
**ΑΞΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗ
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ
ΜΜΕ**



ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2010



**ΕΥΡΩΠΑΪΚΗ
ΕΝΩΣΗ**



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ



**ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑΣ
ΚΑΙ ΝΑΥΤΙΝΙΑΣ**



η περιφέρεια στο επίκεντρο της ανάπτυξης



ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	II
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	III
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
2. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	2
2.1 ΔΙΕΘΝΟΠΟΙΗΣΗ	3
2.2 ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ	4
2.3 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	4
2.4 ΔΙΟΙΚΗΣΗ & ΟΡΓΑΝΩΣΗ	7
3. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	7
4. ΤΟ ΠΡΟΦΙΛ ΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΩΝ / ΗΓΕΤΩΝ	13
5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	15

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ – ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Θ-1: ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑ.....	3
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Θ-2: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΠΟΚΤΗΣΗΣ ΔΙΕΘΝΟΥΣ ΤΕΧΝΟΓΝΩΣΙΑΣ.....	4
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Θ-3: ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ.....	5
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Θ-4: ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΕΜΦΑΝΙΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΗ ΓΕΡΜΑΝΙΑ	5
ΠΙΝΑΚΑΣ Π-1: ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΑ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	6
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Θ-5: ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	7
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Θ-6: ΣΧΗΜΑΤΙΚΗ ΑΠΕΙΚΟΝΙΣΗ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΑΦΑΝΩΝ ΠΡΩΤΑΘΛΗΤΩΝ.....	8
ΠΙΝΑΚΑΣ Π-2: «ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΦΑΝΩΝ ΠΡΩΤΑΘΛΗΤΩΝ»	9
ΠΙΝΑΚΑΣ Π-3: «ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ ΑΝΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ».....	10

ΑΞΟΝΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΟΥ ΣΥΜΒΑΛΛΟΥΝ ΣΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΜΜΕ¹

1. Εισαγωγή

Στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον των παγκοσμιοποιημένων αγορών αναπόφευκτα εγείρονται πολλά ερωτήματα σχετικά με τις προοπτικές και τη βιωσιμότητα των ελληνικών επιχειρήσεων. Θα μπορέσουν οι κατά βάση μικρομεσαίες επιχειρήσεις μιας μικρού μεγέθους χώρας, στην περιφέρεια της Ευρώπης, να διεκδικήσουν αξιοσημείωτη παρουσία στις αγορές του μέλλοντος; Ποιες συγκεκριμένες στρατηγικές θα πρέπει να ακολουθήσουν για να διασφαλίσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία στον εθνικό και διεθνή επιχειρηματικό στίβο;

Πολλοί έχουν τονίσει τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη χώρα μας. Σήμερα καμιά επιχείρηση δεν είναι απομονωμένη και όλες, λιγότερο ή περισσότερο, εντάσσονται στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης. Ακόμα και αυτές που έχουν επιλέξει να μείνουν καθαρά εγχώριες θα αντιμετωπίσουν στο περιβάλλον τους αυξανόμενες πιέσεις από τον εντεινόμενο ανταγωνισμό σε προϊόντα, πόρους, τεχνογνωσία, πελάτες / αγορές. Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός «κτυπά» πλέον την πόρτα κάθε επιχείρησης. Έτσι, πολλοί προβλέπουν ότι οι επιχειρήσεις της χώρας μας, ΜΜΕ και μεγάλες, θα αντιμετωπίσουν σοβαρά προβλήματα επιβίωσης. Σύμφωνα με σχετική εκτίμηση του ΟΟΣΑ, στα επόμενα 5 χρόνια, το 80% των ΜΜΕ θα απειληθεί έντονα από το διεθνή ανταγωνισμό.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων σε μικρές χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας. Επιχειρήσεις που έχουν πετύχει στην εγχώρια αγορά αλλά και άλλες που έχουν καταφέρει να εξελιχθούν σε επιτυχημένες «μικροπολυεθνικές». Από αυτές θα μαθαίναμε πολλά αν μπορούσαμε να εξάγουμε και να **γενικεύσουμε τις «συνταγές» επιτυχίας τους**. Τέτοιες συνταγές, αν υπάρχουν, μπορεί να αποδειχθούν πολύ χρήσιμες για άλλες επιχειρήσεις όταν σχεδιάζουν τη στρατηγική τους. Επίσης, θα ήταν χρήσιμες και στην Κυβέρνηση όταν σχεδιάζει την αναπτυξιακή της πολιτική και τα κίνητρα επενδύσεων. Εξάλλου, η **ανταγωνιστικότητα της όλης οικονομίας κρίνεται σήμερα στο μικροεπίπεδο**, δηλαδή εξαρτάται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να τοποθετήσουν τα προϊόντα τους στις αγορές εκτοπίζοντας άλλα εισαγόμενα, η διεκδικώντας διεθνείς αγορές.

Η σχετική όμως με το θέμα αυτό έρευνα είναι ιδιαίτερα ελλιπής, ιδιαίτερα για μικρές χώρες. Αντίθετα, υπάρχει βιβλιογραφία γύρω από τις στρατηγικές επιτυχημένων επιχειρήσεων, μεγάλων αλλά και ΜΜΕ, στις μεγάλες αναπτυγμένες οικονομίες (χαρακτηριστικό παράδειγμα

¹ Απόσπασμα από την Ετήσια Έκθεση του 2007 του Εθνικού Παρατηρητηρίου ΜΜΕ με τίτλο : «Η κατάσταση και οι προοπτικές των ΜΜΕ στην Ελλάδα»

είναι η έρευνα του H. Simon, που εστιάζεται στις στρατηγικές επιτυχημένων αλλά «άγνωστων» γερμανικών επιχειρήσεων).

Όπως παρατηρεί ο Simon στο βιβλίο του «**Hidden Champions**» (1996) («**Αφανείς Πρωταθλητές**»)², υπάρχει ένας σημαντικός αριθμός επιχειρήσεων μικρού ή μεσαίου μεγέθους που είναι εξαιρετικά πετυχημένες. Οι επιχειρήσεις αυτές φαίνεται ότι εξειδικεύονται σε νησίδες αγοράς (market niches) ενώ παράλληλα επιδιώκουν γεωγραφική επέκταση σε διεθνές επίπεδο. Μερικές κυριαρχούν στο πεδίο εξειδίκευσής τους, με μερίδια εξαιρετικά υψηλά. Δεν είναι ιδιαίτερα γνωστές και φαίνεται να έχουν αποφύγει τα «φώτα» της δημοσιότητας, γι' αυτό ο Simon τις ονομάζει «αφανείς πρωταθλητές»³.

2. Το προφίλ των επιτυχημένων επιχειρήσεων

Τα τελευταία χρόνια η ελληνική οικονομία απολαμβάνει σταθερά υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης, οι οποίοι όμως, συχνά, δεν μεταφράζονται σε ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Το ερώτημα είναι γιατί αυτό δεν συμβαίνει.

