



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ «ΑΝΩΤΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ – ΗΓΕΤΕΣ» ΝΑ ΕΠΑΝΕΚΚΙΝΗΣΕΙ ΤΗΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ;**

Περιστέρα Ελένη Α.Μ. 164

Επιβλέπων: Γαλανού Αικατερίνη

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Πρέβεζα, Νοέμβριος, 2019



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ «ΑΝΩΤΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ
ΣΤΕΛΕΧΗ – ΗΓΕΤΕΣ» ΝΑ ΕΠΑΝΕΚΚΙΝΗΣΕΙ ΤΗΝ
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ;**

Περιστέρα Ελένη Α.Μ. 164

Επιβλέπων: Γαλανού Αικατερίνη

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Πρέβεζα, Νοέμβριος , 2019

**COULD THE MODEL "SUPREME ADMINISTRATIVE
STAFF - LEADERS" REPLY TO THE GREEK ECONOMY?**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Νοέμβριος , 2019

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Γαλανού Αικατερίνη

Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Αρνής Νικόλαος

Λέκτορας

3. Μέλος επιτροπής

Κόλιας Γεώργιος

Ακαδημαϊκός Υπότροφος

© Ελένη, Περιστέρα, 2019

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Περιστέρα, Ελένη

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας της μεταπτυχιακές μου σπουδές στο ΤΕΙ Ηπείρου, στη Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, θα ήθελα από καρδιάς να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν στην ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου εργασίας και ιδιαίτερα:

Την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα Γαλανού Αικατερίνη ως δείγμα αναγνώρισης της προσφοράς της και της πολύτιμης βοήθειάς της για την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας. Οι πολύτιμες γνώσεις της και η συνεχής αλλά και σωστή κριτική της συνέβαλαν τα μέγιστα για την παρουσίαση αυτού του αποτελέσματος.

Περιστέρα Ελένη
Νοέμβριος 2019

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Ελλάδα από το 2008 και μετά διανύει τη μεγαλύτερη δημοσιονομική κρίση και οικονομική ύφεση και σε συνδυασμό με τις κρατικές επιλογές και τα μνημόνια που ακολούθησε, πλησίασε στη χρεοκοπία. Αρωγός στις σταθεροποιητικές κινήσεις και τις πολιτικές ανάπτυξης στάθηκε η ανταγωνιστικότητα και η επιχειρηματική εξωστρέφεια.

Η γεωγραφική θέση της Ελλάδας, το κλίμα, οι φυσικοί πόροι και το ταλαντούχο ανθρώπινο δυναμικό, της προσδίδουν μεγάλες δυνατότητες ώστε να ξεφύγει την κοινωνική περιθωριοποίηση και να προχωρήσει στην οικονομική επανάκαμψη και ανάπτυξη.

Στην παρούσα εργασία αναλύουμε τα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που συνιστούν τον οικονομικό πυλώνα της ελληνικής οικονομίας και περιγράφουμε τις ιδιότητες της σωστής ηγεσίας και διοίκησης που μπορούν να δράσουν αποτελεσματικά στη διαχείριση της κρίσης. Επίσης εξετάζουμε τις συνθήκες που διαμορφώνονται παγκοσμίως, στην εποχή της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης που διανύουμε, καθώς και τις προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ώστε να οδηγηθούμε σε ένα ελπιδοφόρο μέλλον.

Λέξεις κλειδιά: μάρκετινγκ, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ελληνική οικονομία, οικονομική κρίση

ABSTRACT

Since 2008, Greece has been undergoing the biggest financial crisis and economic recession and, in conjunction with the state options and the subsequent memoranda, approached bankruptcy. Aid for stabilization and growth policies has been competitive and business-friendly.

Greece's geographic location, climate, natural resources and talented human potential give it great potential to escape social marginalization and move on to economic recovery and growth.

In this paper we analyze the characteristics of small and medium enterprises that constitute the economic pillar of the Greek economy and describe the qualities of proper leadership and administration that can act effectively in crisis management. We are also examining the conditions that are shaped globally, at the time of the fourth industrial revolution that we are experiencing, and the challenges that small and medium-sized enterprises face in order to lead to a promising future.

