

ΑΝ Η ΠΙΤΑ ΔΕΝ
ΕΙΝΑΙ ΑΡΚΕΤΑ
ΜΕΓΑΛΗ, ΦΤΙΑΞΤΕ
ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΗ



ΕΞΑΛΕΙΨΤΕ ΤΑ
ΠΕΡΙΤΤΑ ΒΗΜΑΤΑ



ΚΑΝΕΝΑΣ ΑΠΟ
ΕΜΑΣ ΔΕΝ ΕΙΝΑΙ
ΤΟΣΟ ΕΞΥΠΝΟΣ
ΟΣΟ ΟΛΟΙ ΜΑΖΙ

ΠΑΡΤΕ ΟΤΙ
ΚΑΛΥΤΕΡΟ ΑΠΟ
ΤΟΥΣ ΚΑΛΥΤΕΡΟΥΣ

ΟΙ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ
ΔΥΝΑΜΕΙΣ
ΚΑΘΟΡΙΖΟΥΝ
ΤΗΝ ΚΕΡΔΟΦΟΡΙΑ



ΥΠΑΡΧΕΙ ΚΕΝΟ
ΣΤΗΝ ΑΓΟΡΑ, ΑΛΛΑ
ΥΠΑΡΧΕΙ ΑΓΟΡΑ ΣΕ
ΑΥΤΟ ΤΟ ΚΕΝΟ;



ΤΑ ΜΕΤΡΗΤΑ
ΕΙΝΑΙ «ΒΑΣΙΛΙΑΣ»



ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΜΕ ΑΠΛΑ ΛΟΓΙΑ



Ο ΧΡΟΝΟΣ
ΕΙΝΑΙ
ΧΡΗΜΑ



ΜΟΝΟ
ΟΙ ΠΑΡΑΝΟΪΚΟΙ
ΕΠΙΒΙΩΝΟΥΝ



ΝΑ ΕΙΣΤΕ ΠΡΩΤΟΙ
Ή ΝΑ ΕΙΣΤΕ
ΟΙ ΚΑΛΥΤΕΡΟΙ



ΑΝ ΔΙΑΦΕΡΕΤΕ,
ΘΑ ΞΕΧΩΡΙΣΕΤΕ



Η ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ
ΕΙΝΑΙ Η «ΑΤΜΟΜΗΧΑΝΗ»
ΤΗΣ ΑΜΑΓΗΣ



ΓΙΝΕΤΕ
ΚΑΤΑΛΥΤΗΣ
ΑΜΑΓΩΝ





ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΕΣ

IAN MARCOUSE, ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ ΕΠΙΜΕΛΕΙΑΣ

Ο Ian Marcouse είναι λέκτορας διοίκησης επιχειρήσεων και οικονομικών στο Ινστιτούτο Εκπαίδευσης στο Λονδίνο. Έχει γράψει σειρά βιβλίων για τις επιχειρήσεις τα οποία απευθύνονται σε προπτυχιακούς και μεταπτυχιακούς φοιτητές, όπως τα δημοφιλή εγχειρίδια *A–Z Business Studies*, και είναι ο ιδρυτής και διευθυντής της A–Z Business Training Ltd.

PHILIPPA ANDERSON

Η Philippa Anderson είναι σύμβουλος επικοινωνίας και συγγραφέας άρθρων, αφιερωμάτων και βιβλίων για διάφορες πτυχές των επιχειρήσεων, από την έρευνα αγοράς ως τα θέματα ηγεσίας. Επίσης παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για θέματα επικοινωνίας σε πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπως οι 3M, Anglo American και Coca-Cola.

ALEXANDRA BLACK

Η Alexandra Black σπούδασε επικοινωνία των επιχειρήσεων και κατόπιν ξεκίνησε μια συγγραφική σταδιοδρομία που την οδήγησε στην Ιαπωνία και σε θητείες στον όμιλο οικονομικών εφημερίδων Nikkei Inc και στην επενδυτική τράπεζα J P Morgan. Αργότερα εργάστηκε για έναν εκδότη άμεσου μάρκετινγκ στο Σίδνεϊ της Αυστραλίας προτού μετακομίσει στο Κέιμπριτζ στη Βρετανία. Γράφει για διάφορα αντικείμενα, από θέματα επιχειρήσεων και ιστορίας ως θέματα μόδας.

DENRY MACHIN

Ο Denry Machin είναι συνεργάτης καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Κιλ, στη Βρετανία, και κάνει διδακτορική έρευνα σχετικά με την εφαρμογή της επιχειρησιακής σκέψης στην εκπαίδευση. Επίσης εργάζεται στη Harrow International Management Services ως υπεύθυνος έργων, βοηθώντας στην ανάπτυξη της παρουσίας της Σχολής Harrow στην Ασία. Έχει γράψει πολλά βιβλία για τις επιχειρήσεις, καθώς και άρθρα σε εφημερίδες και περιοδικά.

NIGEL WATSON

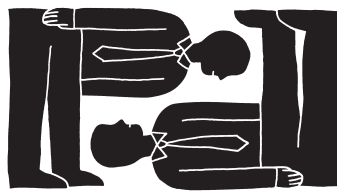
Ο Nigel Watson δίδαξε επί 25 έτη διοίκηση επιχειρήσεων και οικονομικά σε προπτυχιακούς φοιτητές και φοιτητές International Baccalaureate. Έχει γράψει –μόνος, αλλά και σε συνεργασία με άλλους μελετητές– βιβλία και άρθρα σε περιοδικά και για τα δύο αντικείμενα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

10 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΑΡΓΑ ΣΤΗΝ ΑΡΧΗ ΚΑΙ ΜΕΤΑ... ΑΠΟΓΕΙΩΣΗ ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥ- ΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

- 20 **Αν μπορείς να το ονειρευτείς, μπορείς να το κάνεις**
Πώς ανατρέπονται τα προγνωστικά σε μια νεοφυή επιχείρηση
- 22 **Υπάρχει κενό στην αγορά, αλλά υπάρχει αγορά σε αυτό το κενό;**
Ανακάλυψη ενός επικερδούς εξειδικευμένου προϊόντος
- 24 **Μάθετε όλα όσα πρέπει να γνωρίζετε για τους ανταγωνιστές σας από... τους κάδους απορριμμάτων τους!**
Μελετήστε τον ανταγωνισμό
- 28 **Το μυστικό στις επιχειρήσεις είναι να ξέρετε κάτι που δεν ξέρει κανείς άλλος**
Ξεχωρίστε στην αγορά



- 32 **Να είστε πρώτοι ή να είστε οι καλύτεροι**
Πώς μια εταιρεία αποκτά πλεονέκτημα
- 40 **Βάλτε όλα τα αυγά σας σε ένα καλάθι και μετά προσέχετε το διαρκώς...**
Διαχείριση κινδύνου
- 42 **Η τύχη είναι επιβράβευση του μόχθου: Όσο περισσότερο μοχθήσεις, τόσο πιο τυχερός θα σταθείς**
Τύχη (και πώς να σταθείτε τυχεροί)
- 43 **Διευρύνετε το όραμά σας και κρατήστε σταθερή πορεία καθώς προχωράτε μπροστά**
Κάντε το δεύτερο βήμα
- 44 **Τίποτα μεγάλο δεν δημιουργείται ξαφνικά**
Πόσο γρήγορα να αναπτύσσετε
- 46 **Ο ρόλος του διευθύνοντος συμβούλου είναι να καθιστά τα άτομα ικανά να διαπρέπουν**
Πώς ο επιχειρηματίας εξελίσσεται σε ηγέτη
- 48 **Οι αλυσίδες της συνήθειας είναι πολύ ελαφριές για να γίνουν αισθητές μέχρι να γίνουν πολύ βαριές για να σπάσουν**
Συνεχίστε να εξελίσσετε την επιχειρηματική πρακτική

- 52 **Η επιχείρηση είναι ένας ζωντανός οργανισμός: Πρέπει να «αλλάζει δέρμα» συνεχώς**
Επαναπροσδιορισμός και προσαρμογή
- 58 **Χωρίς συνεχή ανάπτυξη και πρόοδο, η επιτυχία δεν έχει νόημα**
Η καμπύλη Greiner
- 62 **Αν πιστεύετε σε κάτι, δουλέψτε νύχτες και Σαββατοκύριακα... Δεν θα σας φανεί σαν δουλειά**
Η «αβαρής» νεοφυής επιχείρηση

ΠΩΣ ΔΙΝΕΤΑΙ ΤΟ ΕΝΑΥΣΜΑ ΗΓΕΣΙΑ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩ- ΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

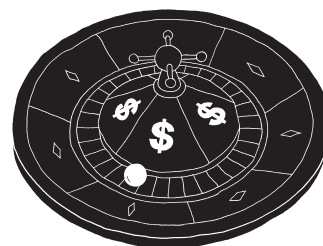
- 68 **Οι διευθυντές κάνουν τα πράγματα σωστά, οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα**
Ο καλός ηγέτης
- 70 **Κανένας από εμάς δεν είναι τόσο έξυπνος όσο όλοι εμείς μαζί**
Η αξία των ομάδων
- 72 **Η καινοτομία πρέπει να είναι επεμβατική και συνεχής: για όλους, πάντα και παντού**
Δημιουργικότητα και εφευρετικότητα
- 74 **Η διαφωνία προσθέτει ενδιαφέρον, νόημα και μια αίσθηση αναζωογόνησης**
Προσέξτε όσους λένε πάντα ναι

