

(MARKETING)

MANAGEMENT (2000-2007).

:

:

, M.B.A, .

, 2008

			9
1	:		μ11
1.1			μ11
1.2		μ	μ14
1.3			18
1.4	μ	μ	μ20
2	:		μ24
2.1	μ		μ24
2.2		μ	26
2.3	μ		μ27
2.4		μ	μ28
2.5	μ		34
3	:			(Total Quality Management).....38
3.1		-	μ41
3.2				FQM (European Foundation for Quality Management).....42
3.3			43
4	:			Customer Relationship Management.....47
4.1				CRM.....48
4.2	μ			CRM.....49

	5	: Benchmarking	57
5.1	μ	Benchmarking.....	58
5.2		Benchmarking.....	59
5.3		60
5.4	μ	Benchmarking	60
5.5		Benchmarking.....	61
5.6		Benchmarking.....	62
5.7	μ μ	μ ,	65
	6	: μ	68
6.1	μ	68
6.2		μ	79
	7	: Knowledge Management	82
7.1		82
7.2	μ	μ	84
7.3	Knowledge Management	μ	85
7.4		87
7.5	μ	Knowledge Management.....	91
7.6	Knowledge Management	μ	94
7.7	μ	95
	7.7.1	96
	7.7.2	97

8	: Outsourcing.....	101
8.1	outsourcing.....	103
8.2	μ outsourcing.....	104
8.3	outsourcing.....	110
8.4	Outsourcing or Insourcing.....	112
	/	114
	116



1.	μ	14
2.	μ	67
3.	Blacker	88
4.		88
5.	μ	99



μ 1.19

μ 2.19

μ 3. μ 7 S.....20

μ 4. :23

μ 5. μ55

μ 6. 5 μ Porter.....72

μ 7. μ91

μ 8. μ98

μ
 $\mu \mu \mu$
 $\mu \cdot$

➤ . μ μ
 μ . μ μ
 μ , μ
 μ .
 ➤ . μ μ
 μ
 ➤ . μ μ
 μ , μ
 μ . μ , μ
 μ μ
 .
 μ μ :
 ➤ μ
 μ ,
 ➤ ,
 ➤
 μ μ .

(Weather Davis, 1996)

1.2 O

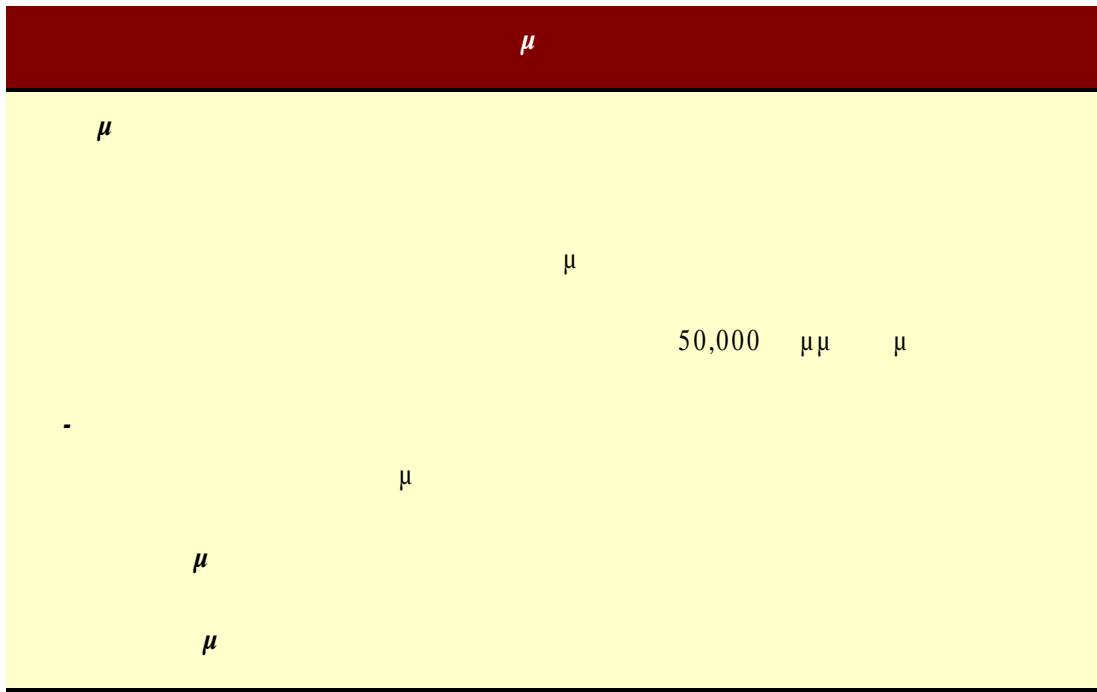
μ

μ , μ μ μ .

μ μ μ μ .

μ μ μ μ μ μ μ .

μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ .



1 : μ . : ,2002.

μ μ μ
μ μ μ
μ μ μ
μ μ μ
μ μ μ
μ μ μ
μ μ μ
μ μ μ

μ (mission statement).

μ μ μ

μ , μ Frederick Taylor

μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ

100 μ μ μ ,

μ μ μ μ μ μ (

μ) μ . μ

μ .

Max Weber (1947)

μ μ μ

. μ μ μ

, μ μ . μ

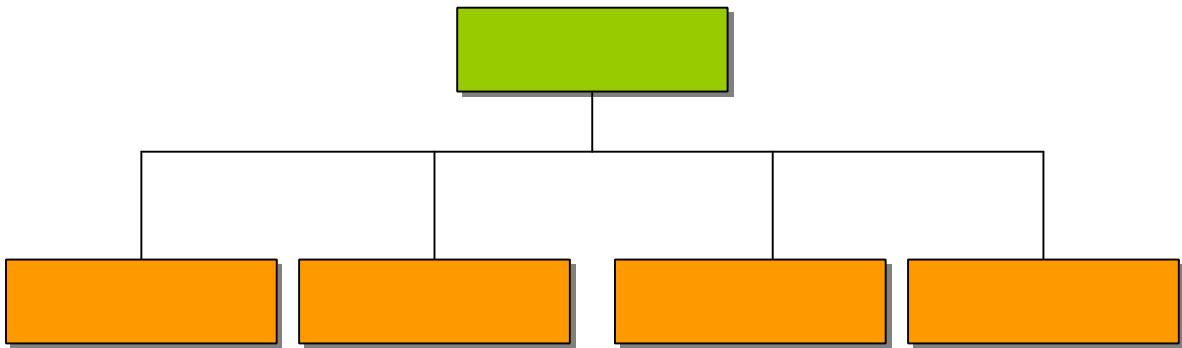
μ μ

μ μ μ (The divisional form): μ μ
 μ μ μ μ μ μ
 . μ μ - μ μ
 . μ μ μ μ

μ (professional bureaucracy):
 μ μ μ μ
 μ μ μ (μ μ) μ μ
 μ μ μ μ μ μ
 μ μ μ μ μ μ
 μ μ μ μ μ μ

(Adhocracy): μ μ
 μ μ μ μ μ μ
 μ μ μ μ

(, ., 2002)

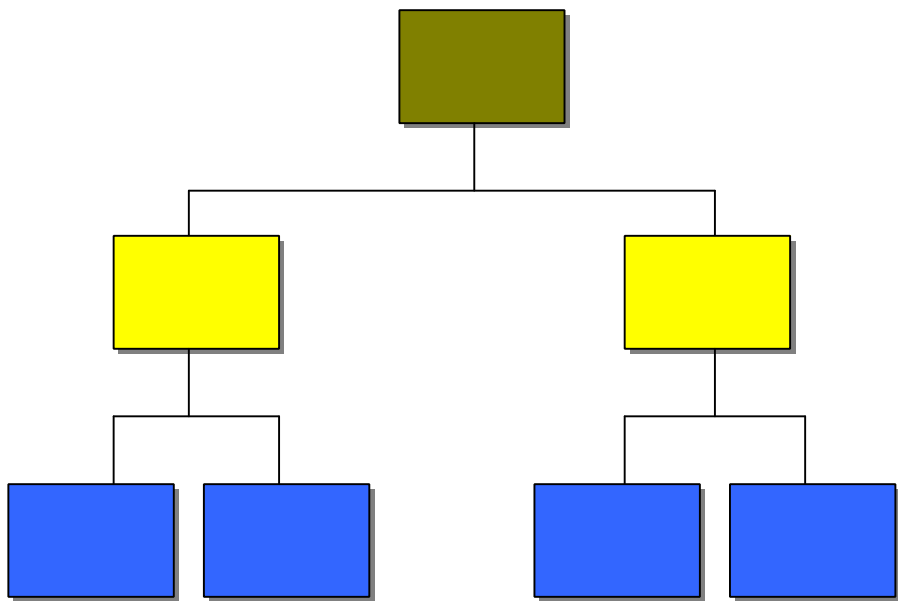


μ 1:

. :

.,2003.

μ μ
 μ μ μ μ
 μ μ μ μ
 μ μ μ μ
 μ μ μ μ



μ 2:

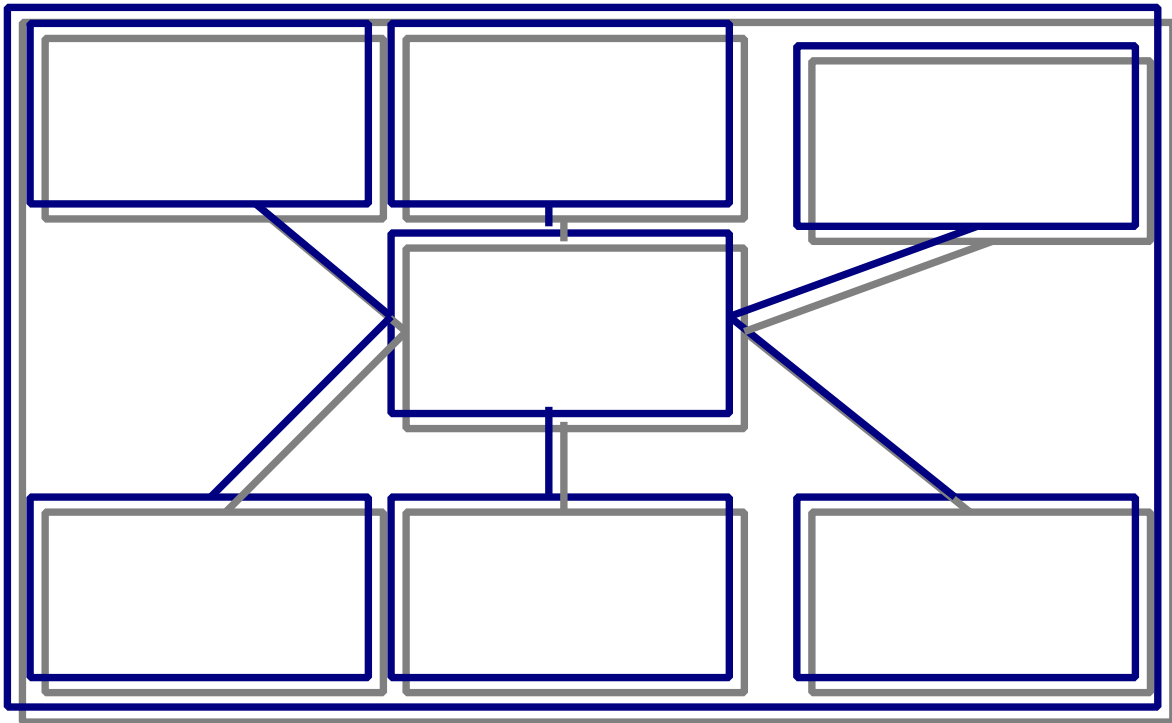
. :

.,2003.

(., 2003)

1.4

μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ 7'S McKinsey μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ



μ 3: μ 7 S. : .,2003.

1. _____ (HARD) S:

Strategy (_____):

, μ μ μ
μ μ μ ,
μ μ
μ .

Structure (μ):

μ μ μ μ , μ μ
μ . μ μ ,
μ μ .
μ μ .

Systems (μ):

μ μ
μ .

2. _____ (SOFT) S

Style (_____):

, μ .

Skills (_____):

μ , μ .

Staff (_____):

μ μ μ

Shared-values (_____):

μ .

7' s McKinsey

μ , :

1. , Mitzberg H.

2. licensing μ μ

.

, μ

. μ μ :

1. μ μ

μ , μ μ .

2. μ , μ ,

μ , μ .

, μ μ , μ

μ .

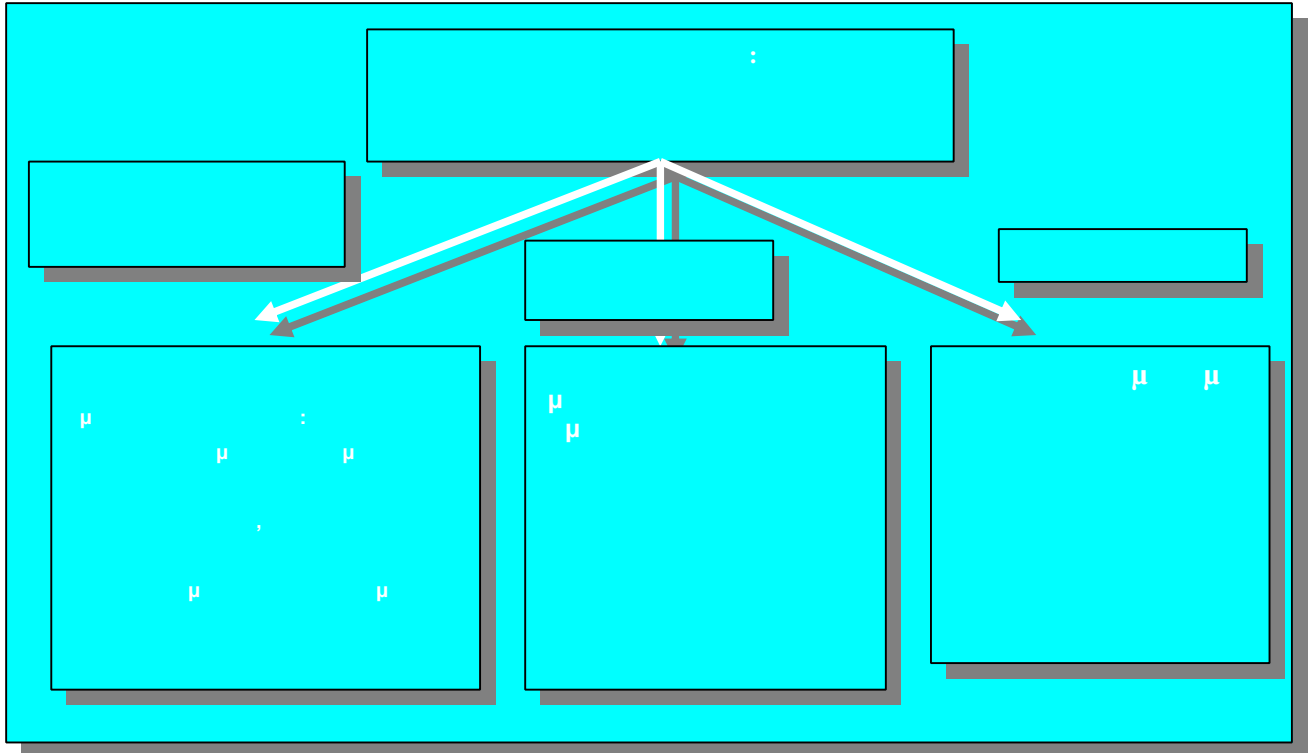
3. μ μ

μμ μ μ .

4. μ μ

μ μμ .

(, .,2003)



μ 4: : .
 : ,2003.

Brewster (2002):
Miloni et al. (2001):

μ , μ . μ
 μ μ
 μ .

2.2.

μ (μ μ), μ μ μ
 μ , μ , μ
 $\mu\mu$ μ .
 μ , μ μ .

μ
μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ
μ μ .
μ μ μ μ μ .
μ μ μ μ μ μ μ μ (.
μ)
μ μ . μ μ μ μ
()
μ .
μ μ , μ
μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ . (, 2001)

μ μ

, μ μ ,

μ , , μ μ μ . μ μ

, μ μ . μ

μ μ

. μ μ

μ " "

μ , , ,

μ μ μ

μ .

μ " "

μ , μ

' " μ " ("one stop"). , , μ

μ , μ μ ,

μ .

μ (, μ , , μ)

μ μ μ μ

. μ

μ μ , μ ,

, μ μ . ,

μ , μ μ μ

. μ μ

μ ,

, μ , μ μ

μ μ

μ μ , μ , μ μ μ

μ μ

. μ , μ ,

μμ , , μ μ
, μ , μ
μμ μ μ
μ . , μ μ μ
μ μ
μ μ μ . , , μ μ
() μ , μ μ μ
μ .
μ μ .
μ
, μ μ
, μ μ μ , μ
μ , μ . μ
μ , μ , ,
μ
μ μ . , ,
μ μ .
μ μ .
, " μ ", ,
, μ , " μ "
μ , . μ ,
μ μ
μ μ .
, μ μ
μ μ . μ , μ μ
, μ
μ , μ
μ μ μ μ
μ μ . , μ ,
μ , μ , ' ,

μ μ
 μ
 μ , μ μ
 μ
 μ - μ μ
 μ μ , μ
 μ (2000 μ 19,6
 $\mu\mu$ - μ μ). μ μ
 μ - μ :

1. μ

2. μ

3.

4.

μ

μ

5.

μ

:

6.

7. μ μ

μ

8.

μ

μ

μ

9.

μ

,

.

μ

μ

μ

μ

,

μ

μ

.

,

μ

μ

μ

μ

μ

μ

1. μ μ μ μ , μ μ
 μ
2. μ μ μ ,
3. μ μ
4. μ μ
.

(TOTAL QUALITY MANAGEMENT)

μ μ TQM.
 , μ ,
 (). μ μ
 μ μ
 μ μ
 . μ
 μμ μ μ μ
 , , .
 μ μ
 . (www.elot.gr/adapt/page3.htm)
 μ :
 , μ
 μ μ
 μ μ μ
 μ μ μ
 μ μ μ
 « » μ
 μ
 .
 , E. Demin, 3 μ
 μ , Management
 :

Η ανάπτυξη της ποιότητας, στην εποχή της παγκόσμιας ανταγωνιστικότητας, αποτελεί τον βασικό πυλώνα για την επιτυχία των επιχειρήσεων. Η ποιότητα, ως έννοια, έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές με την πάροδο του χρόνου. Σήμερα, η ποιότητα δεν αφορά μόνο τον τελικό προϊόν, αλλά και τον διαδικαστικό χώρο της παραγωγής. Η ποιότητα είναι πλέον μια ολοκληρωμένη προσέγγιση που αφορά όλους τους τομείς της επιχείρησης. Η ποιότητα είναι ένα κίνητρο, που οδηγεί την επιχείρηση στην ανάπτυξη και στην εξοικονόμηση πόρων. Η ποιότητα είναι μια διαδικασία, που απαιτεί συνεχή βελτίωση και συνεργασία όλων των μελών της επιχείρησης. Η ποιότητα είναι ένα εργαλείο, που βοηθά την επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελάτων και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά. Η ποιότητα είναι ένα κίνητρο, που οδηγεί την επιχείρηση στην ανάπτυξη και στην εξοικονόμηση πόρων. Η ποιότητα είναι μια διαδικασία, που απαιτεί συνεχή βελτίωση και συνεργασία όλων των μελών της επιχείρησης. Η ποιότητα είναι ένα εργαλείο, που βοηθά την επιχείρηση να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελάτων και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητά της στην αγορά.

3.2 EFQM

Η EFQM (European Foundation for Quality Management) είναι ο μεγαλύτερος οργανισμός που ασχολείται με την ποιότητα στην Ευρώπη. Ο οργανισμός αυτός ιδρύθηκε το 1988, με σκοπό την προώθηση της ποιότητας στην Ευρώπη. Η EFQM έχει αναπτύξει ένα μοντέλο αξιολόγησης της ποιότητας, που ονομάζεται EFQM Model for Excellence. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από εννέα κριτήρια, που αφορούν την ηγεσία, τον πελάτη, τους ανθρώπους, την προσέγγιση της διαδικασίας, την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, την υλοποίηση της στρατηγικής, την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, την κοινωνική ευθύνη και την ηγεσία. Η EFQM διοργανώνει κάθε χρόνο τον Διαγωνισμό για την Ποιότητα, που αποτελεί τον μεγαλύτερο διαγωνισμό ποιότητας στην Ευρώπη. Ο διαγωνισμός αυτός διοργανώνεται για να αναγνωρίσει τις καλύτερες πρακτικές που υλοποιούνται σε επιχειρήσεις της Ευρώπης. Η EFQM έχει αναπτύξει ένα μοντέλο αξιολόγησης της ποιότητας, που ονομάζεται EFQM Model for Excellence. Το μοντέλο αυτό αποτελείται από εννέα κριτήρια, που αφορούν την ηγεσία, τον πελάτη, τους ανθρώπους, την προσέγγιση της διαδικασίας, την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών, την υλοποίηση της στρατηγικής, την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών, την κοινωνική ευθύνη και την ηγεσία. Η EFQM διοργανώνει κάθε χρόνο τον Διαγωνισμό για την Ποιότητα, που αποτελεί τον μεγαλύτερο διαγωνισμό ποιότητας στην Ευρώπη. Ο διαγωνισμός αυτός διοργανώνεται για να αναγνωρίσει τις καλύτερες πρακτικές που υλοποιούνται σε επιχειρήσεις της Ευρώπης.

