

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ



Θεσμοί και πολιτικές

Πάνος Μουρδουκούτας
Στράτος Παπαδημητρίου
Αντώνης Ιωαννίδης

Περιεχόμενα

Εκθέματα	9
Πρόλογος.....	11
1 Εισαγωγή.....	13
ΜΕΡΟΣ I Η επιχειρηματικότητα σε νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις	31
2 Επιχειρηματικά κεφάλαια.....	33
3 Θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων	69
ΜΕΡΟΣ II Η επιχειρηματικότητα σε μεγάλες εδραιωμένες εταιρείες ..	107
4 Η επιχειρηματικότητα μέσα στα όρια των εταιρειών	109
5 Η επιχειρηματικότητα έξω από τα όρια των εταιρειών	139
ΜΕΡΟΣ III Ένα πρόγραμμα δράσης για τον δημόσιο τομέα	163
6 Η δημιουργία κλίματος ευνοϊκού για την επιχειρηματικότητα	165
7 Αντιμετώπιση των αστοχιών της αγοράς στη χρηματοδότηση των νεοϊδρυόμενων επιχειρήσεων	193
8 Συμπεράσματα	211
Επιλεγμένη βιβλιογραφία.....	221
Ευρετήριο	237

4

Η επιχειρηματικότητα μέσα στα όρια των εταιρειών

Προσπαθώντας να αξιοποιήσει στο έπακρο την αυξανόμενη κινητικότητα στην αγορά εργασίας, εξαιτίας της οποίας πολλοί ταλαντούχοι εργαζόμενοι αναζητούν νέα θέση εργασίας, ορισμένες εταιρείες καθιερώνουν ένα σύστημα ελεύθερων συνεργατών. Οι κινήσεις αυτές γίνονται ευνοϊκά δεκτές από άτομα με φιλοδοξίες που αναζητούν εργασία και θέλουν να αξιοποιήσουν την επαγγελματική πείρα τους.¹

Η ιστορία της Corning δείχνει ότι για όσους επιδιώκουν καινοτομίες αυτό που πραγματικά έχει σημασία δεν είναι τόσο οι οικονομίες κλίμακας και διανομής, ή η τυποποιημένη δραστηριότητα και η διευθυντική ιεραρχία, όσο η ανάγκη να διαπλάσουν εργαζομένους με ανεξάρτητη σκέψη που όμως να διακρίνονται και για τη συλλογικότητά τους, να οικοδομήσουν σχέσεις μέσω κοινών εγχειρημάτων και στρατηγικών συμπράξεων και, ίσως το σημαντικότερο, η συνεχής δημιουργία, διαχείριση και ανάπτυξη της πνευματικής ιδιοκτησίας ως στρατηγικού περιουσιακού στοιχείου.²

Τα τελευταία πέντε χρόνια, οι αμερικανικές εταιρείες έχουν παραδώσει μεγάλο μερίδιο του εαυτού τους στα στελέχη που τις διοικούν. Αυτή η εξέλιξη έχει ευθυγραμμίσει τα συμφέροντα των διευθυντικών στελεχών με εκείνα των επενδυτών, προς μεγάλη χαρά όσων τάσσονται υπέρ της σύνδεσης της αμοιβής των διευθυντικών στελεχών με την απόδοση.³

Στην αμερικανική εταιρεία λογισμικού Oracle Corporation, το Διαδίκτυο και τα ενδοδίκτυα συνδέουν χιλιάδες εργαζομένους και δεκάδες θυγατρικές εταιρείες και εταίρους σε σαράντα πόλεις των Ηνωμένων Πολιτειών και σε περισσότερες από πενήντα χώρες σε ολόκληρο τον κόσμο, επιτρέποντάς τους να μοιράζονται ακαριαία πληροφορίες για θέματα ποιότητας προϊό-

ντων, ανάπτυξης, προγραμματισμού, μάρκετινγκ και διανομής. Οι ομάδες συνεργάζονται στενά με πελάτες και ανταγωνίζονται μεταξύ τους στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Στην αμερικανική εταιρεία οπτικών ινών Corning Inc., οι επιστήμονες και οι μηχανικοί έχουν πάψει να μένουν κλεισμένοι στα εργαστήρια της εταιρείας και να μελετούν επιστημονικές δημοσιεύσεις ή να πειραματίζονται με νέες ιδέες και θεωρίες μακριά από τα διευθυντικά στελέχη. Τώρα συμμετέχουν ενεργά στην ανάπτυξη προϊόντων και επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους τόσο στο επόμενο στάδιο, από την έρευνα στην ανάπτυξη, όσο και στο προηγούμενο στάδιο, από την ανάπτυξη προϊόντων στην έρευνα, καταργώντας τα στρώματα γραφειοκρατίας που χώριζαν τους ερευνητές από τους βασικούς παράγοντες λήψης αποφάσεων.

Για να διευθύνεις μια επιτυχημένη επιχείρηση δεν αρκεί να ξέρεις πότε είναι η κατάλληλη στιγμή για να γκρεμίσεις. Πρέπει επίσης να ξέρεις πώς να δημιουργήσεις μια καινοτόμο διεργασία που φέρνει την έρευνα στην αγορά το ταχύτερο δυνατό. Για να το πετύχει αυτό, η Corning κατέργησε αλλεπάλληλα στρώματα γραφειοκρατίας που χώριζαν τους ειδικούς της τεχνολογίας από τους βασικούς παράγοντες λήψης αποφάσεων που έλεγχαν τις δαπάνες. Συνέχισε να δημιουργεί μια κουλτούρα που ενθαρρύνει την καινοτομία και την ετερονομιμοποίηση μεταξύ των επιστημονικών κλάδων.⁴

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η ανάπτυξη, από την Corning, του νοθευμένου με έρβιο οπτικού ενισχυτή, που απέφερε στην εταιρεία ετήσιες πωλήσεις ύψους 1 δισεκ. δολαρίων. Ο εφευρέτης του ενισχυτή, ο επικεφαλής του τμήματος ερευνών Doug Hall, πέρασε από το τμήμα ερευνών στο τμήμα ανάπτυξης προϊόντων και τελικά στο τμήμα παραγωγής, εποπτεύοντας την όλη καινοτόμο διεργασία, και μετά επέστρεψε στο τμήμα έρευνας.

