείται σαν αιτία η υπερπροσφορά χωρητικότητας, επομένως θα ήταν καλύτερα εάν είχαμε λίγα πλοία και ποιοτικά. Ήταν μια κρίση που κράτησε μέχρι το 1978 και φυσικά πείρε στροφή το 1980 - 81 (με βαθιά κρίση το 1981-1987). Οι συμβουλές προς ναυτιλομένους είναι:

1. μείωση της μέσης ηλικίας του στόλου
2. περιορισμό των ναυτικών ατυχημάτων
3. καλύτερη εκπαίδευση των ελληνικών πληρωμάτων και ειδικότερα των ελλήνων αξιωματικών

6.2.A. ΟΙ ΕΦΟΠΛΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ ΤΟ 1975

Το ανορθόδοξο της εποχής εκείνης είναι η υψηλή αγοραστική και ναυπηγική δράση των Ελλήνων, κάτι που δεν δικαιολογείται με βάση την ναυλαγορά και με τα καθιερωμένα υποδείγματα επενδύσεων. Οι παραγγελίες νέων πλοίων είναι στενή συνάρτηση του ύψους του ναύλου και αντίστροφη συνάρτηση του παροπλισμού.

Μπορεί να υπάρχουν και χρονικές προηγήσεις ή και καθυστερήσεις, αλλά η επιρροή της ναυλαγοράς που καθορίζει και την κερδοφορία είναι καταλυτική και αυτό φαίνεται σε όλες τις χρονοσειρές ναύλων. Το 1975 υπήρξε έτος εξαίρεσης και ανατροπής του παραδοσιακού υποδείγματος. Βασική αιτία μπορεί να ήταν και η καλή ναυλαγορά που προηγήθηκε του 1975.

Οι Έλληνες το 1975 παρήγγειλαν 223 πλοία και 320 μεταχειρισμένα, ενώ 64 εταιρίες ναυτιλιακές τοποθέτησαν παραγγελίες και 10 εμφανίστηκαν στο εφοπλιστικό προσκήνιο για πρώτη φορά. Οι νέες αυτές εταιρίες ιδρύθηκαν από αξιωματικούς του εμπορικού ναυτικού και μεσίτες της ναυτιλίας.

Δέκα εφοπλιστικές επιχειρήσεις είχαν παραγγείλει το 56% της συνολικής χωρητικότητας.

Η ειδική συγκυρία του 1975 όπου η πρώτη ενεργειακή κρίση ανάγκασε τους Έλληνες να μετατρέψουν παραγγελίες δεξαμενόπλοιων και ειδικότερα σε φορτηγά ξηρού φορτίου. Σήμερα, το 2010, ο Έλληνας πρωθυπουργός Γεώργιος Παπανδρέου προχώρησε σε συμφωνία με Ασιατικές χώρες, ώστε να κατασκευάζονται εκεί ένα μεγάλος αριθμός πλοίων (δεξαμενόπολεια, φορτηγά, εμπορικά) και έδωσε και στους Έλληνες εφοπλιστές αρκετά κίνητρα για να απευθυνθούν στις Ασιατικές αυτές χώρες (Κίνα), όπως σημαντικές φοροαπαλλαγές, όπως και επιχορηγήσεις. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα τα ελληνικά ναυπηγεία (Ελευσίνας, Σκαραμγκά, Πέραμα...) ενώ μέχρι το 2002 απασχολούσαν 15.000 εργαζομένους να έχουν φτάσει σήμερα στις 4.000 εργαζομένους με λογική συνέπεια αρκετά από αυτά τα ναυπηγεία να μην έχουν παραγγελίες για κατασκευή ή επισκευή πλοίων, να αφήνουν απλήρωτους τους εργαζομένους τους για μήνες και η σκέψη για κλήσιμο της επιχείρησης να γίνεται βεβαιότητα.

6.3 Η ΕΝΤΥΠΩΣΙΑΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΣΤΙΣ ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΘΑΛΑΣΣΙΕΣ ΜΕΤΑΦΟΡΕΣ ΤΟΥΣ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟΥΣ ΔΥΟ ΑΙΩΝΕΣ

Η τριλογία για την ιστορία των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων *Ποντοπόρεια*, *Πλωτώ* και *Ευπόμψη* είναι το εκδοτικό αποτέλεσμα ενός μακρόχρονου και συστηματικού ερευνητικού προγράμματος για την ελληνική ναυτιλία του 19ου και του 20ού αιώνα. Το ερευνητικό και εκδοτικό πρόγραμμα που υλοποίησε το Ελληνικό Λογοτεχνικό και Ιστορικό Αρχείο (Ε.Λ.Ι.Α.), υπό την επιστημονική ευθύνη της αναπληρώτριας καθηγήτριας του Ιονίου Πανεπιστημίου Τζελίνας Χαρλαύτη, επετεύχθη με τη χρηματοδότηση του Ιδρύματος Σ. Νιάρχος».