(European Quality Award),

μ

.

μ

μ

μ ,

,

μ ,

.

μ

μ

(μ),

(μ)

.

μ

μ

μ .

3.3

,

.

μ

μ

,

μ

,

μ

μ

μ

,

μ

,

,

μ

,

.

μ

,

μ

,

μ

.

μ

μ

μ

.

. O

μ

,

,

.

μ

μ

, μ

μ

.

μ μ μ μ
,
μ Ο μ . μ
μ , μ
μ μ μ
μ Ο μ « » (total quality), μ
μ μ μ μ μ
μ - μ -, μ
, μ μ
μ μ μ (μ ,
, μ , μ .).
Ο , μ , μ ,
μ μ μ μ ,
μ μ μ μ .
μ μ μ μ
(), μ ,
μ , μ μ
μ μ μ .

www.tee.gr/online/epikaira/2000/2105/pg103.shtml)

COSTUMER RELATIONSHIP MANAGEMENT

Customer Relationship Management μ
management. μ
CRM , ,
CRM . μ
μ μ CRM
μ μ μ
μ CRM μ
Leadership. Customer Relationship

4.1

CRM

CRM, μ :

μ μ μ

➤ CRM

μ , μ μ μ

➤ CRM μ μ

μ μ μ μ μ μ

➤ μ μ μ

μ μ CRM μ CRM.

➤ CRM

μ μ μ .

CRM :

➤ μ μ .

➤ μ μ μ μ .

➤ μ μ

➤ μ μ .

www.sap.com/greece/solutions/business-suite/crm/crmondemnd/index.epx)

4.2

CRM

μ ,
.
μ μ
, μ μ μ
μ CRM μ ,
μ μ μ μ μ μ
μ .
, μ CRM,
μ μ μ marketing mix. To marketing mix
μ μ μ μ μ μ
. μ 4 μ , μ 4 P :

➤ . (Product)

,

.

➤ μ . (Price)

μ

.

➤ . (Place)

μ

,

.

➤ . (Promotion)

μ

CRM

1. μ , μ , μ
2. μ μ μ .
3. μ .
4. μ .

CRM

4P's.

(μ , 2001)

μμ

American Marketing Association 1995

μ μ

μ

, μ

: «

μ

μ

μ

μ

».

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

Fredrick Reichheld

(1998)

Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty,

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

:

•

10 μ 40

μ

•

μ

μ

•

98%

μ

•

μ

-

μ

μ

μ

μ

•

μ

5%

μ

30%

85%.

μ μ μ μ ,

μ . μ
μ

μ . :

1. μ .
2. .
3. / μ .

μ .

μ μ μ , μ .

μ

μ

μ

μ

μ

μ μ μ μ μ 40%

40%

μ μ μ μ μ

,

μ

μ

μ

μ

... μ
μ
μ
μ μ .
μ μ .
μ μ .
(μ , 2001)

μ μ ,
μ μ .
μ μ μ μ μ μ .
μ μ μ μ μ .
μ μ μ μ μ μ μ μ μ .
μ μ μ μ .
μ μ μ .

μ μ μ CRM :
μ .

direct mail.
Follow up calls . . .

μ μ μ μ μ μ

μ μ , μ μ

CRM.

μ , μ

μ

μ

μ

.

μ

. CRM

μ

μ

μ

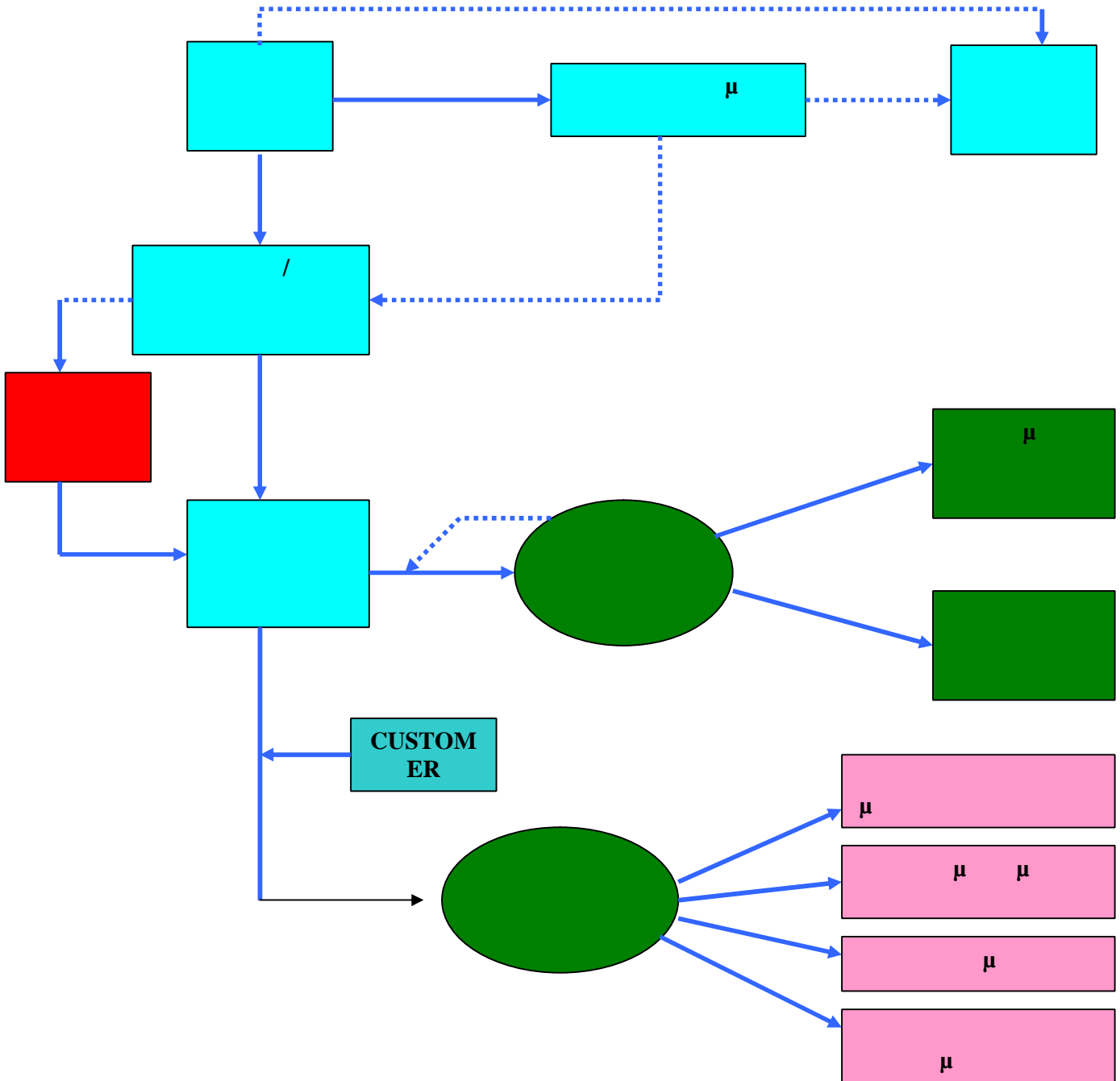
μ

μ

(μ).

(μ , 2001)

5: _____ μ
: μ (1991)



CRM

/

,

:

1. μ .

2. μ .

3. μ . .

μ

.

μ

.

.

μ

μ

Bhote (1996),

μ

μ

μ

.

CRM,

μ

μ

μ

.

μ

μ

μ ,

μ ,

μ

.

(μ , 2001)

BENCHMARKING

Benchmarking ()

, μ μ , , μ
μ ,
μ (, μ μ ,
μ , , . . .).

Benchmarking μ μ μ
μ μ .
μ μ

μ .

Benchmarking

μ μ « »
μ μ .
μ

μ μ μ .
μ Benchmarking μ , μ ,

μ , μ
μ . μ μ
μ ,

μ μ μ .
μ μ μ μ μ μ .

Benchmarking

μ μ μ μ μ μ μ ,
μ

Benchmarking

Benchmarking

Benchmarking

(, 2006)

5.1 BENCHMARKING.

Benchmarking ()

()

5.2

BENCHMARKING.

1. μ :
 μ μ μ
 μ
 μ μ . μ
 μ μ μ μ μ
 μ , . . μ , μ μ μ &
 μ , . .

2. μ μ μ
 μ μ
 μ . μ μ μ
 μ μ
 μ :

- μ μ
-
-
-
-
- marketing**
-
-
- μ .

5.3

) μ μ
.
) μ μ μ .
) μ .
) μ μ
μμ .
μ μ μ μ
μ μ - μ
μ .
(.., ,2006)

5.4

BENCHMARKING

Benchmarking μ
μ μ ,
μ μ , μ
μ . μ μ μ ,
μ μ , μ μ
.
μ μ μ μ
μ Benchmarking. μ ,
μ μ μ μ
μ μ μ . μ
μ (, μ μ μ
/).

5.5

BENCHMARKING

T Benchmarking

μ

μ

μ

.

μ

μ

μ

(

,

μ

μ

).

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

,

μ

,

,

μ

μ

μ

.

μ

μ

μ

μ

μ

.

μ

μ

μ

.

,

μ

:

μ

μ

,

.

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

.

(.,

.,2006)

5.6

BENCHMARKING

- μ :
- μ
 μ μ μ
 μ μ μ .
 - μ ,
 $\mu -$ $\mu -$.
 - μ $\mu -$ μ
.
 - μ .
 - μ
 μ ,
 μ .

$\mu\mu$, μ :

(1)

μ . μ . μ .

μ , μ . μ . μ , μ , μ . μ , μ . μ , μ .

(2)

μ μ (. . . , μ μ , μ) .

(3)

μ , , . . .

(4)

$\mu\mu$ μ . μ , μ . μ , μ . μ , μ .

1, 3 4

. , μ
,

μ , μ μ

μ ,

μ .

:

μμ μ

μ .

μ
μ μ .

μ μ μ

μ μ ,

μ μ .

(., .,2006)

5.7

- 1 μ μ :
 μ
- 2 μ μμ
- 3 μ ,
 μ
- 4 μ μ
- 5 : .
- 6 μ – μ
 , .
 μ : μ
 μ μ μ μ
 μ
 μ , μ
 μ μ
 μ μ . ,
- 7 μ μ .
- 8 μ .
 μ ,
- 9 μ , μμ
- 10 μ μ μ
 μ .

2:

: ,, ,2006

μ	
μ	μ , , μ
	μ μ μ μ .
, μ	μ μ
μ	μ « »
μ μ	‘ ’
	μ / - μμ
	. μ / , μ μ μ
μ	μ μ μ μ , μ .

(,, ,2006)

μ :

1. μ , μ
μ μ μ .

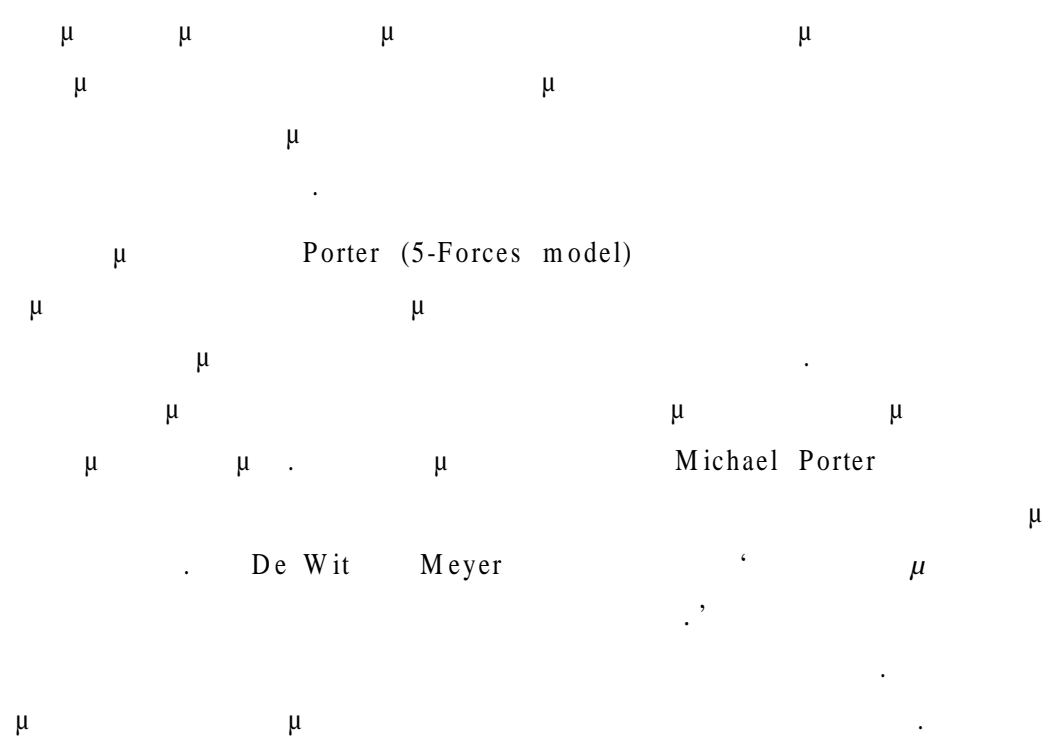
2. μ μ .
μ μ

3. μ .

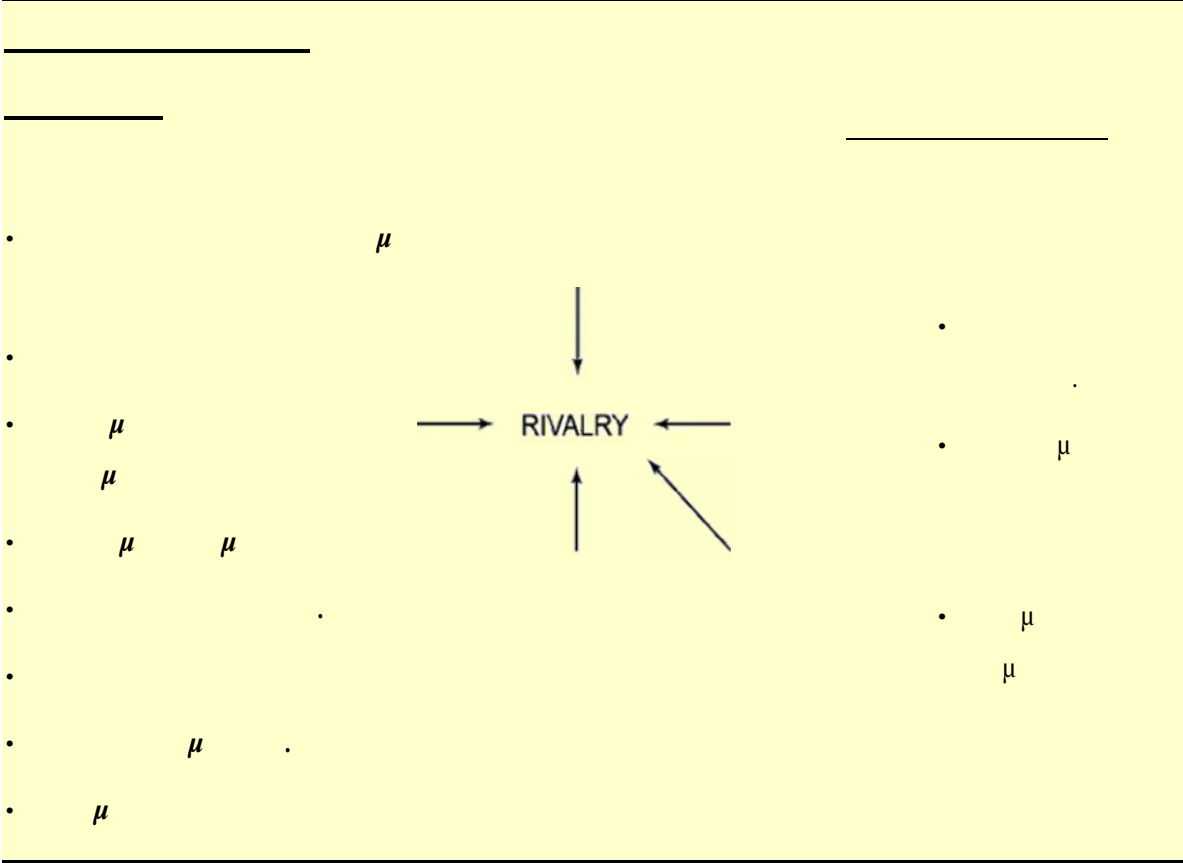
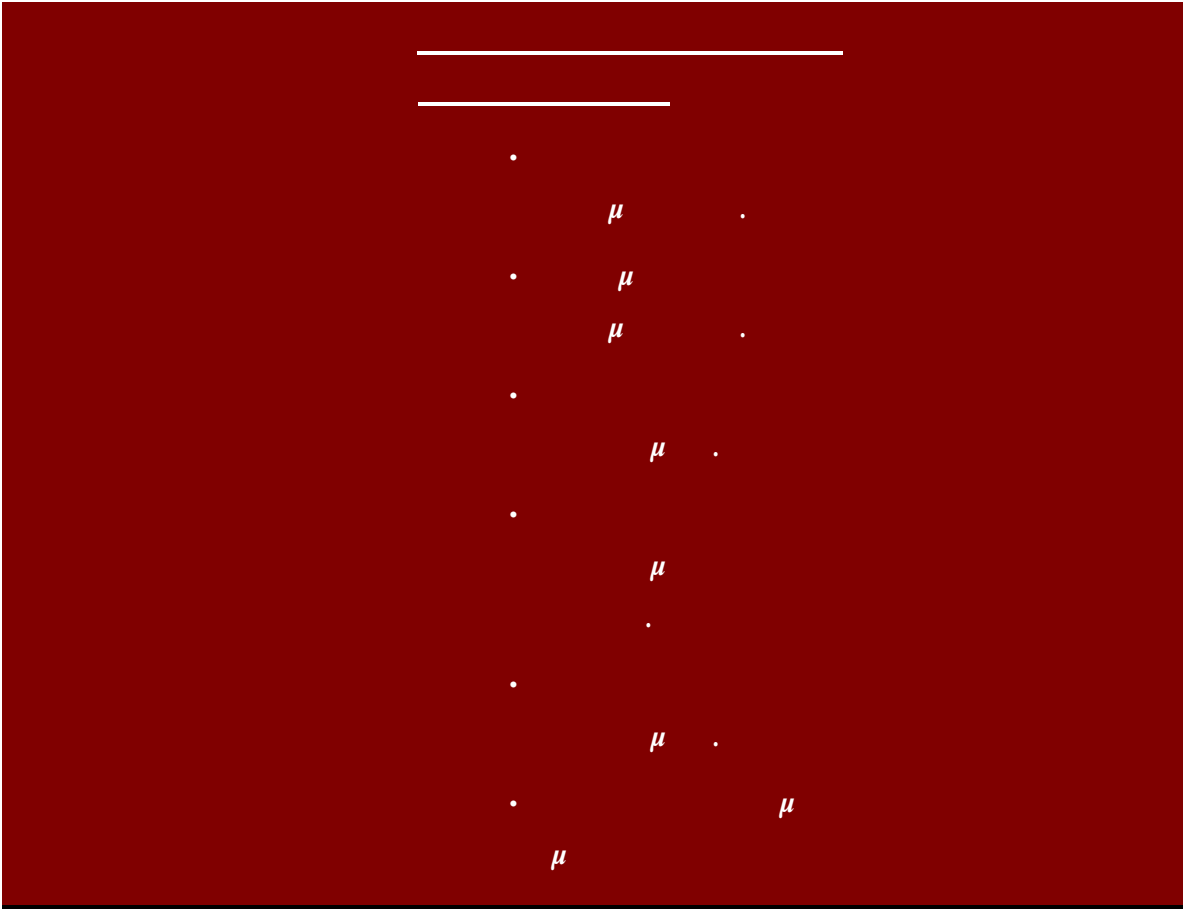
μ . μ μ μ
μ μ , μ μ μ
μ « » μ μ
, μ μ μ
μ μ μ μ
μ , μ μ
. (, 2002)