- 76 **Κανένας μεγάλος διευθυντής ή ηγέτης δεν κατέβηκε ποτέ από τον ουρανό**
Θεοί του μάνατζμεντ
- 78 **Ηγέτης είναι αυτός που ξέρει τον τρόπο δράσης, τον εφαρμόζει και τον δείχνει**
Αποτελεσματική ηγεσία
- 80 **Η ομαδική εργασία είναι το «καύσιμο» που επιτρέπει σε συνηθισμένους ανθρώπους να επιτυγχάνουν ασυνήθιστα αποτελέσματα**
Οργάνωση ομάδων και ταλέντων
- 86 **Οι ηγέτες επιτρέπουν σε σπουδαίους ανθρώπους να κάνουν τη δουλειά που έχουν γεννηθεί για να κάνουν**
Αξιοποιήστε στο έπακρο το ταλέντο σας
- 88 **Το επόμενο βήμα μπορεί να είναι να μην προχωρήσουμε**
Σκέψη πέρα από τα εσκαμμένα
- 90 **Όσα περισσότερα μπορεί να κάνει ένα άτομο, τόσο περισσότερο μπορείτε να το παρακινήσετε**
Είναι τα χρήματα το κίνητρο;
- 92 **Γίνετε καταλύτης αλλαγών**
Πώς αλλάζουν τα δεδομένα
- 100 **Εγωτισμός, η χειρότερη ασθένεια των διευθυντικών στελεχών**
Υβρις και Νέμεσις
- 104 **Κουλτούρα είναι ο τρόπος με τον οποίο μια ομάδα ανθρώπων επιλύει προβλήματα**
Οργανωσιακή κουλτούρα

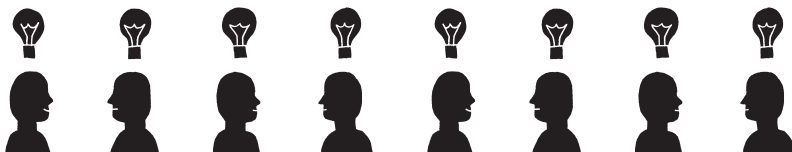
- 110 **Συναισθηματική νοημοσύνη: Το σημείο συνάντησης καρδιάς και μυαλού**
Ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης
- 112 **Διοίκηση: Η πρακτική που συνδυάζει τέχνη, επιστήμη και τεχνική**
Οι διευθυντικοί ρόλοι κατά τον Μίντσπεργκ
- 114 **Μια καμήλα είναι ένα «άλογο σχεδιασμένο από επιτροπή»**
Αποφύγετε την αγελαία σκέψη
- 115 **Η τέχνη του να σκεφτόμαστε ανεξάρτητα ενώ είμαστε ομάδα**
Η αξία της διαφορετικότητας

ΠΩΣ ΑΞΙΟΠΟΙΕΙ-ΤΑΙ ΤΟ ΧΡΗΜΑ Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

- 120 **Μην μπλέκεστε σε ανέντιμες επιχειρήσεις**
Παίξτε σύμφωνα με τους κανόνες
- 124 **Τα διοικητικά στελέχη δεν πρέπει να διέπονται από πλεονεξία**
Τα κέρδη προηγούνται των πρόσθετων απολαβών
- 126 **Αν ο πλούτος επενδυθεί εκεί που αποδίδει, επιστρέφεται πολλαπλάσιος**
Επενδύσεις και μερίσματα



- 128 **Δανειστείτε βραχυπρόθεσμα, δανείστε μακροπρόθεσμα**
Χρήμα από το χρήμα
- 130 **Τα συμφέροντα των μετόχων είναι και δικά μας**
Ανάληψη ευθυνών και διακυβέρνηση
- 132 **Να παράγετε προϊόντα άριστης ποιότητας με το χαμηλότερο κόστος, πληρώνοντας τους υψηλότερους δυνατούς μισθούς**
Οι εργαζόμενοί σας είναι πελάτες σας
- 138 **Χρησιμοποιήστε χρήματα άλλων**
Ποιος επωμίζεται τον κίνδυνο;
- 146 **Κολυμπήστε ενάντια στο ρεύμα: Κινηθείτε αντίθετα, αγνοήστε τη συμβατική σοφία**
Μην ακολουθείτε την αγέλη
- 150 **Το χρέος είναι η χειρότερη ένδεια**
Μόχλευση και υπερβάλλον κίνδυνος
- 152 **Τα μετρητά είναι «βασιλιάς»**
Κέρδη έναντι ταμειακών ροών
- 154 **Μόνο όταν υποχωρεί η παλίνρροια ανακαλύπτεις ποιος κολυμπούσε γυμνός**
Κίνδυνος από τη χρήση στοιχείων εκτός ισολογισμού
- 155 **Απόδοση ιδίων κεφαλαίων: Οικονομικός στόχος που μπορεί να γίνει αυτοσκοπός**
Μεγιστοποιήστε την απόδοση ιδίων κεφαλαίων





- 156 **Ενισχύθηκε ο ρόλος των ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων, αλλά αυξήθηκε και ο κίνδυνος που ενέχουν**
Το μοντέλο των ιδιωτικών επενδυτικών κεφαλαίων
- 158 **Να κατανέμετε τα έξοδα με βάση τους πόρους που καταναλώνονται**
Κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΚΑΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ

- 164 **Μετατρέψτε κάθε καταστροφή σε ευκαιρία**
Διδάγματα από την αποτυχία
- 166 **Αν είχα ρωτήσει τους ανθρώπους τι ήθελαν, θα ζητούσαν πιο γρήγορα άλογα**
Ηγηθείτε στην αγορά
- 170 **Το βασικό πράγμα που πρέπει να θυμάστε είναι ότι το βασικό είναι το βασικότερο**
Προστατέψτε τη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης

- 172 **Δεν χρειάζεστε μια τεράστια εταιρεία, μόνο έναν υπολογιστή και έναν υπάλληλο**
Το μικρό είναι όμορφο
- 178 **Μην παγιδευτείτε στη μέση**
Γενικές στρατηγικές κατά Πόρτερ
- 184 **Η ουσία της στρατηγικής είναι να επιλέγουμε τι δεν πρέπει να κάνουμε**
Καλή και κακή στρατηγική
- 186 **Συνεργία και άλλα ψέματα**
Γιατί απογοητεύουν οι εξαγορές
- 188 **Η κινεζική λέξη για την «κρίση» αποτελείται από δύο χαρακτήρες: «κίνδυνος» και «ευκαιρία»**
Διαχείριση κρίσεων
- 190 **Δεν μπορείτε να αναπτυχθείτε μακροπρόθεσμα αν δεν μπορείτε να «φάτε» βραχυπρόθεσμα**
Ισορροπία μεταξύ μακροπρόθεσμης και βραχυπρόθεσμης προσέγγισης
- 192 **Ελκυστικότητα αγοράς/ελκυστικότητα επιχείρησης**
Η μήτρα MABA
- 194 **Μόνο οι παρανοϊκοί επιβιώνουν**
Πώς αποφεύγεται ο εφησυχασμός
- 202 **Για να διαπρέψετε, αξιοποιήστε την ανθρώπινη ικανότητα για μάθηση**
Ο «οργανισμός που μαθαίνει»
- 208 **Το μέλλον των επιχειρήσεων είναι μικρότερες πωλήσεις περισσότερων ειδών**
Η «Μακριά Ουρά»
- 210 **Να είστε αισιόδοξοι... Φροντίστε να έχετε σχέδιο έκτακτης ανάγκης όταν όλα πάνε κατά διαόλου**
Σχέδια έκτακτης ανάγκης

- 211 **Τα σχέδια είναι άχρηστα, αλλά ο σχεδιασμός είναι απαραίτητος**
Εκπόνηση σεναρίων
- 212 **Οι ισχυρότερες ανταγωνιστικές δυνάμεις καθορίζουν την κερδοφορία ενός κλάδου**
Οι πέντε δυνάμεις του Πόρτερ
- 216 **Αν δεν έχετε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μην ανταγωνίζεστε**
Η αλυσίδα αξίας
- 218 **Αν δεν ξέρετε πού βρίσκεστε, ένας χάρτης δεν θα σας βοηθήσει**
Το μοντέλο ωριμότητας ικανοτήτων
- 220 **Το χάος προκαλεί ανησυχία, αλλά επίσης επιτρέπει δημιουργικότητα και ανάπτυξη**
Πώς αντιμετωπίζεται το χάος
- 222 **Πάντα να κάνετε το σωστό, θα ικανοποιήσετε τους μισούς ανθρώπους και θα εκπλήξετε τους υπόλοιπους**
Η ηθική στις επιχειρήσεις
- 223 **Στην ακεραιότητα δεν νοείται η παραμικρή παρέκκλιση**
Αθέμιτη σύμπραξη
- 224 **Να διευκολύνετε το σωστό και να δυσχεραίνετε πολύ το λάθος**
Δημιουργία κουλτούρας δεοντολογίας

ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗ ΠΩΛΗΣΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ

- 232 **Το μάρκετινγκ είναι πάρα πολύ σημαντικό για να αφεθεί στο τμήμα μάρκετινγκ**
Το μοντέλο μάρκετινγκ