Οι τίτλοι της τριλογίας, δάνεια από την Ησιόδεια Θεογονία, είναι τα ονόματα τριών Νηρηίδων. Άλλωστε η τριλογία αναφέρεται αποκλειστικά στον ελληνικής πλοιοκτησίας πρωτοπόρο στόλο ιστιοφόρων, ατμόπλοιων και πετρελαιοκίνητων πλοίων από το 1830 ως το 2000, και αφηγείται την πορεία των οικογενειακών ναυτιλιακών

επιχειρήσεων που τα διαχειρίζονταν. Το έργο βασίζεται σε στέρεα δομημένη και πρωτότυπη αρχειακή έρευνα στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, καθώς και στη δημιουργία βάσεων δεδομένων με χιλιάδες ελληνικά πλοία. Η έκδοση αποτελεί σημαντικό τεκμήριο της εντυπωσιακής παρουσίας των Ελλήνων στις διεθνείς θαλάσσιες μεταφορές κατά τους τελευταίους δύο αιώνες. Έτσι, πέρα από τα τυχόν λάθη και τις παραλήψεις που δύσκολα αποφεύγει κανείς σε ένα τέτοιας έκτασης και μεγέθους εγχείρημα, είναι αναγνωρίσιμη η κοπιώδης εργασία που επιβάλλει η διαχείριση του τεράστιου υλικού, αλλά και η έμπνευση στη διάρθρωση και επεξεργασία του.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η επιχειρηματική δράση στη θεωρητική συζήτηση για την καπιταλιστική οικονομία περιγράφεται ως το κυνήγι του καθαρού κέρδους μέσα από την εκμετάλλευση της έλλειψης ισορροπίας στην αγορά, ή μέσα από τη δημιουργία ανισορροπίας με την εισαγωγή νέων προϊόντων, μεθόδων ή τεχνικών στην οικονομική ζωή. Η στρατηγική διοίκηση, ως κυκλική διαδικασία υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη της δημιουργίας της συντήρησης των σημαντικών πλεονεκτημάτων και των δεξιοτήτων και η επιλογή των στρατηγικών και των ανταγωνιστικών θέσεων πρέπει να προκύπτουν με βάση τα προτερήματα και τις δεξιότητες που διαμορφώνουν το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική διοικητική διαδικασία περιλαμβάνει τις ακόλουθες τρεις βασικές φάσεις. Η διαμόρφωση της στρατηγικής Η στρατηγική διοίκηση, ως κυκλική διαδικασία υπογραμμίζει επίσης την ανάγκη της δημιουργίας της συντήρησης των σημαντικών πλεονεκτημάτων και των δεξιοτήτων και η επιλογή των στρατηγικών και των ανταγωνιστικών θέσεων πρέπει να προκύπτουν με βάση τα προτερήματα και τις δεξιότητες που διαμορφώνουν το βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το πρώτο αυτό επίπεδο της στρατηγικής της επιχείρησης, εξετάζει τις βασικές επιδιώξεις της επιχείρησης, το επιχειρησιακό αντικείμενο, τα βασικά στάδια και τις προοπτικές της ανάπτυξης, τους στόχους της, τις οικονομικές προοπτικές της, την φροντίδα για την εξέλιξη και εκπαίδευση του προσωπικού της κ.α.

Η επιχειρησιακή στρατηγική, το δεύτερο στάδιο, αναφέρεται στις επιμέρους διευθύνσεις ή γενικές διευθύνσεις μιας επιχείρησης και ασχολείται με μία ομάδα προϊόντων ή ομοειδών αντικειμένων, οργανωμένων με αποκεντρωμένο τρόπο ως επιχειρησιακών στρατηγικών μονάδων, που δρουν με βάση τα στρατηγικά σχέδια, τα οποία θα ενσωματώνονται στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης.

Το τρίτο επίπεδο αναφέρεται στη στρατηγική λειτουργική, που αναφέρεται στα λειτουργικά προγράμματα των επιμέρους τομέων και τμημάτων της επιχείρησης, τα οποία επίσης περιέχουν τις στρατηγικές, τις επιδιώξεις και τους στόχους που συντίθενται

μέσα στην επιχειρησιακή στρατηγική του δευτέρου επιπέδου στη στρατηγική της επιχείρησης συνολικά που είναι μία, μόνη και ενιαία.

Από την παρουσίαση των θεμάτων θα μείνουμε στα εξής παραδείγματα.

Οι ελληνικές επιχειρήσεις μεταφέρουν μέρος των δραστηριοτήτων τους στις γειτονικές χώρες προκειμένου να αξιοποιήσουν εγκαίρως τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην περιοχή από το χαμηλό κόστος εργασίας, την ανάπτυξη των οικονομιών με ταχείς ρυθμούς, την εκτέλεση μεγάλων έργων για τη βελτίωση των υποδομών και την αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης.

Από την ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις βαλκανικές χώρες (Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία και FYROM), ενώ η Κύπρος, όπως και η Τουρκία, αποτελούν ιδιαίτερες περιπτώσεις για διαφορετικούς η κάθε μία λόγους.

Ήδη, οι άμεσες επενδύσεις των ελληνικών επιχειρήσεων κατά την τελευταία δετία ανέρχονται σε 5 δισ. ευρώ και αντιστοιχούν στο 25% περίπου του συνόλου των άμεσων ξένων επενδύσεων στις χώρες της Βαλκανικής, ποσοστό που αναμένεται να ενισχυθεί κατά τα επόμενα έτη. Τα οφέλη που προσδοκούν οι ελληνικές επιχειρήσεις από τη διεύρυνσή τους στις χώρες αυτές είναι προφανή. Απευθύνονται σε μία αγορά που βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, με πληθυσμό 5πλάσιο της Ελλάδος, που την γνωρίζουν λόγω γεωγραφικής και πολιτισμικής εγγύτητας με τη χώρα μας.

Οι ελληνικές μεγάλες και μεσαίες επιχειρήσεις δεξαμενοπλοίων έχουν κατανοήσει τη συμβολή του marketing και εφαρμόζουν στρατηγικές που στοχεύουν στην ικανοποίηση των απαιτήσεων των πελατών τους, ωστόσο υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης των στρατηγικών διαφοροποίησης και χωροθέτησης που εφαρμόζουν. Κατά συνέπεια, κρίνεται αναγκαίο να παραδειγματίζονται από την προηγμένη πολιτική που χαράζουν οι ναυτιλιακές εταιρείες-κολοσσοί στον κόσμο. Επιπλέον, οι ελληνικές μικρές επιχειρήσεις δεξαμενοπλοίων, που δεν εφαρμόζουν συνειδητά και οργανωμένα τις λειτουργίες του marketing, θα πρέπει να φροντίσουν ώστε οι δραστηριότητές τους να συνοδεύονται από τη φιλοσοφία του marketing.