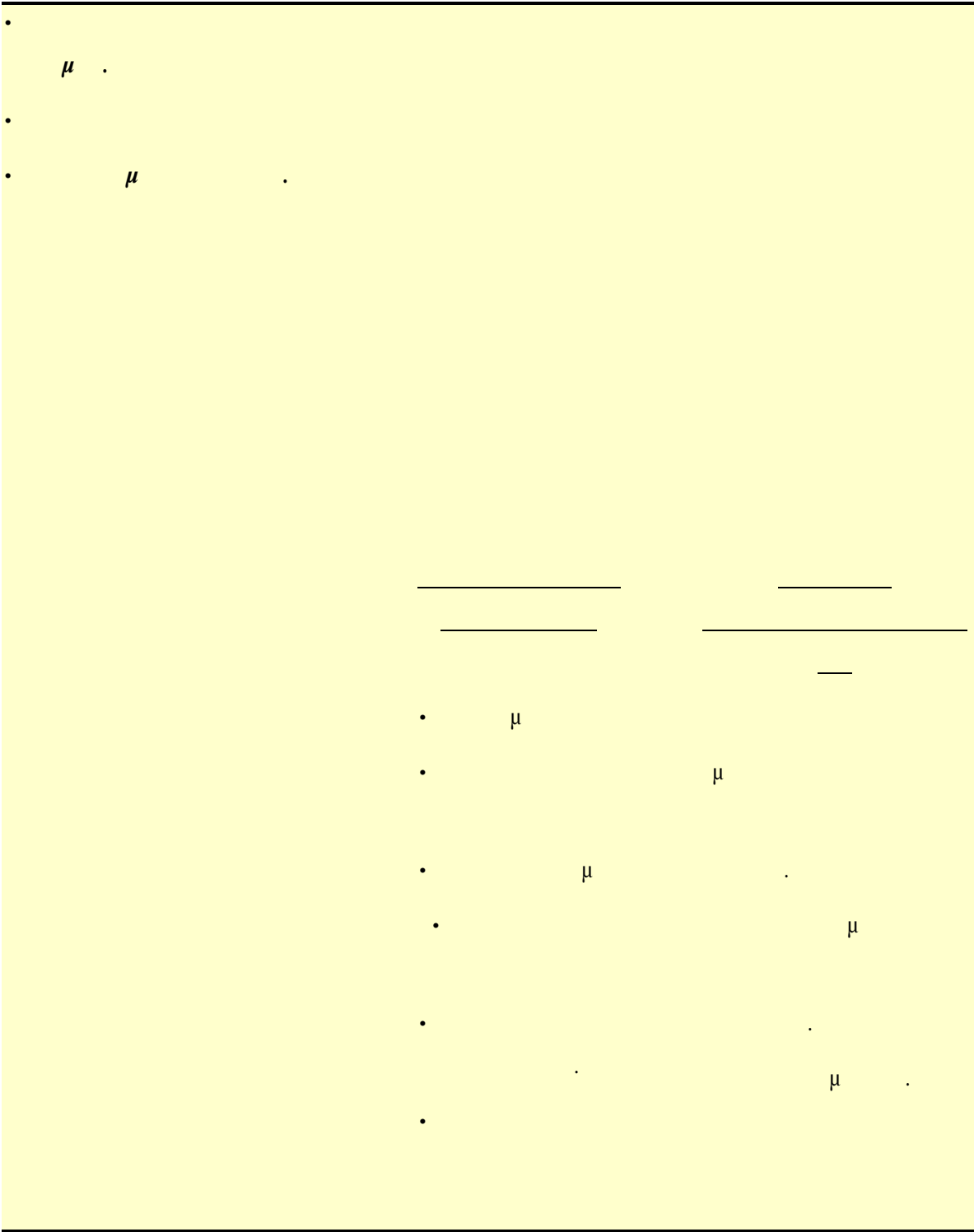
μ μ μ :

μ μ μ , μ
μ μ
μ macro .
μ μ ,
μ μ μ
μ :



(De Wit, B., and Meyer, R. 2001)





6:

PORTER

:

., 2004

μ , μ
μ μ (2002) :



- μ μ .
μ μ . μ
- μ μ . μ .
- μ μ . μ .
- μ . μ . μ .



- μ . μ .
- μ μ . μ μ μ μ μ μ .
- μ . μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ .

μ brand name
μ
(., 2002)

μ μ μ
μ μ μ
(2002)
μ μ μ
μ μ μ
μ μ μ
μ μ μ
μ μ μ

- :
- μ .
 - μ .
 - μ μ TQM CRM
μ μ .

μ

. μ μ

μ .

μ :

- μ μμ .
- μ , μ μ
- μ μ μμ .
- μ μ μ μ
- μ μ μ μ μ
- μ μ μ μ μ μ

μ

μ μ .

μ μ ,

μ μ μ

μ .

μ :

1. μ .
2. μ , μ .
3. μ management .
4. μ μ

μ

. (Thomson A., 2001)

μμ μ

μ . μ

.

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

.

μ

μ

μ

μ

μ

μ

:

1.

:

μ

μ

μ

μ

μμ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

μ

.

2.

μ

:

μ

,

μ

μ

μ

3.

μ

:

μ

μ

,

μ

μ

μ

4.

μ

:

μ

,

.

μ

μ

μ

.

μ S.W.OT, μ μ
μ , : μ μ
: μ 4
μ μ μ μ μ .
μ : μ μ
μ μ μ μ .
, μ μ
μ .
(. 2002)

KNOWLEDGE MANAGEMENT

7.1 -

management μ . μ μ
μ . μ μ
μ μ μ
μ , μ μ μ
μ μ . μ μ ,
μ μ . μ μ .
μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ
μ μ μ μ μ μ μ μ μ μ

H , μ μ
μ μ , μ
. μ μ μ
μ 4C:

1. (Comparison):

μ μ .

2. (Consequences):

.

3. (Connections):

μμ μ .

4. μ (Conversation):

.

(Mabey C., 2001)

7.3 TO KNOWLEDGE MANAGEMENT

μ 1990.
(organizational knowledge)
Nonaka. μ
μ μ μ ,
μ μ μ Nonaka μ
μ μ μ .
μ μ μ μ
(shared) μ μ
μ . μ μ
(knowledge creating companies) μ μ μ
μ (innovation).
Nonaka μ μ
μ μ μ μ
μ μ μ μ
μ μ μ .
Davenport Prusak (1998) μ μ μ ,
μ μ μ
μ μ μ
μ μ μ μ
μ μ μ μ
μ μ μ μ

7.4

Η γνώση μπορεί να εμπεριέχει όλα τα στοιχεία της σοφίας, της γνώσης, της δημιουργίας και άλλα στοιχεία που την χαρακτηρίζουν. Η γνώση μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι οι πληροφορίες που μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή για ένα ορισμένο σκοπό. Τα στοιχεία που αναφέρθηκαν στην αρχή της παραγράφου δίνουν μορφή και νόημα στην γνώση. Παρόλα αυτά, δεν έχουν όλα τα στοιχεία της γνώσης το ίδιο νόημα, αφού υπάρχουν διαφορές μεταξύ της *(tacit)* και της *(explicit)* γνώσης με την πρώτη να εμπεριέχει πληροφορίες που υπάρχουν στο μυαλό του ανθρώπου και που είναι δύσκολο να εξωτερικευτούν.

Η γνώση υπονοείται, είναι συμφραζόμενη και προσωπική και εμπεριέχει άυλους παράγοντες όπως η προσωπική άποψη και οι αξίες. Η άδηλη γνώση είναι ριζωμένη στην προσωπική εμπειρία, δεν είναι πουθενά γραμμένη και δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί σε ειδικούς κανόνες και στοιχεία. Η άδηλη γνώση είναι δύσκολο να ειπωθεί λεκτικά, να μεταφερθεί ή να κωδικοποιηθεί επειδή εκφράζεται κυρίως από κινητικές ικανότητες και δεν μπορεί να εκφρασθεί με σύμβολα, όπως είναι οι μαθηματικές σχέσεις ή οι καταγεγραμμένοι κανόνες. Έτσι καταλήγουμε ότι η άδηλη γνώση είναι μοναδική για κάθε άτομο ή οργανισμό και άρα είναι δύσκολο να παρουσιαστεί. Η άδηλη γνώση μεταδίδεται μέσα από τα παραδείγματα και την πρακτική εξάσκηση.

Από την άλλη μεριά, η γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί (για παράδειγμα η γνώση που έχει αποθηκευτεί σε έγγραφα) και να περιέχει σε κάποια μέρη της και άδηλη γνώση. Η εις βάθος γνώση είναι επίσημη και αντικειμενική, πιστοποιημένη από την διοίκηση της εταιρίας και είναι καταγεγραμμένη και αποθηκευμένη. Μπορεί να μεταφερθεί με την προσωπική επαφή ή με το μοίρασμα της μέσα από τα κανάλια επικοινωνίας. Με αυτό τον τρόπο μπορεί να μεταμορφωθεί η εις βάθος γνώση σε άδηλη μέσα από την κατανόηση και να εντυπωθεί στους εργαζόμενους του οργανισμού.

Το κύριο και βασικότερο πρόβλημα που έχουν και οι δύο τύποι γνώσης είναι η έλλειψη δικαιωμάτων ιδιοκτησίας, δηλαδή δεν μπορούμε να γνωρίζουμε σε ποιον ανήκει η γνώση. Σε μία άλλη έρευνα παρουσιάζονται οι επιπτώσεις που μπορεί να έχει η μη σωστή μεταμόρφωση της άδηλης γνώσης σε εις βάθος γνώση, δίνοντας ως αίτια την έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων και την διαφορετική μέθοδο που ακολουθεί το κάθε τμήμα.

Η παραπάνω θεώρηση είναι η κύρια που χρησιμοποιείται. Βέβαια υπάρχουν και άλλες διακρίσεις ως προς τον τύπο της γνώσης. Κάποιες από αυτές είναι οι παρακάτω:

Ο Franck Blacker (1995) βρήκε τέσσερις τύπους οργανισμών. Τους χώρισε σε οργανισμούς που έχουν την γνώση μέσα στο μυαλό του προσωπικού (embrained), στους οργανισμούς που έχουν την γνώση γύρω τους (embedded), που έχουν την γνώση μέσα στη κουλτούρα (encultured), και σε αυτούς που έχουν την γνώση μέσα στο κυρίως σώμα της επιχείρησης (embodied knowledge).

Ο παρακάτω πίνακας δίνει και μία εικόνα των τύπων της οργανωσιακής γνώσης.

	Γνωστά (Familiar problems)	προβλήματα	Καινούργια προβλήματα (Novel problems)
μ	Εξαρτάται	από	την Συμβολική – Εξαρτάται από την ατομική ανάλυση των διαδικασιών (embrained)
μ	Εξαρτάται	από τις	Επικοινωνία – εξαρτάται από το κλίμα της οργάνωσης (encultured)
μ	Εξαρτάται	από τις	Επικοινωνία – εξαρτάται από το κλίμα της οργάνωσης (encultured)
μ	Εξαρτάται	από τις	Επικοινωνία – εξαρτάται από το κλίμα της οργάνωσης (encultured)
μ	Εξαρτάται	από τις	Επικοινωνία – εξαρτάται από το κλίμα της οργάνωσης (encultured)

3: Ανάλυση της θεώρησης του Blacker

: Βλέπε March J. G, 1991

	μ
μ	Συναισθανόμενο Αντικειμενικοποιημένο
μ	Αυτόματο Συλλογικό

4: Οι διαφορετικοί τύποι διαχείρισης οργανωσιακής γνώσης.

: Βλέπε March J. G, 1991

Κάθε ένα από τα τετρατημόρια έχει και ένα μοντέλο για το πώς η γνώση μαθαίνεται και συγχρόνως για το πώς επιδρά και η μνήμη. Οι διαφορές βρίσκονται στην μνήμη. Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός ακολουθεί το μοντέλο της αντικειμενικότητας (objectified) τότε βασίζεται σε δυνατή μνήμη, ενώ η μάθηση δεν είναι τόσο δυνατή όπως στα άλλα τετρατημόρια. Η γνώση έρχεται μέσα από τις βάσεις δεδομένων, τις βιβλιοθήκες και τις τυποποιημένες εργασίες του οργανισμού.

Στον συνειδητό τύπο (conscious) τα δεδομένα κωδικοποιούνται ως μία ομάδα σημειώσεων ή τετραδίου και είναι διαθέσιμα σε όλους. Σε περίπτωση που δεν είναι κωδικοποιημένα υπάρχει πιθανότητα να χαθούν από την επεξεργασία τους όταν αυτή θα κριθεί αναγκαία. Επίσης για τα χαρακτηριστικά του ομαδικού τύπου οργανισμού (collective type) η μάθηση είναι το αποτέλεσμα της σχέσης μεταξύ της αυτόματης και της συνειδητής γνώσης και μεταξύ των ατομικού και ομαδικού τύπου όταν εφαρμόζονται μέσα από κοινωνικές διαδικασίες όπως για παράδειγμα η ομαδική εργασία (team working). Τέλος στον αυτόματο τύπο οργανισμού, η γνώση είναι κρυμμένη μέσα στην μνήμη των ατόμων που απαρτίζουν τον οργανισμό.

Ο Boisot κατηγοριοποιεί τους οργανισμούς βασιζόμενος στο αν η γνώση είναι κωδικοποιημένη (codified) ή όχι και στο αν μπορεί να διαδοθεί μέσα στον οργανισμό. Την γνώση την κατηγοριοποιεί σε τέσσερις τύπους:

- 1 Ο πρώτος τύπος είναι η **(proprietary)** που κωδικοποιείται μέσα στο άτομο ή από τις συναλλαγές του μέσα στην ομάδα, με στόχο να ανταποκριθούν σε κάποιες ειδικές καταστάσεις όπως για παράδειγμα κάποια κριτική σε ένα θέμα. Το μειονέκτημα σε αυτή την γνώση είναι η δυσκολία της να διαδοθεί, αφού όπως λέει ο συγγραφέας είναι μοναδική (unique) άρα είναι δύσκολη η διάδοση της.
- 2 Η επόμενη κατηγορία γνώσης είναι η **μ (public knowledge)** που είναι και η πιο εύκολη στο να διαδοθεί. Όπως το λέει και το όνομα της βρίσκεται σε χώρους που μπορεί ο καθένας μας να την βρει. Έτσι είναι η γνώση που βρίσκεται στις βιβλιοθήκες, στο Internet και σε άλλους παρεμφερείς χώρους. Είναι πιο εύκολη και η κωδικοποίηση της αν και επηρεάζεται εύκολα από συμβάντα και τρέχοντα γεγονότα. Θα μπορούσαμε εδώ να σημειώσουμε ότι η δημόσια γνώση είναι παρόμοια με την σε βάθος γνώση.
- 3 Η τρίτη κατηγορία είναι η **(personal knowledge)**. Σε αντίθεση με την προηγούμενη δεν κωδικοποιείται αλλά ούτε και διαδίδεται μέσα στον οργανισμό. Είναι μία μορφή άδηλης γνώσης που αναπτύσσεται στο καθένα και επηρεάζεται από τις προσωπικές εμπειρίες και αντιλήψεις που μεταφέρει μέσα στον εγκέφαλό του ο καθένας μας. Έχει παρόμοια χαρακτηριστικά με την άδηλη γνώση αλλά ο Boisot υπονοεί ότι η προσωπική γνώση δεν κωδικοποιείται, αντίληψη που έρχεται σε αντίθεση με την άποψη του ίδιου που έλεγε ότι η άδηλη γνώση που έχει το κάθε άτομο μέσα του μπορεί να μεταμορφωθεί σε εις βάθος γνώση και άρα να μεταφερθεί μέσα στον οργανισμό κωδικοποιημένη με κάποιο τρόπο.
- 4 Τέλος η **(commonsense)** είναι εύκολη στο να διαδοθεί αφού είναι κοινή στα μέλη του οργανισμού αλλά είναι δύσκολη η κωδικοποίηση της.

(March J. G, 1991)

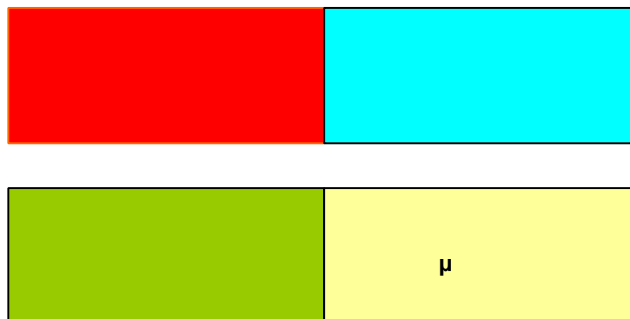
7.5 TOY KNOWLEDGE MANAGEMENT.

Είναι πολύ σημαντικό για ένα οργανισμό να δημιουργήσει την κατάλληλη γνώση για αυτόν. Όπως σε πολλές άλλες θεωρήσεις για την γνώση και την διαχείριση της, έτσι και εδώ μεγάλο ρόλο παίζει η θεώρηση του Nonaka που διατύπωσε το 1991 το πώς γεννιέται η γνώση μέσα στον οργανισμό.

Η σκέψη του Nonaka είναι ότι δεν χρειάζεται μόνο να υπάρχει το σύστημα και η κουλτούρα που θα βοηθά την διάδοση της γνώσης αλλά και να υποκινείται και η δημιουργία της.

Ο Nonaka έκανε την αρχή το 1991 χωρίζοντας την γνώση σε άδηλη και σε εις βάθος γνώση. Η άδηλη γνώση περιέχει εμπειρίες, δεξιότητες και άλλα χαρακτηριστικά που στους περισσότερους ανθρώπους είναι μοναδικά και δύσκολο να γίνουν εις βάθος γνώση. Από την μεριά της η εις βάθος γνώση μπορεί να κωδικοποιηθεί και είναι πιο εύκολη στην διάδοσή της. Στο σημείο αυτό ο Nonaka το 1994 προσθέτει ότι η γνώση είναι το αποτέλεσμα της μετατροπής της άδηλης γνώσης σε εις βάθος γνώση αλλά μπορεί να συμβεί και το αντίθετο. Το αποτέλεσμα είναι κάποιοι συνδυασμοί γνώσης που έχουν σχέση με το πώς μετασχηματίζεται η γνώση.

Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει το τι εννοεί ο Nonaka.



μ 7: Η δημιουργία της γνώσης.

Οι μορφές μετατροπής της γνώσης είναι ως εξής:

- _____: Στην περίπτωση αυτή η άδηλη γνώση παραμένει σε άδηλη μορφή. Μέσα από την συμμετοχή του ανθρώπου σε κοινωνικές δραστηριότητες μεταφέρει την άδηλη του γνώση σε κάποιους δέκτες που την λαμβάνουν επίσης σε άδηλη μορφή. Επίσης μπορεί να γίνει και με την επίδραση που έχει το άτομο σε κάποια άλλα. Δεν χρειάζεται να γίνει προφορικά αυτή η μεταφορά. Μπορεί να γίνει και με την σημειολογία, την παρατήρηση και άλλους μεθόδους. Μεγάλο ρόλο παίζει η εμπειρία και η ικανότητα του ατόμου να μεταφέρει την γνώση του στους άλλους.
- _____. Σε αυτή τη περίπτωση έχουμε την μετατροπή της εις βάθος γνώσης σε άδηλη. Η συστηματική γνώση που βρίσκεται εύκολα καταναλώνεται από το άτομο που την μετατρέπει σε εμπειρική γνώση. Αυτή την εμπειρική γνώση την αποκτά μέσα από καταστάσεις που βιώνει στην καθημερινή του πραγματικότητα.
- _____. Εδώ η άδηλη γνώση μεταμορφώνεται σε εις βάθος γνώση. Το άτομο εξωτερικεύει τις άδηλες γνώσεις του και την μετατροπή τους σε εις βάθος γνώση. Για παράδειγμα μία επιχείρηση μπορεί με μία έρευνα να καταγράψει την εμπειρική γνώση των πελατών της και να την μετατρέψει σε εις βάθος γνώση που μπορεί να είναι με την μορφή στατιστικών δεδομένων. Αυτό επιτυγχάνεται πολύ συχνά με τον διάλογο, που έχει ως αποτέλεσμα το να μοιραστούν τα εμπλεκόμενα μέρη κάποια στοιχεία γνώσης. Σε μία έρευνα αγοράς, ο διάλογος του αγοραστή με τον ερευνητή στο πλαίσιο μίας εις βάθος συνέντευξης θα μπορούσε να εξωτερικεύει τις άδηλες γνώσεις του.
- _____ **μ** _____. Σε αυτή την τελευταία κατηγορία γίνεται η μεταφορά της εις βάθος γνώσης σε εις βάθος γνώση. Μέσα από την κοινωνικοποίηση στα πλαίσια της επιχείρησης γίνεται συνδυασμός των γνώσεων που αφορούν ένα πρόβλημα και γίνεται ανάλυση τους, έτσι ώστε να πάρουν μία νέα μορφή που θα είναι η καινούρια γνώση, που θα έχει δημιουργηθεί από την συνένωση δύο ή περισσότερων γνώσεων. Αυτή η διαδικασία γίνεται καλύτερα με την συνεργασία της πληροφορικής.