- 234 Γνωρίστε τους πελάτες τόσο καλά ώστε το προϊόν να τους ταιριάζει και να πωλείται από μόνο του
Κατανόηση της αγοράς
- 242 Προσοχή, ενδιαφέρον, επιθυμία, δράση
Το μοντέλο AIDA
- 244 Μυωπία του μάρκετινγκ
Επικεντρωθείτε στη μελλοντική αγορά
- 250 Η «αγελάδα μετρητών» κάνει την καρδιά της επιχείρησης να χτυπά
Χαρτοφυλάκιο προϊόντων
- 256 Η επέκταση εκτός βασικής δραστηριότητας ενέχει κινδύνους, η διαφοροποίηση τους διπλασιάζει
Η μήτρα Ansoff
- 258 Αν διαφέρετε, θα ξεχωρίσετε
Δημιουργία εμπορικής επωνυμίας
- 264 Ένα είναι το αφεντικό: ο πελάτης
Κάντε τους πελάτες σας να σας αγαπήσουν
- 268 Εξωραϊσμός με δήθεν οικολογικές πρακτικές
Κατ' επίφαση οικολογία
- 270 Το κοινό δεν θέλει τις εταιρείες να πιστεύουν μόνο στη μεγιστοποίηση των κερδών
Η απήχηση της δεοντολογίας
- 271 Σε όλους αρέσει να παίρνουν δωρεάν κάτι παραπάνω
Προσφορές και κίνητρα
- 272 Σε καλές εποχές, η διαφήμιση είναι επιθυμητή και σε κακές, απαραίτητη
Γιατί κάνουμε διαφήμιση;
- 274 Κάντε τις σκέψεις σας όσο πιο αστείες γίνεται
Πρόκληση ενδιαφέροντος

- 276 Το ηλεκτρονικό εμπόριο γίνεται «κινητό»
Εμπόριο μέσω φορητών συσκευών και κινητών τηλεφώνων
- 278 Όταν προσπαθείς να προβλέψεις το μέλλον, είναι σαν να οδηγείς χωρίς φώτα κοιτάζοντας από το πίσω παράθυρο
Προβλέψεις
- 280 Προϊόν, Τόπος, Τιμή, Προώθηση
Το μείγμα μάρκετινγκ

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΔΟΣΗ ΤΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ

ΠΑΡΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΜΕΤΕΠΕΙΤΑ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ

- 288 Δείτε πόσο πολλά, όχι πόσο λίγα, μπορείτε να προσφέρετε στη χαμηλότερη τιμή
Μεγιστοποιήστε τα οφέλη των πελατών
- 290 Τα έξοδα δεν υπάρχουν για να υπολογίζονται, αλλά για να μειώνονται
Λιτή παραγωγή
- 294 Αν η πίτα δεν είναι αρκετά μεγάλη, φτιάξτε μεγαλύτερη
Ικανοποίηση της ζήτησης
- 296 Εξαλείψτε τα περιττά βήματα
Απλουστεύστε τις διαδικασίες
- 300 Κάθε κέρδος από την εξάλειψη της σπατάλης είναι χρυσός
Η ιδανική παραγωγή κατά τον Γιούραν

- 302 Μηχανές, εγκαταστάσεις, και άνθρωποι πρέπει να συνεργάζονται για να προσθέτουν αξία
Κάιζεν
- 310 Μάθηση και καινοτομία πάνε χέρι-χέρι
Εφαρμογή και δοκιμή ιδεών
- 312 Οι πιο δυσανεκτοί πελάτες σας είναι για εσάς η μεγαλύτερη πηγή μάθησης
Αναπληροφόρηση και καινοτομία
- 314 Η τεχνολογία είναι η «ατμομηχανή» της αλλαγής
Η σωστή τεχνολογία
- 316 Χωρίς «μεγα-δεδομένα», είναι σαν να στέκεστε τυφλοί και κουφοί στη μέση μιας λεωφόρου
Ωφέλειες από τα «μεγα-δεδομένα»
- 318 Βάλτε το προϊόν στα χέρια του πελάτη, θα μιλήσει από μόνο του
Η ποιότητα φέρνει πωλήσεις
- 324 Η επιθυμία για την απόκτηση κάτι λίγο καλύτερου, λίγο νωρίτερα απ' ό,τι είναι αναγκαίο
Προγραμματισμένη απαξίωση
- 326 Ο χρόνος είναι χρήμα
Διαχείριση βάσει χρόνου
- 328 Ένα έργο χωρίς κρίσιμη διαδρομή μοιάζει με πλοίο χωρίς πηδάλιο
Ανάλυση κρίσιμης διαδρομής
- 330 Πάρτε ό,τι καλύτερο από τους καλύτερους
Συγκριτική αξιολόγηση

332 ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

340 ΓΛΩΣΣΑΡΙ

344 ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ

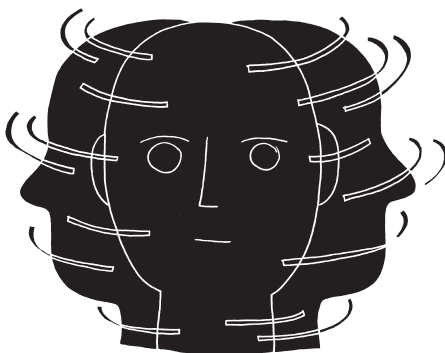
352 ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ



Н





Απ' όταν άρχισε η ανταλλαγή αγαθών και υπηρεσιών στους πρώτους πολιτισμούς, οι άνθρωποι σκέφτονται επιχειρηματικά. Με την εμφάνιση εξειδικευμένων παραγωγών και τη χρήση του χρήματος ως μέσου ανταλλαγής, τα άτομα και οι κοινωνίες μπορούσαν να αποκτήσουν αυτό που σήμερα ονομάζουμε «επιχειρηματικό πλεονέκτημα». Οι αρχαίοι Αιγύπτιοι, οι Μάγια, οι Έλληνες και οι Ρωμαίοι γνώριζαν ότι η δημιουργία πλούτου μέσω του μηχανισμού του εμπορίου ήταν θεμελιώδης για την απόκτηση εξουσίας και αποτελούσε τη βάση για την ευημερία του πολιτισμού.

Τα διδάγματα των πρώτων εμπόρων έχουν απήχηση ακόμα και σήμερα. Η ειδίκευση αποκάλυψε τα οφέλη των οικονομιών κλίμακας: Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των τεμαχίων που παράγονται, τόσο μειώνεται το κόστος παραγωγής. Το χρήμα γέννησε

την έννοια της «προστιθέμενης αξίας», την πώληση ενός στοιχείου σε τιμή πάνω από το κόστος παραγωγής του. Ακόμα και όταν ο αντιπραγματισμός ήταν η συνήθης πρακτική, οι παραγωγοί γνώριζαν ότι ήταν επωφελές να μειώνουν το κόστος και να αυξάνουν την αξία των αγαθών. Οι σημερινές επιχειρήσεις μπορεί να χρησιμοποιούν διαφορετικές τεχνολογίες και να δραστηριοποιούνται εμπορικά σε παγκόσμια κλίμακα, αλλά η ουσία της επιχειρηματικότητας άλλαξε ελάχιστα στις χιλιετίες.

Εποχή αλλαγών

Η μελέτη των επιχειρήσεων ως αυτοτελής δραστηριότητα εμφανίστηκε, ωστόσο, σχετικά πρόσφατα. Οι όροι «manager» (διευθυντής) και «management» (διοίκηση) δεν υπήρχαν στην αγγλική γλώσσα πριν τα τέλη του 16ου αιώνα. Το 1977, στο σύγγραμμά του *The Visible Hand*, ο δρ. Άλφρεντ Τσάντλερ (A. Chandler) διέκρινε το χρονικό της επιχειρηματικότητας σε δύο περιόδους: πριν και μετά το 1850. Πριν το 1850, στο επιχειρηματικό περιβάλλον κυριαρχούσαν οι τοπικές, οικογενειακές επιχειρήσεις. Το εμπόριο λειτουργούσε σε σχετικά μικρή κλίμακα, οπότε δεν δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή σε πιο ευρείς κλάδους επιχειρήσεων.

Η ανάπτυξη των σιδηροδρόμων στα μέσα του 19ου αιώνα και στη συνέχεια η Βιομηχανική Επανάσταση επέτρεψαν στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν πέραν του στενού κύκλου φίλων και συγγενών, αλλά και εκτός άμεσης εντοπιότητας. Για να ευημερούν σε αυτό το νέο και ολόένα πιο «διεθνικό»

περιβάλλον, οι επιχειρήσεις χρειάζονταν διαφορετικές και αυστηρότερες διαδικασίες και δομές. Η γεωγραφική εμβέλεια και το συνεχώς αυξανόμενο μέγεθος αυτών των αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων απαιτούσε νέα επίπεδα συντονισμού και επικοινωνίας. Με λίγα λόγια, οι επιχειρήσεις χρειάζονταν διοίκηση.

Διοίκηση παραγωγής

Η νέα γενιά διευθυντών αρχικά εστίασε στην παραγωγή. Καθώς η παραγωγή μεταποτίστηκε από τους μεμονωμένους τεχνίτες στις μηχανές και επειδή τα μεγέθη γίνονταν ολοένα και μεγαλύτερα, θεωρητικοί όπως ο Ανρί Φαγιόλ (H. Fayol) μελέτησαν αποτελεσματικότερους τρόπους λειτουργίας. Σύμφωνα με τις θεωρίες Επιστημονικής Διοίκησης, που διατυπώθηκαν κυρίως από τον Φρέντερικ Τέιλορ (F. Taylor), υπήρχε «μόνο ένας βέλτιστος τρόπος» για την εκτέλεση μιας εργασίας. Οι επιχειρήσεις οργανώθηκαν σε συγκεκριμένες ρουτίνες. Ο ρόλος του εργάτη ήταν απλώς να εμποτεύει και να «τροφοδοτεί» τον μηχανολογικό εξοπλισμό, σαν να ήταν μέρος του. Με την εμφάνιση των γραμμών παραγωγής στις αρχές της δεκαετίας του 1900, τα κύρια χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων ήταν η τυποποίηση και η μαζική παραγωγή.