Τον Δεκέμβριο του 2006, η διεθνούς φήμης συμβουλευτική εταιρεία McKinsey & Company δημοσίευσε τα αποτελέσματα της έρευνας «**Hellas 1000: Ανάπτυξη και Ανταγωνιστικότητα**»⁴, η οποία είχε στόχο την καταγραφή των βασικότερων χαρακτηριστικών των επιτυχημένων ελληνικών επιχειρήσεων και την κατανόηση των παραγόντων που οδηγούν τις επιχειρήσεις αυτές στην επιτυχία.

Τα πορίσματα της έρευνας τονίζουν τη σπουδαιότητα της ύπαρξης σαφώς καθορισμένης στρατηγικής η οποία να ανταποκρίνεται στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, της διεθνούς παρουσίας και των επενδύσεων σε E&A.

Η έρευνα εξετάζει συγκριτικά ομοιότητες και διαφορές μεταξύ «επιτυχημένων» και «λιγότερο επιτυχημένων» επιχειρήσεων στο πλαίσιο τεσσάρων γενικών θεματικών ενοτήτων:

- Διεθνοποίηση
- Καινοτομία
- Στρατηγική
- Διοίκηση και Οργάνωση

² Ο όρος πρωτοεσιγήθηκε από τον γερμανό σύμβουλο Herman Simon στο βιβλίο του "Hidden Champions", (1996).

³ Hermann Simon, "Hidden Champions: Lessons from 500 of the World's Best Companies" HBS Press, 1996, "The World's Best Unknown Companies" Wall Street Journal, 20.5.1996

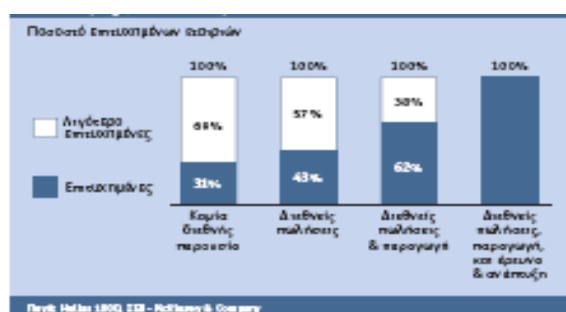
⁴ Η πρωτοβουλία Hellas 1000 έχει αναληφθεί από τον ΣΕΒ και την εταιρεία συμβούλων McKinsey. Η πρωτοβουλία Hellas 1000 αναδεικνύει τις επιτυχημένες εταιρείες συγκρίνοντας την οικονομική τους επίδοση με αυτή άλλων εταιρειών του ίδιου κλάδου. Κάθε εταιρεία κατατάσσεται σε «αύξουσα σειρά επιτυχίας» που προκύπτει από το καθαρό περιθώριο κέρδους και τον ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης του κύκλου εργασιών κατά την τελευταία πενταετία. Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιούνται οι όροι «επιτυχημένη» για τις εταιρείες που ανήκουν στο κορυφαίο 40% του κλάδου τους και «λιγότερο επιτυχημένη» για εταιρείες που ανήκουν στο κατώτατο 60% του κλάδου τους. Επιπροσθέτως, για ορισμένα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται οι όροι «απόλυτα επιτυχημένες» για εταιρείες που ανήκουν στο κορυφαίο 20% του κλάδου τους.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε ταυτόχρονα στην Ελλάδα και στη Γερμανία και στα συμπεράσματα που παρουσιάζονται στη συνέχεια συχνά γίνεται σύγκριση μεταξύ ελληνικών και γερμανικών επιτυχημένων επιχειρήσεων.

2.1 Διεθνοποίηση

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει ότι υπάρχει υψηλός βαθμός συσχέτισης μεταξύ του επιπέδου διεθνούς παρουσίας⁵ και του βαθμού επιτυχίας μιας επιχείρησης. Ο βαθμός συσχέτισης είναι υψηλότερος σε ορισμένους κλάδους (βαριά βιομηχανία, μεταποίηση, λιανικές πωλήσεις), από ότι σε άλλους (υπηρεσίες, χονδρικό εμπόριο).

Παρά τα εμφανή πλεονεκτήματα της διεθνοποίησης, μόνο το 40% των συμμετεχουσών ελληνικών επιχειρήσεων δήλωσαν πωλήσεις εκτός Ελλάδας ενώ ακόμα λιγότερες ότι έχουν άλλες δραστηριότητες σε τρίτες χώρες του εξωτερικού.



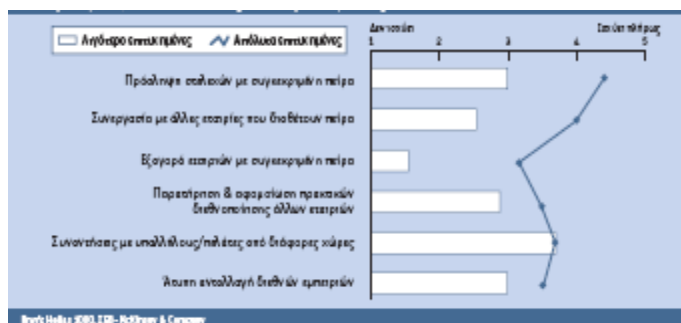
Διάγραμμα Θ-1: Εταιρείες με διεθνή παρουσία

Οι περισσότερες διεθνείς ελληνικές επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες επιχειρήσεις «κορυφαίας καινοτομίας». Για αυτές, η επέκταση στο εξωτερικό είναι πολύ σημαντική, καθώς η δραστηριότητα τους περιορίζεται σε μικρά τμήματα της αγοράς και η εγχώρια αγορά δεν παρέχει τις απαραίτητες δυνατότητες ανάπτυξης (ουσιαστικά δηλαδή και εδώ εφαρμόζεται το μοντέλο του Simon).

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις κυρίως δραστηριοποιούνται σε δυτικές χώρες ή χώρες της ΕΕ όσον αφορά στις προμήθειες τους και στα Βαλκάνια όσον αφορά στις παραγωγικές δραστηριότητες και στις πωλήσεις. Στο μέλλον, σχεδιάζουν να εστιάσουν στις βαλκανικές χώρες για προμήθειες (κυρίως Βουλγαρία), να αυξήσουν σημαντικά τις παραγωγικές δραστηριότητες τους στα Βαλκάνια και να επεκταθούν επιθετικά όσον αφορά στις πωλήσεις στην τουρκική αγορά και την Ασία (κυρίως Κίνα και Ινδία).

⁵ Στον όρο διεθνοποίηση περιλαμβάνονται τόσο οι εξαγωγές όσο και οι δραστηριότητες στο εξωτερικό (εργοστάσια παραγωγής, γραφεία πωλήσεων, θυγατρικές, κ.λ.π.).

Για την επιτυχημένη επέκτασή τους στο εξωτερικό, οι επιχειρήσεις επιλέγουν την πρόσληψη διευθυντικών στελεχών με και την εξαγορά ή συνεργασία με επιχειρήσεις που διαθέτουν πείρα στη χώρα επέκτασης.