Το επόμενο χρόνο ο Nonaka και ο Takeuchi (1991) έβαλαν τις παραπάνω διαδικασίες σε ένα σπιδάλ που έγινε ευρύτερα γνωστό και ως «το σπιδάλ της δημιουργίας γνώσης στους οργανισμούς».

Αναφέρουν ότι η δημιουργία της γνώσης είναι μία διαδικασία σε μορφή σπιδάλ που αρχίζει από το άτομο και μεταφέρεται μέσα από μία σπειροειδή διαδρομή στην επιχείρηση όπου και εξαπλώνεται στα άλλα άτομα / ομάδες. Έτσι σε αυτή την διαδρομή η γνώση εισχωρεί ολοένα και πιο βαθιά στην επιχείρηση και φτάνει στο κορμό της. Με την έννοια του σπιδάλ οι συγγραφείς εννοούν το πόσο βαθιά μπαίνει σιγά-σιγά στον κορμό της επιχείρησης η γνώση. Αρχίζει από το εξωτερικό περιβάλλον ή από το άτομο και μετά προχωράει μέσα στην επιχείρηση.

(March J. G, 1991)

7.6 TO KNOWLEDGE MANAGEMENT

Στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον, η άμεση πρόσβαση των επιχειρήσεων στην πληροφορία δεν είναι απλώς θέμα καλύτερης ενημέρωσης, αλλά επιβίωσης. Σε όλες τις επιχειρήσεις υπάρχουν βάσεις δεδομένων με ποσοτικά στοιχεία, κείμενα, manuals, αναφορές και ηλεκτρονικά μηνύματα. Η πρόσβαση σε όλα αυτά με συστηματικό και γρήγορο τρόπο δεν είναι απλή υπόθεση. Χρειαζόμαστε λοιπόν εφαρμογές και περιβάλλοντα τα οποία να οργανώνουν, να συνδέουν και να παρουσιάζουν τα στοιχεία αυτά, μετατρέποντας τελικά τις πληροφορίες σε γνώση. Με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη ολοκληρωμένων εφαρμογών knowledge management.

Η επιστήμη της γνώσης έχει εισέλθει σε μία εποχή όπου οι παραδοσιακοί πυλώνες της οικονομικής δύναμης δεν αποτελούν τους καθοριστικούς παράγοντες για την επιτυχία σε μία επιχείρηση. Το μέλλον και η επιτυχία της επιχείρησης καθορίζονται πλέον από την ικανότητα της να αξιοποιεί τον πλέον πόρο της ο οποίος είναι η επιχειρηματική γνώση.

Το σύγχρονο περιβάλλον μεταλλάσσεται διαρκώς και επηρεάζεται από τις αλλαγές στο άμεσο και το έμμεσο περιβάλλον. Οι καταναλωτές έχουν γίνει πιο επιτακτικοί στις απαιτήσεις τους ενώ η ταχύτατες εξελίξεις στην τεχνολογία μπορούν να φέρουν τα πάντα κάτω σε μία αγορά από την μία μέρα στην άλλη. Έτσι μία επιχείρηση θα πρέπει να μαθαίνει να προσαρμόζεται άμεσα στις ανάγκες που δημιουργούν αυτές οι αλλαγές. Έτσι μία επιχείρηση θα πρέπει να αλλάξει τις παραδοσιακές της δομές και διαδικασίες και να δημιουργήσει ένα κλίμα το οποίο θα βασίζεται πάνω στην αξιοποίηση της υπάρχουσας γνώσης.

Από την στιγμή που μία επιχείρηση θα έχει αναπτύξει ,συστηματικούς και μεθοδικούς μηχανισμούς διοίκησης και ανάπτυξης της επιχειρηματικής γνώσης, να εκμεταλλευτεί τις δυνατότητες και να περιορίσει τις έλλειψεις του γνωστικού της ενεργητικού , θα αποκτήσει ένα συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών του. Ειδικά σε αγορές όπως η Ελλάδα που η σωστή διαχείριση της γνώσης δεν έχει αναπτυχθεί ευρεία η σωστή αξιοποίηση της γνώσης ως πόρος δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να δώσει στην επιχείρηση την διαφοροποίηση που ζητά. Ένας από τους λόγους που οι Ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν αποκτήσει το ανάλογο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι το γεγονός ότι έχουν αναπτύξει πρώτες από όλες τις επιχειρήσεις στο κόσμο συστήματα αξιοποίησης της γνώσης. (March J. G, 1991)

7.7

Αρχικά η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα του οργανισμού. Η κουλτούρα αποτελείται από τις υποθέσεις, τις αξίες, τους κανόνες και τα απτά σημάδια των μελών του οργανισμού και των συμπεριφορών τους. Τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται την ιδιαίτερη κουλτούρα του οργανισμού. Ο όρος κουλτούρα είναι από εκείνους τους όρους που δύσκολα ερμηνεύονται, αλλά ο καθένας την αντιλαμβάνεται μόλις την αισθανθεί. Η εταιρική κουλτούρα μελετάται σα σύστημα, Οι εισροές περιλαμβάνουν ανατροφοδότηση από την κοινωνία, επαγγέλματα, νόμους ιστορίες, ήρωες κ.α. Η διαδικασία βασίζεται σε δικές μας υποθέσεις και κανόνες, ενώ οι εκροές ή τα αποτελέσματα της κουλτούρας μας είναι για παράδειγμα οι οργανωτικές συμπεριφορές, τεχνολογίες, στρατηγικές, εικόνα, προϊόντα, υπηρεσίες κ.α. Ο David Gurteen, υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ως η σχετικά άκαμπτη σιωπηρή υποδομή των ιδεών μας που διαμορφώνουν όχι μόνο τη σκέψη μας αλλά και την συμπεριφορά μας και τη σκέψη μας. Δημιουργεί ένα αποτελεσματικό σύνολο οδηγιών, βάση του οποίου τα μέλη των οργανισμών εργάζονται και οι οργανισμοί δομούνται. Η έννοια της κουλτούρας είναι ιδιαίτερα σημαντική όταν επιχειρείται αλλαγή σ' έναν οργανισμό.

(David Gurteen 1999)

7.7.1

Υπάρχουν τόσοι τύποι κουλτούρας, όσοι και οι προσωπικότητες μας. Ο Jeffrey Sonnenfeld προσδιορίζει τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

1. **μ** : Οι εργαζόμενοι είναι πολύ καλά καταρτισμένοι και τείνουν να μείνουν στον οργανισμό, ενώ δουλεύουν για τη περαιτέρω άνοδο τους στις ιεραρχίες του οργανισμού. Ο οργανισμός παρέχει ένα σταθερό περιβάλλον μέσα στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτυχθούν και να εξασκήσουν τις δεξιότητες τους.
2. **μ μ μ** : Οι εργαζόμενοι είναι ελεύθεροι πράκτορες έχοντας ιδιαίτερες δεξιότητες, κάτι τέτοιο που τους καθιστά περιζήτητους. Τέτοιοι εργαζόμενοι βρίσκουν εργασία εύκολα κάπου αλλού. Τέτοιου είδους κουλτούρα υπάρχει στις τράπεζες και στις εταιρίες με υψηλό ρίσκο.
3. : Η σημαντικότερη απαίτηση για τους εργαζόμενους ενός οργανισμού μ' αυτή τη κουλτούρα είναι να ταιριάζουν σε ομάδα. Συνήθως οι εργαζόμενοι ξεκινούν από το κατώτερο επίπεδο και μένουν στον οργανισμό.
4. : Οι εργαζόμενοι δε ξέρουν πότε θα απολυθούν από τον οργανισμό, μια και οι οργανισμοί αυτοί υποβάλλονται συχνά σ' ολικό ανασχεδιασμό. Υπάρχουν ευκαιρίες για εκείνους, με τις κατά περίπτωση, εξειδικευμένες δεξιότητες.

7.7.2

Είναι πολύ σημαντική η δημιουργία μία κουλτούρας που θα βοηθήσει στην δημιουργία του λεγόμενου και μαθησιακού οργανισμού μέσα από την κυκλοφορία της γνώσης. Η κουλτούρα θα προωθεί την μάθηση και έτσι θα δημιουργηθεί ο μαθησιακός οργανισμός που θα δώσει κίνητρα στο προσωπικό να μάθει πιο γρήγορα την γνώση. Οι Michailova και Husted (2002) δήλωσαν ότι “ότι η δημιουργία γνώσης, το μοίρασμα της και η χρήση της γίνονται μέσα σε ένα καθορισμένο πλαίσιο κουλτούρας.»

Η ανάλυση του υπόβαθρου της κουλτούρας ενός οργανισμού είναι το κλειδί στην κυκλοφορία της γνώσης. Η κουλτούρα μπορεί να έρθει ως συμπληρωματική στις τεχνολογίες της πληροφορικής η οποία δεν φτάνει από μόνη της. Βέβαια η αλλαγή στην κουλτούρα της γνώσης δεν είναι κάτι που γίνεται από το ένα βράδυ στο άλλο και θα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι ώστε να προσφέρει φιλικό περιβάλλον και στην κυκλοφορία της γνώσης αλλά και στο προσωπικό.

Η δημιουργία μία τέτοιας κουλτούρας δεν είναι κάτι εύκολο, αφού μεγάλο ρόλο θα παίζει και η επικοινωνία, ενώ σε περιπτώσεις που ένας οργανισμός δεν έχει προσέξει στο παρελθόν την κουλτούρα του είναι πιθανό να χρειαστεί πολλή προσπάθεια έτσι ώστε να αποκτήσει το προσωπικό μία ενιαία κουλτούρα που θα προωθεί το μοίρασμα της γνώσης.



Η διαχείριση της γνώσης πρέπει να κινείται μαζί με ένα πρόγραμμα αλλαγής στον χώρο της συμπεριφοράς και της κουλτούρας.

Η κουλτούρα της γνώσης μπορεί να προωθηθεί με πρακτικές που θα προωθούν την επιθυμητή συμπεριφορά, όπως το να δίνονται κίνητρα στο μοίρασμα της γνώσης και με την χρήση των άτυπων καναλιών επικοινωνίας.

Χαρακτηριστικά η εταιρεία 3M, η οποία δίνει έως και το 15% του χρόνου εργασίας του προσωπικού της για να επεξεργαστούν την άδηλη γνώση που έχουν και να γίνουν δέκτες της οργανωσιακής εις βάθος γνώσης. Είναι μία καινοτόμος ιδέα που δείχνει το ενδιαφέρον που έχουν οι επιχειρήσεις στην δημιουργία της γνώσης και του ανάλογου περιβάλλοντος μέσω μία κουλτούρας που δίνει κίνητρα για την διάδοση της γνώσης.

Βέβαια η κουλτούρα της γνώσης έχει πολλές διαφορές σε σχέση με την κλασική κουλτούρα. Αυτό φαίνεται και από το παρακάτω σχήμα:

Organisation and Culture

	Industrial Culture	Knowledge Culture
Organisation	 Hierarchies	 Networks
Focus	Profit	Customer
Culture	Control Responsibility	Responsibility Contribution
Key Measure	Efficiency	Effectiveness

μ 8 : Οι διαφορές μεταξύ της οργάνωσης και της κουλτούρας της γνώσης και της κλασικής οργάνωσης και κουλτούρας

:http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KM_and_Corporate_Culture.pdf

Ο παρακάτω πίνακας μας δίνει κάποιες διαφορές:

μ	μ	Εκτεταμένη διανομή πληροφορίας
		Λίγα επίπεδα διοίκησης
		Χαμηλά ρίσκα
		Συνεχόμενη εκπαίδευση
	μ	μ
		Εστίαση στο μάρκετινγκ
		Ανοικτή

5: Οι διαφορές μεταξύ κλασικής κουλτούρας και της κουλτούρας της γνώσης.

:http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KM_and_Corporate_Culture.pdf

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ότι υπάρχουν πολλές διαφορές. Η πιο σημαντική είναι ότι οι οργανισμοί με κουλτούρα γνώσης είναι πιο ευέλικτοι και δραστήριοι ειδικά σε περιόδους κρίσεων και αλλαγών στο περιβάλλον. Οι μάνατζερ θα πρέπει να δημιουργήσουν τον μαθησιακό οργανισμό που βασίζεται στην κουλτούρα της γνώσης.

Τα εμπόδια που μπορεί να έχει η κουλτούρα μία επιχείρησης δεν χρειάζεται να υπερπηδηθούν με την αλλαγή της κουλτούρας, όπως είχαμε πει ως τώρα αλλά με τον σωστό σχεδιασμό και την εκτέλεση ενός σχεδίου μοιράσματος της γνώσης. Παρόλα αυτά για να δημιουργηθεί μία κουλτούρα που θα ευνοεί την κυκλοφορία της γνώσης θα πρέπει να γίνει σύνδεση της γνώσης που είναι να μοιραστεί (sharing knowledge) και των πρακτικών στόχων, προβλημάτων και αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων. Επίσης αποδεικνύεται το ότι δεν υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες πρακτικές αλλά ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζει την κουλτούρα του στην διαχείριση της γνώσης

δίχως όμως να χρειάζεται να ακολουθεί τις καλύτερες πρακτικές παίρνοντας ως δεδομένο το γεγονός ότι ο κάθε οργανισμός έχει κάποια μοναδικά στοιχεία στην κουλτούρα που δεν έχουν οι άλλοι.

Τέλος, εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι ακόμα δεν υπάρχει κάποια ‘καλύτερη πρακτική’ στο θέμα της διαχείρισης της γνώσης. Η διαχείριση της γνώσης έχει προς το παρόν επιτυχία σε ‘μαλακά θέματα’ (soft issues) όπως η κουλτούρα και οι άνθρωποι. Άρα το γεγονός ότι μία επιχείρηση έχει δημιουργήσει την κατάλληλη κουλτούρα δεν σημαίνει ότι έχει φτάσει στο να δημιουργήσει τον οργανισμό που θα χρησιμοποιεί την γνώση ως μέσο δημιουργίας καινοτομίας και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

(http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/KM_and_Corporate_Culture.pdf)

OUTSOURCING

Εάν κανείς παραμείνει στάσιμος τότε θα τον προσπεράσουν οι άλλοι. Αυτό αποτελεί μια γενική παραδοχή και αποτυπώνει ανάγλυφα και παραστατικά την συνεχή προσπάθεια που πρέπει να καταβάλλουν οι επιχειρήσεις και γενικά όλοι όσοι ασχολούνται με δράσεις, να προσαρμοστούν στις συνεχώς διαφοροποιημένες συνθήκες του περιβάλλοντος (άμεσου και έμμεσου). Μετά από πολλά χρόνια καθυστέρησης ακολουθεί και η ευρωπαϊκή αγορά, (η ελληνική δυστυχώς απέχει αρκετά), την τάση που επικρατεί στις ΗΠΑ και την Ιαπωνία, να ενσωματώσει στις στρατηγικές της επιλογές την επεξεργασία πληροφοριών ή άλλους τομείς της επιχειρηματικής δράσης που δεν ανήκουν στο στενό πυρήνα των ενδιαφερόντων της. Εδώ ανήκει και το Outsourcing. Στενά συνδεδεμένος με τον όρο outsourcing είναι και ο εδώ και πολλά χρόνια χρησιμοποιούμενος όρος «Make or buy».

Εάν θελήσει κανείς να εκτιμήσει σήμερα τις εργασίες των επαγγελματικών προσφερόντων μέσω μεθόδων Outsourcing διαπιστώνει ότι αυτοί προσφέρουν με χαμηλότερο κόστος από ότι οι αναφερόμενες από το outsourcing επιχειρήσεις. Ένας πióneros στο τομέα του Outsourcing είναι η General Motors. Η επιχείρηση αυτή κατόρθωσε έγκαιρα να ενσωματώσει όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες σε ένα δικό της υπολογιστικό κέντρο, να τις επεξεργαστεί και με βάση αυτές να λάβει σημαντικές αποφάσεις. Οι επιχειρήσεις συνεπώς θα πρέπει να είναι σε θέση να υπολογίσουν ποιες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες από τρίτους μπορούν να προσφερθούν σε ανταγωνιστικότερες τιμές από ότι αυτή μπορεί να παράγει. Υπάρχουν πολλά επιχειρήματα υπέρ της χρήσης ξένων υπηρεσιών από μια επιχείρηση. Ο τομέας της καθαριότητας, της λογιστικής παρακολούθησης, της χρήσης μεταφορικών υπηρεσιών για προϊόντα ή το προσωπικό, το δίκτυο διανομής, η φύλαξη, η αποθήκευση κτλ. Αποτελούν μόνο μερικούς τομείς που μπορούν να ανατεθούν σε εξωτερικούς εξειδικευμένους συνεργάτες. Μέσω της χρήσης αυτών των εξωτερικών υπηρεσιών μπορούν να εξοικονομηθούν σημαντικά κεφάλαια, αλλά και να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Βέβαια, η ενσωμάτωση ορισμένων εξωτερικών υπηρεσιών στις παραγωγικές διαδικασίες της επιχείρησης δεν αποτελεί απλό θέμα. Για τον παραπάνω λόγο θα πρέπει αυτές οι τμηματικές διαδικασίες να προσδιοριστούν επακριβώς, να μην υπάρχει κανενός είδους πρόβλημα ενσωμάτωσης στις παραγωγικές ροές και μόνο όταν αυτό επιτευχθεί, να εισαχθούν και να γίνει χρήση τους από την επιχείρηση. Σημαντικό επίσης είναι και το θέμα της επιλογής των Outsourcing συνεργατών για τα διάφορα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης. Ο κίνδυνος υφίσταται εκ του γεγονότος ότι οι εργασίες που θα ανατεθούν θα πρέπει να κατανεμηθούν σε περισσότερα άτομα, ή να μη δημιουργηθεί πλεόνασμα εργασίας στην ίδια την επιχείρηση. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να ακολουθηθεί μια συνετή οδός, ένας μέσος όρος, μια μέση οδός που ελαχιστοποιεί τον κίνδυνο και το οργανωσιακό πλεόνασμα εργασίας.

Πολύ επιμελής θα πρέπει να είναι ο διαχωρισμός των αντιθέμενων εργασιών και η επιλογή συνεργατών. Σημαντικό κριτήριο επιλογής για τους τελευταίους θα πρέπει να είναι και η οικονομική τους σταθερότητα δίπλα στην ικανότητα και την αξιοπιστία τους. Έγκαιρα θα πρέπει να διαγνωστεί και η πιθανότητα ανάληψης της παρεχόμενης υπηρεσίας πάλι από την ίδια την επιχείρηση. Αυτό θα πρέπει φυσικά να αποτελέσει αντικείμενο συμφωνίας στην υπογραφείσα σύμβαση ανάθεσης έργου και να υπάρξει και μια δικλείδα ασφαλείας (οικονομική ρήτρα). Θα πρέπει να διατυπωθεί έτσι που να υπάρχει η δυνατότητα ανάληψης της υπηρεσίας εκ μέρους της επιχείρησης ή η δυνατότητα να δοθεί σε άλλον εξωτερικό συνεργάτη.

(www.entelia.gr/el/outsourcing+ - 9k -)

8.1 Η ΤΟΥ OUTSOURCING

Το outsourcing αποτελεί πλέον πρακτική για πολλές μικρές αλλά και μεγάλες επιχειρήσεις, αφού παρέχει τη δυνατότητα σε αυτές να επωφεληθούν "αγοράζοντας" εξειδικευμένες υπηρεσίες. Έτσι, εκτός από το μειωμένο κόστος, ελαττώνεται το ρίσκο, βελτιώνεται η παραγωγικότητα, ενώ περιορίζονται οι ευθύνες των επιχειρηματιών και των εργαζομένων σε αυτές. Ειδικά στο χώρο της τεχνολογίας -και λόγω των εξειδικευμένων γνώσεων που απαιτούνται- το outsourcing μπορεί να αποτελέσει ιδανική λύση για μια μικρομεσαία επιχείρηση, καθώς θα λύσει πολλά προβλήματα και θα βελτιώσει ποιοτικά και ποσοτικά την παραγωγικότητα.

Ουσιαστικά το Outsourcing είναι η ανάθεση υπηρεσιών και εργασιών μιας επιχείρησης σε εξωτερικό συνεργάτη, που μπορεί να είναι είτε μια εταιρία που εξειδικεύεται σ' ένα τομέα είτε ένας μεμονωμένος ιδιώτης. Η ανάθεση μέρους των εργασιών μιας επιχείρησης σε τρίτους αποτελεί συχνό φαινόμενο εδώ και πολλά χρόνια. Σύμφωνα με αυτή την πρακτική, εργασίες όπως η καθαριότητα, οι λογιστικές και φορολογικές υποχρεώσεις, η διανομή των προϊόντων, η μισθοδοσία, οι προσλήψεις, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κ.ά. ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες της επιχείρησης, μέσω "ελεύθερης" εργασιακής σχέσης - ελεύθερης, με την έννοια ότι ο επιχειρηματίας δεν απασχολεί προσωπικό με εξαρτημένη σχέση (μισθό), αλλά καταβάλλει κάποιο αντίτιμο που έχει συμφωνηθεί για τις υπηρεσίες που λαμβάνει.