Στην ιαπωνική Misumi Corporation, που κατασκευάζει εξαρτήματα μηχανών, οι επιστήμονες και οι μηχανικοί δεν έχουν πλέον ισόβια απασχόληση ούτε μισθούς που εξελίσσονται με την αρχαιότητα. Είναι ελεύθεροι συνεργάτες που αναπτύσσουν επιχειρηματικά σχέδια, αναλαμβάνουν την ευθύνη για ανάπτυξη νέων προϊόντων και μοιράζονται τα κέρδη με τους μάνατζερ και τους μετόχους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί ο μηχανικός Kazuhiro Tanaka, ο οποίος ανέπτυξε ένα νέο μοντέλο για την πώληση εξαρτημάτων για υπολογιστές που ελέγχουν τις αυτόματες διεργασίες σε εργοστάσια: χάρη στον μερισμό των κερδών, το ετήσιο εισόδημά του από 50.000 δολάρια εκτοξεύτηκε στις 850.000 δολάρια.

Η Oracle Corporation, η Corning Inc. και η Misumi Corporation δεν είναι μόνες. Ανήκουν σε μια ολοένα και διογκούμενη ομάδα μεγάλων εδραιωμένων εταιρειών οι οποίες μειώνουν τα όρια που χωρίζουν τους εργαζομένους από τα διευθυντικά στελέχη και τους ιδιοκτήτες, καταργώντας τις αναποτελεσματικές επικοινωνίας και κινήτρων που επιδρούσαν ανασχετικά στην επιχειρηματικότητα. Για παράδειγμα, η τακτική εναλλαγή των θέσεων εργασίας και οι μεταθέσεις επιστημόνων και μηχανικών από το τμήμα ερευνών προς το τμήμα ανάπτυξης προϊόντων και το αντίστροφο, καθώς και σε πολυλειτουργικές ομάδες εργασίας, μειώνουν τα όρια μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών, δημιουργώντας μια αποτελεσματική και αποδοτική δομή επικοινωνίας. Η υιοθέτηση συστημάτων μερισμού των κερδών, όπως τα χρηματικά επιδόματα, τα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο, και τα προγράμματα δικαιωμάτων προαίρεσης σε μετοχές μειώνουν τα όρια μεταξύ εργαζομένων και μετόχων, δημιουργώντας μια αποτελεσματική και αποδοτική δομή κινήτρων.

Το παρόν κεφάλαιο, που αποτελεί μια λεπτομερέστερη περιγραφή των θεσμών που καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα μέσα σε μεγάλες εδραιωμένες εταιρείες, διαιρείται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο τεχνολογίες του υλικού και του λογισμικού υπολογιστών, όπως το Διαδίκτυο, τα ενδοδίκτυα, το λογισμικό συλλογικής χρήσης, ο εξοπλισμός τηλεδιάσκεψης, καθώς και θεσμοί όπως η εναλλαγή θέσεων εργασίας, οι μεταθέσεις και οι ομάδες εργασίας, καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα μειώνοντας τα διαχωριστικά όρια μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών. Το δεύτερο μέρος εξετάζει πώς θεσμοί όπως τα χρηματικά επιδόματα, τα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων στο μετοχικό κεφάλαιο, και τα προγράμματα δικαιωμάτων προαίρεσης καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα μειώνοντας τα διαχωριστικά όρια μεταξύ διευθυντικών στελεχών και μετόχων.

ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΟΡΙΩΝ ΜΕΤΑΞΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ

Όπως αναφέραμε σε συντομία στο πρώτο κεφάλαιο, στις μεγάλες εδραιωμένες εταιρείες του εταιρικού καπιταλισμού η επιχειρηματικότητα καταπιεζόταν από την γραφειοκρατικοποίηση και την αποσύνδεση από την αγορά. Τα επάλληλα στρώματα μεσαίων στελεχών χώριζαν τα κορυφαία στελέχη από τους εργαζομένους. Η οργανωτική υποδιαίρεση σε τμήματα και τομείς χώριζε τη μία επιχειρηματική λειτουργία από την άλλη: την έρευνα από την ανάπτυξη προϊόντων και την ανάπτυξη προϊόντων από την παραγωγή και

το μάρκετινγκ, επιβραδύνοντας τη λήψη αποφάσεων και δημιουργώντας χάσμα μεταξύ παραγωγών και των καταναλωτών τους.

Η ανακάλυψη και εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών αφηνόταν στους επιστήμονες των ερευνητικών εργαστηρίων και στους επαγγελματίες μανάτζερ των κεντρικών γραφείων, δηλαδή μακριά από τους εργαζομένους και τους καταναλωτές. Οι επαγγελματίες μανάτζερ στηρίζονταν στους επιστήμονες και τους μηχανικούς για τεχνικές πληροφορίες σχετικά με την ανάπτυξη νέων προϊόντων. «Πολλοί ερευνητές επιστήμονες ενδιαφέρονται τόσο πολύ για την προώθηση των γνώσεων που δεν τους ενδιαφέρει καθόλου να γίνουν μανάτζερ. Αρκούνται να παρουσιάζουν τις ερευνητικές τους δημοσιεύσεις σε επιστημονικά συνέδρια και να κατοχυρώνουν διπλώματα ευρεσιτεχνίας.»⁵ Από την πλευρά τους, οι επιστήμονες και οι μηχανικοί στηρίζονταν στους μανάτζερ σχετικά με την έγκριση του προϋπολογισμού των προϊόντων. Και οι δύο πλευρές προσπαθούσαν να μαντέψουν ποια προϊόντα ήθελαν οι πελάτες και πότε τα ήθελαν αντί να συνεργάζονται όλοι μαζί με τους πελάτες· και τόσο οι επιστήμονες όσο και οι μανάτζερ στηρίζονταν στους εργαζομένους για την παραγωγή και το μάρκετινγκ των προϊόντων.