Σε ό,τι αφορά τις ελληνικές εταιρείες γραμμών πλοίων μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων εφαρμόζουν συστηματικά και οργανωμένα τα στάδια της

διαδικασίας του ναυτιλιακού marketing, ενώ τα πρακτορεία γραμμών εφαρμόζουν τις στρατηγικές που τους υποδεικνύουν οι μεγάλες διαχειρίστριες εταιρείες γραμμών που αντιπροσωπεύουν.

Το marketing είναι μια διαδικασία που απαιτεί συγκεκριμένη φιλοσοφία διοίκησης. Οι δραστηριότητες μίας ναυτιλιακής επιχείρησης πρέπει να υλοποιούνται στο πλαίσιο μιας καλομελετημένης φιλοσοφίας αποτελεσματικού και υπεύθυνου marketing. Η ναυτιλιακή επιχείρηση πρέπει να κατανοήσει πώς λειτουργεί η αγορά του πελάτη της, καθώς και η αγοραστική συμπεριφορά του.

Απαραίτητη προϋπόθεση του αποτελεσματικού ναυτιλιακού marketing είναι η κατανόηση των διαφορετικών αναγκών που έχουν οι ναυλωτές -φορτωτές στα διάφορα τμήματα της ναυτιλιακής αγοράς.

Βιώνουμε τα τελευταία χρόνια μια κρίση οικονομική.

Προτείνω λοιπόν τα εξής μέτρα για αντιμετώπιση της κρίσης και τόνωση της οικονομικής δραστηριότητας. 1. κατάργηση της συμφωνίας κυρίων του Υπουργείου Οικονομίας με τις τράπεζες, η οποία αναιρεί το πνεύμα και την ουσία των κατευθυντήριων γραμμών που συμφωνήθηκαν στην ΕΕ 2. λελογισμένη αγορά τραπεζικών μετοχών από το κράτος υπό την προϋπόθεση ότι : -το δημόσιο ασκεί έλεγχο και εποπτεία των προβληματικών τραπεζών, -οι τράπεζες διασφαλίζουν το δανεισμό με απρόσκοπτη ροή χρήματος προς τα νοικοκυριά και τις επιχειρήσεις (ρήτρα διασφάλισης του δανεισμού) 3. ενίσχυση του συστήματος εγγυοδοσίας των επιχειρήσεων, μέσα από τη δημιουργία ενός νέου εγγυοδοτικού μηχανισμού των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων οι οποίες απασχολούν το 75% των μισθωτών εργαζόμενων. 4. ελάφρυνση της φορολογικής επιβάρυνσης των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων αλλά και των πολιτών μέσα από κατάργηση ή τριετή αναστολή κομβικών παραμέτρων της πρόσφατης φορολογικής μεταρρύθμισης. Προτείνεται: -κατάργηση του φόρου 10% -επαναθεσμοθέτηση του αφορολόγητου αποθεματικού για τις επιχειρήσεις 5. Τα παραπάνω μέτρα μπορούν να ενταχθούν στα πλαίσια μιας Χάρτας υπέρ των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, η οποία εκτός των άλλων θα περιλαμβάνει συγκεκριμένα μέτρα θετικών διακρίσεων όπως: - ειδικές φορολογικές ρυθμίσεις μόνο για ΜΜΕ - δραστική απλούστευση της διαδικασίας έναρξης μιας επιχείρησης : μείωση διαδικασιών αλλά και

συγχώνευσή τους σε ένα επίπεδο διοίκησης (Νομαρχία ή Περιφέρεια) -δημιουργία μίας πολύ-λειτουργικής υπηρεσίας μίας στάσης για επιχειρήσεις (multifunction one stop shops τύπου ΚΕΠ), έτσι ώστε να διευκολυνθούν οι επιχειρήσεις στις συναλλαγές τους με τη δημόσια διοίκηση και να εξυπηρετούνται οι πιθανοί επενδυτές 6. Τέλος απαιτείται απευθείας ενίσχυση της οικονομίας με ένα πρόγραμμα δημοσίων επενδύσεων (η Γαλλία δέσμευσε 175 δις) που θα αφορά τόσο τη συνέχιση της δημιουργίας υποδομών στη χώρα, όσο κυρίως την ανάπτυξη μιας νέας βιομηχανίας αιχμής, στην ελληνική περίπτωση της ενεργειακής και περιβαλλοντικής βιομηχανίας, μέσα από τη δημιουργία ενός σύγχρονου ενεργειακού σχεδιασμού και την προώθηση του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου για στήριξη της πράσινης ανάπτυξης.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Η είσοδος των ελληνικών επιχειρήσεων στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης έχει περιέλθει τα τελευταία χρόνια σε μία αρκετά δυναμικότερη φάση σε σχέση με το παρελθόν. Η στρατηγική διεξόδου υλοποιείται είτε με την εξαγορά εγχώριων επιχειρήσεων (πολλές εκ των οποίων κρατικές) είτε με την ίδρυση νέων μονάδων στη μεταποίηση και σε άλλους κλάδους, όπως στον χρηματοοικονομικό τομέα, στην ενέργεια, στις τηλεπικοινωνίες, στις κατασκευές, στο εμπόριο κ.λπ. Οι ελληνικές επιχειρήσεις μεταφέρουν μέρος των δραστηριοτήτων τους στις γειτονικές χώρες προκειμένου να αξιοποιήσουν εγκαίρως τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στην περιοχή από το χαμηλό κόστος εργασίας, την ανάπτυξη των οικονομιών με ταχείς ρυθμούς, την εκτέλεση μεγάλων έργων για τη βελτίωση των υποδομών και την αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης.