Επίσης, ο όρος Outsourcing μπορεί να μεταφερθεί στα ελληνικά με περιφραστικό τρόπο, ως υπηρεσίες "εξωγενών ή εξωεπιχειρησιακών πόρων", σε αντιδιαστολή με τις εργασίες που μπορούν να υλοποιηθούν εντός της επιχείρησης, "ενδοεπιχειρησιακά". Το outsourcing μπορεί να καλύψει τις περισσότερες από τις εργασίες μιας επιχείρησης, ξεκινώντας από τις πιο βασικές και φθάνοντας μέχρι τις πιο εξειδικευμένες. Για παράδειγμα, υπάρχουν αρκετές εταιρίες που έχουν εμπιστευθεί σε τρίτους την πλειονότητα των εργασιών τους, από την παραγωγή των πρώτων υλών, τη συσκευασία και τη διανομή των προϊόντων μέχρι τις εργασίες διαφήμισης και προώθησης, έχοντας κρατήσει μόνο τη διοίκηση, τη γενική εποπτεία και την εμπορική διαχείριση.

(www.entelia.gr/el/outsourcing+ - 9k -)

8.2

OUTSOURCING.

Η ανάπτυξη μίας ιδέας σε ένα νέο αξιόπιστο και πετυχημένο προϊόν απαιτεί πόρους και χρόνο που πολλές φορές μία επιχείρηση πιθανόν να μην έχει. Επίσης, μπορεί να χρειάζεται εργαλεία και γνώσεις τα οποία να μην είναι διαθέσιμα σε μία επιχείρηση και η απόκτησή τους να κοστίζει πάρα πολύ. Για την αντιμετώπιση τέτοιων προβλημάτων και άλλων που μπορεί να εμφανιστούν κατά την ανάπτυξη νέων προϊόντων, πολλές επιχειρήσεις καταφεύγουν στο Outsourcing προϊόντων ή διαδικασιών. Έτσι, ένας μεγάλος αριθμός δραστηριοτήτων προσφέρεται για outsourcing:

Marketing: Οι μικρές αλυσίδες αδυνατούν ουσιαστικά να ανταγωνιστούν τα μεγάλα δίκτυα σε επίπεδο διαφημιστικών και προωθητικών δαπανών. Παρ' όλα αυτά, προγράμματα ενεργειών τοπικού marketing, προσανατολισμένα στα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες τις εκάστοτε τοπικής αγοράς, μπορούν να επιτύχουν ιδιαίτερα ικανοποιητικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, αρκετές μικρές αλυσίδες έχουν εφαρμόσει προγράμματα C.R.M. και τοπικού marketing μέσω νέων τεχνολογιών, με πολύ θετικά αποτελέσματα. Μέσω club μελών και άλλων ενεργειών που δημιουργούν πιστότητα στους πελάτες, το ηλεκτρονικό marketing είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος προσέγγισης πελατών και το σημαντικότερο, με συγκριτικά χαμηλότερο κόστος.

& : Είναι προφανές ότι η δύναμη μιας αλυσίδας δεν είναι παρά η δύναμη του πιο ανίσχυρου κρίκου. Μια κακή επιλογή ενός franchisee μπορεί πολύ εύκολα να αποδυναμώσει ένα ολόκληρο δίκτυο, ιδιαίτερα αν δεν υπάρχει το κατάλληλο σύστημα εκπαίδευσης που θα διασφαλίσει την επιτυχία ενός δικτύου. Ο τομέας της εκπαίδευσης των franchisees προσφέρεται για τη συνεργασία με εξωτερικούς συνεργάτες, ιδιαίτερα για τα μικρά δίκτυα, που δεν έχουν τη δυνατότητα να απασχολούν εξειδικευμένο προσωπικό για την εκπαίδευση των franchisees. Εξάλλου, η επιλογή των κατάλληλων franchisees μπορεί να γίνεται από εξωτερικούς συμβούλους με αποδεδειγμένη πείρα στην συγκεκριμένη διαδικασία. Παράλληλα, η εκπαίδευση του προσωπικού πέρα από τον franchisee, είτε στην αρχή είτε για κάθε νέα λειτουργία / αντικείμενο, μπορεί να γίνεται συστηματικά, από εξωτερικούς συνεργάτες.

: Η διαχείριση του δικτύου, κυρίως από την οικονομική της πλευρά, αποτελεί βασικό πρόβλημα για τους franchisors μικρού μεγέθους. Εξειδικευμένη εξωτερική υποστήριξη μπορεί να αναλάβει τη συμβουλευτική καθοδήγηση σε θέματα χρηματοοικονομικού σχεδιασμού, λογιστικής υποστήριξης κ.λπ.

μ : Υπάρχουν πάντα στιγμές που ένα δίκτυο franchise μπορεί να χάσει την ελκυστικότητά του, την κατεύθυνσή του και γενικότερα την κινητήρια δύναμή του. Σε αυτές τις περιπτώσεις η βοήθεια εξωτερικών συμβούλων μπορεί να αναζωογονήσει το δίκτυο, να τονώσει τις λειτουργίες του και να δημιουργήσει νέες προοπτικές.

Οι πλέον διαδεδομένες μορφές χρήσης εξωτερικών υπηρεσιών είναι, διεθνώς, οι εξής:

- Επιλεκτική Χρήση Εξωτερικών Υπηρεσιών (out-tasking ή selective outsourcing)

Η μορφή αυτή είναι η λιγότερη σύνθετη και πιο εύκολα υλοποιήσιμη. Αφορά στη χρήση εξωτερικών υπηρεσιών για συγκεκριμένες, προκαθορισμένες δραστηριότητες. Συνήθη παραδείγματα αυτής της μορφής περιλαμβάνουν: την υποστήριξη των χρηστών των help desks, τις δραστηριότητες εισαγωγής στοιχείων (data-entry) και την εγκατάσταση και συντήρηση μικροϋπολογιστών και περιφερειακών συστημάτων.

Η διαχείριση αυτής της μορφής συνεργασίας είναι σχετικά εύκολη. Η τιμολόγηση γίνεται είτε ανά μονάδα (unit-price) είτε με σταθερό συνολικό τίμημα (fixed fee). Αυτή η μορφή σχέσης μπορεί να είναι περιορισμένης και μικρής χρονικής διάρκειας.

- Πολλλαπλή Συνεργασία (multi-sourcing)

Η μορφή αυτή προϋποθέτει την επιλογή περισσότερων του ενός εξωτερικού συνεργάτη με σκοπό τη συνεργασία με τον πλέον εξειδικευμένο σε κάθε τομέα. Συνήθη παραδείγματα αυτής της μορφής περιλαμβάνουν: τη λειτουργία και διαχείριση υπολογιστικών κέντρων (data centers), την παροχή τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, κλπ.

Η διαχείριση αυτής της μορφής συνεργασίας είναι περισσότερο απαιτητική, δεδομένου ότι ο πελάτης-οργανισμός πρέπει να παρακολουθεί τα αποτελέσματα συγκεκριμένων δραστηριοτήτων με προκαθορισμένη συμφωνία του επιπέδου της παρεχόμενης υπηρεσίας. Στη σχέση που διαμορφώνεται ο οργανισμός εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους εξωτερικούς συνεργάτες. Η μορφή αυτή είναι συνήθως μεγάλης χρονικής διάρκειας (π.χ. 5 ή 10 έτη).

- Στρατηγική Συνεργασία (co-sourcing)

Η μορφή αυτή αφορά στη διαμόρφωση στρατηγικής συνεργασίας με έναν εξωτερικό συνεργάτη (ή ένωση εταιριών) που παρέχει το σύνολο των υπηρεσιών πληροφορικής.

Η μορφή αυτή συνεργασίας προϋποθέτει τη δημιουργία μακροχρόνιας και στενής σχέσης μεταξύ των δύο συνεργατών. Η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων αφορά στο επίπεδο της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Σε αρκετές περιπτώσεις, τμήμα της τιμολόγησης των υπηρεσιών συνδέεται με τα οικονομικά αποτελέσματα του πελάτη-οργανισμού, δίνοντας έτσι κίνητρα στον εξωτερικό συνεργάτη για παροχή βέλτιστων υπηρεσιών.

Το Outsourcing αποτελεί μία διαδικασία κατά την οποία μία επιχείρηση αναθέτει μία εργασία σε κάποιον άλλον ώστε να την διευθετήσει καλύτερα. Στην περίπτωση της ανάπτυξης νέων προϊόντων, το Outsourcing συνεπάγεται με την πρόσληψη εξωτερικών εργολάβων για την ανάπτυξη μίας ιδέας σε ένα νέο προϊόν. Αυτή η επιχειρηματική τακτική επιτρέπει στην επιχείρηση να πάρει ρίσκα, να μειώσει το λειτουργικό κόστος της, να ελευθερώσει πόρους, να βελτιώσει τη στρατηγική της όσον αφορά το μάρκετινγκ και να είναι αρκετά ευέλικτη σε ξαφνικές αλλαγές της αγοράς.

Αν και η τακτική του Outsourcing, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε διαδικασία ή δραστηριότητα της επιχείρησης όπως π.χ. η μισθοδοσία, η έρευνα αγοράς και η διαχείριση πόρων, μπορεί να είναι ιδιαίτερα επιτυχημένη σε διαδικασίες και δραστηριότητες των τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης λόγω της πολυπλοκότητας των διαδικασιών και δραστηριοτήτων αυτών.

Κάθε Outsourcing θα πρέπει να είναι πολύ καλά σχεδιασμένο, η κάθε μορφή σχέσης της επιχείρησης με τον εξωτερικό συνεργάτη που αναλαμβάνει το Outsourcing κάποιας διαδικασίας ή δραστηριότητας θα πρέπει να διοικείται πολύ καλά και τα αποτελέσματα κάθε Outsourcing να αξιολογούνται. Επίσης, η ανάγκη για τη διενέργεια Outsourcing θα πρέπει να εξετάζεται πριν την έναρξη του ώστε να μην ξεκινά μία επιχείρηση μία δραστηριότητα η οποία δεν θα της είναι χρήσιμη.

Τέλος, σημαντική βαρύτητα θα πρέπει να δοθεί στην επιλογή του συνεργάτη. που θα πρέπει να συνυπολογισθούν κατά την επιλογή του συνεργάτη του Outsourcing είναι:

- Η απώλεια της βασικής ικανότητας και επάρκειας.
- Η προϋπόθεση της μακροχρόνιας σταθερότητας του συνεργάτη.
- Η διατύπωση του όρου της ανάληψης πάλι εκ μέρους της επιχείρησης της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- Η απώλεια της αξιοπιστίας και νομιμότητας του συνεργάτη.

Αυτοί οι κίνδυνοι μπορούν να μειωθούν εκ των προτέρων όταν υπάρχουν περισσότεροι δυνητικοί Outsourcing συνεργάτες σε μια διαδικασία ανάθεσης. Θα πρέπει βέβαια η Ηγεσία της επιχείρησης να προσέχει να μη συμμετέχουν στη διαδικασία επιλογής εξωτερικού συνεργάτη οι θιγόμενοι εργαζόμενοι της επιχείρησης, διότι η συμμετοχή τους σε αυτή ίσως να δημιουργήσει εντάσεις και προβλήματα σε όλο το σώμα ή το προσωπικό.

Συχνά και σε περίπτωση απώλειας εργατικών θέσεων να υποχρεωθεί ο εξωτερικός συνεργάτης να προσλάβει άτομα (σε μια μεταβατική περίοδο) και έτσι να δημιουργηθεί μια σταθερότερη εργασιακή σχέση. Τα τελευταία χρόνια μπορούμε να πούμε ότι υπάρχει μια «υστερία» για χρήση υπηρεσιών «outsourcing» και μέσα σε λίγο χρονικό διάστημα δημιουργήθηκε μια σημαντική εξειδικευμένη αγορά σε αυτού του είδους τις υπηρεσίες. Ακόμη και ο ελληνικός στρατός ανέθεσε την διατροφή των στρατιωτικών σε εταιρίες Catering. Άλλοι τομείς που γνωρίζουν αλματώδη ανάπτυξη είναι τα Logistics, η μεταφορά χρημάτων, το Management πολυκατοικιών κτλ.

Βέβαια, η αντίσταση στο Outsourcing είναι δεδομένη και μεγάλη, διότι οι θιγόμενοι συνεργάτες, οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, οι Managers κτλ. έχουν απώλειες σε θέσεις εργασίας, δυνατότητες επιρροής, άνεση ή και δικαιολόγηση δαπανών από υπεράριθμους συνεργάτες και πολλά άλλα, τα οποία είναι απρόθυμοι να καταργήσουν χωρίς αντίσταση.

Έτσι, μπορεί κανείς να ακούσει πολλά επιχειρήματα ενάντια στην εφαρμογή μεθόδων Outsourcing όπως:

- Εμείς τα κάνουμε όλα μόνοι μας καλύτερα.
- Δεν χρειαζόμαστε τους άλλους γιατί δεν τους ξέρουμε.
- Το Outsourcing σημαίνει απώλεια διαπραγματευτικής ικανότητας.
- Ο εξωτερικός συνεργάτης δεν μπορεί να βελτιώσει την υφιστάμενη κατάσταση κ.α.

Φυσικά το Outsourcing έχει και αυτό τα φυσικά του όρια που δεν πρέπει κανείς να τα υπερβεί ή να τα παραβλέπει. Τομείς υψηλής ασφαλείας, όπως φύλαξη χημικών εργοστασίων, στρατοπέδων, συνόρων κτλ. Αποτελούν ευαίσθητα σημεία που δεν μπορεί ή δεν πρέπει κανείς να αναθέσει στο Outsourcing. Επίσης, η φύλαξη του ταμείου μιας τράπεζας ή η λογιστική παρακολούθηση των οικονομικών του κράτους δεν είναι τομείς που ανατίθενται σε εξωτερικούς συνεργάτες.

(www.entelia.gr/el/outsourcing+ - 9k -)

8.3 OUTSOURCING

Το Outsourcing χωρίζεται στις εξής φάσεις:

- **μμ μ** : Στην φάση αυτή θα πρέπει να αποτυπωθούν οι στόχοι και ο σκοπός της ανάθεσης σε εξωτερικό συνεργάτη κάποιων διαδικασιών ή λειτουργιών της επιχείρησης. Επίσης θα πρέπει να καθορισθεί ο προϋπολογισμός, το χρονικό διάστημα και οι πόροι που θα χρειασθούν.
- **A μ** : Διαμορφώνονται οι βασικές πολιτικές και τα επίπεδα εξυπηρέτησης που θα παράσχουν οι Προμηθευτές. Επίσης διαμορφώνονται οι σχέσεις με τα υπόλοιπα λειτουργικά μέρη της επιχείρησης ώστε να σχεδιασθούν τα συστήματα επικοινωνίας και ελέγχου. Σχεδιάζεται ανακοίνωση εκδήλωσης ενδιαφέροντος και επιλέγεται ο Προμηθευτής βάσει των ανωτέρω κριτηρίων.
- **μ** : Ο τελικός σχεδιασμός της υπηρεσίας καθώς και το τελικό συμβόλαιο καταρτίζονται με την συμμετοχή του επιλεγμένου Προμηθευτή.
- **:** Η διαδικασία μετάβασης της εκτέλεσης των διαδικασιών / λειτουργιών από τον Προμηθευτή.
- **.** Η συνεχής σχέση με τον Προμηθευτή, οι αλλαγές στο συμβόλαιο και στους στόχους και προσδοκίες συζητούνται και υλοποιούνται.
- **.** Στο τέλος της συμβατικής περιόδου αποφασίζεται η συνέχεια ή όχι του συμβολαίου.

Η πιο κρίσιμη φάση στην διαδικασία του outsourcing είναι αυτή του προγραμματισμού. Για τον λόγο αυτό έμπειροι αναλυτές του χώρου προτείνουν κάποιες χρήσιμες συμβουλές:

- Ποτέ μην 'εμπιστευθείτε' μία λειτουργία που είναι βασική για την επιχείρησή σας σε εξωτερικό συνεργάτη.
- Ποτέ μην αφήνετε την πλήρη διαχείριση της λειτουργίας στον Προμηθευτή. Ακόμη και στις περιπτώσεις που αποφασίσατε το πλήρες outsourcing μιας λειτουργίας σε Προμηθευτή χρειάζεται έλεγχος από ομάδα στελεχών της επιχείρησης που γνωρίζει τους στόχους της και τους σκοπούς του outsourcing.
- Αναγνωρίστε ότι πολύ λίγες λειτουργίες είναι βασικές για την επιχείρησή σας. Για τον λόγο αυτό όλες οι λειτουργίες υποστήριξης (Διαχείριση Προσωπικού, Διανομή Προϊόντων, Λογιστική, κλπ.) θα μπορούσαν να υλοποιηθούν από εξωτερικούς συνεργάτες με τα ίδια ή και καλύτερα αποτελέσματα.
- Τέλος εάν έχετε αμφιβολία ποια λειτουργία και πώς θα έπρεπε να την αναθέσετε σε εξωτερικούς συνεργάτες υπάρχουν οι ειδικοί Σύμβουλοι του Outsourcing που μπορούν να σας βοηθήσουν. Απευθυνθείτε σε αυτούς που έχουν την εμπειρία.

(www.entelia.gr/el/outourcing+ - 9k -)

8.4 OUTSOURCING OR INSOURCING

Πολλές φορές όμως η εμμονή στη μείωση του κόστους των παρεχόμενων υπηρεσιών μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Φανταστείτε την παρεχόμενη παιδεία, νοσοκομεία κτλ. Με μειωμένο κόστος εργασίας δηλαδή αμοιβή καθηγητών, γιατρών κτλ. Θα οδηγούσε σε υποβάθμιση και σε ευτελισμό της παρεχόμενης υπηρεσίας. Αυτός είναι ένας από τους σημαντικότερους λόγους που πολλές επιχειρήσεις αναθεωρούν τις αποφάσεις για χρήση κάποιων υπηρεσιών Outsourcing. Ομιλούμε τότε για **Insourcing**. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει τάση στα πλαίσια εφαρμογής μεθόδων Lean Management για διαρκή προσπάθεια αποφυγής ή συνειδητής εναντίωσης στη μείωση του προσωπικού. Πολλές επιχειρήσεις στα πλαίσια αναδιάρθρωσης των διαδικασιών παραγωγής αναπτύσσουν δράσεις θέλοντας να αξιοποιήσουν παραγωγικότερα το πλεονάζον δυναμικό. Η αναδόμηση που απαιτείται δημιουργεί παραγωγικότερες και ανταγωνιστικότερες παραγωγικές δομές. Αυτή η μορφή αξιοποίησης των υπεράριθμων εργαζομένων σε νέες δράσεις δημιουργεί στο προσωπικό ένα αίσθημα σιγουριάς για την θέση εργασίας του. Αυτή η σιγουριά ή επιμήκυνση του χρόνου εργασίας λειτουργεί ως υποκινητικός μηχανισμός σε όλο το προσωπικό, όχι μόνο να βελτιώσει την αποδοτικότητα του, αλλά και για συμμετοχή στην αναδόμηση.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, πολλές επιχειρήσεις στο παρελθόν θεωρούσαν το τμήμα της ηλεκτρονικής επεξεργασίας στοιχείων ως τομέα που έπρεπε να ανατεθεί σε Outsourcing συνεργάτες. Σήμερα όμως τα πράγματα δεν είναι όπως παλιά. Η εργασία αυτή θεωρείται σημαντική από τις περισσότερες επιχειρήσεις και αρχίζει να επανέρχεται στα χέρια της ίδιας της επιχείρησης. Επίσης και πολλές άλλες δράσεις διαμορφώνονται με άλλο τρόπο. Δημιουργούν συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, συγχωνεύσεις κτλ.

Όμως οι διεθνείς εξελίξεις και οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στη διεθνή αγορά απαιτούν τη συνεχή εγρήγορση των επιχειρήσεων. Επομένως οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητούν πάντα το φθηνότερο και το καλύτερο. Η βασική ιδέα της ανάθεσης σε τρίτους, τομέων ή λειτουργιών της επιχείρησης είναι κατά βάση σωστή και δεν αμφισβητείται από κανένα. Για κάθε επιχείρηση είναι πιο συμφέρον και στρατηγικά πλεονεκτικό να επικεντρώνεται στον κυρίαρχο και σημαντικότερο ρόλο της, και τα μη σημαντικά για αυτή να τα αναθέτει σε άλλους ειδικού με χαμηλότερο κόστος. Όμως ορισμένα θέματα και τομείς που χθες θεωρούνταν από το Management ως δευτερεύουσας σημασίας και ανατίθεντο σε τρίτους, σήμερα μπορεί να είναι σημαντικά και να τα

αναλάβει η ίδια η επιχείρηση. Τέτοιες λειτουργίες μπορεί να είναι τα Logistics, το Μάρκετινγκ κτλ.