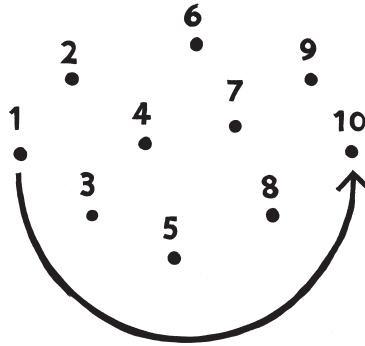
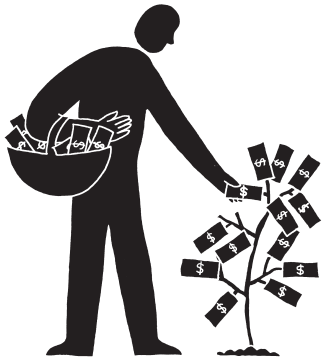
Το αυτοκίνητο Model T του Χένρι Φορντ (H. Ford) θεωρείται σημαντικό επίτευγμα της εκβιομηχάνισης, αλλά ο Φορντ έκανε και το εξής σχόλιο: «Γιατί, κάθε φορά που ζητώ ένα ζευγάρι χέρια, έρχονται μαζί με έναν εγκέφαλο;» Η παραγωγή μπορεί να αυξηθκει,

“
Η τέχνη της διοίκησης υπάρχει
από την απαρχή του
ανθρώπινου είδους.

Έντουαρντ Ντ. Τζόουνς

Αμερικανός τραπεζίτης επενδύσεων
(1893–1982)





αλλά το ίδιο και οι συγκρούσεις μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Οι συνθήκες εργασίας ήταν κακές και οι επιχειρήσεις αγνόησαν την κοινωνιολογική διάσταση της εργασίας: Η παραγωγικότητα ενδιέφερε περισσότερο απ' ό,τι οι άνθρωποι.

Μελέτη των ανθρώπων

Στη δεκαετία του 1920 παρουσιάστηκε μια νέα επιρροή στην επιχειρηματική σκέψη: το κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων του κλάδου του συμπεριφορισμού. Μέσα από το έργο των ψυχολόγων Έλτον Μέιγιο (E. Mayo) και Ήιμπραμ Μάσλοου (A. Maslow), οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναγνωρίζουν την αξία των ανθρωπίνων σχέσεων. Οι εργαζόμενοι δεν θεωρούνταν πλέον απλώς «γρανάζια της μηχανής», αλλά άτομα με ιδιαίτερες ανάγκες. Οι διευθυντές συνέχισαν να επικεντρώνονται στην απόδοση, αλλά συνειδητοποίησαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν πιο παραγωγικοί όταν λαμβάνονταν υπόψη οι κοινωνικές και συναισθηματικές ανάγκες τους. Για πρώτη φορά, στην παρακίνηση του προσωπικού θεωρήθηκαν σημαντικές οι παράμετροι του σχεδιασμού θέσεων εργασίας, του εργασιακού περιβάλλοντος, της ομαδικής εργασίας, της αμοιβής και των μη οικονομικών παροχών.

Στην περίοδο μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, η επιχειρηματική πρακτική μεταβλήθηκε εκ νέου. Οι καινοτομίες της περιόδου του πολέμου είχαν αποφέρει σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν στο εμπόριο. Οι διευθυντές άρχισαν να χρησιμοποιούν ποσοτική ανάλυση και ηλεκτρονικούς υπολογιστές στην επίλυση λει-

τουργικών προβλημάτων. Οι ανθρώπινες σχέσεις δεν ξεχάστηκαν, αλλά στη σκέψη της διοίκησης επέστρεψε στο προσκήνιο η δυνατότητα πραγματοποίησης μετρήσεων.

Παγκόσμιες εμπορικές επωνυμίες

Στη μεταπολεμική περίοδο αναπτύχθηκαν πολυεθνικές εταιρείες και όμιλοι, δηλαδή επιχειρήσεις με πολυτοίκιλα συμφέροντα παγκοσμίως. Ο πόλεμος έκανε τον κόσμο να φαίνεται μικρότερος και άνοιξε τον δρόμο για τις παγκόσμιες εμπορικές επωνυμίες. Αυτές οι νεοεμφανιζόμενες παγκόσμιες μάρκες αναπτύχθηκαν μέσα από την επανάσταση των μέσων ενημέρωσης. Τηλεόραση, περιοδικά και εφημερίδες έδωσαν στις επιχειρήσεις τα μέσα για να επικοινωνήσουν με το ευρύ κοινό. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιού-

σαν πάντα τη διαφήμιση για να ενημερώνουν τους πελάτες και για να τους πείθουν να αγοράσουν τα προϊόντα, αλλά τα ΜΜΕ παρείχαν την πλατφόρμα για έναν νέο και πολύ ευρύτερο τομέα, το μάρκετινγκ. Στη δεκαετία του 1940 ο Ρόσερ Ριβς (R. Reeves), στέλεχος αμερικανικής διαφημιστικής, υποστήριξε την αξία της «ασυναγωνίστης πρότασης πώλησης». Ως τη δεκαετία του 1960, οι μέθοδοι μάρκετινγκ άλλαξαν: Οι εταιρείες δεν ενημέρωναν απλώς τους πελάτες για τα προϊόντα, αλλά άκουγαν τι επιθυμούν οι πελάτες και άρχισαν να προσαρμόζουν ανάλογα προϊόντα και υπηρεσίες.

Αρχικά, το μάρκετινγκ είχε επικριτές. Στις αρχές της δεκαετίας του 1960, η προώθηση του προϊόντος έγινε πιο σημαντική από την ποιότητα και οι πελάτες άρχισαν να δυσαρεστούνται από τα «κούφια λόγια». Οι δυτικές επιχειρήσεις αντέδρασαν και, όταν αντιμετώπισαν τον αυξανόμενο ανταγωνισμό των Ιαπώνων, ασπάστηκαν μια νέα μορφή επιχειρηματικής σκέψης: τη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM) και την πολιτική Μηδενικών Λαθών (Zero Defects). Επηρεασμένες από θεωρητικούς της διοίκησης, όπως οι Γ. Έντουαρντς Ντέμινγκ (W.E. Demming) και Φίλιπ Μπ. Κρόσμπι (P.B. Crosby), θεώρησαν την ποιότητα ως ευθύνη του συνόλου της επιχείρησης, όχι μόνο των εργατών της γραμμής παραγωγής. Έτσι πολλές επιχειρήσεις συνδύασαν το σκεπτικό του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων και την πελατοκεντρική προσέγγιση του μάρκετινγκ, και υιοθέτησαν την ιαπωνική φιλοσοφία *κάιζεν* (kaizen), δηλαδή της συνεχούς βελτίωσης »

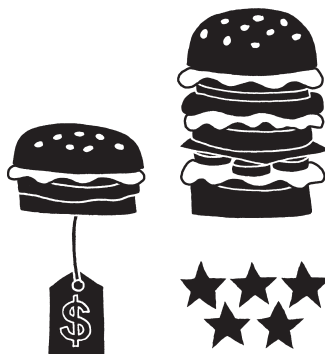


Επιχειρηματικότητα σημαίνει επιβίωση, και η επιβίωση καλλιεργεί τη δημιουργική σκέψη. Οι επιχειρήσεις δεν έχουν να κάνουν με την οικονομική επιστήμη, αλλά με το εμπόριο και τις αγοραπωλησίες.

Ανίτα Ρόντικ

Βρετανίδα επιχειρηματίας (1942–2007)





των πάντων από τους πάντες. Το προσωπικό όλων των βαθμίδων επιφορτίστηκε με τη βελτίωση των διαδικασιών και των προϊόντων μέσω «κύκλων ποιότητας». Αν και ο όρος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας δεν είναι στη μόδα, όπως ήταν κάποτε, η ποιότητα παραμένει σημαντική. Η σύγχρονη εκδοχή της TQM είναι τα Έξι Σίγμα (Six Sigma), μια προσέγγιση βελτίωσης διαδικασιών που αναπτύχθηκε από τη Motorola το 1986 και προσαρμόστηκε από τον Τζακ Γουέλτς (J. Welch) στη διάρκεια της θητείας του ως διευθύνοντας συμβούλου στην General Electric.