Στον σημερινό δικτυακό καπιταλισμό, οι εταιρείες δεν έχουν την πολυτέλεια της γραφειοκρατικοποίησης και της αποσύνδεσης από την αγορά. Δεν μπορούν πλέον να παράγουν προϊόντα και να περιμένουν από τους πελάτες να τα αγοράσουν. Απεναντίας, παράγουν προϊόντα επειδή τα ζητούν οι πελάτες, όπως συνέβη με την Oracle Corporation. «Η Oracle δεν φτιάχνει ένα προϊόν ελπίζοντας ότι ίσως να ενδιαφέρει τους πελάτες. Η Oracle φτιάχνει ένα προϊόν επειδή το ζητάει ένας πελάτης ή μια ομάδα πελατών.»⁶ Οι εταιρείες έχουν γίνει ασύνορες· δηλαδή, έχουν αφαιρέσει όλα τα εσωτερικά σύνορα ανάμεσα στα διάφορα τμήματά τους. Όπως είχε οραματιστεί ο Jack Welch στις πρώτες μέρες του ως γενικού διευθυντή της General Electric, «Η ασύνορη εταιρεία θα αφαιρέσει κάθε φράγμα ανάμεσα στις λειτουργίες της μηχανολογικής σχεδίασης, της παραγωγής, του μάρκετινγκ και τις υπόλοιπες. Δεν θα κάνει διακρίσεις ανάμεσα σε 'εγχώριες' και 'εξωτερικές' δραστηριότητες.»⁷ Όπως αποδείχτηκε τελικά, η ασύνορη εταιρεία προχώρησε ακόμα περισσότερο, απομακρύνοντας τα σύνορα μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών και δημιουργώντας μια αποτελεσματική και αποδοτική δομή επικοινωνίας.

Η απομάκρυνση των ορίων μεταξύ των τμημάτων των εταιρειών καθώς και μεταξύ εργαζομένων και διευθυντικών στελεχών και η δημιουργία μιας αποτελεσματικής και αποδοτικής δομής υλοποιείται μέσω τεχνολογιών τό-

σο του υλικού όσο και του λογισμικού. Οι τεχνολογίες του υλικού περιλαμβάνουν το υλικό πληροφοριών και τηλεπικοινωνιών όπως το Διαδίκτυο, τα ενδοδίκτυα, το λογισμικό συλλογικής χρήσης και τον εξοπλισμό τηλεδιάσκεψης, δηλαδή τεχνολογίες που επιτρέπουν σε μια μεγάλη εταιρεία να συνδέει τις μονάδες της τη μία με την άλλη έτσι ώστε να επικοινωνούν ακαριαία και να μοιράζονται σημαντικές πληροφορίες. Οι τεχνολογίες λογισμικού περιλαμβάνουν οργανωτικές διευθετήσεις, εναλλαγή θέσεων εργασίας, μεταθέσεις και ομάδες εργασίας –δομές που επιτρέπουν στα μέλη του οργανισμού να αναπτύσσουν συμφραστικές και οργανωσιακές γνώσεις· δηλαδή, να κατανοούν την συνολική διαδικασία παραγωγής και λειτουργίας του οργανισμού, να υιοθετούν τη νέα τεχνολογία και να προσαρμόζονται σ' αυτήν, και να αναπτύσσουν τις πολλαπλές δεξιότητες που χρειάζονται για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Τεχνολογίες υλικού: Διαδίκτυο, ενδοδίκτυα, λογισμικό συλλογικής χρήσης και τηλεδιάσκεψη

Γνωρίζοντας εκρηκτική διάδοση στη δεκαετία του 1990, το Διαδίκτυο, τα ενδοδίκτυα, το λογισμικό συλλογικής χρήσης και η τηλεδιάσκεψη έχουν πυροδοτήσει μια αέναη επανάσταση στον κόσμο των επιχειρήσεων. «Χάρη στο Διαδίκτυο, ο κόσμος των επιχειρήσεων βρίσκεται πλέον σε κατάσταση μόνιμης επανάστασης. Για να ανταγωνιστούν, οι επιχειρήσεις κάθε μεγέθους πρέπει να προσεγγίζουν ταυτόχρονα πελάτες, εταίρους και εργαζομένους.»⁸ Οι τεχνολογίες υλικού επιτρέπουν στα μέλη ενός μεγάλου οργανισμού να επικοινωνούν μέσω του κυβερνοχώρου αποτελεσματικά και αποδοτικά μεταξύ τους και με τους πελάτες. «Το Δίκτυο είναι κάτι πολύ περισσότερο από το να ανοίξεις ηλεκτρονικές βιτρίνες· αντιπροσωπεύει έναν περισσότερο αποδοτικό οικονομικά τρόπο για τη διαχείριση σχεδόν κάθε πτυχής της επιχείρησης: διαχείριση αποθεμάτων, έκδοση λογαριασμών, διανομή, εξυπηρέτηση πελατών, επικοινωνία με τους εργαζομένους, για να μην αναφερθούμε σε ολόκληρη την αλυσίδα εφοδιασμού.»⁹ Το σύστημα ενδοδικτύου και ηλεκτρονικού καταλόγου της IBM επιτρέπει στους εργαζομένους να μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ τους και να επικοινωνούν με πελάτες, προμηθευτές και συνεργάτες. Το σύστημα ενδοδικτύου της Johnson & Johnson επιτρέπει στους ερευνητές της εταιρείας να μοιράζονται έγγραφα σε χρόνο μηδέν και να εργάζονται από κοινού σε ορισμένα έργα όπως χαρτογράφηση νόσων. Τα ενδοδίκτυα και το λογισμικό συλλογικής χρήσης της Ford επιτρέπουν στους μηχανικούς της εταιρείας να χρησιμοποιούν εικονικούς χώρους εργασίας όπου σχεδιάζουν αυτοκίνητα. Ο εξο-