Από την ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις βαλκανικές χώρες (Ρουμανία, Βουλγαρία, Σερβία, Αλβανία και FYROM), ενώ η Κύπρος, όπως και η Τουρκία, αποτελούν ιδιαίτερες περιπτώσεις για διαφορετικούς η κάθε μία λόγους.

Ήδη, οι άμεσες επενδύσεις των ελληνικών επιχειρήσεων κατά την τελευταία δετία ανέρχονται σε 5 δις. ευρώ και αντιστοιχούν στο 25% περίπου του συνόλου των άμεσων ξένων επενδύσεων στις χώρες της Βαλκανικής, ποσοστό που αναμένεται να ενισχυθεί κατά τα επόμενα έτη. Τα οφέλη που προσδοκούν οι ελληνικές επιχειρήσεις από τη διεξόδου τους στις χώρες αυτές είναι προφανή. Απευθύνονται σε μία αγορά που βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο ανάπτυξης, με πληθυσμό 5πλάσιο της Ελλάδος, που την γνωρίζουν λόγω γεωγραφικής και πολιτισμικής εγγύτητας με τη χώρα μας.

Οι προοπτικές για διατήρηση των υψηλών ρυθμών οικονομικής ανάπτυξης, η συνέχιση των διαρθρωτικών αλλαγών, η προσαρμογή του θεσμικού πλαισίου, το προχωρημένο στάδιο ιδιωτικοποιήσεων, και γενικότερα η προσαρμογή των χωρών της περιοχής σε συνθήκες ελεύθερης οικονομίας είναι τα στοιχεία εκείνα που προσελκύουν όχι μόνο τις ελληνικές, αλλά και επιχειρήσεις από άλλες χώρες της Κεντρικής και Δυτικής Ευρώπης. Οι οικονομίες των βαλκανικών χωρών είναι μικρές ακόμη, αλλά

ταχέως εξελισσόμενες. Το γεγονός ότι το συνολικό ΑΕΠ των χωρών αυτών μόλις που ξεπερνά τα 100 δισ. ευρώ (Ελλάδος 165,3 δισ. ευρώ), με μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης που εκτιμάται στο 4,9% για το 2004 (από 4% το 2003) και που προβλέπεται να ανέλθει στο 5,2% το 2005, αποτελεί δέλεαρ για την ανάπτυξη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Η δυναμικότητα της εγχώριας ζήτησης αναμένεται να παραμείνει μοχλός ανάπτυξης, με την ιδιωτική κατανάλωση να αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς εξαιτίας της αύξησης του διαθέσιμου εισοδήματος (εν μέρει λόγω της περαιτέρω αποκλιμάκωσης του πληθωρισμού) και της ευκολότερης πρόσβασης στον τραπεζικό δανεισμό χάρη στον εκσυγχρονισμό του τραπεζικού συστήματος. Λαμβάνοντας υπόψη το πληθυσμιακό μέγεθος και το γεγονός ότι το κατά κεφαλήν εισόδημα στις βαλκανικές χώρες ανέρχεται κατά μέσον όρο στα 2.300 ευρώ περίπου, δηλαδή μόλις στο 15% της Ελλάδος (10% των χωρών της Ευρωζώνης) και ότι αυτό σταδιακά θα αυξάνεται όσο εξελίσσονται οι οικονομίες, καταλαβαίνουμε ότι πρόκειται για αγορά αρκετά μεγάλη.

Φυσικά, οι επιδόσεις σε πολιτικό, οικονομικό και θεσμικό επίπεδο διαφέρουν από χώρα σε χώρα και σε μερικές από αυτές, τα προβλήματα είναι ακόμη πολλά. Οι χώρες που παρουσιάζουν μεγαλύτερο επενδυτικό ενδιαφέρον για τις ελληνικές επιχειρήσεις είναι η Ρουμανία και η Βουλγαρία, η ενταξιακή προοπτική των οποίων στην Ευρωπαϊκή Ένωση κατά το 2007 δημιουργεί ευμενέστερο επιχειρηματικό περιβάλλον με χαμηλότερο επενδυτικό κίνδυνο, αλλά και η Σερβία, η οποία, εκτός από τα σημαντικά περιθώρια, έχει και μεγαλύτερο πληθυσμιακό μέγεθος σε σχέση με την Αλβανία και τη FYROM.

Στη δραστηριοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων στην περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης πρωτοστατούν οι τράπεζες. Οι ελληνικές τράπεζες τα τελευταία χρόνια επέλεξαν επιθετικότερη πολιτική διείσδυσης, κυρίως στις πολλά υποσχόμενες αγορές των βαλκανικών χωρών, με τη μορφή, στις περισσότερες των περιπτώσεων, εξαγορών εγχώριων τραπεζών που διαθέτουν εκτεταμένο δίκτυο καταστημάτων αλλά και με την αυτόνομη ανάπτυξη μέσω ίδρυσης καταστημάτων. Η πολιτική τους αυτή στοχεύει στην απόκτηση κρίσιμου μεγέθους στις τοπικές αγορές, προκειμένου να εκμεταλλευτούν εγκαίρως τα μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης που υπάρχουν κυρίως στις εργασίες λιανικής τραπεζικής.