Γκουρού και στοχαστές

Το ιστορικό της επιχειρηματικότητας αναδείχθηκε σε αντικείμενο μελέτης το 1970. Ο δρ. Άλφρεντ Τσάντλερ εξέλιξε τη μελέτη αυτή από καθαρά περιγραφική σε αναλυτική. Στο μάθημά του στη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων του Χάρβαρντ τόνισε τη σημασία των οργανωτικών ικανοτήτων, της τεχνολογικής καινοτομίας και της συνεχούς μάθησης. Με έναυσμα το έργο του Τσάντλερ, ειδικοί στη διοίκηση όπως οι Μάικλ Πόρτερ (M. Porter), Ίγκορ Ανσόφ (I. Ansoff), Ρόζαμπεθ Μος Κάντερ (R.M. Kanter), Χένρι Μίντσμπεργκ (H. Mintzberg) και Πίτερ Ντράκερ (P. Drucker) ενθάρρυναν στις δεκαετίες του 1980 και του 1990 τις επιχειρήσεις να μελετήσουν το περιβάλλον, να εξετάσουν τις ανάγκες των ανθρώπων και να παραμείνουν ευπροσάρμοστες στις αλλαγές. Η διατήρηση των συνθηκών επιχειρηματικής ανάπτυξης και η σωστή τοποθέτηση των προϊόντων στην

αγορά θεωρήθηκαν «κλειδιά» στην επιχειρηματική στρατηγική. Επιπλέον, αυτό που διέκρινε αυτούς τους γκουρού από τους προκατόχους τους –οι οποίοι είχαν την τάση να επικεντρώνονται σε λειτουργικά θέματα– ήταν η έμφαση στην ίδια την ηγεσία. Για παράδειγμα, στο βιβλίο *The Empty Raincoat*, ο Τσαρλς Χάντι (C. Handy) αποκάλυψε τα παράδοξα της ηγεσίας και αναγνώρισε τα τρωτά σημεία και τις αδυναμίες των διευθυντών. Οι παραπάνω μελετητές αναγνώρισαν ότι η ηγεσία στο πλαίσιο των επιχειρήσεων δεν είναι εύκολο εγχείρημα.

Ψηφιακή πρωτοπορία

Ακριβώς όπως η τηλεόραση και τα ΜΜΕ έκαναν παλαιότερα, η ανάπτυξη του Διαδικτύου στη δεκαετία του 1990 και στις αρχές της δεκαετίας του 2000 προανήγγειλε μια νέα εποχή για τις επιχειρήσεις. Ενώ οι πρώτες διαφημιστικές εκστρατείες οδήγησαν στο

κλείσιμο πολλών νεοφυών διαδικτυακών επιχειρήσεων κατά την κατάρρευση της φούσκας του ηλεκτρονικού εμπορίου από το 1997 ως το 2000, οι επιτυχείς πρωτοπόροι του ηλεκτρονικού εμπορίου έθεσαν τα θεμέλια για ένα επιχειρηματικό τοπίο που θα διέπεται από καινοτομίες. Από νεοφυείς επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας που ξεκίνησαν από ένα απλό εργαστήριο επισκευών, όπως οι Hewlett-Packard και Apple, ως τις ιστοσελίδες, τις εφαρμογές για κινητά και τα φόρουμ μέσω κοινωνικής δικτύωσης του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η τεχνολογία αποκτά ολοένα πιο ζωτική σημασία για τις επιχειρήσεις.

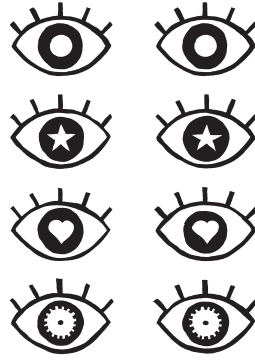
Η θεαματική αύξηση των νέων επιχειρήσεων χάρη στην τεχνολογία βοήθησε επίσης να διευρυνθεί η πρόσβαση σε πόρους χρηματοδότησης. Στη διάρκεια των δεκαετιών του 1980 και του 1990 η χρηματοδότηση εξελίχθηκε σε διακριτό κλάδο. Οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές υψηλού επιπέδου έγιναν τρόπος ανάπτυξης των επιχειρήσεων πέρα από τα λειτουργικά τους όρια. Στο λεξιλόγιο του μάντζεμντ εντάχθηκε, μετά το μάρκετινγκ και τη στρατηγική, η μόχλευση. Στα τέλη της δεκαετίας του 1990, εμφανίστηκαν και τα κεφάλαια επιχειρηματικών συμμετοχών: δηλαδή η χρηματοδότηση μικρών εταιρειών από επενδυτές που επιδιώκουν κέρδος. Ο κίνδυνος που κρύβει η ίδρυση και η λειτουργία μιας επιχείρησης παραμένει, αλλά οι ευκαιρίες που προσφέρει η τεχνολογία και η ευκολότερη πρόσβαση στη χρηματοδότηση διευκολύνουν κάπως το πρώτο βήμα. Με τη χρηματοδότηση μικρών επιχειρήσεων και την

“
Οι επιχειρήσεις μπορούν να
αποτελέσουν πηγή
προοδευτικής αλλαγής.

Τζέρι Γκρίνφιλντ

Αμερικανός επιχειρηματίας, συνιδρυτής της
εταιρείας παγωτών Ben and Jerry's (1951–)





υποστήριξη από ηλεκτρονικά δίκτυα και κοινότητες ομοϊδεατών που μοίραζαν επιχειρηματικές συμβουλές, τα εγχειρήματα ήταν πιο καινοτόμα από ποτέ.

Οι πιο πρόσφατες απόψεις σχετικά με τις επιχειρήσεις έφεραν στο προσκήνιο την πολυπολιτισμικότητα και την κοινωνική ευθύνη. Οι επιχειρήσεις ενθαρρύνονται –και προοδευτικά υποχρεώνονται από τον νόμο– να απασχολούν άτομα διαφορετικής προέλευσης και να ενεργούν ηθικά, οπουδήποτε και αν δραστηριοποιούνται. Επιχειρήσεις, όπως οι εταιρείες ένδυσης Nike και Adidas, απαιτούν από τους προμηθευτές να αποδεικνύουν ότι οι συνθήκες εργασίας στα εργοστάσιά τους ανταποκρίνονται στα απαιτούμενα πρότυπα. Στο σκεπτικό των επιχειρήσεων εντάχθηκαν, παράλληλα με τη στρατηγική διοίκηση και τον κίνδυνο, η βιωσιμότητα, η ανακύκλωση, η πολυπολιτισμικότητα και η οικολογία.

Νέοι ορίζοντες

Αφού το επιχειρηματικό σκεπτικό μεταποτίστηκε, το ίδιο συνέβη και με την ίδια τη φύση της επιχείρησης. Κάποτε μια επιχείρηση περιοριζόταν από την εντοπιότητα της, αλλά σήμερα οι ευκαιρίες είναι αληθινά παγκόσμιες. Ωστόσο, η παγκοσμιοποίηση σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις είναι πιο ανταγωνιστικές από ποτέ. Οι αναδυόμενες αγορές δημιουργούν νέες ευκαιρίες και νέες απειλές. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα εξωτερικής ανάθεσης της παραγωγής σε χώρες χαμηλού κόστους, αλλά αυτές οι αναδυόμενες οικονομίες δημιουργούν νέο ανταγωνισμό καθώς

αναπτύσσονται. Η Κίνα, για παράδειγμα, μπορεί να είναι «το μεγάλο παγκόσμιο εργοστάσιο», αλλά οι κινεζικές εταιρείες αρχίζουν να συνιστούν απειλή για τις δυτικές επιχειρήσεις. Όπως απέδειξε η παγκόσμια ύφεση του 2007–08 και η συνεχιζόμενη οικονομική αβεβαιότητα, οι επιχειρήσεις στον 21ο αιώνα είναι πιο αλληλένδετες και απαιτητικές από ποτέ. Η ίδρυση μιας επιχείρησης μπορεί να είναι ευκολότερη· αλλά, για να επιβιώσουν, οι επιχειρηματίες χρειάζονται επιμονή για να μετατρέψουν μια ιδέα σε προϊόν, επιχειρηματικό δαιμόνιο για να μετατρέψουν ένα καλό σχέδιο σε ετικερδές εγχείρημα, και χρηματοοικονομική δεξιότητα για να είναι επιτυχείς στο διηνεκές.

Συνεχής αλλαγή

Για αιώνες, κοινωνικοί, πολιτικοί και τεχνολογικοί παράγοντες ανάγκασαν εταιρείες και ιδιώτες να ανακαλύψουν νέους τρόπους προσπορισμού κέρδους. Είτε πρόκειται για ανταλλαγή αγαθών με γειτονικά χωριά είτε για αναζήτηση τρόπων προσπορισμού κέρδους από τα κοινωνικά δίκτυα, η επιχειρηματική σκέψη άλλαξε, μεταποτίστηκε και εξελίχθηκε ώστε να αντανάκλα τις επιθυμίες και τις ανάγκες των κοινωνιών για τις οποίες παράγει πλούτο. Μερικές φορές, όπως στην οικονομική κρίση που ξεκίνησε το 2008, οι επιχειρήσεις απέτυχαν στις προσπάθειές τους. Σε άλλες περιπτώσεις οι επιχειρήσεις σημείωσαν θεαματική επιτυχία, όπως για παράδειγμα το κληροδόχημα των προϊόντων της Apple που άλλαξαν τους κανόνες του παιχνιδιού. Οι επιχειρήσεις είναι ένα συναρ-

παστικό θέμα. Μας περιβάλλουν και μας επηρεάζουν καθημερινά. Με μια βόλτα σε έναν κεντρικό δρόμο ή σε ένα σούπερ μάρκετ, ή με μια αναζήτηση στο Διαδίκτυο, για σχεδόν οποιοδήποτε θέμα, αποκαλύπτονται οι πολλές και διάφορες μορφές του εμπορίου. Πρωταρχικός σκοπός των επιχειρήσεων είναι, και ήταν πάντα, η επιβίωση και το πλεόνασμα –με στόχο την προσωπική και κοινωνική πρόοδο. Καθώς ο κόσμος γίνεται συνέχεια πιο ανοιχτός και «προσβάσιμος», και όσο πολλαπλασιάζονται οι επιχειρηματικές ευκαιρίες, το επιχειρηματικό ενδιαφέρον είναι πιο συναφές και πιο συναρπαστικό από ποτέ. Επιπλέον, για όσους έχουν επιχειρηματικό πνεύμα, οι επιχειρήσεις προσφέρουν μεγαλύτερη επιβράβευση από ποτέ. ■

“Οι επιχειρήσεις, πιο πολύ από κάθε άλλη επαγγελματική δραστηριότητα, είναι μια συνεχής ενασχόληση με το μέλλον· ένας διαρκής υπολογισμός· μια ενστικτώδης «άσκηση» προνοητικότητας.