πλισμός τηλεδιάσκεψης επιτρέπει στις εταιρείες να διεξάγουν αποδοτικά και αποτελεσματικά διασκέψεις με μεταβίβαση φωνής, εικόνας και δεδομένων, ανάμεσα σε πολλούς συμμετέχοντες που μπορεί να βρίσκονται σε οποιαδήποτε περιοχή του κόσμου. Κατά την περίοδο 1994-2000, οι συσκευές με ικανότητα σύνδεσης με το Διαδίκτυο αυξήθηκαν σε παγκόσμια κλίμακα από λίγες χιλιάδες σε 21,5 εκατομμύρια. Μόνο το 1999, οι συσκευές χειρός με ικανότητα Διαδικτύου αυξήθηκαν κατά 7,488 εκατομμύρια, οι τηλεφωνικές συσκευές Διαδικτύου κατά 20,586 εκατομμύρια και τα 'έξυπνα τηλέφωνα' κατά 774 χιλιάδες.¹⁰

Οι τεχνολογίες υλικού βοηθούν την επιχειρηματικότητα κατά πολλούς τρόπους. Πρώτον, δημιουργούν νέους διαύλους μάρκετινγκ και διανομής. Για παράδειγμα, το Διαδίκτυο επιτρέπει σε εταιρείες του τομέα των μέσων ενημέρωσης, όπως οι Viacom, Disney και Time Warner, να διανέμουν περιχόμενο σε νέες αγορές θεατών, σε απευθείας ανταγωνισμό με τις παραδοσιακές τους αγορές της τηλεόρασης και του κινηματογράφου. Το Διαδίκτυο επέτρεψε στην Dell Computer να μετατρέψει έναν εξειδικευμένο τομέα της αγοράς, την πώληση υπολογιστών μέσω ταχυδρομείου, σε μαζική αγορά και να κυριαρχήσει στο άνω άκρο της αγοράς υπολογιστών. Οι πωλήσεις της εκτινάχθηκαν από λίγα εκατομμύρια δολάρια στα τέλη της δεκαετίας του 1980 σε 18 εκατομμύρια δολάρια το 1999. Το Διαδίκτυο επέτρεψε στην Compaq να έρχεται σε επαφή με εργαζομένους, πελάτες και εταίρους ταυτοχρόνως, αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο κάτω άκρο της αγοράς υπολογιστών, στην αγορά για καταναλωτικά συστήματα υπολογιστών.

Δεύτερον, το Διαδίκτυο επιτρέπει στις εταιρείες να εφαρμόζουν μαζική παραγωγή με ειδικές προδιαγραφές. «Χρησιμοποιώντας ολοκληρωμένα συστήματα, οι σχεδιαστές της παραγωγικής διεργασίας δεν είναι πλέον υποχρεωμένοι να ρυθμίζουν τα μηχανήματα, που καθοδηγούνται από υπολογιστή, να παράγουν συνεχώς το ίδιο και απaráλλαχτο παράθυρο, συσκευή τηλεφώνου ή στερεοφωνικό σύστημα. Τώρα, η παραγωγική διεργασία μπορεί να σχεδιαστεί έτσι που να μπορεί να αλλάζει το προϊόν κάθε φορά που παράγει ένα τεμάχιο.»¹¹ Για παράδειγμα, το Nike iD της Nike επιτρέπει στους πελάτες να σχεδιάζουν οι ίδιοι τα αθλητικά παπούτσια τους. Η Reflect.com, διαδικτυακή θυγατρική της Procter & Gamble, δίνει τη δυνατότητα στις πελάτισσες που αγοράζουν καλλυντικά «να διατυπώνουν τις ειδικές ανάγκες τους για καλλυντικά με ακρίβεια που ουδέποτε μέχρι σήμερα ήταν διαθέσιμη», δηλαδή να αλληλεπιδρούν απευθείας με ειδικούς στα καλλυντικά και ερευνητές επιστήμονες και να δημιουργούν προϊόντα ειδικά

προσαρμοσμένα στις ανάγκες τους. Η διαδικτυακή μονάδα της General Motors, η eGM, δίνει στην εταιρεία τη δυνατότητα να συνδέεται απευθείας με τους αντιπροσώπους της και να προσαρμόζει τα νέα μοντέλα αυτοκινήτων της στις ανάγκες των καταναλωτών. Οι διαδικτυακές υπηρεσίες της Merrill Lynch επιτρέπουν στην εταιρεία να συνδυάζει πληροφορίες για τα προϊόντα και την αγορά και να σχεδιάζει χαρτοφυλάκια ειδικά προσαρμοσμένα στις ατομικές ανάγκες κάθε πελάτη. Η ομάδα ηλεκτρονικού εμπορίου της Deere & Company επιτρέπει στην εταιρεία να προσαρμόζει τα προϊόντα της στις ανάγκες διάφορων κατηγοριών πελατών.

Τρίτον, το Διαδίκτυο επιτρέπει σε μεγάλες εταιρείες να εκμεταλλεύονται τις βασικές τους δυνατότητες για να βρίσκουν νέες αγορές. Η Citibank εκμεταλλεύεται τις τραπεζικές της δυνατότητες για να επεκταθεί στις ηλεκτρονικές πληρωμές, μια αγορά που εξυπηρετεί επιχειρήσεις-πελάτες. Έχει δημιουργήσει το σύστημα επεξεργασίας πληρωμών CitiConnect, το οποίο επιτρέπει στους πελάτες να πραγματοποιούν συναλλαγές ηλεκτρονικά, χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά ανταλλακτήρια που προσφέρονται από παρόχους εφαρμογών όπως είναι η Commerce One. Η Zions Bancorp προσέφερε δυνατότητα ηλεκτρονικής διαβίβασης εγγράφων, με ηλεκτρονική υπογραφή και ασφάλεια διαδικασίας, γεγονός που της επέτρεψε να αυξήσει την παρουσία της στην επιχειρηματική αγορά.¹² Το Διαδίκτυο επέτρεψε στην μεταφορική εταιρεία Ryder System Inc. να συντονίσει την επιλογή οχημάτων, τη στάθμευση και τις αποστολές, και έτσι να προσελκύσει νέους πελάτες, όπως η Northrop Grumman στον κλάδο της αμυντικής βιομηχανίας.¹³