Συνολικά, οι 5 μεγαλύτερες ελληνικές εμπορικές τράπεζες έχουν επενδύσει στις αγορές των βαλκανικών χωρών και στην Κύπρο κεφάλαια που ξεπερνούν τα 1,9 δισ. ευρώ, απασχολούν 14.000 περίπου υπαλλήλους, διαθέτουν δίκτυο 806 καταστημάτων και κατέχουν μερίδιο μεγαλύτερο του 13% επί του συνόλου του ενεργητικού όλων των τραπεζών που δραστηριοποιούνται στις χώρες αυτές. Παρ' όλο που οι επενδύσεις τους δεν έχουν αποφέρει ακόμη τις αναμενόμενες αποδόσεις, τα κέρδη των ελληνικών τραπεζών από τις εργασίες τους στη Βαλκανική ανήλθαν κατά το 2004 σε 130 εκατ. ευρώ από 70 εκατ. ευρώ που ήταν το 2003 (αύξηση 86%). Πέραν αυτών, στα επιχειρησιακά σχέδια των μεγάλων ελληνικών τραπεζών προβλέπεται ακόμη μεγαλύτερη επέκταση κατά τα επόμενα έτη, με στόχο τα κέρδη τους από τις εργασίες στην ευρύτερη περιοχή της Νοτιοανατολικής Ευρώπης να φθάσουν το 2007 μέχρι και στο 20% των συνολικών τους κερδών από 4% έως 9% που είναι σήμερα.

Όμως, θα πρέπει να αναφερθεί ότι το ενδιαφέρον για τις αγορές των βαλκανικών χωρών δεν εκδηλώνεται μόνο από τις ελληνικές τράπεζες αλλά και από άλλες τράπεζες χωρών της Δυτικής και Κεντρικής Ευρώπης, γεγονός που ενισχύει τον ανταγωνισμό και αυξάνει τις αποτιμήσεις, ανεβάζοντας το κόστος διείσδυσης σε υψηλότερα επίπεδα όσο περνάει ο καιρός. Οι κυριότεροι ανταγωνιστές των ελληνικών τραπεζών και μάλιστα με μεγαλύτερα μερίδια στις περισσότερες χώρες, είναι η αυστριακή Raiffeisen Bank (1η στην Αλβανία, 3η στη Ρουμανία, 4η στη Σερβία), η γαλλική Societe Generale (2η στη Ρουμανία), η ιταλική Unicredito (1η στη Βουλγαρία) και η ουγγρική OPT Bank (2η στη Βουλγαρία). Αντιστοίχως, η Εθνική Τράπεζα είναι 2η στη FYROM και 3η στη Βουλγαρία, η Alpha Bank είναι 4η στην Αλβανία, 5η στη Σερβία και στη FYROM και 7η στη Ρουμανία, η EFG Eurobank 6η στη Ρουμανία και στη Βουλγαρία και η Πειραιώς 5η στην Αλβανία.

Στοιχείο που αναδεικνύει και το προχωρημένο στάδιο που βρίσκονται οι ιδιωτικοποιήσεις στις εν λόγω χώρες είναι το γεγονός ότι, συνολικά, οι τράπεζες ξένων συμφερόντων ελέγχουν το 67% του συνόλου του ενεργητικού του βαλκανικού τραπεζικού συστήματος (Αυστρία 25%, Ελλάδα 13%, Ιταλία 13%, λοιποί 16%). Τα υψηλότερα ποσοστά διείσδυσης ξένων τραπεζών σημειώνονται σε Αλβανία και Βουλγαρία (άνω του 90%) και στη Ρουμανία (60% περίπου) στην οποία οι

ιδιωτικοποιήσεις αναμένεται να συνεχιστούν με την εξαγγελθείσα πώληση έως το 2006 της μεγαλύτερης τράπεζας της χώρας δημοσίου ενδιαφέροντος Banca Commerciale Romana (BCR) και της 4ης σε μέγεθος Casa de Economii se Consemnatiuni SA (CEC).

Το ενδιαφέρον των ελληνικών και ξένων τραπεζών για τις αγορές των βαλκανικών χωρών απορρέει από το γεγονός ότι υπάρχουν μεγάλα περιθώρια ανάπτυξης χρηματοπιστωτικών εργασιών καθώς θα αναπτύσσονται οι οικονομίες, θα αυξάνονται τα εισοδήματα και επομένως οι ανάγκες των ιδιωτών και των επιχειρήσεων για τραπεζικά προϊόντα θα μεγαλώνουν.

Το χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης του τραπεζικού τομέα στις εν λόγω χώρες φαίνεται από το γεγονός ότι ενώ είναι μία αγορά 50 εκατ. κατοίκων, το σύνολο του ενεργητικού όλων των τραπεζών μόλις που ξεπερνά τα 30 δισ. ευρώ, τη στιγμή που στην Ελλάδα των 11 εκατ. κατοίκων, το σύνολο του ενεργητικού του τραπεζικού συστήματος ανέρχεται στα 205 εκατ. ευρώ. Ενδεικτικά αναφέρεται ότι με στοιχεία 2003, οι χρηματοδοτήσεις ως ποσοστό του ΑΕΠ στις βαλκανικές χώρες ήταν μόλις 16% έναντι 68% στην Ελλάδα και 112% στην Ευρωζώνη. Στα επόμενα χρόνια, οι χρηματοδοτήσεις προς ιδιώτες και επιχειρήσεις στις 5 βαλκανικές χώρες αναμένεται να αυξάνονται με μέσο ετήσιο ρυθμό της τάξεως του 25%, με τη Ρουμανία και τη Σερβία να προσεγγίζουν το 30%. Σημειώνεται ότι οι χρηματοδοτήσεις προς ιδιώτες εμφανίζουν ακόμη μεγαλύτερα περιθώρια ανάπτυξης αφού ως ποσοστό του ΑΕΠ σε καμία χώρα δεν ξεπερνούν το 7% το 2003 (Ελλάδα 27%, Ευρωζώνη 53%). Επομένως, οι ταχείς ρυθμοί πιστωτικής επέκτασης και τα μικρά ακόμη μεγέθη χρηματοπιστωτικών εργασιών αποτελούν πρόκληση για την προσέλκυση ελληνικών και ξένων τραπεζών στην περιοχή. Οι ελληνικές τράπεζες έχουν μακρόχρονη και όχι περιστασιακή επενδυτική στρατηγική, αντιμετωπίζοντας τα Βαλκάνια ως τον φυσικό χώρο ανάπτυξης των εργασιών τους.