Χένρι Ρ. Λους

Αμερικανός εκδότης (1898–1967)



**ΑΡΓΑ ΣΤΗ
ΚΑΙ ΜΕΤΑ
ΑΠΟΓΕΙΩ
ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΓ
ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

HN APXH

A...

ΣΗ

ITYEH

Σ



Ολες οι επιχειρήσεις ξεκινούν από μια ιδέα. Αυτό που καθορίζει την επιτυχία της επιχείρησης είναι το πώς θα αξιοποιηθεί αυτή η ιδέα.

Σύμφωνα με το περιοδικό *Entrepreneur*, σχεδόν οι μισές νεοφυείς επιχειρήσεις αποτυγχάνουν μέσα στα πρώτα τρία χρόνια. Η ανατροπή των προγνωστικών για μια νεοφυή επιχείρηση είναι δύσκολη. Πρώτα και κύρια, κάθε ιδέα, όσο καλή κι αν είναι, πρέπει να συνδυάζεται με επιχειρηματικό πνεύμα, το οποίο ορίζεται ως προθυμία για ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου. Χωρίς επιχειρηματικό πνεύμα, μια καλή ιδέα ίσως να μη διερευνηθεί σε βάθος ποτέ. Ωστόσο, δεν είναι όλες οι ιδέες καλές. Θα ήταν ανόητος ο επιχειρηματίας που προωθεί βιαστικά ένα προϊόν στην αγορά χωρίς προσεκτική σκέψη, έρευνα και λεπτομερή σχεδιασμό. Ο κίνδυνος μπορεί να είναι εγγενής στις εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά επιτυχημένοι επιχειρηματίες είναι αυτοί που όχι μόνο είναι πρόθυμοι να αναλάβουν κινδύνους, αλλά είναι επίσης σε θέση να τους διαχειρίζονται.

Ρεαλιστικές προτάσεις

Η ιδέα είναι το πρώτο βήμα· το επόμενο εμπόδιο είναι η χρηματοδότηση. Κάποιοι νεοφυείς επιχειρήσεις απαιτούν ελάχιστο κεφάλαιο, ή και καθόλου. Ωστόσο, πολλές απαιτούν σημαντική οικονομική στήριξη, ενώ σε κάποιο στάδιο της ανάπτυξης τους οι περισσότερες θα χρειαστεί να αναζητήσουν χρηματοδότηση. Ένας επιχειρηματίας πρέπει να μπορεί να πείθει τους χρηματοδότες ότι η ιδέα του είναι επαρκώς θεμελιωμένη και

ότι διαθέτει τις δεξιότητες και γνώσεις για να μετατρέψει την αρχική ιδέα σε επιτυχημένη επιχείρηση.

Αυτονόητο είναι ότι η ιδέα πρέπει να είναι επικερδής. Ενίοτε, μια ιδέα μπορεί να φαίνεται καλή στα χαρτιά, αλλά στην πράξη να αποδειχθεί αντιεμπορική. Για την αξιολόγηση της προοπτικής μιας ιδέας απαιτείται μελέτη του ανταγωνισμού και της σχετικής αγοράς. Ποιοι ανταγωνίζονται την επιχείρηση διεκδικώντας τον χρόνο και τα χρήματα των πελατών της; Πωλούν ευθές ανταγωνιστικά προϊόντα ή εν δυνάμει υποκατάστατα; Ποια αντίληψη επικρατεί στην αγορά για τους ανταγωνιστές; Πόσο μεγάλη είναι η αγορά;

Οι περισσότερες αγορές είναι όλο και πιο παγκοσμιοποιημένες, «συνωστισμένες» και ανταγωνιστικές. Λίγες επιχειρήσεις έχουν την τύχη να βρουν ένα επικερδές εξειδικευ-

μένο προϊόν. Για να επιτύχουν, πρέπει να διαφοροποιηθούν ώστε να ξεχωρίζουν στην αγορά. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις, η στρατηγική είναι η διαφοροποίηση: να δείχνουν στους πελάτες ότι προσφέρουν κάτι που δεν διαθέτουν οι ανταγωνιστές, μια «ασυναγώνιστη πρόταση πώλησης» ή μια «πρόταση συναισθηματικής πώλησης».

Τέτοιες προσπάθειες διάκρισης υπάρχουν παντού. Κάθε επιχείρηση, σε κάθε στάδιο παραγωγής, από τη συγκέντρωση των πρώτων υλών ως την εξυπηρέτηση μετά την πώληση, προσπαθεί να διαφοροποιήσει τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της απ' όλα τα άλλα. Για παράδειγμα, σε οποιοδήποτε βιβλιοπωλείο θα δείτε αμέτρητα βιβλία, συχνά για το ίδιο θέμα, στα οποία επιστρατεύεται ο σχεδιασμός, το στυλ, ακόμη και το μέγεθος (μικρό ή μεγάλο) για να ξεχωρίσουν από τον ανταγωνισμό.

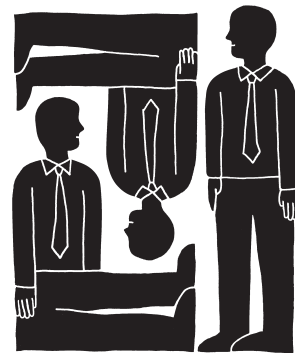
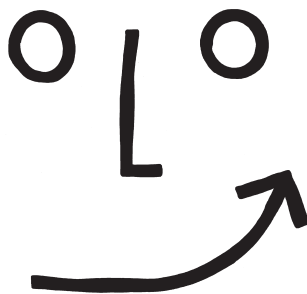
Συχνά, για να αποκτήσει πλεονέκτημα μια εταιρεία, πρέπει είτε να είναι η πρώτη που θα παρέχει ένα νέο εξειδικευμένο προϊόν είτε να διαφέρει από τους ανταγωνιστές. Για παράδειγμα, το 1995 ο ιστότοπος eBay ήταν ο πρώτος στην αγορά διαδικτυακών δημοπρασιών και έκτοτε κυριάρχησε. Αντίστοιχα, η Volvo ήταν η πρώτη αυτοκινητοβιομηχανία που διέκρινε την ευκαιρία για πωλήσεις πολυτελών λεωφορείων στην Ινδία, και καταγράφει από τότε σημαντικές πωλήσεις. Αντίθετα, το Facebook δεν ήταν το πρώτο κοινωνικό δίκτυο, αλλά σίγουρα είναι το πιο επιτυχημένο. Το πλεονέκτημα του ήταν να έχει ένα καλύτερο προϊόν.

“
Το μόνο χειρότερο από
το να αρχίσεις κάτι και
να αποτύχεις [...] είναι να μην
αρχίσεις καν.

Σεθ Γκόντιν

Αμερικανός επιχειρηματίας (1960–)





Μόλις καθιερωθεί μια εταιρεία, η πρόκληση μετατοπίζεται. Στόχος της εταιρείας είναι να διατηρήσει τις πωλήσεις και να αναπτυχθεί βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα.

Προσαρμογή για την επιβίωση

Για να επιβιώσει μακροπρόθεσμα, η επιχείρηση πρέπει να επαναπροσδιορίζεται και να αναπροσαρμόζεται διαρκώς προκειμένου να διατηρεί προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού. Σε δυναμικές αγορές οι οποίες αναπτύσσονται και εξελίσσονται ακατάπαυστα, η ιδέα στην οποία η εταιρεία βασίστηκε αρχικά μπορεί να καταστεί άνευ αντικειμένου με την πάροδο του χρόνου, ενώ είναι σχεδόν βέβαιο ότι οι ανταγωνιστές θα την αντιγράψουν. Το «οικοσύστημα» στο οποίο λειτουργεί μια επιχείρηση σπάνια είναι στατικό. Οι εταιρείες υφίστανται σε αυτά τα οικοσυστήματα ως ζωντανοί οργανισμοί που πρέπει να προσαρμόζονται για να επιβιώσουν. Το 2013, οι Μπιλ Φίσερ (B. Fischer), Ουμπέρτο Λάγκο (Umberto Lago) και Φανγκ Λιού (Fang Liu) επισημαίνουν στο βιβλίο τους, *Reinventing Giants*, ότι η κινεζική εταιρεία οικιακών συσκευών Haier επαναπροσδιορίστηκε τουλάχιστον τρεις φορές τα τελευταία 30 χρόνια. Αντίθετα, η Kodak, αμερικανική εταιρεία-κολοσσός του 20ού αιώνα, άργησε να αντιδράσει στην ανάπτυξη της ψηφιακής φωτογραφίας και χρεοκόπησε.