Διάγραμμα Θ-2: Αξιολόγηση μεθόδων απόκτησης διεθνούς τεχνογνωσίας

2.2 Καινοτομία

Όσον αφορά στην καινοτομία, η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι επενδύσεις σε E&A έχουν μεγάλη απόδοση ιδίως αν αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής μιας επιχείρησης. Οι ελληνικές επιχειρήσεις υποστηρίζουν ότι η E&A αποτελεί από τις σημαντικότερες παραμέτρους για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, οι δαπάνες E&A των επιχειρήσεων του δείγματος αυξήθηκαν κατά 55% σε μια πενταετία (2000-2005) (από 2,0% σε 3,1% ως ποσοστό επί των πωλήσεων).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λιγότερους εξωτερικούς πόρους και συνεργασίες από τις αντίστοιχες γερμανικές, που πολύ συχνά αναζητούν στήριξη από εξωτερικά ερευνητικά ινστιτούτα ή πανεπιστήμια ή ακόμα και από τους ίδιους τους πελάτες τους.

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν περισσότερες δυνατότητες ανανέωσης του χαρτοφυλακίου των προϊόντων – υπηρεσιών και αντλούν κατά μέσο όρο το 46% του κύκλου εργασιών από νέα προϊόντα ενώ οι λιγότεροι επιτυχημένες μόνο το 36%.

2.3 Στρατηγική

Η ομαδοποίηση πραγματοποιείται με βάση 4 τύπους στρατηγικής: Επιχειρήσεις Χαμηλού Κόστους, Υψηλής Εξειδίκευσης, Καθολικής Υπεροχής και Υψηλής Καινοτομίας.



Διάγραμμα Θ-3: Χαρακτηριστικά Στρατηγικών

Την κατά το δυνατόν μεγαλύτερη κάλυψη της αγοράς (**καθολική υπεροχή**) επιδιώκει το 50% των επιχειρήσεων που έλαβαν μέρος στην έρευνα έναντι του αισθητά χαμηλότερου ποσοστού 26% στην αντίστοιχη γερμανική έρευνα. Οι ελληνικές επιχειρήσεις που επιλέγουν τη συγκεκριμένη στρατηγική δραστηριοποιούνται κυρίως στα βασικά υλικά και στις κατασκευές (56%), στη χονδρική (55%) και στο λιανικό εμπόριο (54%).

Οι στρατηγικές **χαμηλού κόστους** και **εξειδίκευσης** κατατάσσονται στη δεύτερη θέση με ίδιο ποσοστό 20%.



Διάγραμμα Θ-4: Συχνότητα εμφάνισης στρατηγικής στην Ελλάδα και τη Γερμανία

Οι επιχειρήσεις λιανικής εμφανίζουν το υψηλότερο ποσοστό επιδίωξης **χαμηλού κόστους** (38%), στρατηγική που αποτελεί τη σημαντικότερη επιδίωξη (29%) μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων με **κύκλο εργασιών μεγαλύτερο των 100 εκατ. ευρώ**. Πρώτη στρατηγική επιδίωξη των επιχειρήσεων με **έσοδα μικρότερα των 30 εκατ. ευρώ είναι η παραγωγή κορυφαίων καινοτομιών (54%)**. Κύρια στρατηγική επιλογή (41%) των μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεων με ετήσια έσοδα μεταξύ 30 και 100 εκατ. ευρώ αποτελεί η καθολική υπεροχή και συγχρόνως η παραγωγή καινοτομιών (αυτό ίσως υποδηλώνει τη μη ύπαρξη σαφούς στρατηγικής από μέρους τους). Όμως, περισσότερες είναι οι επιτυχημένες ελληνικές επιχειρήσεις με την ίδια στρατηγική επιδίωξη, οι οποίες έχουν έσοδα μικρότερα των 30 εκατ. ευρώ ή μεγαλύτερα των 100 εκατ. ευρώ.

Το μεγαλύτερο ποσοστό επιτυχίας (50%) εμφανίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις που επιλέγουν στρατηγικά την παραγωγή κορυφαίων καινοτομιών, αν και η συγκεκριμένη κατηγορία απαιτεί την ύπαρξη περισσότερων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε σύγκριση με την εξειδίκευση σε μια αγορά (niche market) ή την εστίαση στο χαμηλό κόστος, δεδομένου ότι προϋποθέτει την ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού, ιδιαίτερα αποτελεσματικών τμημάτων έρευνας και ανάπτυξης, τεχνογνωσία προώθησης πωλήσεων κλπ.

Σύμφωνα με την έρευνα, οι περισσότερο επιτυχημένες επιχειρήσεις με στρατηγικό στόχο την επίτευξη χαμηλού κόστους σχεδιάζουν να αυξήσουν σημαντικά την εστίασή τους στη χρήση υψηλής τεχνολογίας στην επόμενη πενταετία ενώ μεταξύ των επιδιώξεων των επιχειρήσεων με στρατηγική επιδίωξη την παραγωγή καινοτομιών είναι η ενίσχυση του εταιρικού ονόματος (brand) και η βελτίωση των προσφερόμενων υπηρεσιών τους.

Οι λιγότερο επιτυχημένες ελληνικές επιχειρήσεις που ακολουθούν εξειδικευμένες στρατηγικές ανάπτυξης (π.χ. κόστος, εξειδίκευση) εμφανίζουν περισσότερες πιθανότητες μελλοντικής επιτυχίας (40% και 44% αντίστοιχα) σε σύγκριση με όσες επιδιώκουν να επιτύχουν καινοτομώντας σε ολόκληρο το εύρος της αγοράς. Η McKinsey & Company διέγνωσε στις λιγότερο επιτυχημένες επιχειρήσεις που ανήκουν στην τελευταία αυτή κατηγορία μια υπερεκτίμηση των πραγματικών συγκριτικών πλεονεκτημάτων τους, δηλαδή έλλειψη αυτογνωσίας.

Ανεξάρτητα από τη στρατηγική τους εστίαση, οι περισσότερο επιτυχημένες ελληνικές επιχειρήσεις είναι «ταπεινότερες» και «σοφότερες» για τον επιπλέον λόγο ότι αναθεωρούν κατά μέσο όρο κάθε 1,8 έτη το στρατηγικό σχεδιασμό τους έναντι 2,9 ετών για τις λιγότερο επιτυχημένες.

Η υιοθέτηση οποιασδήποτε από τις παραπάνω στρατηγικές μπορεί να οδηγήσει στην επιτυχία υπό την προϋπόθεση ότι θα υλοποιηθεί σωστά. Ανεξαρτήτως στρατηγικής, προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει χρειάζεται να αποκτήσει ικανότητες όπως ισχυρή διοίκηση, ισχυρό χαρτοφυλάκιο προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και ομαλή /υγιά οικονομική δομή. Εκτός των παραπάνω, κάθε στρατηγική απαιτεί και προϋποθέτει από την επιχείρηση ορισμένα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, τα οποία διαφέρουν ανά τύπο στρατηγικής.