{Απόσπασμα από ομιλία του Χρήστου Κεφαλά, υποδιευθυντή Διεύθυνσης Οικονομικών Μελετών της Alpha Bank.}

Την τελευταία δεκαετία οι Ελληνικές Τράπεζες έχουν ακολουθήσει μια στρατηγική διεθνοποίησης, επεκτείνοντας την παρουσία τους στις χώρες της ευρύτερης περιοχής και κυρίως στη Νοτιοανατολική Ευρώπη και την Ανατολική Μεσόγειο. Στο άρθρο που ακολουθεί, γίνεται αναφορά στα αίτια αυτής της διεθνοποίησης, στις φάσεις

που διήλθαν οι Ελληνικές τράπεζες, στο κόστος επέκτασης, στις άμεσες προκλήσεις, αλλά και στις προοπτικές που διαγράφονται για το μέλλον.

Μία από τις βασικές αιτίες της επέκτασης των ελληνικών τραπεζών, αρχικά στη Βαλκανική, είναι η μετάβαση των πρώην σοσιαλιστικών χωρών στην «Οικονομία της Αγοράς» στις αρχές της δεκαετίας του 1990, στοιχείο που οδήγησε αρκετές ελληνικές επιχειρήσεις να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους στην περιοχή αυτή. Οι αγορές αυτές προσέφεραν και προσφέρουν πολύ μεγάλο μέγεθος (περίπου 45 εκατομμύρια πληθυσμός ή 115 εκατομμύρια εάν συμπεριληφθεί και η Τουρκία), μεγάλες προοπτικές Ανάπτυξης, ενώ η γεωγραφική γειτνίαση και τα κοινά πολιτισμικά χαρακτηριστικά αυτών των λαών με την Ελλάδα δημιουργούσαν στοιχεία συγκριτικού πλεονεκτήματος. Ακόμη, το χαμηλό συγκριτικά Εργατικό Κόστος, η σταδιακή καλυτέρευση των Μακροοικονομικών Συνθηκών, η αυξανόμενη Πολιτική Σταθερότητα και η Προοπτική Εισόδου αυτών των χωρών στην Ευρωπαϊκή Ένωση (ήδη η Βουλγαρία και η Ρουμανία αναμένεται να εισέλθουν μέχρι το τέλος του 2008) είναι Ενισχυτικοί Παράγοντες περαιτέρω Επενδύσεων σε αυτές τις Αγορές.

Έτσι, οι Ελληνικές τράπεζες πραγματοποίησαν το πρώτο βήμα επέκτασής τους στην περιοχή αυτή ακολουθώντας τους επιχειρηματίες πελάτες τους. Επόμενο βήμα αποτέλεσε η δημιουργία σχέσεων με την εγχώρια επιχειρηματική κοινότητα στην κάθε χώρα, ενώ σχετικά πρόσφατα αναπτύχθηκαν προϊόντα και υπηρεσίες που απευθύνονται προς Ιδιώτες, παράλληλα με την Ανάπτυξη της αντίστοιχης αγοράς. Επιπλέον, η επέκταση στην ευρύτερη περιοχή αποτελεί στρατηγική κίνηση για ενίσχυση των εργασιών στο άμεσο μέλλον και ιδιαίτερα την περίοδο που η Ελληνική τραπεζική αγορά θα έχει ωριμάσει αρκετά και θα περιορίζονται οι δυνατότητες διατήρησης των υψηλών ρυθμών ανάπτυξης που πέτυχε τα τελευταία χρόνια.

Εσωτερικοί λόγοι, που συνέβαλαν στην υλοποίηση μιας Διεθνοποιημένης Στρατηγικής από τη μεριά των Ελληνικών τραπεζών, είναι και η σταδιακή βελτίωση του μακροοικονομικού κλίματος στην Ελλάδα και η είσοδος της χώρας στην ευρωζώνη.

Οι δύο αυτοί λόγοι μαζί με την αποκανονικοποίηση του εγχώριου Τραπεζικού Συστήματος συνέβαλαν καίρια στη μεγέθυνση των Ελληνικών Τραπεζών, παράλληλα με

την επίτευξη σημαντικά καλύτερης Οργάνωσης σε δομές, συστήματα και διαχείριση κινδύνων.

Οι Φάσεις Διεθνοποίησης των Ελληνικών Τραπεζών μπορούν να διακριθούν σε τέσσερις:

1η Φάση: 1990-1999

Η περίοδος αυτή χαρακτηρίζεται από αστάθεια του Πολιτικού και Οικονομικού Περιβάλλοντος στις χώρες των Βαλκανίων. Ταυτόχρονα, οι Διεθνείς Οργανισμοί και κυρίως το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο προσπαθούν να επηρεάσουν προς την κατεύθυνση της Δημοσιονομικής Εξυγίανσης των Οικονομιών αυτών και του «ανοίγματος» του Τραπεζικού Συστήματος στον Διεθνή Ανταγωνισμό.

Σε αυτή τη φάση οι Ελληνικές Τράπεζες κάνουν σχετικά νωρίς, σε σύγκριση με Τράπεζες άλλων χωρών, τα πρώτα βήματά τους στην περιοχή, ακολουθώντας τους Πελάτες τους και κατανοώντας το Οικονομικό και Επιχειρηματικό Περιβάλλον μέσα στο οποίο αναπτύσσεται η Επιχειρηματική Δραστηριότητα.