Key-words: marketing, small and medium enterprises, Greek economy, economic crisis

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	1
Ευρετήριο Εικόνων.....	5
Ευρετήριο Πινάκων.....	6
Εισαγωγή.....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	10
Επιχειρήσεις εν καιρώ κρίσης.....	10
1.1 Παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση και επιχειρήσεις.....	17
1.2 Οι κατηγορίες επιχειρήσεων που διαμορφώθηκαν εν μέσω κρίσης.....	21
1.3 Στρατηγικές κινήσεις των επιχειρήσεων σε περιβάλλον κρίσης.....	28
1.4 Ελληνικές επιχειρήσεις και κρίση.....	30
1.5 Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο.....	36
Μοχλοί Ανάπτυξης της Νέας Οικονομίας στην Ελλάδα (μετά την κρίση).....	36
2.1 Στρατηγικές κινήσεις των επιχειρήσεων σε περιβάλλον ανάπτυξης.....	38
2.2 Ανταγωνιστικότητα - παραγωγικότητα – καινοτομία των ελληνικών επιχειρήσεων.....	43
2.3 Τομείς μελλοντικής ανάπτυξης για τις ελληνικές επιχειρήσεις στη σημερινή παγκόσμια ψηφιακή οικονομία.....	48
2.4 Ψηφιακές Προτεραιότητες για την Ευρώπη.....	53
2.5 Υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα και Ψηφιακή επιχειρηματικότητα.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο Διοίκηση στη σύγχρονη εποχή.....	66
Ορισμός της Διοίκησης.....	66
3.1 Στόχοι, λειτουργίες, σημασία της Διοίκησης.....	67
3.2 Σύγχρονες Θεωρίες Διοίκησης.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο Ηγεσία.....	71
4.1 Τι είναι ηγεσία και τι είναι ηγέτης.....	71
4.2 Ηγεσία και μάνατζμεντ.....	72
4.3 Τα ουσιώδη ζητήματα της ηγεσίας.....	73
4.4 Τι σημαίνει Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά.....	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο Ικανότητες, χαρακτηριστικά ηγετών.....	78
5.1 Θεμελιώδη στοιχεία του χαρακτήρα του ηγέτη.....	78
5.2 Οι βασικές ηγετικές ικανότητες.....	80
5.3 Κρίσιμες ικανότητες του ηγέτη στο σύγχρονο περιβάλλον.....	84
5.4 Ηλεκτρονική ηγετική ικανότητα στη σημερινή παγκόσμια ψηφιακή οικονομία.....	86

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ).....	93
Διοίκηση και ηγεσία των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.....	93
Συμπεράσματα και προτάσεις για την ελληνική οικονομία.....	96
Βιβλιογραφία	101
Ελληνική.....	101
Ξενόγλωσση.....	102