Πίνακας Π-1: Απαιτούμενα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα ανά στρατηγική

	Εξειδίκευση	Χαμηλό Κόστος	Καινοτομία	Κοινωνική Υπεροχή
				Προσπεκτικό με ενδεδειγμένες δεξιότητες
			Προσπεκτικό με ενδεδειγμένες δεξιότητες	Έρευνα & ανάπτυξη υψηλής απόδοσης
			Έρευνα & ανάπτυξη υψηλής απόδοσης	Τεχνογνωσία πωλήσεων και μάρκετινγκ
Προσπεκτικό με ενδεδειγμένες δεξιότητες ενά εθνικού στρατηγικού	Προσπεκτικό με ενδεδειγμένες δεξιότητες	Απόδοτική παραγωγή	Τεχνογνωσία πωλήσεων και μάρκετινγκ	Απόδοτική παραγωγή
Προσπεκτικό με ενδεδειγμένες δεξιότητες ενά εθνικού στρατηγικού	Ισορροπία ενδεδειγμένων δεξιοτήτων			
Προσπεκτικό με ενδεδειγμένες δεξιότητες ενά εθνικού στρατηγικού	Ισορροπία οργανωτικών προϊόντων / υπηρεσιών			
Προσπεκτικό με ενδεδειγμένες δεξιότητες ενά εθνικού στρατηγικού	Ισορροπία χρηματοοικονομικής διοίκησης			

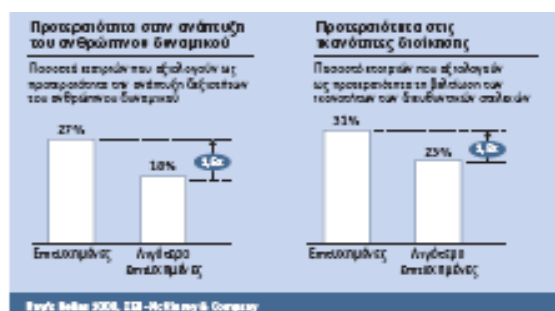
2.4 Διοίκηση & Οργάνωση

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις παρουσιάζουν **ισχυρές επιδόσεις στους τομείς χρηματοοικονομικών, διαχείρισης κινδύνων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού**, ανεξαρτήτως του τύπου στρατηγικής που ακολουθούν ή του κλάδου που δραστηριοποιούνται. Η υπεροχή στους τομείς αυτούς θέτει τα θεμέλια πάνω στα οποία «χτίζονται» τα απαραίτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιτυχή υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής.

Όσον αφορά στα χρηματοοικονομικά, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν πιο μακροπρόθεσμη πολιτική και προγραμματισμό, ο οποίος ορισμένες φορές είναι μεγαλύτερος των 3 ετών.

Ένας άλλος παράγοντας επιτυχίας είναι η σωστή διαχείριση κινδύνου. Η βαθιά κατανόηση και ανάλυση των πιθανών κινδύνων που εμπεριέχει η κάθε δραστηριότητα ή επένδυση σε όλο το εύρος λειτουργίας της επιχείρησης και η εκπόνηση σχεδίων έκτακτης ανάγκης για την αντιμετώπισή τους, συνιστούν βασικούς παραμέτρους επιτυχίας.

Σε ότι αφορά στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν ως βασική προτεραιότητα την ανάγκη ανάπτυξης των υπαλλήλων τους, ιδίως των διευθυντικών στελεχών. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συμπληρώνεται και από τον καθορισμό των αποδοχών με βάση τις επιδόσεις.



Διάγραμμα Θ-5: Ικανότητες Διοίκησης και Ανθρώπινου Δυναμικού

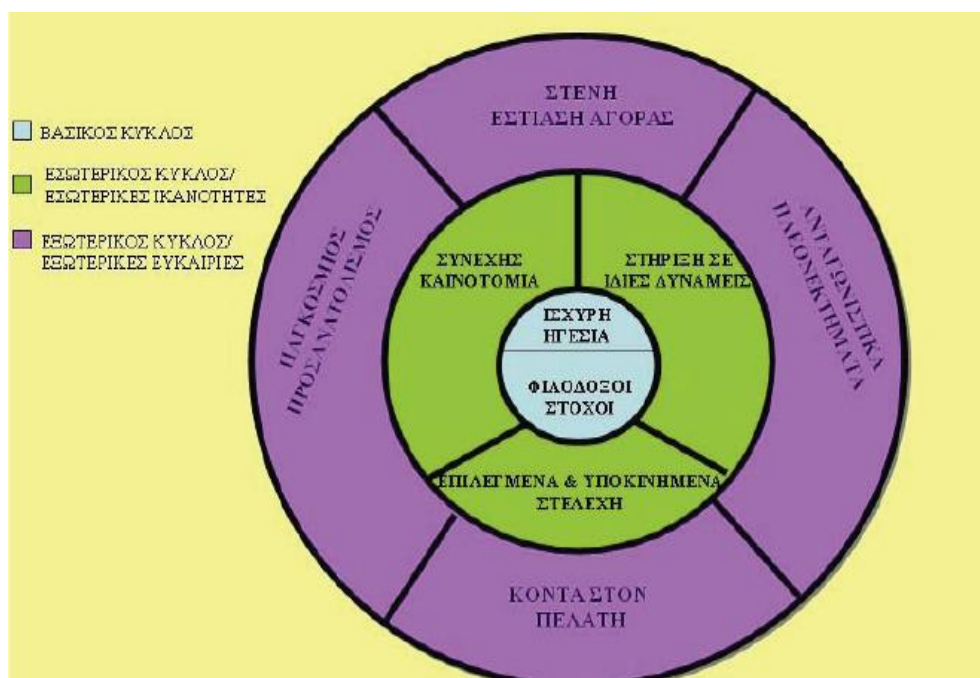
3. Στρατηγικές επιτυχημένων επιχειρήσεων

Το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (ΟΠΑ) διενήργησε έρευνα⁶ (2007) προκειμένου να εντοπίσει τις βασικές στρατηγικές που ακολουθούν οι **επιτυχημένες ελληνικές ΜΜΕ**, στηριζόμενη στο πλαίσιο της μελέτης του Simon. Μελέτησε δηλαδή επιχειρήσεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους, όχι ιδιαίτερα γνωστές, που όμως έχουν επιτύχει εξαιρετικά αποτελέσματα ως προς την κερδοφορία και την ανάπτυξή τους.

⁶ Πηγές: i) Αφανείς Πρωταθλητές, Athens MBA, 2007, ii) Άρθρο των Ε. Βουδούρη, Σ. Λιούκα, Σ. Μακρυδάκη και Γ. Σπανού στο περιοδικό Strategies, τ.5/2007.

Η έρευνα έδειξε ότι μπορούν να εξαχθούν ορισμένοι κοινοί κανόνες που εκφράζουν τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής και, γενικότερα, της συμπεριφοράς των «αφανών πρωταθλητών». Συνοπτικά, οι κανόνες αυτοί παρουσιάζονται στον Πίνακα Θ-2. Παρόλο που τα ευρήματα της έρευνας στηρίχθηκαν σε παρατηρήσεις από ένα σχετικά μικρό αριθμό επιχειρήσεων, που σε καμία περίπτωση δεν εξαντλούν το δυνητικό πληθυσμό των αφανών πρωταθλητών στην Ελλάδα, το περιεχόμενο των κανόνων είναι ενδιαφέρον και μπορεί να αξιοποιηθεί ευρύτερα.