2η Φάση: 2000-2004

Σε αυτή την περίοδο, οι Οικονομίες των χωρών αυτών σταθεροποιούνται περαιτέρω και υπάρχει σαφής Πολιτική Προδιάθεση για Ένταξή τους στους κόλπους της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Τα Ελληνικά Τραπεζικά Ιδρύματα διευρύνουν τις Εργασίες τους με Ανάπτυξη Σχέσεων με εγχώριους Επιχειρηματίες. Παράλληλα έχουν αρχίσει να ενδιαφέρονται για την ευρύτερη περιοχή αρκετά Πιστωτικά Ιδρύματα με έδρα τη δυτική, κυρίως, Ευρώπη.

3η Φάση: 2005-2008

Την τρέχουσα περίοδο οι Οικονομίες των χωρών βελτιώνονται ταχύτατα, με τις πρώτες χώρες να προσχωρούν στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

Η περιοχή αποτελεί Στόχο όλο και περισσότερων ξένων Τραπεζών με αποτέλεσμα η Τραπεζική Αγορά να ελέγχεται από ξένους Οίκους και να παρουσιάζει γρήγορη Ανάπτυξη των Εργασιών της Λιανικής Τραπεζικής, προσφέροντας μεγάλη γκάμα σχετικών Προϊόντων στις Τοπικές Αγορές.

Παράλληλα, οι Ελληνικές Τράπεζες αρχίζουν να διαβλέπουν Ευκαιρίες Ανάπτυξης των Εργασιών τους στην Ανατολική Μεσόγειο.

4η Φάση:2009-...

Οι Τράπεζες που θα αναπτύξουν μία καλή Παρουσία στην ευρύτερη περιοχή θα δρέψουν τους καρπούς των Προσπαθειών τους, ενισχύοντας σημαντικά τις Εργασίες και την Κερδοφορία τους σε επίπεδο Ομίλου. Σε ορισμένες περιπτώσεις, στο εξωτερικό θα παράγεται το και πλέον των Εργασιών τους, το 1/3 των Κερδών τους, ενώ πάνω από το 1/2 του Δικτύου Καταστημάτων τους θα είναι εγκατεστημένο εκεί. Τότε, είναι πιθανόν να ξεκινήσει νέος κύκλος συγκέντρωσης σε κάθε χώρα, όπως επίσης αρκετές μεγάλες Τράπεζες που δεν ήθελαν στο αρχικό στάδιο να αναλάβουν υψηλό κίνδυνο, ενδεχομένως να είναι διατεθειμένες να μπουν σε αυτό το στάδιο, πληρώνοντας το αναγκαίο Premium.

Κόστος Επέκτασης

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να αναφερθώ επιγραμματικά στο υψηλό τίμημα που καταβάλλεται τον τελευταίο καιρό για Τράπεζες που εξαγοράζονται στην περιοχή. Είναι προφανές ότι, αν κοιτάξει κανείς αυτές τις εξαγορές με τα παραδοσιακά κριτήρια (P/BV, P/E, ROI) που κυρίως βασίζονται σε ιστορικά στοιχεία ή σε περιορισμένο Μελλοντικό Ορίζοντα, τότε τα ποσά που καταβάλλονται είναι αναμφίβολα υπερβολικά.

Από μια άλλη οπτική γωνία ωστόσο, εάν υπολογισθεί η Κερδοφορία μιας Τράπεζας μετά την πραγματοποίηση σημαντικής Αναδιάρθρωσης σε αυτήν, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι αγορές διπλασιάζονται κάθε 3 χρόνια, τότε μπορεί να κατανοηθεί και αιτιολογηθεί ένα υψηλό τίμημα.

Σημερινές Προκλήσεις για τις Ελληνικές Τράπεζες

Σήμερα, οι Ελληνικές τράπεζες που δραστηριοποιούνται στην περιοχή νιώθουν επιτακτική την ανάγκη για άμεση δημιουργία της κρίσιμης μάζας σε κάθε αγορά που είναι παρούσες, ώστε να αντεπεξέλθουν στις ισχυρές Ανταγωνιστικές Πιέσεις. Ήδη ο ανταγωνισμός που κυριαρχείται από ξένα πιστωτικά ιδρύματα οδηγεί σε σταδιακή μείωση των Επιτοκιακών Περιθωρίων Κέρδους (spreads), ενώ παράλληλα η μεγάλη ζήτηση για Επέκταση του Δικτύου των Καταστημάτων και κατ' επέκταση για Αναζήτηση Στελεχών οδηγούν σε Αύξηση του Μέσου Κόστους ανά εργαζόμενο στην περιοχή.

Επιπλέον, η Επιλογή της κατάλληλης Οργανωτικής Δομής του Ομίλου και των θυγατρικών Τραπεζών του εξωτερικού είναι κρίσιμη μεταβλητή. Εναλλακτικές Επιλογές

μπορεί να είναι η Διοίκηση από τη Μητρική ή Αυτόνομη Διοίκηση των θυγατρικών ή μεικτό σχήμα με Παροχή Κεντρικών Υποστηρικτικών Λειτουργιών από τις Κεντρικές Υπηρεσίες, μεταφορά των best practices και παράλληλη Αυτονομία Θυγατρικής σε Προϊόντα και Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η δημιουργία Κοινής Πληροφοριακής Πλατφόρμας είναι επίσης ένα άλλο κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχία του Εγχειρήματος. Όσο μεγαλώνουν οι όγκοι Εργασιών χρειάζεται η Αποτελεσματική Επικοινωνία των Εφαρμογών σε κάθε χώρα με τα Συστήματα της Μητρικής Εταιρείας, ώστε να υπάρχει μέση Ενημέρωση για τα Μεγέθη, τα Αποτελέσματα και την Πορεία και να είναι καλύτερη η Διαχείριση του Ομίλου.