Τέταρτον, το Διαδίκτυο επιτρέπει σε μεγάλες εταιρείες να διαχειρίζονται καλύτερα τα αποθέματά τους, τις αγορές υλικών, την εκπαίδευση των εργαζομένων, και να επιταχύνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Στον κλάδο των υπολογιστών, η Dell Computer κατόρθωσε να περιορίσει το χρόνο παραμονής των αποθεμάτων από 45 ημέρες σε 26-30 ώρες και να διανείμει στους προμηθευτές της προβλέψεις για περίοδο 52 εβδομάδων. Στον τραπεζικό κλάδο, τα συστήματα ηλεκτρονικών συναλλαγών μείωσαν το χρόνο διακανονισμού αγοραστών και πωλητών κατά 50%-60%. Στον κλάδο των αναψυκτικών, η Coca Cola δημιούργησε μέσω του Διαδικτύου ομάδα κριτών απαρτιζόμενη από εφήβους, χάρη στην οποία μπόρεσε να μειώσει κατά 50% την έρευνα κατά την ανάπτυξη προϊόντων. Στη βιομηχανία τροφίμων, τα ηλεκτρονικά συστήματα στατιστικής της Kraft Foods επέτρεψαν στην εταιρεία να μειώσει κατά 30% το χρόνο που αφιερώνει στην έρευνα και κατά 25% το κόστος της έρευνας.¹⁴ Στα δίκτυα, οι διαδικτυακές εφαρμογές όπως οι ηλεκτρονικές πωλήσεις και η ηλεκτρονική εκμάθηση βοήθησαν τη Cisco Systems να

πραγματοποιήσει εξοικονομήσεις της τάξεως του 40%-60% στις δαπάνες εκμάθησης σε σύγκριση με το κόστος της παραδοσιακής μεθόδου εκπαίδευσης των εργαζομένων. Στον τραπεζικό κλάδο, το Διαδίκτυο αναμένεται ότι θα επιτρέψει στην Citibank να εξοικονομήσει 1 δισεκ. δολάρια ετησίως στους τομείς των προμηθειών, των ανθρώπινων πόρων, της διαχείρισης γραφείου και των χρηματοδοτικών δραστηριοτήτων.¹⁵

Ωστόσο, οι ανταγωνιστικές στρατηγικές που βασίζονται στις τεχνολογίες υλικού έχουν δύο σοβαρούς περιορισμούς. Πρώτον, είναι εύκολο να τις μιμηθούν οι ανταγωνιστές. Είναι πολύ εύκολο να βρει κανείς στην αγορά διακομιστές υπολογιστών και εξοπλισμό τηλεδιάσκεψης. «Οι τεχνολογίες του υλικού είναι σαφέστατα φορητές από τη μια εταιρεία στην άλλη. Δίκτυα πληροφοριών και τηλεπικοινωνιών είναι εύκολο να αγοραστούν στην αγορά και να εγκατασταθούν σε οποιαδήποτε εταιρεία. Η χρήση τεχνολογίας υλικού στην εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία δεν είναι πλέον προαιρετική επιλογή αλλά υποχρεωτική απαίτηση για όποιον θέλει να είναι ανταγωνιστικός στην παγκόσμια αγορά.»¹⁶ Δεύτερον, δεν προσφέρονται όλα τα είδη γνώσεων για μοίρασμα ή απόκτηση μέσω ηλεκτρονικής αλληλεπίδρασης. Ορισμένα είδη γνώσεων πρέπει να αποκτηθούν με αυτό που αποκαλούμε «τεχνολογίες λογισμικού», δηλαδή με οργανωτικές διευθετήσεις όπως η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η αναδιάρθρωση εργαζομένων και οι ομάδες εργασίας, που επιτρέπουν στους εργαζομένους να αναπτύξουν «συμφραστικές γνώσεις».

Συγκεκριλώνοντας, οι τεχνολογίες υλικού δημιουργούν αποτελεσματικές και αποδοτικές δομές επικοινωνίας που επιτρέπουν στις μεγάλες εταιρείες να θέτουν σε λειτουργία διαύλους ηλεκτρονικής διανομής και μάρκετινγκ, να παράγουν προϊόντα σε μαζική παραγωγή με ειδικές προδιαγραφές, να εισέρχονται σε νέες αγορές, να μειώνουν το κόστος αποθεμάτων και συναλλαγών, και να επιταχύνουν την ανάπτυξη προϊόντων. Οι τεχνολογίες υλικού υπόκεινται σε δύο περιορισμούς: τη μίμηση από τους ανταγωνιστές, και το γεγονός ότι δεν προσφέρονται για τη διάδοση ορισμένων τύπων γνώσεων σε ολόκληρο τον οργανισμό.

Τεχνολογίες λογισμικού: Εναλλαγή θέσεων εργασίας, μεταθέσεις εργαζομένων, ομάδες εργασίας

Λέγοντας τεχνολογίες λογισμικού εννοούμε οργανωτικές διευθετήσεις που επιτρέπουν στους εργαζομένους των μεγάλων εταιρειών να αναπτύξουν

συμφραστικές και οργανωσιακές γνώσεις. Περιλαμβάνουν την εναλλαγή θέσεων εργασίας, τις μεταθέσεις εργαζομένων και τις ομάδες εργασίας.

Εναλλαγή θέσεων εργασίας και μεταθέσεις εργαζομένων

Παραδοσιακά, ο όρος 'εναλλαγή θέσεων εργασίας' (job rotation) αναφέρεται στην τακτική τοποθέτηση και ανατοποθέτηση μελών του οργανισμού σε διαφορετικά εργασιακά καθήκοντα, από ένα τμήμα σε άλλο μέσα στην ίδια διεύθυνση του οργανισμού. Ο όρος 'μετάθεση' αναφέρεται στην τακτική και την έκτακτη αναδιάταξη εργαζομένων από μια διεύθυνση σε άλλη. Για παράδειγμα, σε ένα εργοστάσιο φρουτοχυμών, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι μεταθέσεις μπορεί να πάρουν τη μορφή της τακτικής ανατοποθέτησης εργαζομένων της παραγωγής στις διευθύνσεις συσκευασίας και πωλήσεων, και της μετάθεσης εργαζομένων από τις διευθύνσεις αυτές στην παραγωγή. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας καταργεί την εργασιακή μονοτονία και επιτρέπει στους εργαζομένους να αναπτύσσουν συμφραστικές γνώσεις, δηλαδή γνώσεις για την ολότητα της παραγωγικής διαδικασίας και όχι μόνο για ένα μεμονωμένο εργασιακό καθήκον. Αποκτώντας σφαιρικές δεξιότητες, οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέξουν σε ποια εργασία μπορούν να προσφέρουν τα περισσότερα στην εταιρεία.¹⁷ Οι μεταθέσεις επιτρέπουν σε εργαζομένους και στελέχη να αναπτύσσουν οργανωσιακές γνώσεις, δηλαδή γνώσεις για το σύνολο του οργανισμού, τους στόχους του, τις λειτουργίες και τις δραστηριότητές του.