Οι αρχές που διέπουν τις επιχειρήσεις αυτές είναι γενικά απλές. **Ορισμός στενών νησίδων αγοράς με παράλληλη επέκταση στις αντίστοιχες εγχώριες και διεθνείς αγορές. Στενές σχέσεις με τον πελάτη και αφοσίωση στην ικανοποίηση των αναγκών του. Επιδίωξη καινοτομίας στον τρόπο παροχής υπηρεσιών. Σταθερός προσανατολισμός βασικών αξιών, δημιουργία αποτελεσματικού επιχειρησιακού κλίματος, ισχυρή ηγεσία.**



Πηγή: Αφανείς Πρωταθλητές, Athens MBA, 2007

Διάγραμμα Θ-6: Σχηματική Απεικόνιση Χαρακτηριστικών Αφανών Πρωταθλητών

Παρόλη την απλότητα τους, όμως, οι αρχές αυτές δεν επιτυγχάνονται εύκολα. Τίποτα δεν συνοψίζει καλύτερα αυτή την πραγματικότητα από την φράση ενός επιχειρηματία που δήλωσε: «Δεν γίνεσαι εύκολα πρώτος. Χρειάζεται συνέπεια και πολύ σκληρή δουλειά».

Συγκρίνοντας τους κανόνες αυτούς με τις «συνταγές» επιτυχίας των Γερμανικών επιχειρήσεων (Simon), βλέπουμε ότι στην ουσία είναι παρόμοιες. Οι 25 ελληνικές επιχειρήσεις διαφέρουν ίσως από τους «αφανείς πρωταθλητές» του Simon ως προς το μέγεθος και το βαθμό ανάπτυξης στη διεθνή αγορά. Παρόλα αυτά, οι «συνταγές» τους ουσιαστικά είναι ίδιες.

Πίνακας Π-2: «Χαρακτηριστικά αφανών πρωταθλητών»

1. Εστιάζονται σε συγκεκριμένες αγορές στενά ορισμένες, στις οποίες προσπαθούν να ηγηθούν. Συχνά δημιουργούν τις δικές τους αγορές.
2. Στόχος τους είναι η διατήρηση ηγετικής θέσης στην ελληνική αγορά. Επιλέγουν συγκεκριμένες δραστηριότητες και τις επεκτείνουν και στη διεθνή αγορά.
3. Προχωρούν σε βάθος και όχι σε πλάτος. Δεν ασχολούνται με δραστηριότητες για τις οποίες δεν έχουν πλήρη γνώση.
4. Δημιουργούν στενές, μακροχρόνιες σχέσεις αλληλεξάρτησης με τους πελάτες. Αφοσιώνονται στη γνώση των αναγκών του πελάτη και την καλύτερη εξυπηρέτηση του.
5. Αναπτύσσουν τη δική τους τεχνογνωσία και διατηρούν τον πλήρη έλεγχο των δραστηριοτήτων τους. Δεν συνάπτουν στρατηγικές συμμαχίες, δεν χρησιμοποιούν συχνά υπεργολάβους, δεν έχουν συχνά συνεργασίες.
6. Επιδιώκουν καινοτομίες στον τρόπο παροχής υπηρεσιών και σ' όλους τους τομείς της παραγωγικής διαδικασίας, επενδύουν σε νέες τεχνολογίες και αναπτύσσουν στενές σχέσεις με τους προμηθευτές.
7. Έχουν αναπτύξει ένα εσωτερικό κλίμα, με σαφείς προσανατολισμούς και βασικές αξίες, το οποίο διαμορφώνεται από έναν συνήθως χαρισματικό ηγέτη.
8. Επενδύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού. Καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον με στενές μακροπρόθεσμες σχέσεις εμπιστοσύνης.
9. Στηρίζουν τη στρατηγική τους στις εσωτερικές βασικές τους ικανότητες, τις οποίες γνωρίζουν και φροντίζουν να αναπτύξουν.
10. Επιλέγουν στρατηγικές διαφοροποίησης επιδιώκοντας να αποκτήσουν μοναδικότητα και να διακρίνονται από τους ανταγωνιστές τους κυρίως στον τρόπο εξυπηρέτησης του πελάτη.

Πηγή: Αφανείς Πρωταθλητές, Athens MBA, 2007

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι βασικές συνιστώσες επιτυχίας ανά τομέα στρατηγικής που χαρακτηρίζουν τους «αφανείς» έλληνες πρωταθλητές:

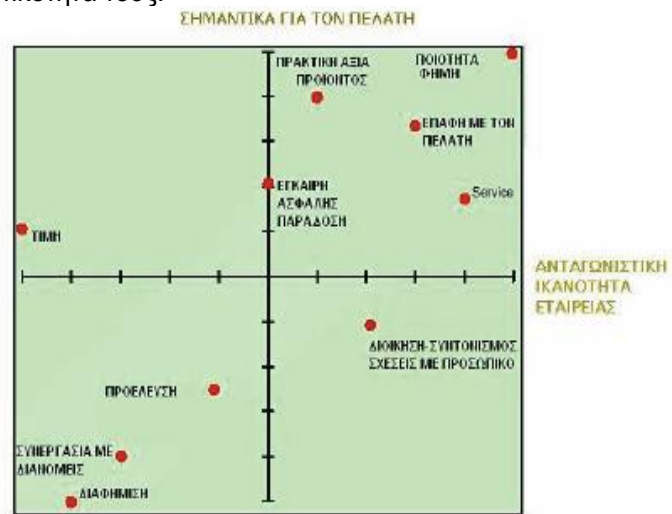
Πίνακας Π-3: «Συνιστώσες επιτυχίας ανά στρατηγική»

<p>ΣΥΝΙΣΤΩΣΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ</p>	<p><u>Μίγμα Στρατηγικής:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - εστίαση σε τμήμα της αγοράς & πελάτη - διαφοροποίηση, προώθηση νέων & βελτίωση υφιστάμενων προϊόντων μέσω R&D - επέκταση σε νέες αγορές – διεθνοποίηση - αποφυγή οικονομικών ανοιγμάτων – αυτοχρηματοδότηση - Κάποιες εταιρείες (λόγω έντονου ανταγωνισμού) επιδιώκουν να είναι cost leadership 											
<p>MARKETING</p>	<p>Όχι πολυδύναμα τμήματα MARKETING</p> <div style="text-align: center;"> <p>MARKETING</p> <table border="1" style="margin-left: auto; margin-right: auto;"> <thead> <tr> <th colspan="2"></th> <th>ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ</th> <th>ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th rowspan="2" style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ΚΟΝΤΑ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ</th> <th>ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ</th> <td></td> <td>ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ</td> </tr> <tr> <th>ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ</th> <td>HIDDEN CHAMPIONS</td> <td>ΙΔΑΝΙΚΟ</td> </tr> </tbody> </table> </div>			ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΚΟΝΤΑ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ		ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ	ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	HIDDEN CHAMPIONS	ΙΔΑΝΙΚΟ
		ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ									
ΚΟΝΤΑ ΣΤΟΝ ΠΕΛΑΤΗ	ΜΙΚΡΗ ΣΗΜΑΣΙΑ		ΜΕΓΑΛΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ									
	ΜΕΓΑΛΗ ΣΗΜΑΣΙΑ	HIDDEN CHAMPIONS	ΙΔΑΝΙΚΟ									
<p>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ (Εργαζόμενοι & Πελάτες)</p>	<p><u>Αρχές συμπεριφοράς: Πελάτες</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> υψηλή ποιότητα και ανώτερη αξία προϊόντος vs τιμής <input type="checkbox"/> σχέσεις αμοιβαίας εμπιστοσύνης με πελάτες <input type="checkbox"/> μακροπρόθεσμη συνεργασία <p><u>Αρχές συμπεριφοράς: Εργαζόμενοι:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> στενή επαφή των εργαζομένων & της ηγεσίας <input type="checkbox"/> εμπιστοσύνη – σεβασμός vs ελέγχου & διαταγών <input type="checkbox"/> ενθάρρυνση ομαδικότητας <input type="checkbox"/> οικογενειακές παροχές – εκπαίδευση – bonus <input type="checkbox"/> ρυθμός αντικατάστασης εργαζομένων ~ μηδενικός <p>στενές σχέσεις με την τοπική κοινωνία</p>											