Ακόμα η Αποτελεσματική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι Σημαντική Μεταβλητή, σε ένα Περιβάλλον που οι Ανθρώπινοι Πόροι είναι σε σημαντική Έλλειψη και ο Ανταγωνισμός Στελεχών μεταξύ των Τραπεζών είναι οξύς, γεγονός που οδηγεί σε μεγάλη Κινητικότητα Προσωπικού.

Τέλος, η Διαχείριση Κινδύνων (Πιστωτικός, Αγοράς, Επιτοκιακός, Συναλλαγματικός, Λειτουργικός) σε επίπεδο ομίλου είναι ο Ακρογωνιαίος Λίθος αυτής της Προσπάθειας, καθώς η Δραστηριοποίηση αυτή γίνεται σε χώρες με υψηλό ακόμη κίνδυνο.

Το τελικώς ζητούμενο είναι ο Μετασχηματισμός των Τραπεζών της χώρας μας σε Πολυεθνικούς Ομίλους με Διεθνή Προσανατολισμό, Σύγχρονες Δομές και Μεθόδους Λειτουργίας.

Προοπτικές

Κλείνοντας, παρ' όλες τις αδυναμίες και τους κινδύνους που ελλοχεύουν, οι Προοπτικές είναι ιδιαίτερα Θετικές. Ήδη, οι Ελληνικές Τράπεζες κατέχουν ένα σημαντικό Μερίδιο στη Βαλκανική που ξεπερνάει το 15% και επιπρόσθετα εισέρχονται σε νέες, πολλά υποσχόμενες Αγορές της Ανατολικής Μεσογείου.

Η Τραπεζική Διείσδυση σε όλη την περιοχή βρίσκεται ακόμη σε πολύ χαμηλά επίπεδα, με αποτέλεσμα την αναμενόμενη σημαντική Αύξηση των Εργασιών παράλληλα με τη Βελτίωση του Βιοτικού Επιπέδου των Ανθρώπων και του Εθνικού Προϊόντος της κάθε χώρας. Η ένταξη δε των περισσότερων χωρών αυτών στους κόλπους της

Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων στις ανεπτυγμένες χώρες και στην Ελλάδα.
Παρουσίαση επιλεγμένων θεμάτων από τη θεωρία, τη μεθοδολογία και τις τεχνικές.
Φοιτήτρια: Αναστασία Καρσιώτη.

Ευρωπαϊκής Ένωσης αναμένεται να επιταχύνει περισσότερο την Ανάπτυξη και να σταθεροποιήσει ακόμη περισσότερο το Πολιτικό Περιβάλλον.

Με το δεδομένο ότι, ιστορικά οι Έλληνες, όπου έβρισκαν πρόσφορο έδαφος, σημείωναν ιδιαίτερη Επιτυχία στις Επιχειρηματικές τους Δράσεις στο Εξωτερικό, πιστεύω ότι και αυτή τη φορά θα επιτύχουμε αξιοζήλευτα αποτελέσματα.

{Ο Ηλίας Μίλης είναι Γενικός Διευθυντής Τομέα Διεθνών Δραστηριοτήτων του Ομίλου Τράπεζας Πειραιώς.}

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1.Θερίου, Νικόλαος Γ. Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων / Νίκος Θερίου. - 2η έκδ. - Αθήνα : Κριτική, 2005. - 356σ. · 24x17εκ. - (Business / Management · 37).
- 2.Mintzberg, Henry. Το σαφάρι της στρατηγικής : Εισαγωγή στη στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων / Henry Mintzberg , Bruce Ahlstrand , Joseph Lampel · μετάφραση Σοφία Σαββουλίδου · επιμέλεια σειράς Χαρίδημος Κ. Τσούκας. - 1η έκδ. - Αθήνα : Καστανιώτη, 2004. - 462σ. · 24x15εκ. - (Διοίκηση)
- 3.Hitt, Michael A. Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων : Ανταγωνισμός και παγκοσμιοποίηση: Μελέτες περιπτώσεων / Michael A. Hitt , R. Duane Ireland , Robert E. Hoskisson · επιμέλεια Γιάννης Α. Πολλάλης · μετάφραση Αντιγόνη Αποστολοπούλου. - Αθήνα : Έλλην, 2004. - 302σ. · 30x21εκ.
- 4.Παπούλιας, Δημήτρης Β. Στρατηγική διοίκηση επιχειρήσεων και αλλαγών / Δημήτρης Β. Παπούλιας · επιμέλεια σειράς Χαρίδημος Κ. Τσούκας. - 1η έκδ. - Αθήνα : Καστανιώτη, 2002. - 234σ. · 25x16εκ. - (Διοίκηση).
- 5.Γουλιέλμος, Αλέξανδρος Μ. Η στρατηγική των ελληνικών ναυτιλιακών επιχειρήσεων : Για το πρόγραμμα μεταπτυχιακών σπουδών στη ναυτιλία (master), τμήμα ναυτιλιακών σπουδών, πανεπιστήμιο Πειραιώς, γνωστικό αντικείμενο επιλογής Γ εξαμήνου / Αλέξανδρος Μ. Γουλιέλμος. - 1η έκδ. - Αθήνα : Σταμούλη Α.Ε., 2005. - 200σ. · 24x17εκ.
- 6.Παπαδάκης, Βασίλης Μ. Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και διεθνής εμπειρία: Θεωρία / Βασίλης Μ. Παπαδάκης. - 4η έκδ. - Αθήνα : Μπένου Ευγ., 2002. - 604σ. · 24x17εκ.

Στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεων στις ανεπτυγμένες χώρες και στην Ελλάδα.
Παρουσίαση επιλεγμένων θεμάτων από τη θεωρία, τη μεθοδολογία και τις τεχνικές.
Φοιτήτρια: Αναστασία Καρσιώτη.