Το σύστημα της τακτικής εναλλαγής θέσεων εργασίας και μετάθεσης εργαζομένων εισήχθη αρχικά από ιαπωνικές εταιρείες, ως ένας τρόπος για τη διεύρυνση των δεξιοτήτων των υφιστάμενων εργαζομένων τους και για προσαρμογή του εργατικού δυναμικού τους στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και τις τεχνολογικές συνθήκες. Η Toyota πραγματοποιεί εναλλαγή εργαζομένων με συχνότητα που φτάνει τα τρία χρόνια παραμονής στη θέση εργασίας. Η Canon έχει θέσει ως όρο για να θεωρηθεί προαγώγιμος ένας εργαζόμενος το να έχει εργαστεί σε τρεις διαφορετικές διευθύνσεις, ενώ και η Honda έχει εκτεταμένο πρόγραμμα εναλλαγής. Στα μέσα της δεκαετίας του 1970, ο τυπικός εργαζόμενος ηλικίας 65 ετών στην Ιαπωνία είχε αλλάξει 35 θέσεις εργασίας κατά τη διάρκεια του εργάσιμου βίου του, ενώ ο αμερικανός ομόλογός του είχε αλλάξει θέση εργασίας μόνο 11 φορές. Ο τυπικός εργάτης χαλυβουργείου στις Ηνωμένες Πολιτείες όταν έφτανε στη σύνταξη είχε εργαστεί σε δέκα περίπου διαφορετικές θέσεις μέσα

στο χαλβουργείο, ενώ ο Ιάπωνας ομόλογός του είχε εργαστεί σε τριάντα περίπου θέσεις.¹⁸

Για να εξυπηρετηθεί η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι μεταθέσεις εργαζομένων, οι διευθύνσεις ανάπτυξης προϊόντων και παραγωγής διατάσσονται οριζόντια, η μία πλάι στην άλλη. Μηχανικοί και εργαζόμενοι μετατάσσονται τακτικά από τη μια διεύθυνση στην άλλη έτσι που να μάθουν ολόκληρη την εργασιακή διαδικασία και να μπορούν να εντοπίζουν εύκολα τις πηγές ενδεχόμενων προβλημάτων. Η παραγωγή περνάει από μεγάλο όγκο σε μικρό όγκο και από το ένα προϊόν σε άλλο, ανταποκρινόμενη στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς. Οι τακτικές –καθημερινές, μηνιαίες, τριμηνιαίες και ετήσιες- συνεδριάσεις διαφόρων ομάδων εργαζομένων και κοινών ομάδων εργαζομένων-διευθυντικών στελεχών προωθούν περαιτέρω την συχνή και ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού. Καθημερινές συνεδριάσεις διεξάγονται κάθε πρωί σε κάθε μονάδα και οι εργαζόμενοι ανταλλάσσουν πληροφορίες και ενημερώνονται για το πρόγραμμα παραγωγής της ημέρας. Για παράδειγμα, καθημερινές συνεδριάσεις πραγματοποιούνται στην Sony Corporation, την Toyota Motor Corporation και την Seiko Group, τόσο ως τρόπος επικοινωνίας όσο και για την αποτροπή της γραφειοκρατικοποίησης.

Ακολουθώντας το παράδειγμα των ιαπώνων, οι δυτικές εταιρείες, ιδίως όσες κατασκευάζουν πολύπλοκα προϊόντα, αναδιοργανώνουν τις δραστηριότητές τους ώστε να διευκολύνεται τόσο η εναλλαγή θέσεων εργασίας μέσα στην ίδια διεύθυνση όσο και οι μεταθέσεις από τη μια διεύθυνση σε άλλη. Για παράδειγμα, η Quaker Oats πραγματοποιεί εναλλαγή ακόμα και σε ημερήσια βάση. Στους εργαζομένους ανατίθεται ένα εργασιακό καθήκον το πρωί και άλλο το απόγευμα. Όπως και άλλες βιομηχανίες τροφίμων, η Nestlé εναλλάσσει τους εργαζομένους της ανάμεσα στα τμήματα πωλήσεων και μάρκετινγκ κάθε δεύτερο χρόνο. Οι εταιρείες υψηλής τεχνολογίας, όπως οι Nokia, 3M, Corning, IBM, Microsoft και Hewlett-Packard έχουν παρόμοιες πολιτικές που επιτρέπουν στους εργαζομένους τους να αποκτούν καλύτερες γνώσεις για τις λειτουργίες της εταιρείας και να βρίσκουν τρόπους για να τις βελτιώσουν. Οι επιστήμονες μετακινούνται προς επόμενα στάδια της διαδικασίας, από την έρευνα στην ανάπτυξη, και τελικά στην παραγωγή του προϊόντος.