<p>ΗΓΕΣΙΑ - ΔΙΟΙΚΗΣΗ</p>	<p><u>ΗΓΕΣΙΑ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Ισχυρή ηγεσία με όραμα, διοικεί αυταρχικά αλλά στα πλαίσια της ομάδας. Ο Ηγέτης είναι ο αρχιτέκτονας της επιτυχημένης πορείας ❑ Σταθερή, επίμονη στους στόχους της Ηγεσία, συνήθως μένει στην ίδια θέση για περισσότερο από 25 έτη <p><u>ΔΙΟΙΚΗΣΗ:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❑ Ευελιξία (έλλειψη γραφειοκρατίας), όχι σωματεία ❑ Λόγω οικογενειακής διαδοχής → Συνέχεια στον τρόπο διοίκησης & στη στρατηγική → Καλύτερη εστίαση στην αγορά ❑ Manager συχνά εκτός οικογένειας (συμφέρον εταιρείας vs οικογένειας). 				
<p>ΔΙΑΚΡΙΤΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ</p>	<table border="0"> <tr> <td data-bbox="539 790 1010 1099"> <p><u>ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με πελάτες •Καταρτισμένοι, πιστοί & υποκινημένοι εργαζόμενοι. •Ισχυρή εταιρική κουλτούρα (συνοχή) •Ευέλικτη οριζόντια δομή •Χαρισματική – ισχυρή ηγεσία </td> <td data-bbox="1098 790 1410 1099"> <p><u>ΥΠΟΛΗΨΗ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Ηγεσία στην αγορά => Αναγ •Μακροχρόνιος προσανατολ •Φήμη καλού εργοδότη =>πρ καλών στελεχών • Αξιοπιστία, ποιότητα </td> </tr> <tr> <td data-bbox="539 1133 1010 1395"> <p><u>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Συνεχής •Φορείς καινοτομιών: πελάτες (γνώμη τους),εργαζόμενοι,προμηθευτές •Τεχνολογία & Αγορά σε συνδυασμό αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις </td> <td data-bbox="1098 1133 1410 1395"> <p><u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Προνομακή μεταχείριση α τοπικές κοινωνίες </td> </tr> </table>	<p><u>ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με πελάτες •Καταρτισμένοι, πιστοί & υποκινημένοι εργαζόμενοι. •Ισχυρή εταιρική κουλτούρα (συνοχή) •Ευέλικτη οριζόντια δομή •Χαρισματική – ισχυρή ηγεσία 	<p><u>ΥΠΟΛΗΨΗ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Ηγεσία στην αγορά => Αναγ •Μακροχρόνιος προσανατολ •Φήμη καλού εργοδότη =>πρ καλών στελεχών • Αξιοπιστία, ποιότητα 	<p><u>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Συνεχής •Φορείς καινοτομιών: πελάτες (γνώμη τους),εργαζόμενοι,προμηθευτές •Τεχνολογία & Αγορά σε συνδυασμό αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις 	<p><u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Προνομακή μεταχείριση α τοπικές κοινωνίες
<p><u>ΑΡΧΙΤΕΚΤΟΝΙΚΗ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Μακροχρόνιες σχέσεις εμπιστοσύνης με πελάτες •Καταρτισμένοι, πιστοί & υποκινημένοι εργαζόμενοι. •Ισχυρή εταιρική κουλτούρα (συνοχή) •Ευέλικτη οριζόντια δομή •Χαρισματική – ισχυρή ηγεσία 	<p><u>ΥΠΟΛΗΨΗ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Ηγεσία στην αγορά => Αναγ •Μακροχρόνιος προσανατολ •Φήμη καλού εργοδότη =>πρ καλών στελεχών • Αξιοπιστία, ποιότητα 				
<p><u>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Συνεχής •Φορείς καινοτομιών: πελάτες (γνώμη τους),εργαζόμενοι,προμηθευτές •Τεχνολογία & Αγορά σε συνδυασμό αποτελούν τις κινητήριες δυνάμεις 	<p><u>ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΕΝΕΡΓΗΤ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •Προνομακή μεταχείριση α τοπικές κοινωνίες 				
<p>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ❑ Τεχνολογική υπεροχή & καινοτομία → μέσω R&D (δαπάνες R&D~5% προϋπολογισμού > ανταγωνιστών). ❑ Εστίαση στον πελάτη (συνεχής εξυπηρέτηση – επικοινωνία με συχνότητα 2πλάσια vs ανταγωνιστών) μέσω: ανάπτυξης μακροχρόνιων σχέσεων & customer loyalty και βελτίωσης αποτελεσματικότητας διαδικασιών και ποιότητας (ένταξη των απόψεων του πελάτη στην αλυσίδα αξίας). ❑ Ισχυρή-δυναμική ηγεσία με εμπειρία στο αντικείμενο – αγορά ❑ Φήμη → Ποιότητα, αξιοπιστία, συνεπής, παράδοση ❑ Αυτοχρηματοδότηση ❑ Έμφαση στην παροχή υπηρεσιών service, πρόληψης ❑ Μακροχρόνιες συνεργασίες με επενδυτές-πελάτες-τυχόν προμηθευτές → σταθερή στρατηγική-πολιτική (χάριν 				

διαπροσωπικών σχέσεων μεγαλύτερη ανοχή από επενδυτές, πελάτες, προμηθευτές, μεγαλύτερη ευελιξία & καλύτερη συνεννόηση).