Επιπλέον, όπως πρέπει να προσαρμόζεται η επιχείρηση, πρέπει να προσαρμόζεται και ο ιδιοκτήτης. Οι περισσότερες επιχειρήσεις ξεκινούν συντηρητικά και

παραμένουν μικρές. Λίγοι επιχειρηματίες είναι πρόθυμοι ή γνωρίζουν πώς να κάνουν το δεύτερο βήμα: να προσλάβουν άτομα που δεν είναι ούτε συγγενείς ούτε παλιοί φίλοι. Αυτό είναι η αρχή της μετάβασης από επιχειρηματία σε ηγέτη και απαιτεί ένα νέο σύνολο δεξιοτήτων, καθώς προκύπτουν νέες απαιτήσεις για τους ιδρυτές των επιχειρήσεων. Εκεί που κάποτε έφταναν η ενέργεια, οι ιδέες και το πάθος, οι εξελισσόμενες επιχειρήσεις απαιτούν την ανάπτυξη τυποποιημένων συστημάτων, διαδικασιών και διεργασιών. Εν ολίγοις: διοίκηση. Οι ιδρυτές πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες ανάθεσης αρμοδιοτήτων, επικοινωνίας και συντονισμού· ή να προσλάβουν άτομα που τις διαθέτουν.

Όπως περιέγραψε ο Λάρι Γκρέινερ (L. Greiner) το 1972 στη διατριβή *Evolution and Revolution as Organizations Grow*, οι απαιτήσεις μεταβάλλονται καθώς μια επιχείρηση αναπτύσσεται. Η ομώνυμη καμπύλη δείχνει ότι τα αρχικά στάδια ανάπτυξης βασίζονται σε ατομική πρωτοβουλία και ότι η εξέλιξη ειδικών επιχειρηματικών πρακτικών σε βιώσιμη και επιτυχημένη ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί μόνο από έμπειρους ανθρώπους και αυστηρά συστήματα. Για την εξέλιξη των επιχειρήσεων είναι απαραίτητη η επαγγελματική διαχείριση και διοίκηση, κατ' αντιπαράβολή με το επιχειρηματικό πνεύμα.

Κάποιοι ηγέτες, όπως ο Μπιλ Γκέιτς (B. Gates) και ο Στιβ Τζομπς (S. Jobs), είναι σε θέση να κάνουν τη μετάβαση από ιδρυτές σε ηγέτες. Ωστόσο, πολλοί άλλοι δυσκολεύονται να κάνουν τις αναγκαίες μεταβολές.

Κάποιοι προσπαθούν και αποτυγχάνουν, ενώ άλλοι αποφασίζουν να παραμείνουν μικροί.

Εύρεση ισορροπίας

Άρα η ταχύτητα ανάπτυξης είναι ισορροπία μεταξύ των δεξιοτήτων και των επιθυμιών του ιδρυτή. Αλλά, για να επιβιώσει, η ιδέα πρέπει να είναι αρκετά ξεχωριστή για να οριοθετήσει τη δική της θέση στην αγορά, και τα άτομα πίσω απ' αυτήν πρέπει να επιδείξουν επιχειρηματικό πνεύμα. Αυτά τα άτομα χρειάζονται την ευελιξία να προσαρμόζουν την ιδέα –και τους εαυτούς τους– όπως απαιτούν οι δυνάμεις των επιχειρήσεων και της αγοράς. Η τύχη θα παίξει ρόλο, αλλά η ισορροπία αυτών των παραγόντων καθορίζει αν μια μικρή νεοφυής επιχείρηση θα εξελιχθεί σε κολοσσό. ■



Όταν πρέπει να αποδείξεις την αξία των ιδεών σου πείθοντας τους άλλους να πληρώσουν γι' αυτές, βάζεις στην άκρη πολλές ασαφείς σκέψεις.

Τιμ Ο' Ράιλι

Ιρλανδός επιχειρηματίας (1954–)





ΑΝ ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΤΟ ΟΝΕΙΡΕΥΤΕΙΣ, ΜΠΟΡΕΙΣ ΝΑ ΤΟ ΚΑΝΕΙΣ

ΠΩΣ ΑΝΑΤΡΕΠΟΝΤΑΙ ΤΑ ΠΡΟΓΝΩΣΤΙΚΑ
ΣΕ ΜΙΑ ΝΕΟΦΥΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

ΓΕΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

ΘΕΜΑ

Σύσταση νεοφυών επιχειρήσεων

ΧΡΟΝΟΛΟΓΙΕΣ-ΣΤΑΘΜΟΙ

18ος αιώνας Ο όρος «επιχειρηματίας» χρησιμοποιείται για ανθρώπους διατεθειμένους να αγοράζουν σε καθορισμένες τιμές, αλλά να πωλούν σε αβέβαιες τιμές.

1946 Ο καθηγητής Άρθουρ Κόουλ (A. Cole) γράφει το *An Approach to Entrepreneurship* και προκαλεί ενδιαφέρον για το φαινόμενο.

2005 Ο μη κερδοσκοπικός ιστότοπος χρηματοδότησης μικρών επιχειρήσεων Kiva.com εγκαινιάζει τη χορήγηση μικρών δανείων σε πολύ μικρές επιχειρήσεις.

2009 Ιστοσελίδες συλλογικής συμμετοχικής χρηματοδότησης, όπως η Kickstarter.com, επιτρέπουν σε ιδιώτες να παρέχουν χρηματοδότηση σε επιχειρήσεις.

2013 Σύμφωνα με μια μελέτη των Ρος Λεβίν (R. Levine) και Γιόνα Ρουμπινστάιν (Yona Rubinstein), πολλοί επιτυχημένοι επιχειρηματίες ήταν επιθετικοί ως έφηβοι, παραβίαζαν τους κανόνες και έμπλεκαν σε προβλήματα.

...μια καλή ιδέα συνδυασμένη με ένα σπουδαίο επιχειρηματικό σχέδιο.

... επιχειρηματικό πνεύμα: προθυμία για ανάληψη επιχειρηματικού κινδύνου.

Για μια νεοφυή επιχείρηση, η ανατροπή των προγνωστικών απαιτεί...

...επιχειρηματικό δαιμόνιο για να τεθεί το σχέδιο σε δράση.

...αποφασιστικότητα για να αντιμετωπιστούν οι αντιξοότητες.

Υπάρχουν πολλοί λόγοι για να ιδρύσει κάποιος μια επιχείρηση. Κάποιοι ονειρεύονται να είναι αφεντικό του εαυτού τους, να μετατρέψουν το χόμπι τους σε κερδοφόρα επιχείρηση, να εκφράσουν τη δημιουργικότητά τους ή να ανταμειφθούν πλουσιοπάροχα για την εργατικότητά τους. Παρόλο που το απόφθεγμα του Γουόλτ Ντίσνεϊ (W. Disney) «αν μπορείς να το ονειρευ-

τείς, μπορείς να το κάνεις» ισχύει για κάποιους, η επιδίωξη του ονείρου ενέχει κίνδυνο. Όσοι το τολμήσουν πρέπει να έχουν επιχειρηματικό πνεύμα για να εγκαταλείψουν άφοβα μια καλά αμειβόμενη εργασία, να δραστηριοποιηθούν αυτόνομα και να αντιμετωπίσουν ένα μέλλον γεμάτο αβεβαιότητα. Άλλοι ενδεχομένως χρειάζονται ένα «σπρώξιμο». Συχνά το εφελτήριο μπορεί να είναι μια

Δείτε επίσης: Εύρεση επικερδούς εξειδικευμένου προϊόντος 22-23 ■ Διαχείριση κινδύνου 40-41 ■ Τύχη (και πώς να σταθείτε τυχεροί) 42 ■ Κάντε το δεύτερο βήμα 43 ■ Πώς ο επιχειρηματίας εξελίσσεται σε ηγέτη 46-47 ■ Διδάγματα από την αποτυχία 164-65 ■ Το μικρό είναι όμορφο 172-77

απόλυση (και η αποζημίωση που τη συνοδεύει). Στις νεοφυείς επιχειρήσεις εμπλέκονται όλο και πιο νέοι επιχειρηματίες, που πιθανότατα απέκτησαν τις αναγκαίες επιχειρηματικές δεξιότητες κατά τα πρώτα χρόνια της τρίτης δεκαετίας της ζωής τους και απολαμβάνουν την έξαψη και την ελευθερία της δικής τους επιχείρησης.

Πώς διατηρείται η πίστη

Οι λόγοι για να ιδρύσει κάποιος μια επιχείρηση ίσως ποικίλλουν, αλλά όλοι οι επίδοξοι επιχειρηματίες χαρακτηρίζονται από την κοινή προθυμία να εκτεθούν σε κίνδυνο. Λίγοι επιχειρηματίες τα καταφέρνουν με την πρώτη. Χρειάζεται αντοχή και επιμονή να συνεχίσεις παρά την αποτυχία, καθώς και αποφασιστικότητα για να παραμείνεις θετικός όταν πελάτες, τράπεζες και χρηματοδότες λένε επανειλημμένα «όχι». Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η πίστη στην ιδέα. Ενώ κάποιες νεοφυείς επιχειρήσεις απαιτούν πολύ μικρό κεφάλαιο, οι περισσότερες απαιτούν χρηματοδότηση κατά τη διάρκεια των πρώτων σταδίων ανάπτυξής τους. Ο ιδιοκτήτης μιας επιχείρησης πρέπει να μπορεί να πείθει τις τράπεζες ή άλλους χρηματοδότες ότι η ιδέα του είναι επαρκώς θεμελιωμένη και ότι διαθέτει τις δεξιότητες για να μετατρέψει την ιδέα σε επικερδή επιχείρηση, ακόμη και αν αυτό χρειαστεί χρόνο. Η Amazon

χρειάστηκε έξι χρόνια για να καταγράψει κέρδη. Τα τελευταία χρόνια, η εξασφάλιση χρηματοδότησης για νεοφυείς επιχειρήσεις έχει γίνει λίγο πιο εύκολη. Πολλές κυβερνήσεις προσφέρουν προγράμματα δανειοδότησης ή επιχορηγήσεις. Επιχειρηματίες με μεγάλες ιδέες έχουν πρόσβαση σε μεγάλα ποσά και διαχειριστική υποστήριξη από επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων που έχουν μοναδικό σκοπό την «εκκόλαψη» νεοφυών επιχειρήσεων. Για μικρότερες νεοφυείς επιχειρήσεις, και άτομα με ελάχιστα ίδια κεφάλαια, τα μικροδάνεια και η συλλογική χρηματοδότηση, όπως αυτή της Kickstarter.com, είναι ολοένα πιο δημοφιλή.