Τί πρέπει όμως να γίνει; Τι πρέπει να επιλέξει; Outsourcing ή Insourcing; Αποτελεί ένα ερώτημα το οποίο πρέπει να τεθεί και να απαντηθεί, όμως δεν αποτελεί δόγμα και δεν υπάρχει καμία συνταγή. Στην πράξη και οι δύο τρόποι είναι πιθανοί, όμως θα πρέπει να υπάρχει η κατάλληλη αναλογία. Χαρακτηριστικά είναι το παράδειγμα που αναφέρει ο J.B. Quinn και έχει τη ρίζα του στον R.B. Reich και παριστάνει ανάγλυφα τι συμβαίνει όταν κανείς επιλέγει μεθόδους Outsourcing: «Όταν ένας αμερικάνος αγοράζει μια Pontiac La Mans από την GM, αυτό αποτελεί μια διεθνή συναλλαγή. Η GM λαμβάνει 20.000 US Dollars κατευθύνονται στην Ιαπωνία, η οποία προμηθεύει τα υψηλής τεχνολογία τμήματα. Περίπου 1500 \$ κατευθύνονται στη Γερμανία για Stryling και συναρμολόγηση. Η Taiwan και η Singapur απολαμβάνουν για ανταλλακτικά 800 \$, η Αγγλία λαμβάνει για μάρκετινγκ περίπου 500\$. Περίπου 100 δολάρια παίρνουν τα νησιά Barbados και Ireland για την επεξεργασία των στοιχείων. Το υπόλοιπο λιγότερο από 8.000 \$ απολαμβάνουν οι επιχειρηματίες στο Detroit, οι δικηγόροι και οι τράπεζες στη Νέα Υόρκη, οι πολιτικοί στην Washington, οι εργαζόμενοι στα ταμεία ασφάλισης, οι μέτοχοι της GM κτλ.

Όλα αυτά που παρατέθηκαν παραπάνω αποδεικνύουν περίτρανα ότι πρώτα η ιδέα του Outsourcing μπορεί να κάνει τους «καλύτερους των καλύτερων» επιτυχημένους συνεργάτες σε διεθνές επίπεδο.

(www.entelia.gr/el/outsourcing+ - 9k -)

/

Αφού λοιπόν αναλύσαμε μερικές από τις νέες τάσεις και εξελίξεις του μάνατζμεντ είναι σκόπιμο να προβούμε σε μερικά συμπεράσματα και προτάσεις.

Όπως είδαμε τα βασικά χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν το Σύγχρονο Μάνατζμεντ από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης (και διοικητικής μεταρρύθμισης) είναι ο εξωστρεφής προσανατολισμός του προς τους πολίτες-πελάτες των επιχειρήσεων, με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών/προϊόντων και η έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την οικονομικότητα των διοικητικών δράσεων.

Από την πλευρά της η ελληνική εμπειρία από τις μέχρι τώρα εφαρμογές του Σύγχρονου Μάνατζμεντ δεν διαφοροποιείται ουσιωδώς από την εμπειρία των άλλων κρατών. Στα ιδιαίτερα αρνητικά της ελληνικής περίπτωσης μπορούν να καταγραφούν το εύρος των πελατειακών σχέσεων και η ασυνέχεια στη άσκηση των πολιτικών.

Επιπλέον ότι ο κρατικός παρεμβατισμός δεν αφήνει την ανάπτυξη πρακτικών που έχουν δουλέψει επιτυχημένα στο εξωτερικό. Βέβαια σημειώνεται στο παράδειγμα της Ελλάδας ότι έχουν γίνει πολλές αλλαγές λόγω της παγκοσμιοποίησης, όμως υπάρχει πολύ δρόμος ακόμα για να μπορέσει να έρθει στα πρότυπα των επιτυχημένων μοντέλων άλλων χωρών.

Το σε πίο βαθμό έχει επιδράσει η παγκοσμιοποίηση μια εθνική οικονομία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Οι επιχειρήσεις μπορεί να σκέφτονται την στρατηγική τους σε παγκόσμιο επίπεδο όμως θα πρέπει να δρουν ακολουθώντας τις ιδιοσυγκρασίες της κάθε χώρας. Όσο και να προσαρμοστούν οι αγορές στους κανόνες της παγκοσμιοποίησης, οι διαφορές θα υπάρχουν πάντα.

Παρ' όλα αυτά, θεωρούμε ότι οι προοπτικές επιτυχίας του Σύγχρονου Μάνατζμεντ στην Ελλάδα είναι θετικές. Οι βασικοί παράγοντες που μας οδηγούν στην κρίση μας αυτή είναι η παγκοσμιοποιημένη ελεύθερη αγορά, η είσοδος στην εγχώρια αγορά μεγάλων πολυεθνικών εταιριών, οι συνήθειες και οι απαιτήσεις των καταναλωτών που συνεχώς αλλάζουν και αυξάνονται. Όλα αυτά έχουν 'βάλει' τις Ελληνικές επιχειρήσεις σε ένα μονόδρομο όπου η επιβίωση τους πλέον κρίνεται από την σωστή χρησιμοποίηση και αφομίωση του Σύγχρονου Μάνατζμεντ. Επιπρόσθετα, οι Ελληνικές επιχειρήσεις οφείλουν να ελαχιστοποιήσουν τις εγωιστικές τους τάσεις καθώς νέες τάσεις και εξελίξεις του Μάνατζμεντ όπως το Benchmarking και το Outsourcing βασίζονται στην αντικειμενικότητα και την μετριοπάθεια.

-
- Βλαδίκας Γιώργος, Χουσουρίδης Νίκος, (2006) Επιχειρησιακός Οδηγός, Benchmarking, Κ.Ε.Τ.Α.-ΚΕ.ΜΑΚ.
 - Γεωργόπουλος Νικόλαος (2004), Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα. σελ. 62-65
 - Γκιζελή Δ.Β(1993), Απλά μαθήματα κοινωνιολογίας, Νήσος.
 - Θεωδορόπουλος Α. (2003), Στρατηγικός επιχειρηματικός σχεδιασμός, Προπομπός, Αθήνα. σελ. 29-39, 99,
 - Καρκατσούλης Παναγιώτης (2000), Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, VPRC, Αθήνα. σελ.77-81
 - Μάντζαρης Γ. (2003), Σύγχρονη Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα. σελ. 397-398
 - Montata J Patrick (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα. σελ. 14-17
 - Παπαθεοδώρου Χ. – Γεωργατσούλης Μ.,2002, Διαχείριση της Γνώσης, Ιόνιο Πανεπιστήμιο. σελ. 88-91
 - Παναγιωτοπούλου Ρ(1990)., Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Μεταίχμιο, Αθήνα.
 - Παυλόπουλος Π(1996)., Μαθήματα διοικητικής επιστήμης, Μεταίχμιο, Αθήνα.
 - Παπαδογιάννης (2001), Η νέες τάσεις του Μάνατζμεντ, 2001. σελ.99-105
 - Παπαδάκης Β. (2002), Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και διεθνής εμπειρία, Δ' Έκδοση, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα. σελ. 111-112, 153-159
 - Σμώκος (2001), Costumer Relationship Management, Σημειώσεις Μαθημάτων/Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. σελ. 52-59
 - Τζωρτζάκης Κώστας (2002), Οργάνωση και Διοίκηση, Rosili. σελ.51-59
 - Φλώρος Χ. (2002), Σύγχρονη διοικητική των επιχειρήσεων, Σύγχρονη εκδοτική, Αθήνα. σελ. 161-162

- Arthur A. Thomson (2001), *Strategic Management*, McGraw Hill. p. 55
- David Gurteen (1999), *Knowledge management magazine*, Vol2, Issue 5.
- Davenport Th., Prusak L. (2000), *Working Knowledge: How organization manage what they know*. p. 6
- De Wit, B., and Meyer, R. (2001) “*Strategy, Process, Content, Context*” London: Thomson Business Press
- Johnson G. and Scholes K. (1997), “*Exploring Corporate strategy*” 4th Ed. Prentice Hall. p. 25
- Kay J. (1993), “*Foundations of corporate success*” NY: Oxford University Press.
- Mabey C, *Managing Learning*. p. 24
- March J. G, 1991, *Exploration and exploitation in organizational learning*, *Organization Science*, p. 71-87

INTERNET

- www.v-prc.gr/7/6/1_gr.html - 26k - accessed: 20-09-2007
- www.elot.gr/adapt/page3.htm - 23k - accessed: 5-10-2007

Πρασιανάκης Ι.Ν., Βαρουφάκης Γ., Μάτσας Ι

Η ποιότητα και ο ποιοτικός έλεγχος, προϋπόθεση για την ανάπτυξη και επιβίωση μιας σύγχρονης κοινωνίας.

- www.tee.gr/online/epikaira/2000/2105/pg103.shtml - 35k -
- www.sap.com/greece/solutions/business-suite/crm/crmondemnd/index.epx - 29k -
accessed: 22-11-2007
- www.entelia.gr/el/outsourcing+ - 9k accessed: 22-11-2007

* **e-business forum**

μ ,

I.

Προτίμηση στο περιβάλλον εργασίας γραφείου (Microsoft Office ή Open Office) και στις εφαρμογές που σχετίζονται με το Διαδίκτυο (Φυλλομετρητές και Προγράμματα Ανάγνωσης Ηλεκτρονικού Ταχυδρομείου) δείχνουν οι περισσότεροι χρήστες που χρησιμοποιούν τον υπολογιστή στο σπίτι.

Μια δεύτερη κατηγορία χρηστών, συνήθως μονοπρόσωπων ή μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων, χρησιμοποιεί εξειδικευμένες επαγγελματικές εφαρμογές (γιατροί, δικηγόροι, συμβολαιογράφοι, λογιστές) για να διευκολύνει την επαγγελματική καθημερινότητα με βελτιωμένα προγράμματα τήρησης αρχείου και πελατειακής βάσης.

Οι κύριες χρήσεις του λογισμικού στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, σύμφωνα με έρευνα του e-business forum, εμφανίζονται στο σχετικό διάγραμμα.

Η μεγάλη διαφοροποίηση απαντάται στους χρήστες εξειδικευμένων συστημάτων σε επιχειρηματικό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, (βλέπε σχετικό διάγραμμα) σε επιχειρηματικό περιβάλλον, πρώτα κατατάσσονται τα συστήματα ERP (Enterprise Resource Planning, ή Εφαρμογών Διαχείρισης Εταιρικών Πόρων) και δεύτερα τα συστήματα που χειρίζονται τα επικαλούμενα Help-Desk ή Τμήματα Υποστήριξης Πελατών των εταιρειών. Την τρίτη θέση καταλαμβάνουν τα συστήματα CRM (Customer Relationship Management ή Εφαρμογές Διαχείρισης Πελατών).

Το ERP περιγράφει ένα σύνολο δραστηριοτήτων χάρη στις οποίες μια επιχείρηση διαχειρίζεται σημαντικά τμήματα των εργασιών της, όπως ο σχεδιασμός νέων προϊόντων, η αγορά πρώτων υλών και ανταλλακτικών, η συντήρηση εξοπλισμού, η παρακολούθηση αποθήκης, η διαχείριση παραγγελιών και η εξυπηρέτηση πελατών. Συνήθως το ERP αποτελείται από μια σειρά διαδικασίες, καθώς και λογισμικό κατασκευασμένο ειδικά για να τις υποστηρίξει.

Το CRM είναι ουσιαστικά μια μεθοδολογία η οποία στηρίζεται στην εκτεταμένη χρήση βάσεων δεδομένων. Σε αυτές η εταιρεία τηρεί ένα πλήθος από πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν είτε για να αυξήσουν τις πωλήσεις της είτε για να εξυπηρετηθεί καλύτερα η ήδη υπάρχουσα πελατεία της (γεγονός που θα αυξήσει τις πωλήσεις μακροπρόθεσμα).

Η χρήση λογισμικού CRM επιτρέπει άμεση πρόσβαση στο ιστορικό του κάθε πελάτη και διατηρεί το ιστορικό του σε πρώτη ζήτηση.

Ενώ στον χώρο της μικρής επιχείρησης ο δικτυακός τόπος είναι ο χώρος στον οποίο οι πελάτες μπορούν να βρουν απαντήσεις στα ερωτήματά τους και λύσεις στα προβλήματά τους, οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν άλλες ανάγκες.

Οι σύγχρονες εφαρμογές CRM οι οποίες εφαρμόζονται κατά κόρον στις σύγχρονες επιχειρήσεις, δεν είναι μόνον οικονομικές στη χρήση αλλά διατηρούν και την καλή εικόνα της επιχείρησης.

Όταν το κόστος της διατήρησης ενός υπάρχοντος πελάτη είναι αρκετά μικρότερο από το κόστος

πρόκτησης νέου πελάτη, η βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών, με τη χρήση λογισμικού, βελτιώνει την εικόνα που έχει ο πελάτης για την επιχείρηση, δημιουργώντας έτσι έναν ισχυρό δεσμό ανάμεσα στα δύο εμπλεκόμενα μέρη.

Ο αυτοματισμός γραφείου και οι εμπορικές και λογιστικές εφαρμογές είναι ο κύριος λόγος για τον οποίο σκοπεύουν να εγκαταστήσουν συστήματα Η/Υ όσες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν ακόμη. Με δεδομένο ότι αυτές αντιπροσωπεύουν το 64% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, φαίνεται να υπάρχει μεγάλο δυναμικό ανάπτυξης για όσες εταιρείες προσφέρουν λύσεις στις ελληνικές επιχειρήσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι μεγάλο ποσοστό των επιχειρήσεων που δεν έχουν Η/Υ φαίνεται να έχει μεγάλο πρόβλημα εξοικείωσης με τις δυνατότητες της τεχνολογίας και έλλειψη εκπαιδευμένου προσωπικού που θα χειριστεί τα εργαλεία της πληροφορικής.

Όπως λέγεται συχνά, κάθε πρόβλημα κρύβει και μια ευκαιρία. Και η ευκαιρία στην προκειμένη περίπτωση - για όσους αναλάβουν πρωτοβουλίες για την ταχύτερη εξοικείωση των ελληνικών επιχειρήσεων με τις δυνατότητες της τεχνολογίας - είναι η διεύρυνση της

αγοράς, αλλά και η βελτίωση της παραγωγικότητας ενός σημαντικού τμήματος της ελληνικής οικονομίας.

* : . , *NT.* , *A.* , . , *T.*
, .

, 16/05/2004 , .: D25

: B14165D251

ID: 262832

* μ μ
 .
 μ , μ
 μ μ . VPN, CRM, SQL...
 . μ μ
 μ , μ μ
 μ μ .
 μ
 μ .

Πόσο απαραίτητη είναι η εισαγωγή της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις εξηγεί ο διευθύνων σύμβουλος της εταιρείας Job Centers Hellas ΑΕ κ. « '

μ » τονίζει « μ
 μ μ (VPN) ,
 μ μ CRM , μ
 μ . ,
 ,
 μ ».

« μ , » συνεχίζει και
 προσθέτει ότι « μ , μ
 μ , , μ μ
 μ μ .
 , , μ
 μ , μ , μ , μ
 μ SQL (μ)
 μ) .
 μ , μ , μ μ
 μ .

Όσον αφορά τη μηχανοργάνωση, σχεδόν άπαντες, από μικρού και μεσαίου μεγέθους εταιρείες ως και τους αληθινούς κολοσσούς, ελληνικής, αλλοδαπής ή πολυεθνικής βάσης, οι οποίες δραστηριοποιούνται στον χώρο της επιλογής απασχόλησης, περίπου το 95% διαθέτει τουλάχιστον τη βασική υποδομή: κάποιους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, ενδοεταιρικό δίκτυο, ευρέως κυκλοφορούντα λογισμικά κτλ. Ξεκινώντας μάλιστα από την αρχή του χρόνου, περίπου οι μισές από αυτές τις εταιρείες, σε ποσοστό 52%, διαθέτουν και ιστοσελίδες.

*

Στην Ελλάδα οι πλέον εξελιγμένες, σύγχρονες, εφαρμογές σπανίζουν τόσο που είναι «ιδεατά» ανύπαρκτες. Τα ποσοστά τους είναι μη υπολογίσιμα καθώς κατ' ουσίαν δεν υπάρχουν, μια και αφού δεν χρησιμοποιούνται ούτε καν διατίθενται. Εφαρμογές καλού επιπέδου χρησιμοποιούν, κατ' ανάγκην, οι πολυεθνικές εταιρείες που πρέπει να συντονίζουν τα δεδομένα τους διεθνώς. Πολλές εξ αυτών, περίπου το 30%, αναβαθμίζουν τα συστήματά τους διεθνώς, αρχής γενομένης από το τέλος του 2001 ως και τον Ιούνιο του 2002, αποφάσεις στη λήψη των οποίων έχει βοηθήσει και η πτώση των τιμών στην πεσμένη αγορά τεχνολογίας. Η λογική της αναβάθμισης έγκειται στη γήρανση των συστημάτων των εταιρειών αυτών. Εχοντας επενδύσει νωρίς, η τεχνολογία τους είναι λογικό να ξεπεραστεί με την πάροδο του χρόνου. Δεν μπορεί όμως να παραβλεφθεί ότι έχει συμβάλει καθοριστικά στην ως τώρα ανάπτυξή τους.

Αρωγοί στο θέμα πάντως παραμένουν οι ΗΠΑ, η Αγγλία και οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης. Η απλή εκμετάλλευση του διαδικτυακού πρωτοκόλλου (IP) θεωρείται αρχέγονη υπόθεση, ενώ οι εφαρμογές τρίτης γενιάς είναι συνήθεις. Ιδεατά δίκτυα υπάρχουν όπου χρειάζονται, χωρίς όμως να είναι ευρέως διαδεδομένα μια και δεν θεωρούνται απαραίτητα ενώ αντιθέτως ιδιαίτερα συνηθισμένες είναι οι πλατφόρμες πολυδιάστατων βάσεων, οι οποίες χρησιμοποιούνται από τις εταιρείες σε ποσοστό 60%. «

μ

μ

μ . μμ DSL

μ

μ

,

μ

μ

300 μμ DSL

μ

»

όπως δήλωσε χαρακτηριστικά ο κ. Γρ. Μητσακόπουλος.

* μ

Ποια είναι όμως τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι επιχειρηματίες, μικροί ή μεγάλοι, προκειμένου να αναπτύξουν τεχνολογικά την εταιρεία τους;

Ειδικοί του χώρου δίνουν τρεις ουσιαστικές κινήσεις-συμβουλές που πρέπει να υλοποιηθούν. , θα πρέπει να προϋπολογίσουν επένδυση για πλήρες σύστημα, συμπεριλαμβανομένου IP και φωνής. Το patchwork είναι καλό για παπλώματα και οι «μεσοβέζικες λύσεις» είναι αντιθετικοί όροι. , να διαθέσουν, να προσλάβουν ή να απασχολήσουν υπό προσωρινό καθεστώς άτομο υπεύθυνο για τη στρατολόγηση του προσωπικού επί θεμάτων περιγραφής του ικανού και αναγκαίου συστήματος, επικοινωνίας και παροχής βοήθειας στην εταιρεία που παρέχει την επιλεγμένη εφαρμογή, απομάκρυνσης των παντός είδους επαϊόντων από την εταιρεία, κυρίως δε της διοίκησης, που σπάνια γνωρίζει τις καθημερινές ανάγκες ακόμη και όταν είναι χρήστες της τεχνολογίας και εκπαίδευσης των συναδέλφων στον νέο πλέον τρόπο εργασίας. Τρίτον, να κοιτάνε προς το μέλλον. Το μέλλον λέει ότι το παρόν είναι η αρχή. Αρα, αγοράζουμε λογισμικό από το ράφι με δυνατότητες αναβάθμισης. Και φυσικά πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι για την Ελλάδα οι εφαρμογές πρέπει να μιλάνε και ελληνικά.

« μ

* **[Virtual private network (VPN)]**

Πρόκειται για ένα σύστημα που παρέχει πληροφορίες και επικοινωνιακές υπηρεσίες ανάμεσα σε επιχειρήσεις και εμπορικούς συνεργάτες και βασίζεται πάνω σε μια μοιραζόμενη, διασφαλισμένη δικτυακή δομή.

* - - **[Business-to-business (B2B)]**

Επιχειρηματικό μοντέλο που επιτρέπει την ηλεκτρονική διεξαγωγή συναλλαγών και τη συνεργασία ανάμεσα σε εταιρείες. Η χρήση ηλεκτρονικών μέσων για επιχειρηματικές συνεργασίες επιτυγχάνεται μέσω συμφωνιών ανάμεσα στις εμπλεκόμενες επιχειρήσεις. Οι συναλλαγές γίνονται διά μέσου εξουσιοδότησης στο Διαδίκτυο (Internet) και ελέγχονται από το Web Authorization Control (WAC) όσον αφορά τη μεταφορά εμπιστευτικών πληροφοριών, πραγματοποίηση παραγγελιών, εκτέλεση εντολών και άλλες εσωτερικές διαδικασίες ανάμεσα στις εταιρείες.