- ❑ Κουλτούρα εταιρείας:
 - ➔ κλίμα οικογενειακό, καλή επικοινωνία
 - ➔ εργαζόμενος δουλεύει & για το καλό της εταιρείας
 - ➔ ήρεμο εργασιακό περιβάλλον
 - ➔ παραγωγικότητα ↑
 - ➔ ενίσχυση δεσμών με τις τοπικές κοινωνίες
- ❑ Κατάταξη των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων ως προς τη σημαντικότητά τους:



(SINUS) Hidden Strategies - Dr. Alexander Frenn

ΣΙΜΟΣΙ - KOCHEK & PARTNERS

- 33 -

- ❑ Διατηρησιμότητα ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων:



Πηγή: Αφανείς Πρωταθλητές, Athens MBA, 2007

Η έλλειψη σημαντικών διαφορών σχετικά με τις «συνταγές» επιτυχίας στην Ελλάδα και τη Γερμανία δείχνει ότι για τις επιτυχημένες επιχειρήσεις οι κανόνες είναι διεθνείς. Θα μπορούσαν έτσι να γενικευθούν τα συμπεράσματα και να υποστηριχθεί ότι και άλλες ΜΜΕ θα πρέπει να εφαρμόζουν παρόμοιους κανόνες. Ή τουλάχιστον θα πρέπει να αναμένει κανείς ισχυρούς λόγους που θα αιτιολογούν αποκλίσεις από τους κανόνες αυτούς.

Είναι ενδιαφέρον επίσης να συγκριθούν οι συνταγές αυτές με τις αντιλήψεις που επικρατούν στην ελληνική αγορά. Ακούγεται συχνά ότι πρέπει να συνενωθούν οι επιχειρήσεις για να αποκτήσουν μεγαλύτερο μέγεθος. Έτσι, ως προέκταση της αντίληψης αυτής, πολιτικές όπως οι εξαγορές, συγχωνεύσεις, δικτυώσεις διαφόρων μορφών μεταξύ επιχειρήσεων, στο εσωτερικό ή σε διαφορετικά κράτη, συχνά υιοθετούνται άκριτα και χωρίς ισχυρό αντίλογο. Το ίδιο συμβαίνει και με την κυβερνητική πολιτική που προωθεί προγράμματα και κίνητρα για τη συγχώνευση επιχειρήσεων.

Η έρευνά όμως, ενισχύοντας άλλες έρευνες (π.χ. του Simon, των Peters & Waterman κ.α.) έδειξε ότι οι πρακτικές των πετυχημένων ΜΜΕ είναι διαφορετικές. Δεν υπάρχουν «συνταγές» επιτυχίας επιχειρήσεων που ευνοούν τις πολλές εξαγορές και συγχωνεύσεις εφόσον μια επιχείρηση διαθέτει ήδη ένα κρίσιμο μέγεθος. «*Επέκταση σε αυτό που ξέρεις να κάνεις καλά*» φαίνεται να αποτελεί την επικρατούσα συνταγή των πετυχημένων επιχειρήσεων.

Σε ένα ευρύτερο επίπεδο, τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας έρχονται να αμφισβητήσουν τη γενικά διαδεδομένη αντίληψη που θεωρεί ότι το μέγεθος της επιχείρησης είναι καθοριστικό για την επίδοσή της. Οι επιχειρήσεις που μελετήθηκαν είχαν γενικά πολύ υψηλές επιδόσεις, πάνω από αυτές γνωστών μεγάλων εταιρειών των κλάδων τους. Όμως πρέπει να σημειωθεί ότι, αν και ΜΜΕ σε μέγεθος, μερικοί από τους «αφανείς πρωταθλητές» του δείγματος κατείχαν υψηλά μερίδια αγοράς στο στενά ορισμένο συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς που στοχεύουν, σε ποσοστά πάνω από 20%-25%. Έτσι, το μέγεθος, πιθανόν, είναι σχετικό μέγεθος, στο πλαίσιο του ιδιαίτερου τομέα όπου ειδικεύονται οι επιχειρήσεις.

4. Το προφίλ των επιτυχημένων επιχειρηματιών / ηγέτων

Η επιτυχημένη ηγεσία αποτελεί, αναμφισβήτητα, αναπόσπαστο συστατικό των επιτυχημένων επιχειρήσεων. Ο ρόλος του Ηγέτη στην πορεία μιας επιχείρησης αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, ειδικά για τα ελληνικά δεδομένα, όπου λόγω της φύσης της μικρομεσαίας επιχείρησης και του οικογενειακού της χαρακτήρα, ο Ηγέτης συχνά ταυτίζεται με τον Επιχειρηματία. Στην πλειοψηφία των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων πίσω από την επιτυχία κρύβεται συνήθως ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας / ηγέτης.

Ποια είναι όμως τα χαρακτηριστικά – δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας επιτυχημένος Ηγέτης / Επιχειρηματίας; Σύμφωνα με έρευνα της KPMG⁷ (που διενήργησε στην Ελλάδα και στην οποία συμμετείχαν CEOs από διάφορες εταιρείες) σχετικά με τα χαρακτηριστικά-

⁷ Πηγή: Έρευνα «Χαρακτηριστικά και Πρακτικές Επιτυχημένων CEOs-Ηγετών στην Ελλάδα», KPMG, Νοεμ. 2005.

δεξιότητες που θα πρέπει να διαθέτουν οι επιτυχημένοι Ηγέτες, εντοπίζονται τα εξής (κατά σειρά σπουδαιότητας):

1. Η δημιουργία οράματος και η έμπνευση των ανθρώπων του Οργανισμού για την πραγμάτωση του
2. Η άσκηση Ηγεσίας με βάση τις αξίες του Οργανισμού, δίνοντας πρώτος το παράδειγμα
3. Η ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού (π.χ. έγκαιρη πρόβλεψη επιχειρηματικών ευκαιριών, υποστήριξη αλλαγών και καινοτομικών ενεργειών με αποτελεσματική διαχείριση κλπ)
4. Η υψηλή παρακίνηση για επιτυχία και η επιμονή στην επίτευξη των στόχων
5. Η ικανότητα να δείχνει εμπιστοσύνη στους ανθρώπους του και να τους συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια, σεβασμό και δικαιοσύνη.

Επίσης, με βάση τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας του Εθνικού Παρατηρητηρίου για τις ΜΜΕ, για τον προσδιορισμό της επιχειρηματικής φυσιογνωμίας και των δεικτών επιχειρηματικής δραστηριότητας των ΜΜΕ, ο καλός επιχειρηματίας πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Τιμιότητα / Φερεγγυότητα
2. Συνέπεια στις υποχρεώσεις
3. Διορατικότητα
4. Εξωστρέφεια
5. Καλή διαπροσωπική επικοινωνία
6. Πολύ καλή γνώση του αντικειμένου εργασίας.

Συνοψίζοντας, τα χαρακτηριστικά – δεξιότητες που πρέπει να διαθέτει ένας επιτυχημένος Ηγέτης / Επιχειρηματίας, με βάση τη σύγχρονη εμπειρία και πρακτική είναι τα εξής:

1. Να έχει γνώσεις και τεχνική κατάρτιση, καλή κρίση και αίσθημα δικαίου (έτσι ώστε να τον αποδέχονται οι εργαζόμενοι και οι συνεργάτες του).
2. Να διδάσκεται από τα λάθη του και να προσπαθεί να βελτιώνεται συνεχώς.
3. Να είναι ικανός στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.
4. Να έχει επιχειρηματικό πνεύμα, αντίληψη και έμπνευση.
5. Να μπορεί να εμπνέει και να εμπυχώνει τους συνεργάτες του.
6. Να μη θεωρεί τον εαυτό του αναντικατάστατο και να ασχολείται ευσυνείδητα με την ανάδειξη στελεχών που είναι ικανοί να τον διαδεχθούν.
7. Να μην είναι εσωστρεφής, να ξέρει να ακούει και να συνεργάζεται με τους γύρω του.