Καθώς συνεισφέρουν στη δημιουργία τόσο συμφραστικών όσο και οργανωσιακών γνώσεων, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι μεταθέσεις εργαζομένων καλλιεργούν την επιχειρηματικότητα κατά πολλούς τρόπους. Πρώτον, επιτρέπουν την αποτελεσματική και αποδοτική ολοκλήρωση πλη-

ροφοριών για την αγορά και τεχνικών πληροφοριών για τη βελτίωση και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η εκ εναλλαγής τοποθέτηση μηχανικών της Sony από το τμήμα σχεδιασμού προϊόντων στα «καταστήματα επισκευών κεραιών» συμβάλλει στη βελτίωση των τηλεοπτικών συσκευών που παράγει η εταιρεία. Οι μεταθέσεις των Αμερικανών μηχανικών εργοστασίων της Honda στην Ιαπωνία υπήρξαν κεφαλαιώδεις για την ανάπτυξη του κορυφαίου μοντέλου της, του Accord. Το πρόγραμμα εναλλαγής θέσεων εργασίας της Corning συνέβαλε στην ανάπτυξη του νοθευμένου με έρβιο οπτικού ενισχυτή, που απέφερε στην εταιρεία ετήσιες πωλήσεις ύψους 1 δισεκ. δολαρίων. Ο εφευρέτης του ενισχυτή, ο επικεφαλής του τμήματος ερευνών Doug Hall, έγινε διευθυντής στο τμήμα ανάπτυξης προϊόντων και στη συνέχεια μετατέθηκε στο τμήμα παραγωγής. Όταν ολοκληρώθηκε το προϊόν, ο Hall επέστρεψε στην έρευνα. Δεύτερον, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι μεταθέσεις εργαζομένων γεφυρώνουν το χάσμα ανάμεσα στο εργαστήριο και στον πελάτη. Η Oracle Corporation και η Cisco System στέλνουν μηχανικούς στις εγκαταστάσεις των πελατών και έτσι γεφυρώνουν το χάσμα ανάμεσα στο εργαστήριο και την αγορά.

Η Oracle μπορεί να στηρίζεται στην εγγενή καταναλωτική στρατηγική της επειδή εξυπηρετεί τους πελάτες με πολλούς τρόπους. Αρχιτέκτονες από την βασική τεχνολογική της ομάδα καλούνται συχνά σε μονάδες μεγάλων πελατών για να διερευνήσουν ένα πρόβλημα που η τεχνική υποστήριξη αδυνατεί να λύσει. Όσο βρίσκονται εκεί, οι υπεύθυνοι ανάπτυξης βλέπουν από πρώτο χέρι πόσο δοκιμάζονται τα όρια της βάσης δεδομένων σε πραγματικό βιομηχανικό περιβάλλον. Παράλληλα, τους δίνεται η ευκαιρία να μιλήσουν με τους ανθρώπους που βρίσκονται στην πρώτη γραμμή της διαχείρισης πληροφοριών.¹⁹

Τρίτον, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι μεταθέσεις εργαζομένων επιτρέπουν σε μεγάλες εταιρείες να υιοθετούν τις ποιοτικές και ποσοτικές αλλαγές που επιφέρει η τεχνολογία διεργασιών, και να προσαρμόζονται σε αυτές. Τέτοιες αλλαγές είναι η ευέλικτη παραγωγή, ο σχεδιασμός με τη βοήθεια υπολογιστή και η δημιουργικότητα που οφείλεται στην αυτοματοποίηση γραφείου, που έχουν δημιουργήσει ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι είναι καλύτερα προετοιμασμένοι να αναλάβουν τα διάφορα καθήκοντα που έχει δημιουργήσει η νέα τεχνολογία.

Ωστόσο, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι μεταθέσεις εργαζομένων έχουν και τα όριά τους. Πρώτον, χάρη στους συμβούλους επιχειρήσεων, έχουν αναδειχθεί σε καθιερωμένη πρακτική σε ολόκληρο τον κόσμο. Όμως, αποτελούν αναγκαία αλλά όχι και ικανή συνθήκη για την απόκτηση αντα-

γωνιστικού πλεονεκτήματος. Δεύτερον, οι μεταθέσεις εργαζομένων πρέπει να υπερβούν την οργανωσιακή αδράνεια, ιδίως σε περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι πρόκειται να μετατεθούν σε τμήματα μακριά από τον τόπο κατοικίας τους.

Συγκεφαλαιώνοντας, η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι μεταθέσεις εργαζομένων συμπληρώνουν τις τεχνολογίες υλικού και χαμηλώνουν τα σύνορα ανάμεσα σε εργαζομένους και διευθυντικά στελέχη, δημιουργώντας μια αποτελεσματική και αποδοτική δομή επικοινωνίας που επιτρέπει σε μεγάλες εταιρείες να βελτιώνουν τα προϊόντα τους, να γεφυρώνουν το χάσμα ανάμεσα στο εργαστήριο και την αγορά και να αφομοιώνουν τη νέα τεχνολογία.

Ομάδες εργασίας

Οι ομάδες εργασίας είναι ομάδες εργαζομένων, συχνά από διαφορετικά τμήματα και διευθύνσεις της εταιρείας, που αναλαμβάνουν διάφορα έργα. Σύμφωνα με το *IndustryWeek.com*, σχεδόν το 68% των εταιρειών έχουν δημιουργήσει κάποιου είδους ομάδες εργασίας· το 27% δηλώνουν ότι από 26 έως 99 εργαζόμενοί τους συμμετέχουν σε ομάδες, ενώ το 39% λένε ότι από 1 έως 25 εργαζόμενοί τους αποτελούν μέλη ομάδων.²⁰

Όπως και η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι μεταθέσεις εργαζομένων, οι ομάδες εργασίας επιτρέπουν στις μεγάλες εταιρείες να ανακυκλώνουν πληροφορίες και γνώσεις ανάμεσα στα μέλη τους, ενισχύοντας τις συμφραστικές και τις οργανωσιακές γνώσεις. Οι ομάδες έχουν ιδιαίτερη σημασία για την ανάπτυξη νέων προϊόντων που απαιτούν πολλαπλές πηγές πληροφοριών αγοράς και τεχνικών πληροφοριών. Για παράδειγμα, οι ομάδες της Microsoft συγκροτούνται ανά προϊόν και διοικούνται σε διευθύνσεις. Μηχανικοί και στελέχη μάρκετινγκ μπορούν να μετακινούνται ελεύθερα από μια διεύθυνση σε άλλη ανάλογα με τις ανάγκες της Microsoft και με τους δικούς τους στόχους σταδιοδρομίας, γεγονός που μετατρέπει την εταιρεία σε μια διαρκώς μεταβαλλόμενη συνάθροιση ομάδων που έχουν ως συνδεδετικό τους ιστό την προσωπική υπόληψη, η οποία αποτελεί την κυρίαρχη παράμετρο σε αυτόν τον νέο επιχειρηματικό κόσμο.