* - - **[Business-to-consumer (B2C)]**

Επιχειρηματικό μοντέλο που επιτρέπει την ηλεκτρονική διεξαγωγή συναλλαγών ανάμεσα σε εταιρεία και στους πελάτες της. Αυτός ο τύπος εμπορίου μπορεί να συμπεριλαμβάνει συνεργασία σε τυπικό ή άτυπο επίπεδο.

* **[Certificate (certification) authority (CA)]**

Η ηλεκτρονική επιβεβαίωση, εσωτερικά ή μέσω τρίτου της ταυτότητας ενός ατόμου. Η εγγύηση παρέχεται μέσω μιας συσκευής, όπως ένας διαδικτυακός σέρβερ, ένας δικτυακός ρούτερ ή μια απλή εφαρμογή ηλεκτρονικού υπολογιστή. Το πιστοποιητικό υποστηρίζεται από στοιχεία καταχωρημένα σε μια βάση δεδομένων, στην οποία υπάρχουν λεπτομέρειες για τον έλεγχο κάποιων ιδιοτήτων του ατόμου, όπως άδειες πρόσβασης και δραστηριότητες.

* **μ μ** **μ** **[Customer relationship
management (CRM)]**

Μια επιχειρηματική στρατηγική ευρείας επέκτασης, σχεδιασμένη ώστε να βελτιστοποιούνται η επωφέλεια, τα έσοδα και η ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο η επιχείρηση θα πρέπει να οργανώσει τη λειτουργία γύρω από τα ξεχωριστά τμήματα των πελατών, να δώσει βάρος στην αντιμετώπιση των πελατών καθώς και στις διαδικασίες συνεργασίας μεταξύ πελατών και προμηθευτικής αλυσίδας.

* **μ μ** **[Structured query language (SQL)]**

Η πλατφόρμα πάνω στην οποία στηρίζεται το λογισμικό σύστημα επικοινωνίας, αναζήτησης και λειτουργίας της Microsoft. Χρειάζεται προκειμένου ο σέρβερ να μπορεί να καταλάβει τις εντολές που του δίνονται, όπως για παράδειγμα ο τρόπος λειτουργίας του σέρβερ, του ρούτερ κτλ.

, 07/10/2001 , .: D30

: B13384D301

ID: 239483

μ

Η Ελλάδα της ανάπτυξης και της ευημερίας δεν μπορεί παρά να έχει συγκεκριμένο και μετρήσιμο στόχο για την επιχειρηματικότητα. Δεν μπορεί παρά να έχει στο επίκεντρο των προσπαθειών της την περαιτέρω ανάπτυξη και ενίσχυση της επιχειρηματικότητας.

Οι προοπτικές της είναι ευθέως συνδεδεμένες με την ευημερία και την ανάπτυξη της χώρας και των πολιτών, με την τόνωση της αγοράς, τη δημιουργία νέων ευκαιριών επιχειρηματικής δράσης, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και την υλοποίηση καινοτόμων σχεδίων.

Η ανταγωνιστικότητα είναι το μεγάλο στοίχημα που καλούμαστε να βάλουμε και να κερδίσουμε. Συνιστά στρατηγική μας επιλογή για υγιείς, ισχυρές, δυνατές και σύγχρονες επιχειρηματικές δραστηριότητες.

Χωρίς την ανταγωνιστικότητα δεν μπορεί να υπάρξει ένα συναρθρωμένο οικονομικό πλαίσιο που να οδηγεί σε ανάπτυξη και κοινωνική ευημερία. Η επιχειρηματικότητα με τη σειρά της αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ανταγωνιστικότητας και με τον τρόπο αυτό της μακροχρόνιας οικονομικής ανάπτυξης.

Κεντρικό ρόλο διαδραματίζει και η καινοτομία που είναι αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικότητας.

Καινοτομία στην παραγωγή και στην εφαρμογή των νέων τεχνολογιών, στο εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης, στην εισαγωγή νέων προϊόντων και στην υιοθέτηση πρωτοπόρων μεθόδων στη διοίκηση και στην προβολή της επιχείρησης.

Είναι σαφές ότι χωρίς οικονομική ανάπτυξη δεν μπορεί να λυθεί κανένα μεγάλο πρόβλημα της χώρας και χωρίς την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία δεν μπορεί να υπάρξει ανάπτυξη. Με τη σειρά της η επιχειρηματικότητα απαιτεί ένα υγιές οικονομικό περιβάλλον το οποίο συνίσταται στα εξής:

- * Προβλέψιμη μακροοικονομική πολιτική.
- * Χαμηλό κόστος δανεισμού.
- * Χαμηλή φορολογία.
- * Περιορισμό στους ελέγχους των τιμών και των παρεμβάσεων.
- * Εμφαση στη γενικότερη πολιτική που αφορά την παιδεία, την έρευνα-τεχνολογία και την καινοτομία.

Η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και η οικονομική ανάπτυξη απαιτούν να είναι γνωστοί και ξεκάθαροι οι κανόνες του επιχειρηματικού παιχνιδιού χωρίς ανατροπές, παλινωδίες και καθυστερήσεις, όπως στην προηγούμενη δεκαετία που υπήρξε από πολλές απόψεις μια δεκαετία χαμένων ευκαιριών για την ελληνική οικονομία.

Λίγες επιχειρήσεις είναι εκείνες που βρίσκονται στην πρωτοπορία της έρευνας-τεχνολογίας, γεγονός που δημιουργεί τις προϋποθέσεις της οικονομικής ανάπτυξης, τη διαδικασία της «δημιουργικής καταστροφής», όπως έλεγε ο Schumpeter. Οι υπόλοιπες επιχειρήσεις όμως είναι σε θέση να υιοθετήσουν τις νέες πρακτικές, να τις μιμηθούν και έτσι να οδηγήσουν την οικονομία σε μια σταθερή πορεία οικονομικής ανάπτυξης.

Είναι λοιπόν σαφές ότι οι συνθήκες που ευνοούν την επιχειρηματικότητα είναι ακριβώς εκείνες που ευνοούν την ανταγωνιστικότητα και τη μακροχρόνια ανάπτυξη της οικονομίας. Και οι συνθήκες αυτές είναι ακριβώς η ύπαρξη ενός υγιούς οικονομικού περιβάλλοντος.

Δεν είναι άσκοπο στην κατεύθυνση αυτή να συνεργασθεί το ΕΒΕΑ με τα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας για την εισαγωγή του μαθήματος της Επιχειρηματικότητας στα πανεπιστήμια, όπως γίνεται ήδη για παράδειγμα στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Η Παιδεία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο όχι μόνο της οικονομικής ανάπτυξης αλλά και της ίδιας της μεταστροφής της ελληνικής κοινωνίας στην

κατεύθυνση ενός κλίματος ευνοϊκού για την επιχειρηματικότητα και την καινοτομία. Αυτό θα αποτελέσει τη βάση για ευρύτερες αλλαγές στην ελληνική κοινωνία και οικονομία.

Το ΕΒΕΑ μπορεί να αναδειχθεί σε κέντρο στρατηγικών δράσεων και να προσανατολισθεί στην υλοποίηση αυτής της πολιτικής με στόχο τη στήριξη της επιχειρηματικότητας και της ανταγωνιστικότητας.

Η **μ** **ΕΒΕΑ μ**
μ **μ** **. Κ.** **.**

, 04/06/2006 , .: D12

: B14779D122

ID: 278348

μ

*** Η** , **μ** **μ** **μ**

μ **μ** , **μ**

μ **μ**

N.

Από τις ισχυρότερες προκλήσεις που αντιμετωπίζει στη μεταολυμπιακή εποχή η χώρα μας είναι η διαμόρφωση ενός σύγχρονου μοντέλου ανάπτυξης με στόχους τη μακροπρόθεσμη βελτίωση της θέσης της χώρας στο διεθνές στερέωμα, τη σταθερή άνοδο του βιοτικού επιπέδου των πολιτών και τη σταδιακή σύγκλιση με τα ευρωπαϊκά δεδομένα. Κλειδί αποτελεί η ανάπτυξη της οικονομίας, ποσοτικά και ποιοτικά, με παράλληλη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας που δεν μπορεί παρά να στηρίζεται σε μια ενεργό και υγιή επιχειρηματικότητα.

Με δεδομένο το δημοσιονομικό αδιέξοδο και την περιορισμένη αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα, το νέο μοντέλο ανάπτυξης θα πρέπει να εδράζεται λιγότερο στα κοινοτικά κονδύλια και στις δημόσιες επενδύσεις και περισσότερο σε επιχειρηματικές πρωτοβουλίες ιδιωτών.

Από τις εκθέσεις διεθνών και εγχωρίων οργανισμών, όπως η πρόσφατη του IOBE, προκύπτει ότι η Ελλάδα, δυστυχώς, καταλαμβάνει από τις χαμηλότερες θέσεις στη διεθνή κατάταξη της ανταγωνιστικότητας. Πιο ενθαρρυντικά είναι τα στοιχεία στον τομέα της επιχειρηματικότητας, όπου η διεθνής κατάταξη μας φέρνει σε σχετικά καλύτερα επίπεδα. Αλλά και εκεί ορισμένα ποιοτικά στοιχεία μάς προβληματίζουν.

Την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα είναι χρήσιμο να την εξετάσουμε υπό το πρίσμα της δομής της ελληνικής οικονομίας, η οποία χαρακτηρίζεται από εμφανή διπολισμό. Στον ένα πόλο είναι ο ευρύτατος δημόσιος τομέας, από τους μεγαλύτερους στην Ευρώπη, που δεν παίρνει αποφάσεις πάντα βάσει οικονομικών κριτηρίων και όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ένα έντονα προστατευόμενο περιβάλλον. Στον άλλο πόλο βρίσκεται ο ιδιωτικός επιχειρηματικός τομέας, του οποίου η έκθεση στην οικονομική συγκυρία και

στον διεθνή ανταγωνισμό είναι δεδομένη. Εδώ διακρίνουμε τρεις κατηγορίες επιχειρήσεων: τους αυτοαπασχολούμενους και μικρούς επιχειρηματίες, τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

* μ μ

Η χώρα μας διαθέτει από τα υψηλότερα ποσοστά αυτοαπασχολούμενων και μικρών επιχειρήσεων. Η επιχειρηματικότητα αυτή προκύπτει κυρίως από την ανάγκη επαγγελματικής διεξόδου σε περιβάλλον υψηλής ανεργίας και πεπερασμένων πλέον δυνατοτήτων απασχόλησης στο Δημόσιο. Οι σχετικές δραστηριότητες στον χώρο των υπηρεσιών, του εμπορίου, του τουρισμού, των κατασκευών κτλ. αναπτύσσονται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, χωρίς προστασία ή καθοδήγηση από την πολιτεία. Εκ των πραγμάτων, τέτοιου είδους επιχειρηματικότητα, παρ' ότι συμβάλλει στην οικονομική ανάπτυξη, δεν θα μπορέσει να αναπτυχθεί περαιτέρω σε σημαντικό βαθμό.

Σχετικά αποθαρρυντικά είναι τα στοιχεία στο επίπεδο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, όπου θεωρητικά τα ζητούμενα είναι δυναμισμός, ευελιξία και καινοτόμος προσανατολισμός. Ο ρυθμός δημιουργίας τέτοιων νέων επιχειρήσεων, παρ' ότι υψηλός, βαίνει φθίνων, ενώ παρατηρείται και σημαντικός βαθμός θνησιμότητας λόγω έντονου ανταγωνισμού.

Διαφορετική διαγράφεται η εικόνα στον χώρο των μεγαλύτερων επιχειρήσεων, όπου διαπιστώνεται πιο ενεργός επιχειρηματικότητα και μάλιστα με μια εξωστρέφεια που τις τοποθετεί ευνοϊκά έναντι του διεθνούς ανταγωνισμού: οι ελληνικές επιχειρήσεις συγκαταλέγονται μεταξύ των τριών μεγαλύτερων ξένων επενδυτών στη ΝΑ Ευρώπη όπου συνολικά έχουν επενδύσει πάνω από 5 δισ. ευρώ. Εδώ θα μπορούσαν να αναφερθούν και οι ναυτιλιακές επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν ηγετική παρουσία σε διεθνές επίπεδο και αποτελούν το πιο εξωστρεφές και συναλλαγματοφόρο τμήμα της οικονομίας μας.

* Η μ μ

Στη μεταολυμπιακή εποχή η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας μέσω της ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας σε όλους τους τομείς αποτελεί μονόδρομο. Η στήριξη της ανάπτυξης στην ιδιωτική πρωτοβουλία δημιουργεί μακροπρόθεσμη προοπτική, πλούτο και αξία σε

διατηρήσιμη βάση, γιατί δεν πελαγοδρομεί σε δημοσιονομικά αδιέξοδα και δεν εξαρτάται ούτε από φορολογικά έσοδα ούτε από κοινοτικούς πόρους που έχουν ημερομηνία λήξης.

Κοινή επιδίωξη εφεξής θα πρέπει να είναι ένα διαφορετικό μοντέλο ανάπτυξης και μια νέα αντίληψη για την επιχειρηματικότητα, τόσο στους κόλπους της πολιτείας, του τραπεζικού συστήματος, των ιδίων των επιχειρηματιών όσο και ευρύτερα της ελληνικής κοινωνίας. Στον καθένα αναλογεί διαφορετικό μερίδιο ευθύνης.

Για μια τέτοια προοπτική απαιτούνται: σύγχρονο εκπαιδευτικό σύστημα διασυνδεδεμένο με την παραγωγική διαδικασία και την αγορά εργασίας· εθνική στρατηγική και επένδυση ανθρώπινων και υλικών πόρων στην έρευνα και τεχνολογία· συνεπής προσήλωση στην προώθηση του θεσμικού

εκσυγχρονισμού· περαιτέρω απελευθέρωση αγορών, επαγγελματιών και του πλαισίου λειτουργίας της επιχειρηματικής δράσης· έμφαση στην ευελιξία της αγοράς εργασίας· και ενθάρρυνση της ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων. Ταυτόχρονα απαιτείται ριζικός εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης που κατά κανόνα καταδυναστεύει την επιχειρηματικότητα και δημιουργεί ασφυκτικό γραφειοκρατικό κλοιό - συχνά διεφθαρμένο. Χρειάζονται ξεκάθαροι κανόνες του παιχνιδιού, ισότιμη εφαρμογή τους και απλές και διαφανείς εγκριτικές διαδικασίες, αποκλείοντας έτσι τη δοσοληψία και τη συναλλαγή.

Η ανακήρυξη του 2005 από τον κ. Πρωθυπουργό ως έτους ανταγωνιστικότητας αποτελεί πολύ σημαντική πρωτοβουλία, εφόσον συνοδευτεί από συγκεκριμένες ενέργειες. Οι δε ενέργειες που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας είναι αυτές που τονώνουν και το επιχειρηματικό κλίμα.

Πέραν αυτών, χρειαζόμαστε μια νέα στάση της κοινωνίας, ιδιαίτερα των νέων ανθρώπων, απέναντι στην επιχειρηματικότητα. Οι νέοι πρέπει να απαλλαγούν από την ψευδεπίγραφη σιγουριά της επαγγελματικής εξασφάλισης στο Δημόσιο και να αναζητήσουν άλλες προοπτικές με εμπιστοσύνη στις δυνάμεις τους. Δεν είναι εύκολο να ανθίσει η επιχειρηματικότητα σε περιβάλλον που προβάλλει δελεαστικά η « » της μόνιμης απασχόλησης, στερούμενης συνδέσεως με τις επιδόσεις, την εργατικότητα και τις ικανότητες. Ιδιαίτερα δε όταν συχνά οι αποδοχές, στα χαμηλότερα ιδίως κλιμάκια, υπερβαίνουν αυτές του ιδιωτικού τομέα. Η επιχειρηματικότητα θα καλλιεργηθεί σε

κοινωνικό περιβάλλον όπου υπάρχει αποδοχή της επιχειρηματικής δράσης και της έννοιας του εύλογου κέρδους.

Με μια τέτοια προσέγγιση είναι εφικτό να θεραπευθεί το πρόβλημα της ποιοτικής ανεπάρκειας της ελληνικής επιχειρηματικότητας και να κλείσει το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας που σταδιακά υπονομεύει το μέλλον της οικονομίας.

Σε ένα τέτοιο περιβάλλον το τραπεζικό σύστημα καλείται να παίξει ενεργότερο ρόλο στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα - αντίθετα ίσως με στερεότυπες αντιλήψεις - στο πλαίσιο της ανάπτυξης της λιανικής τραπεζικής έχουν αναληφθεί σημαντικές πρωτοβουλίες για τη χρηματοδότηση ατομικών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Χάρης στον έντονο τραπεζικό ανταγωνισμό, έχουν δημιουργεί καλύτερες προϋποθέσεις εξυπηρέτησης με αποτέλεσμα πάνω από 4.000 νέες επιχειρήσεις κάθε μήνα να επιλέγουν την οδό του τραπεζικού δανεισμού. Πρόσφατα, η έμφαση στη χρηματοδότηση των μικρών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχει σηματοδοτηθεί και από την πολιτεία με την ενεργοποίηση του ΤΕΜΠΜΕ (Ταμείο Εγγυοδοσίας Μικρών και Πολύ Μικρών Επιχειρήσεων) με κεφάλαια ύψους 100 εκατ. ευρώ.

Πολύπλευρη είναι και η υποστήριξη των τραπεζών προς τις μεσαίες και μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Εκτός από εναλλακτικές μορφές χρηματοδότησης όπως είναι, ενδεικτικά, τα κοινοπρακτικά δάνεια, το «leasing» και το «factoring», έχουν στηρίξει σημαντικά την ανάδειξη της ελληνικής επιχειρηματικότητας και εκτός συνόρων.

* Η μ μ

Άλλη μέθοδος ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας είναι η δημιουργία κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου («venture capital funds»). Στην Ελλάδα υπάρχουν πάνω από είκοσι τέτοιες εταιρίες, αλλά η ζήτηση είναι ακόμη περιορισμένη. Παρά τη δημιουργία του ΤΑΝΕΟ (Ταμείου Ανάπτυξης Νέας Οικονομίας), το οποίο ιδρύθηκε με κρατική αρωγή και διαθέτει 150 εκατ. ευρώ, η συμβολή του «venture capital» για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας υπολείπεται σημαντικά του ευρωπαϊκού - και κυρίως του αμερικανικού - μέσου όρου. Ιδιαίτερα ασθενής είναι η συμμετοχή του «κεφαλαίου σποράς» («seed capital») στην ίδρυση νέων, μικρών επιχειρήσεων, που αποτελούν φυτώρια για την εκκόλαψη μεγαλύτερων μονάδων, αλλά που συνήθως έχουν υψηλό βαθμό θνησιμότητας. Ο κύριος λόγος είναι το μικρό μέγεθος της εγχώριας αγοράς σε συνδυασμό

με την έλλειψη ειδικής τεχνογνωσίας - τόσο από πλευράς επιχειρηματιών όσο και από πλευράς χρηματοδοτών. Στον χώρο αυτό, η συμβολή της πολιτείας και του τραπεζικού τομέα θα μπορούσε να είναι καταλυτική. Θα πρέπει πάντως να τονιστεί ότι το «venture capital» απαιτεί από τους

επιχειρηματίες σύγχρονου τύπου επιχειρηματική πειθαρχία, αποτελεσματικό και μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, ορθολογική διαχείριση και επαρκή κατανόηση του ότι αποκτούν έναν εταίρο, ο οποίος, λειτουργώντας με επιχειρηματικά κριτήρια, συνεισφέρει και ενδιαφέρεται για την επιτυχή έκβαση του εγχειρήματος.

Σε ένα περιβάλλον προσανατολισμένο στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας θα πρέπει να αναζητήσουμε νέες ευκαιρίες και να αξιοποιήσουμε τα διαθέσιμα μέσα. Το νέο ΚΠΣ θα είναι μεν μικρότερο, αλλά θα είναι προσανατολισμένο σε πιο «ήπιες» μορφές παρέμβασης, όπως η έρευνα και τεχνολογία, η καινοτομία, η επιχειρηματικότητα. Ταυτόχρονα, οι δημόσιες επενδύσεις περιορίζονται, λόγω της ανάγκης ελέγχου του μεγάλου δημοσιονομικού ελλείμματος, δημιουργώντας έτσι ζωτικό χώρο ενεργοποίησης ιδιωτικών κεφαλαίων. Είναι επομένως απαραίτητες εναλλακτικές μέθοδοι προσέλκυσης ιδιωτικών κεφαλαίων - εγχωρίων και ξένων - για τη συνέχιση των έργων υποδομής, ιδιαίτερα στην περιφέρεια, και για τη διαχείριση και καλύτερη αξιοποίηση υφισταμένων εγκαταστάσεων, συμπεριλαμβανομένων και των ολυμπιακών. Μέσα από σχήματα σύμπραξης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (συγχρηματοδότηση, BOT, PPP κτλ.) θα δώσουμε το εναρκτήριο λάκτισμα για την είσοδο της οικονομίας στη «

μ » . Θα πρέπει, εκτός από την υιοθέτηση του κατάλληλου θεσμικού πλαισίου, να καλλιεργηθεί θετικό επιχειρηματικό κλίμα και η ανάλογη κοινωνική συναίνεση έτσι ώστε να μην ενοχοποιείται - αντιθέτως, να επιβραβεύεται - η υγιής επιχειρηματική πρωτοβουλία.