8. Να έχει όραμα και στόχους και να εξασφαλίζει τους κατάλληλους πόρους για την επίτευξη του οράματος
9. Να έχει την ικανότητα να ανακαλύπτει ευκαιρίες, να «ζυγίζει» τα ρίσκα, να βρίσκει λύσεις σε σύνθετα προβλήματα, να παίρνει γρήγορα αποφάσεις.
10. Να έχει σε βάθος γνώση του κλάδου.
11. Να είναι φιλόδοξος, αποφασιστικός και να παίρνει δύσκολες αποφάσεις όποτε απαιτείται.
12. Να έχει καλό όνομα στην αγορά. Να έχει ακέραιο χαρακτήρα, υψηλό αίσθημα προσωπικής ευθύνης και αποστολής, κύρος, ωριμότητα και να εμπνέει εμπιστοσύνη σε όσους συνεργάζονται μαζί του. Να είναι ειλικρινής και να εκπληρώνει τις υποσχέσεις που έχει δώσει.
13. Να ασχολείται κυρίως με τη χάραξη της στρατηγικής ή την ανανέωση δυνάμεων της επιχείρησης και λιγότερο με τρέχοντα ζητήματα.
14. Να είναι διορατικός, οξυδερκής και παρατηρητικός, να «οσφραίνεται» τις κυοφορούμενες αλλαγές και να προσαρμόζεται έμμεσα και ευέλικτα σε αυτές.

Όσο περισσότερο καλύπτει κανείς τις παραπάνω ιδιότητες, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι δυνατότητες (και πιθανότητες) να επιτύχει η επιχείρηση της οποίας ηγείται.

Με βάση τη σχετική έρευνα της KPMG, οι έλληνες CEOs θα μπορούσαν αν βελτιωθούν σε θέματα που αφορούν σε: (α) Χρήση τεχνολογίας, (β) Διαχείριση χρόνου, (γ) Προετοιμασία για διαδοχή του CEO, (δ) Καθοδήγηση και ανάπτυξη ανθρώπων και (ε) Θάρρος στη λήψη δυσάρεστων αποφάσεων.

Οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν διάφορες πρακτικές ανάπτυξης Ηγετών. Οι πιο συνήθεις περιλαμβάνουν τα ακόλουθα: Προκλητικά καθήκοντα - Αναθέσεις σε πρώιμο στάδιο, Παρακολούθηση καλών και κακών προτύπων ηγετών από αρχικό στάδιο, Άσκηση καθηκόντων και αναθέσεις που διευρύνουν τη Γνώση και την Εμπειρία, Καθοδήγηση – Συμβουλευτική Υποστήριξη (coaching-mentoring), Παρακολούθηση συσκέψεων εκτός των δικών τους υπευθυνοτήτων, Ειδικές αναπτυξιακές θέσεις, Ειδικά projects –ειδικές αναθέσεις (taskforce assignments), Εκπαιδευτικά προγράμματα.

5. Συμπεράσματα

Στο έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον των παγκοσμιοποιημένων αγορών, αναπόφευκτα, εγείρονται ερωτήματα σχετικά με τις προοπτικές των ελληνικών επιχειρήσεων. Θα μπορέσουν οι ΜΜΕ μιας μικρού μεγέθους χώρας, στην περιφέρεια της Ευρώπης, να διεκδικήσουν σοβαρή παρουσία στις αγορές του μέλλοντος; Ποιες συγκεκριμένες στρατηγικές θα πρέπει να ακολουθήσουν για να διασφαλίσουν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτυχία στον εθνικό και διεθνή επιχειρηματικό στίβο;

Βιβλιογραφική έρευνα και έρευνες πεδίου υποδεικνύουν ότι βασικοί παράμετροι που συμβάλλουν στη δημιουργία επιτυχημένων ΜΜΕ αφορούν σε:

- **Ύπαρξη στρατηγικής.** Οι ελληνικές ΜΜΕ πρέπει να διαθέτουν σαφώς καθορισμένη στρατηγική, η οποία να ανταποκρίνεται στα συγκριτικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης.
- **Δυνατότητα παραγωγής καινοτομιών.** Οι ελληνικές ΜΜΕ που επιλέγουν στρατηγικά την παραγωγή «κορυφαίων» καινοτομιών αποτελούν συχνά παραδείγματα επιτυχημένων επιχειρήσεων παρόλο που η συγκεκριμένη στρατηγική απαιτεί την ύπαρξη περισσότερων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε σύγκριση με την εξειδίκευση σε μια αγορά (niche market) ή την εστίαση στο χαμηλό κόστος
- **Διεθνή παρουσία:** Επισημαίνεται ότι οι περισσότερες «διεθνείς» ελληνικές επιχειρήσεις είναι επιτυχημένες επιχειρήσεις «καινοτομίας». Για αυτές, η επέκταση στο εξωτερικό είναι πολύ σημαντική, καθώς η δραστηριότητα τους περιορίζεται σε μικρά τμήματα της αγοράς και η εγχώρια αγορά δεν παρέχει τις απαραίτητες δυνατότητες ανάπτυξης.
- **Εξειδίκευση:** Η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε κατάλληλα επιλεγμένες νησίδες αγοράς με παράλληλη επέκταση στις αντίστοιχες εγχώριες και διεθνείς αγορές.

Ανεξαρτήτως του τύπου στρατηγικής που ακολουθούν ή του κλάδου που δραστηριοποιούνται, οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εστιάζονται στις στενές σχέσεις με τον πελάτη και στην αφοσίωση στην ικανοποίηση των αναγκών του, σε επιδίωξη καινοτομίας στον τρόπο παροχής υπηρεσιών, σε σταθερό προσανατολισμό σε βασικές αξίες και σε ισχυρή ηγεσία. Επίσης, παρουσιάζουν **ισχυρές επιδόσεις στους τομείς χρηματοοικονομικών, διαχείρισης κινδύνων και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού**. Η υπεροχή στους τομείς αυτούς θέτει τα θεμέλια πάνω στα οποία «κτίζονται» τα απαραίτητα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την επιτυχή υλοποίηση της επιλεγμένης στρατηγικής. Τέλος, ανεξάρτητα από εστίαση, οι περισσότεροι επιτυχημένες ελληνικές επιχειρήσεις **αναθεωρούν σχετικά συχνά** (κατά μέσο όρο ανά διετία) το **στρατηγικό σχεδιασμό** τους.

Η ηγεσία **αποτελεί αναπόσπαστο συστατικό των επιτυχημένων επιχειρήσεων**. Ο ρόλος του Ηγέτη αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, ειδικά για τα ελληνικά δεδομένα, λόγω της φύσης της ΜΜΕ και του οικογενειακού της χαρακτήρα. Στην πλειοψηφία των ελληνικών ΜΜΕ, πίσω από την επιτυχία κρύβεται συνήθως ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας / ηγέτης.