Η οργανωσιακή δομή της εταιρείας είναι μια διαρκώς μεταβαλλόμενη συνάθροιση από ομάδες, που διοικητικά κατατάσσονται σε διευθύνσεις που αντιστοιχούν με τις βασικές γραμμές προϊόντων της Microsoft. Οι υπεύθυνοι ανάπτυξης προγραμμάτων και οι ειδικοί του μάρκετινγκ έχουν εξαιρετικά μεγάλη ελευθερία να χαράσσουν τη σταδιο-

δρομία τους, να εντάσσονται σε ομάδες και να αποχωρούν σε συνάρτηση με τη μεταβολή των προτεραιοτήτων της Microsoft και των δικών τους ενδιαφερόντων. Αυτό που μετράει περισσότερο εδώ είναι η προσωπική υπόληψη. Οι αναδιαρθρώσεις είναι συνεχείς, καθώς αλλαγές στην αγορά και νέες πρωτοβουλίες απαιτούν επιπρόσθετους πόρους.²¹

Στην Caterpillar, οι ομάδες είναι διαλειτουργικές και χειρίζονται όλα τα στάδια της ανάπτυξης προϊόντων, από το σχεδιασμό έως το μάρκετινγκ και την υποστήριξη. Οι ερευνητικές ομάδες της Rhone Poulenc, αυτού του γαλλικού γίγαντα της χημικής βιομηχανίας, χειρίζονται την ανάπτυξη προϊόντων. Οι ομάδες της Oracle Corporation ξεφεύγουν από τις παραδοσιακές διαδικασίες της εταιρείας και ανταγωνίζονται η μία την άλλη στην ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Στο καινοτόμο, ανταγωνιστικό πεδίο της υψηλής τεχνολογίας, η στρατηγική της δημιουργίας εσωτερικού ανταγωνισμού μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα ευεργετική για την ανάπτυξη προϊόντων και τις πωλήσεις. Στηρίζεται στη δημιουργικότητα των εργαζομένων και αναμένει από αυτούς να σκέφτονται έξω από τα τυποποιημένα πλαίσια για να επιλύουν προβλήματα και να κατακτούν νέες αγορές. Στην Oracle, η στρατηγική αυτή προώθησε επίσης τη ρήξη με ορισμένες τυποποιημένες διαδικασίες της εταιρείας, αλλά δεν παύει να ακολουθεί λογική πορεία, πράγμα που σημαίνει ότι κάθε ομάδα προϊόντος, όσο δημιουργική κι αν ήταν, εξακολουθούσε να είναι υπεύθυνη για τα βασικά, όπως το υλικό πωλήσεων, με βάση την «εικόνα και την αίσθηση» της Oracle.²²

Όπως και η εναλλαγή θέσεων εργασίας και οι μεταθέσεις εργαζομένων, οι ομάδες εργασίας συνεισφέρουν στην ανάπτυξη συμφραστικών και οργανωσιακών γνώσεων, προωθώντας την επιχειρηματικότητα κατά δύο τρόπους. Πρώτον, ενδυναμώνουν τους εργαζομένους ώστε να προσαρμόζουν τις εισροές και τις εκροές στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, και να επιταχύνουν την ολοκλήρωση πληροφοριών αγοράς και τεχνικών πληροφοριών για την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η σύμπραξη ανάμεσα σε ομάδες από το τμήμα μάρκετινγκ και το τμήμα παραγωγής της Asahi στα μέσα της δεκαετίας του 1980, με σκοπό την ανάπτυξη της μπίρας Asahi Super Dry. Αφού το τμήμα ανάπτυξης και το τμήμα μάρκετινγκ εξέτασαν από κοινού τον αντίκτυπο μιας σειράς παραγόντων που διαμορφώνουν τη ζήτηση από τους καταναλωτές, η Asahi κυκλοφόρησε ένα προϊόν με νέα εικόνα που να αντιστοιχεί στη ζήτηση, ένα

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Θεσμοί και πολιτικές

Επιχειρηματίες, με όλη τη σημασία της λέξης, έχουν υπάρξει σε κάθε επίπεδο και σε κάθε περίοδο της οικονομικής ιστορίας. Ο χωρικός που ζει σε μια καθυστερημένη αγροτική κοινωνία και ο οποίος αποφασίζει πότε θα αρχίσει να οργώνει, τι θα σπείρει και πότε θα θερίσει, λαμβάνει επιχειρηματικές αποφάσεις. Το ίδιο και ο βενετός έμπορος του 16ου αιώνα, ο οποίος αποφάσιζε τι λογής μπαχαρικά έπρεπε να αγοράσει στην Ανατολή και στη συνέχεια να μεταφέρει στην άλλη πλευρά των Άλπεων και αν πρόσφερε περισσότερες προοπτικές για τηνπραμάτεια του η αγορά του Augsburg στη Γερμανία ή εκείνη της Λυών στη Γαλλία.

— Alexander Gerschenkron

Η επιχειρηματικότητα έχει γίνει αγαπημένο σύνθημα της παγκόσμιας οικονομίας της γνώσης και όχι άδικα. Είναι ο μόνος οικονομικός πόρος που δεν μπορεί εύκολα να διασχίσει τα σύνορα μεταξύ των εταιρειών, άρα αποτελεί και την ουσιαστικότερη πηγή συγκριτικού πλεονεκτήματος σε κλάδους της παγκόσμιας οικονομίας όπου η μίμηση, ο κορεσμός της αγοράς και ο περιορισμός των εμποδίων εισόδου εξαλείφουν ταχύτατα τις προσόδους. Η επιχειρηματικότητα πρέπει να καλλιεργείται στο πλαίσιο επιχειρηματικών θεσμών οι οποίοι απελευθερώνουν τη φαντασία, την εφευρετικότητα και τη δημιουργικότητα του ατόμου και της ομάδας και τα μετατρέπουν σε νέα προϊόντα, διαδικασίες και μορφές οργάνωσης, πράγμα που αποτελεί το αντικείμενο το οποίο

Επισκεφθείτε μας στο Internet:
<http://www.klidarithmos.gr>



ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Σολωμού 57, 10432, ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 5237636

ISBN 960-209-759-0



9 789602 097595