Το επιχειρηματικό σχέδιο

Το κλειδί για την εξασφάλιση χρηματοδότησης είναι το επιχειρηματικό σχέδιο. Ένα καλό σχέδιο περιγράφει την ιδέα, τυχόν λειτουργίες από έρευνες αγοράς, λειτουργικές και εμπορικές δραστηριότητες και οικονομικές προβλέψεις. Θα πρέπει επίσης να σκιαγραφεί τη στρατηγική μακροπρόθεσμης ανάπτυξης και να προσδιορίζει ενδεχόμενα (εναλλακτικές ιδέες ή αγορές) αν τα πράγματα δεν εξελιχθούν όπως προβλέπεται.

Το σημαντικότερο: Σε ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο αναγνωρίζεται ότι ο κυριότερος λόγος επιχειρηματικής αποτυχίας είναι η



Για να είναι βιώσιμη μια επιχείρηση σε βάθος χρόνου, χρειάζεται πολλή και σκληρή δουλειά, αλλά αν κρατήσεις τη δίψα σου, έχεις ήδη κερδίσει τη μισή μάχη.

Γουέντι Ταν Γουάιτ

Στέλεχος βρετανικής επιχείρησης (1970-)



έλλειψη μετρητών. Παρότι τα δάνεια μπορεί να βοηθήσουν για λίγο, τελικά η επιχείρηση πρέπει να χρηματοδοτεί τις δραστηριότητές της από τα έσοδα. Κάθε καλό επιχειρηματικό σχέδιο αναλύει τις μελλοντικές χρηματικές ροές και εντοπίζει τυχόν ελλείμματα.

Για μια νεοφυή επιχείρηση, η ανατροπή των προγνωστικών καθορίζεται από την επιμονή για τη μετατροπή μιας ιδέας σε προϊόν, την ικανότητα εξασφάλισης επαρκούς χρηματοδότησης και το επιχειρηματικό δαιμόνιο για τη μετατροπή ενός καλού σχεδίου σε μακρόβια, κερδοφόρα επιχείρηση. ■

«Τόνι» Φερνάντες



Ο Ταν Σρι Άντονι «Τόνι» Φερνάντες (Tan Sri Anthony "Tony" Fernandes) γεννήθηκε στην Κουάλα Λουμπούρ το 1964 από Ινδό πατέρα και Μαλαισιανή μητέρα. Πήγε σχολείο στην Αγγλία και αποφοίτησε από τη Σχολή Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών του Λονδίνου (LSE) το 1987. Εργάστηκε για λίγο για τον Ρίτσαρντ Μπράνσον (R. Branson) στη Virgin Records ως οικονομικός διευθυντής πριν γίνει Αντιπρόεδρος Νοτιοανατολικής Ασίας στη Warner Music Group το 1992. Το 2001, αποχώρησε από τη Warner για να ιδρύσει δική του επιχείρηση. Υποθήκευσε το σπίτι του ώστε να αντλήσει την αναγκαία χρηματοδότηση για την εξαγορά της δοκιμαζόμενης οικονομικά νέας αεροπορικής εταιρείας AirAsia. Η στρατηγική του περί χαμη-

λού κόστους ήταν σαφής στο σλόγκαν της εταιρείας: «Τώρα όλοι μπορούν να πετάξουν.» Ένα έτος μετά την εξαγορά, η εταιρεία είχε απαλλαχθεί από τα χρέη της, ύψους 11 εκατ. δολ., και είχε ισοσκελίσει έσοδα και έξοδα. Ο Φερνάντες εκτιμά ότι οι μισοί επιβάτες τους ταξιδεύουν με αεροπλάνο για πρώτη φορά. Η εταιρεία πλέον θεωρείται ευρέως η καλύτερη αεροπορική χαμηλού κόστους στον κόσμο.

Το 2007 ο Φερνάντες ίδρυσε την Tune Hotels, μια αλυσίδα ξενοδοχείων χαμηλού κόστους που υπόσχεται «κρεβάτια πέντε αστέρων σε τιμές ενός αστέρα». Η συμβουλή του σε επίδοξους επιχειρηματίες είναι: «Ονειρευτείτε το αδύνατο. Μη δέχεστε ποτέ το όχι ως απάντηση.»



ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:
ΑΠΛΟΙ ΑΝΘΡΩΠΟΙ,
ΣΠΟΥΔΑΙΑ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ



ΚΑΝΕΝΑΣ ΜΕΓΑΛΟΣ
ΗΓΕΤΗΣ ΔΕΝ
ΚΑΤΕΒΗΚΕ
ΑΠΟ ΤΟΝ ΟΥΡΑΝΟ

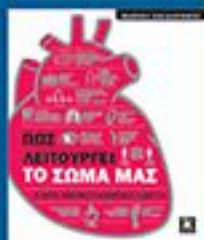


ΟΙ ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ
ΚΑΝΟΥΝ ΤΑ ΠΡΑΓΜΑΤΑ
ΣΩΣΤΑ, ΟΙ ΗΓΕΤΕΣ
ΚΑΝΟΥΝ ΤΑ ΣΩΣΤΑ
ΠΡΑΓΜΑΤΑ



ΧΩΡΙΣ «ΜΕΓΑ-
ΔΕΔΟΜΕΝΑ», ΕΙΝΑΙ ΣΑΝ
ΝΑ ΣΤΕΚΕΣΤΕ ΤΥΦΛΟΙ
ΚΑΙ ΚΟΥΦΟΙ ΣΤΗ ΜΕΣΗ
ΤΟΥ ΔΡΟΜΟΥ

Κυκλοφορούν επίσης



ΜΗΝ ΜΠΛΕΚΕΣΤΕ
ΣΕ ΑΝΕΝΤΙΜΕΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ



Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ΙΔΙΩΤΙΚΩΝ
ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ
ΕΧΕΙ ΑΥΞΗΘΕΙ... ΤΟ ΙΔΙΟ ΚΑΙ
Ο ΚΙΝΔΥΝΟΣ ΠΟΥ
ΕΝΕΧΟΥΝ

Η «ΑΓΕΛΑΔΑ
ΜΕΤΡΗΤΩΝ» ΚΑΝΕΙ
ΤΗΝ ΚΑΡΔΙΑ ΤΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ
ΝΑ ΧΤΥΠΑ



Πώς δημιουργείται μια επιτυχημένη εμπορική επωνυμία; Τι χαρακτηρίζει έναν μεγάλο επιχειρηματικό ηγέτη; Γιατί ορισμένες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν και άλλες ευημερούν; Στην πάροδο των χρόνων, οι γκουρού των επιχειρήσεων έχουν προσφέρει ιδέες και λύσεις που διαμόρφωσαν και βελτίωσαν τον κόσμο των επιχειρήσεων και του εμπορίου.

Γραμμένο με απλή γλώσσα, το βιβλίο αυτό αναλύει ευφυείς επιχειρηματικές σκέψεις με πλήρεις και απόλυτα κατανοητές εξηγήσεις, διαγράμματα που εξηγούν τις θεωρίες βήμα προς βήμα, και έξυπνη εικονογράφηση που σκιαγραφεί με πνευματώδη τρόπο τις απόψεις για την παγκόσμια αγορά.

Είτε είστε νέος επιχειρηματίας, είτε στέλεχος επιχείρησης, είτε καταναλωτής με ερωτήσεις για το πώς κινούνται τα νήματα στις επιχειρήσεις, θα βρείτε πολλά θέματα που θα σας εμπνεύσουν.



ΔΑΝΕΙΣΤΕΙΤΕ
ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΑ,
ΔΑΝΕΙΣΤΕ
ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΑ

ΕΠΕΜΒΑΤΙΚΗ
ΚΑΙ ΣΥΝΕΧΗΣ
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ:
ΓΙΑ ΟΛΟΥΣ, ΠΑΝΤΑ
ΚΑΙ ΠΑΝΤΟΥ



ΣΚΕΨΗ ΠΕΡΑ
ΑΠΟ ΤΑ
ΕΣΚΑΜΜΕΝΑ



ΒΑΛΤΕ ΟΛΑ ΤΑ ΑΥΤΑ ΣΑΣ
ΣΕ ΕΝΑ ΚΑΛΘΙ ΚΑΙ
ΠΡΟΣΕΧΕΤΕ ΤΟ ΔΙΑΡΚΩΣ



ΤΟ ΜΥΣΤΙΚΟ ΣΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΙΝΑΙ
ΝΑ ΞΕΡΕΤΕ ΚΑΤΙ
ΠΟΥ ΔΕΝ ΞΕΡΕΙ
ΚΑΝΕΙΣ ΑΛΛΟΣ



εκδόσεις
ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Διοικητικό 4, Σταθμός Λαρίσης, 10440 ΑΘΗΝΑ, Τηλ. 210-5237635
info@klidarithmos.gr www.klidarithmos.gr
www.facebook.com/klidarithmos.gr



www.dk.com

ISBN 978-960-461-794-4



9 789604 617944