*O .
Ergasias.*

μ

EFG Eurobank

, 07/11/2004 , .: D06

: B14309D061

ID: 266142

μ μ**. Κ.**

Μεταξύ των αναγνωστών της στήλης οι οποίοι ανταποκρίθηκαν στην πρόσκληση να συμβάλουν στην ανίχνευση του αινίγματος γιατί η επιχειρηματικότητα δεν ανταποκρίθηκε στη μεγέθυνση της αγοράς μετά το 1981 είναι ο επιχειρηματίας κ. Γεώργιος Α. Βερνίκος. Αντί επιστολής είχε την καλοσύνη να μου στείλει το κείμενο μιας ομιλίας που έκανε σε συνέδριο για την «επιχειρηματικότητα», το οποίο συνήλθε στο Πολιτιστικό Κέντρο των Δελφών τον περασμένο Νοέμβριο. Από την ομιλία αυτή παραθέτω στη συνέχεια επιλεγμένα εδάφια, τα οποία συνθέτουν, κατά την άποψή μου, τη δική του απάντηση στο αίνιγμα. Ο λόγος λοιπόν σήμερα στον κ. Βερνίκο:

«...Στα τέλη της δεκαετίας του '60 και στις αρχές του '70 υπήρξε επαναστατική αλλαγή στις σχέσεις των ανθρώπων. Επικράτησε η ανάγκη για επικοινωνία και συνεννόηση, σε αντίθεση με τη μέχρι τότε αντίληψη περί εξουσίας (σημείωση δική μου: εννοεί την εξουσία η οποία βασιζόταν στο ιδεολογικό δίπολο του σοσιαλισμού και του κοινωνικού φιλελευθερισμού). Στη συνέχεια, τη δεκαετία του '70, έγινε φανερό ότι η επιστημονική και τεχνολογική επανάσταση άνοιγε νέες προοπτικές για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο. Ετσι, από τα μέσα της δεκαετίας του '80 αυτή η φόρτιση για την επιχειρηματικότητα (σημείωση δική μου: εννοεί το αρνητικό κλίμα) δεν δικαιολογείται πλέον, παρά μόνο σαν άλλοθι του κομματικοκρατικού κατεστημένου και των οπισθοδρομικών δυνάμεων, με σκοπό να σταματήσουν την απελευθέρωση των παραγωγικών δυνάμεων για την οικονομική ανάπτυξη και τον αντίστοιχο θεσμικό εκσυγχρονισμό, που είναι συμβατός με τη νέα κοινωνική και οικονομική πραγματικότητα, καθώς και την πρόοδο.

Στις αρχές της δεκαετίας του '90, σε όλον τον κόσμο παρέμεναν ελάχιστα κράτη με κεντρικό σχεδιασμό της οικονομίας. Σημαντικότερο από αυτά τα κράτη, η Κίνα. Όσοι εκείνον τον καιρό ταξίδευαν στην Απω Ανατολή διαπίστωναν ότι η Κίνα, ήδη από το 1979, είχε υιοθετήσει το δόγμα "μια χώρα, δύο συστήματα" και με έμφαση στην επιχειρηματικότητα και στις ξένες επενδύσεις μεγάλες περιοχές της έχουν συνεχή και εντυπωσιακή οικονομική ανάπτυξη. Ακόμη και το Βιετνάμ από τις αρχές της δεκαετίας του '90 αποφάσισε να ακολουθήσει τη νέα οικονομική πραγματικότητα που καθόριζε η επιστημονική και τεχνολογική επανάσταση. Αξίζει να αναφερθεί ότι το έτος 2000 το

Κομμουνιστικό Κόμμα της Κίνας καλωσόρισε στους κόλπους του και στα ανώτατα καθοδηγητικά όργανα επιχειρηματίες.

Στην Ελλάδα υπάρχει τεράστια καθυστέρηση και καχυποψία για εκσυγχρονισμό και για πραγματική υιοθέτηση ενός σωστού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, παρά τα βήματα που έγιναν εξαιτίας της ευρωπαϊκής πορείας της χώρα μας».

Από τα πιο πάνω προκύπτει ότι ο κ. Βερνίκος αποδίδει την υστέρηση της επιχειρηματικότητας που παρατηρήθηκε μετά το 1981 στην οπισθοδρομικότητα των πολιτικών δυνάμεων που άσκησαν την εξουσία από το ίδιο έτος. Και τούτο διότι, ενώ ακόμη και χώρες του σκληρού κομμουνιστικού πυρήνα (π.χ. Κίνα και Βιετνάμ) υιοθετούσαν πολιτικές φιλικές προς τους επιχειρηματίες και τις ξένες επενδύσεις, στη χώρα μας οι σοσιαλιστικές κυβερνήσεις, κυρίως της δεκαετίας του '80, προώθησαν παρωχημένες πολιτικές κρατικοποιήσεων και κοινωνικοποιήσεων με μπροστάρηδες τα συνδικάτα του ευρύτερου δημόσιου τομέα και τον άτυπο «στρατό κατοχής» που δημιούργησε η διείσδυση του κόμματος στη δημόσια διοίκηση.

Η ερμηνεία αυτή ρίχνει αρκετό φως στους θεμελιώδεις παράγοντες που επιβράδυναν την επιχειρηματικότητα κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες. Αλλά αδυνατεί να εξηγήσει γιατί οι έλληνες επιχειρηματίες δεν αντιλήφθηκαν ότι το ευρωπαϊκό μέλλον της χώρας ξεπερνούσε τις επιφυλάξεις που διατύπωναν οι απομονωτιστές (isolationists) της νέας πολιτικής εξουσίας. Στο θέμα αυτό θα επανέλθω στο επόμενο άρθρο μου.

. **Κ.** **μ** **μ** .

, 21/12/2003 , .: D04

: B14047D042

ID: 259917

μ

*

μ

μ

μ

μ

. . .

Η Ευρώπη έχει πρόβλημα. Η χώρα μας έχει ακόμη μεγαλύτερο πρόβλημα. Αυτό εντοπίζεται στην αδυναμία των πολιτικών συστημάτων να εισαγάγουν ταχέως τις μεγάλες διαρθρωτικές αλλαγές που απαιτούνται, με συνέπεια η ανταγωνιστικότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που παράγουμε στην απ' εδώ πλευρά του Βόρειου Ατλαντικού να είναι σχετικά μικρότερη σε σύγκριση με εκείνη που διαμορφώνουν οι οικονομικές συνθήκες στην άλλη πλευρά.

Εν όψει αυτής της διαπίστωσης είναι φυσιολογικό να χρειαζόμαστε και να ψάχνουμε για έναν από μηχανής θεό ο οποίος, παίρνοντας το status quo ως δεδομένο για το προβλεπτό μέλλον, θα είχε τη δύναμη να δώσει στις οικονομίες των ευρωπαϊκών χωρών την αναγκαία ώθηση για να καλύψουν το έλλειμμα ανταγωνιστικότητας που έχουν. Το ερώτημα λοιπόν που γεννιέται είναι αν υπάρχει ένας τέτοιος από μηχανής θεός και τι ακριβώς θα μπορούσε να προσφέρει προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Η άποψή μου είναι ότι υπάρχει και δεν είναι άλλος από την επιχειρηματικότητα. Ας δούμε τους λόγους που τη δικαιολογούν.

Σύμφωνα με την επικρατούσα άποψη, ως επιχειρηματικότητα ορίζεται η έφεση των φυσικών και των νομικών προσώπων σε μια χώρα να ανακαλύπτουν ή/και να δημιουργούν ευκαιρίες επικερδών οικονομικών δραστηριοτήτων και ταυτόχρονα να αναλαμβάνουν τους κινδύνους που συνεπάγεται η προσπάθεια της εκμετάλλευσής τους. Από τον ορισμό αυτόν προκύπτει ότι η λέξη-κλειδί είναι η έφεση. Και τούτο γιατί, με όλους τους άλλους παράγοντες δεδομένους, όσο μεγαλύτερη είναι η έφεση για επιχειρηματικότητα σε μια χώρα τόσο πιο ανταγωνιστικά θα λειτουργούν οι αγορές της και τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η εκμετάλλευση των οικονομικών της πόρων. Επομένως, το αρχικό ερώτημα μετατρέπεται στο ερώτημα πώς να αναπτύξουμε την έφεση για επιχειρηματικότητα.

Ενας τρόπος είναι να αποδώσουμε στην επιχειρηματικότητα μεγαλύτερη κοινωνική καταξίωση. Αυτό απαιτεί τα κριτήρια της επιτυχίας να διαφοροποιηθούν στην κλίμακα των

αξιών μας και ο επιχειρηματίας και ο υλικός πλούτος που συνοδεύει όσους επιτυγχάνουν, από δείκτες κοινωνικού φθόνου που είναι σήμερα, να αναδειχθούν σε δείκτες αξιοζήλευτου κοινωνικού προτύπου για παραδειγματισμό και μίμηση.

Ενας άλλος τρόπος είναι από το δημοτικό ως το πανεπιστήμιο να αρχίσουμε να διδάσκουμε στους νέους μας τον κοινωνικό ρόλο της επιχειρηματικότητας, να τους εφοδιάζουμε με τις τεχνικές γνώσεις που απαιτούνται στον σύγχρονο κόσμο για την ανάληψή της και να τους προετοιμάσουμε προκειμένου να αντέχουν στον ίλιγγο της επιτυχίας και στην κατάθλιψη της αποτυχίας. Προς αυτή την κατεύθυνση φαίνεται ότι άρχισε ήδη να κινείται η Ευρωπαϊκή Επιτροπή με την επικείμενη χρηματοδότηση έργων για την εισαγωγή μαθημάτων για την επιχειρηματικότητα στα οικονομικά πανεπιστήμια.

Τέλος, ακόμη ένας άλλος τρόπος είναι τα μέσα μαζικής ενημέρωσης και τα θεσμικά όργανα της πολιτείας να προβάλλουν πιο συστηματικά παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρηματιών. Και φυσικά προς την ίδια κατεύθυνση θα βοηθούσε αν σταματούσε η διαπόμευση επιχειρηματιών που παρανομούν αναφορικά με τις οικονομικές τους υποχρεώσεις προς την πολιτεία.

Εν κατακλείδι, στη χώρα μας και στην Ευρώπη έχουμε έλλειμμα ανταγωνιστικότητας γιατί, μεταξύ των άλλων, έχουμε μικρότερη έφεση για επιχειρηματικότητα σε σχέση με τις ΗΠΑ. Γι' αυτό, ελλείψει αποφασιστικότητας για διαρθρωτικές αλλαγές, προσφέρεται να στραφούμε προς την επιχειρηματικότητα.

· · μ μ ·

, 12/05/2002 , .: B66

: B13558B661

ID: 245485

*

(knowledge management), (knowledge sharing)

(organisational learning)

.

«Μ

, know-how

,

»

αναφέρει ο κ. , διευθυντής του Τμήματος Εξεύρεσης και Επιλογής Στελεχών της εταιρείας **Deloitte & Touche Consulting**. Αλλωστε, όπως πολύ χαρακτηριστικά δήλωσε διευθύνων σύμβουλος μεγάλου πολυεθνικού οργανισμού, «

».

Ποια είναι όμως η σημασία του πνευματικού κεφαλαίου για έναν οργανισμό; Σύμφωνα με τον κ. **Jim Copeland**, διευθύνοντα σύμβουλο της Deloitte Touche Tohmatsu, το πνευματικό κεφάλαιο ενός οργανισμού αποτελεί έναν από τους καθοριστικότερους παράγοντες για την επιτυχία ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Η γνώση που έχει συσσωρεύσει μία εταιρεία αλλά και η ικανότητα των στελεχών της να τη διευρύνουν και να τη διαχέουν αποτελούν τη βάση κάθε επιτυχούς επιχειρηματικής στρατηγικής. Ολο και περισσότερο ο επιχειρηματικός κόσμος συνειδητοποιεί και αποδέχεται ότι η πορεία του

αλλά και τα ίδια τα αποτελέσματά του βασίζονται στους ανθρώπους που στελεχώνουν κάθε επιχείρηση, είτε πρόκειται για τον χώρο των προϊόντων είτε γι' αυτόν των υπηρεσιών.

Στην περίπτωση φυσικά των εταιρειών στον χώρο των υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα στον χώρο παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, όπως τονίζει ο κ. Γιώργος Περρής, «

μ μ
 μ μ
 (" ") *Deloitte & Touche*

(Knowledge Network) μ
 . , μ , μ $\mu\mu$
 μ μ
 μ μ μ μ μ ,
 μ μ μ μ - μ
 μ μ
 μ ».

*

Ενας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται οι εταιρείες το πνευματικό τους κεφάλαιο καθώς και οι επιπτώσεις του στην επιλογή στελεχών. Ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρείες αντιμετωπίζουν το ανθρώπινο δυναμικό τους έχει αλλάξει δραματικά. Οι περισσότερες εταιρείες δεν αντιμετωπίζουν πλέον τα στελέχη τους ως κόστος αλλά ως δυναμικά οργανικά στοιχεία που συνθέτουν την αξία (ή σε ορισμένες περιπτώσεις την απαξία) των ίδιων των οργανισμών και συνεισφέρουν άμεσα στην επιτυχή πορεία τους και στα οικονομικά τους αποτελέσματα, με συνέπεια να επενδύουν στην περαιτέρω ανάπτυξή τους και να αναζητούν τρόπους διατήρησης, διεύρυνσης και εμπλουτισμού του πνευματικού τους κεφαλαίου.

Οι τρόποι ανάπτυξης του πνευματικού κεφαλαίου μιας επιχείρησης εστιάζουν αφενός στο ανθρώπινο δυναμικό της αλλά και στην κουλτούρα της ίδιας της επιχείρησης. Κατ' αρχάς η επιλογή των κατάλληλων και ικανότερων κάθε φορά στελεχών υπογραμμίζει την ανάγκη να εξετάζονται κάθε φορά πολύ περισσότεροι παράγοντες πέρα από την κατάλληλη ανά περίπτωση προϋπηρεσία και τα «τυπικά» προσόντα.

*

Η επιλογή θα πρέπει να πραγματοποιείται με βασικό γνώμονα τις δυνατότητες που διαφαίνεται ότι διαθέτουν τα στελέχη ώστε να λειτουργήσουν και να αναπτυχθούν σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο περιβάλλον και το κατά πόσο διαθέτουν την απαραίτητη ευελιξία ώστε να μπορούν να μεταφέρουν και να εφαρμόζουν κάθε φορά τις γνώσεις τους και τις εμπειρίες τους σε διαφορετικά περιβάλλοντα εμπλουτίζοντας έτσι το πνευματικό κεφάλαιο ενός οργανισμού. Πέραν αυτού, όμως, η ανάπτυξη του πνευματικού κεφαλαίου προϋποθέτει επίσης από την πλευρά της επιχείρησης τη δημιουργία της κατάλληλης εταιρικής κουλτούρας η οποία θα ενθαρρύνει και θα επιβραβεύει τη διαχείριση και τη διάχυση της γνώσης (knowledge management) εντός της επιχείρησης.

Για το πόσο εύκολο είναι για μία εταιρεία να διαγνώσει αν το υπό πρόσληψη στέλεχος θα συνεισφέρει στο πνευματικό της κεφάλαιο ο κ. Γιώργος Περρής αναλύει τις ακόλουθες απόψεις: Ανάγοντας το πνευματικό κεφάλαιο σε βασικό «περιουσιακό» στοιχείο μιας εταιρείας μπορεί κανείς εύκολα να αντιληφθεί ότι το κίνητρο των επιχειρήσεων να επιλέξουν αυτά τα στελέχη που θα προσδώσουν προστιθεμένη αξία σε αυτές είναι ιδιαίτερα μεγάλο. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι με τις οποίες είναι δυνατή η αξιολόγηση των ικανοτήτων ενός στελέχους στο να συνεισφέρει στο πνευματικό κεφάλαιο μιας εταιρείας. Ιδανική μέθοδο θεωρούμε αυτή των κέντρων αξιολόγησης μέσω των οποίων διαφαίνονται σε έναν μεγάλο βαθμό οι τεχνικές ικανότητες του υποψηφίου, η διάθεσή του για συνεργασία και για αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών σε μία ομάδα, καθώς και η προθυμία του για προσφορά στον κοινό στόχο της εταιρείας. Τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούνται από μια σειρά συμπληρωματικές μεταξύ τους μεθόδους αξιολόγησης όπως εστιασμένη συνέντευξη αξιολόγησης, τεστ υποκίνησης, ομαδικές εργασίες και in-tray exercises. Αξίζει να σημειωθεί ότι, σύμφωνα με έρευνες που έχουν διεξαχθεί, η απόδοση ενός υποψηφίου στα κέντρα αξιολόγησης έχει μεγάλο βαθμό συνάφειας με τη μετέπειτα επαγγελματική απόδοσή του.

, 16/09/2001 , .: D32

: B13366D321

ID: 239911

μ Internet. μ ;
μ ».

Όπως ήταν φυσικό, προκλήθηκε σάλος: όσο και αν η άποψη αυτή αποτελεί κοινή αντίληψη πολλών νεοφιλελεύθερων οικονομολόγων, η εν ψυχρώ διατύπωσή της από τον κορυφαίο οικονομικό σύμβουλο του προέδρου Μπους εν μέσω προεκλογικής περιόδου αποδείχθηκε « », σύμφωνα με τη «USA Today». Ακόμη και συντηρητικοί οικονομολόγοι της Wall Street, όπως ο της Standard and Poor's, μίλησαν για « μ » του επιτελείου στα προβλήματα απασχόλησης του απλού κόσμου: « μ μ ,

» έγραψε ο αναλυτής.

* Η

Πώς αντέδρασε ο Λευκός Οίκος στην ολομέτωπη επίθεση; Αρχικά ο κ. Μπους και άλλοι επιφανείς Ρεπουμπλικανοί έσπευσαν να διαχωρίσουν τη θέση τους από τον δυστυχή Μάνκιου, ο οποίος απλά έκανε το λάθος να εκφράσει δημόσια τις απόψεις του: ο προεδρικός σύμβουλος, που είναι και καθηγητής του Χάρβαρντ, αναγκάστηκε να απολογηθεί για « » στη διατύπωσή του, δηλώνοντας ότι « μ μ μ ». Δεν έπεισε κανέναν: « μ , μ μ !» δήλωσε οργισμένος ένας ρεπουμπλικανός γερουσιαστής. Οι περισσότερες αναλύσεις, εντός και εκτός ΗΠΑ, συμφωνούν ότι το φαινόμενο αυτό αποτελεί τη μεγαλύτερη απειλή για τη μεσαία τάξη - την αμερικανική - αλλά και την παγκόσμια.

Όσο και αν η κυβέρνηση Μπους τρέχει τώρα να διαχωρίσει τη θέση της από τα λεγόμενα του Μάνκιου, δεν μπορεί να κρύψει την τυφλή εμπιστοσύνη της στο «outsourcing». Εσχάτως μάλιστα η μόδα μεταξύ των πολυεθνικών είναι η πλήρης μετακόμιση των τηλεφωνικών τους κέντρων στην Κίνα και στην Ινδία. Στην περίπτωση της Delta Airlines, για παράδειγμα, εκατοντάδες αγγλομαθείς Ινδοί της πόλης Μπανγκαλόρ έχουν προσληφθεί για να απαντούν στα τηλέφωνα: το καλύτερο είναι μάλιστα ότι η εταιρεία τους δίνει...αμερικανικά ψευδώνυμα, όπως «Μπράιαν», «Ρον» ή «Σίρλεϊ», και τους υποβάλλει

σε ειδικά φροντιστήρια αμερικανικής «αργκό», με προβολή ταινιών κτλ., ώστε να μην καταλαβαίνουν οι πελάτες πού έχει φτάσει η τρέλα του «outsourcing»!

Αυτή είναι η πραγματικότητα της αμερικανικής «ανάκαμψης χωρίς δουλειές». Μοιάζει απίστευτο, αλλά μόνο έτσι εξηγείται πώς μια οικονομία, η οποία το τρίτο τρίμηνο του 2003 σημείωσε ονομαστική ανάκαμψη 7,2%, κατάφερε στο ίδιο διάστημα να χάσει 41.000 δουλειές!

, 28/03/2004 , .: D16

: B14126D162

ID: 261886