Ευρετήριο Εικόνων

<i>Εικόνα 1</i> Εξέλιξη της προστιθέμενης αξίας στις ΜμΕ επιλεγμένων χωρών (Δείκτης 2008=100)	17
<i>Εικόνα 2</i> Αριθμός ΜμΕ ανά 100 κατοίκους (2014)	19
<i>Εικόνα 3</i> Εξέλιξη μεγέθους ΜμΕ κι επιχειρήσεων	22
<i>Εικόνα 4</i> Εξέλιξη αριθμού ΜμΕ επιλεγμένων χωρών (Δείκτης: 2008=100)	23
<i>Εικόνα 5</i> Κλαδική κατανομή ΜμΕ ανά μέγεθος για το 2014 (%)	23
<i>Εικόνα 6</i> Εξέλιξη του αριθμού των ΜμΕ ανά κλάδο για το διάστημα 2008-2014 (σωρευτική μεταβολή με εξαίρεση των πετρελαιιδών)	24
<i>Εικόνα 7</i> Κατανομή του αριθμού των ΜμΕ μεταποίησης βάσει έντασης τεχνολογίας (Δείκτης: 2008=100)	25
<i>Εικόνα 8</i> Κατανομή του αριθμού των ΜμΕ στις υπηρεσίες βάσει έντασης τεχνολογίας (Δείκτης: 2008=100)	25
<i>Εικόνα 9</i> Προστιθέμενη αξία των ΜμΕ επιλεγμένων (σε εκατ. €)	26
<i>Εικόνα 10</i> Προστιθέμενη αξία ανά μέγεθος ΜμΕ (εκατ. €)	27
<i>Εικόνα 11</i> Προστιθέμενη αξία ανά επιχείρηση ανά μέγεθος ΜμΕ (χιλ. €)	27
<i>Εικόνα 12</i> Εξέλιξη προστιθέμενης αξίας των ΜμΕ ανά κλάδο 2008-2014 (2008=100%)	28
<i>Εικόνα 13</i> Κλαδική διάρθρωση των εγγραφών στο ΓΕΜΗ, τη νομική μορφή και την κατανομή τους ανά Περιφέρεια και Νομούς	33
<i>Εικόνα 14</i> Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα	36
<i>Εικόνα 15</i> Στόχοι για σχέδια ανάπτυξης οικογενειακών επιχειρήσεων	39
<i>Εικόνα 16</i> Ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις	40
<i>Εικόνα 17</i> Σύνολο εισαγωγών κι εξαγωγών ανά κλάδο ΜμΕ (σε εκατ. €, 2014)	44
<i>Εικόνα 18</i> Ποσοστό των επιχειρήσεων των ευρωπαϊκών χωρών με σταθερή ευρωζωνική σύνδεση ή σύνδεση DSL (Digital Agenda Scoreboard, 2015)	57
<i>Εικόνα 19</i> Ποσοστό των επιχειρήσεων των ευρωπαϊκών χωρών με εταιρική ιστοσελίδα (Digital Agenda Scoreboard, 2015)	57
<i>Εικόνα 20</i> Ποσοστό επιχειρήσεων ανά κατηγορία μεγέθους που προσλαμβάνει ICT experts (Eurostat)	62

Ευρετήριο Πινάκων

<i>Πίνακας 1</i> <i>Επιδόσεις της Ελλάδας στον υποδείκτη «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» του σύνθετου δείκτη DESI (Στοιχεία 2013-2014) (Digital Agenda Scoreboard, 2015)</i>	58
<i>Πίνακας 2</i> <i>Επιδόσεις της Ελλάδας στον υποδείκτη «Ενσωμάτωση της Ψηφιακής Τεχνολογίας» του σύνθετου δείκτη DESI (Στοιχεία 2013-2014) (Digital Agenda Scoreboard, 2015)</i>	60
<i>Πίνακας 3</i> <i>Οι επιδόσεις της Ελλάδας στον Network Readiness Index του World Economic Forum</i>	65
<i>Πίνακας 4</i> <i>Ηγετικές ικανότητες και χαρακτηριστικά</i>	74

Εισαγωγή

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο προσαρμόζονται ώστε να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος, την εξέλιξη της τεχνολογίας, τις εξελίξεις στην επικοινωνία και την πληροφορική. Για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας είναι απαραίτητη η λήψη αποτελεσματικών αποφάσεων, ο σχεδιασμός και η εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών σχεδίων που να συμπεριλαμβάνουν τις οργανωτικές τους δομές καθώς και τις σχέσεις που διαμορφώνονται με το ανθρώπινο δυναμικό, υπό το πρίσμα της κερδοφορίας και της ανάπτυξης, (Παπαλεξανδρή Ν., 2002) Οι αλλαγές που συντελούνται στο επιχειρησιακό περιβάλλον είναι οι παρακάτω:

1. Παγκόσμιος ανταγωνισμός, που υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες, δυναμικές και αποτελεσματικές.
2. Οικονομικές μεταβολές, εξαιτίας της δημογραφικής διαφοροποίησης του ανθρώπινου δυναμικού, ως προς την ηλικία, το φύλο, την εθνικότητα, τις ικανότητες, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και τον τρόπο ζωής.
3. Ανάγκη για υιοθέτηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού, στις νέες τεχνολογίες που αναπτύσσονται με γοργούς ρυθμούς.
4. Ανάγκη για περισσότερο εκπαιδευμένους και εξειδικευμένους εργαζόμενους.
5. Ανάγκη για εξασφάλιση ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι θα έχουν, ίσες ευκαιρίες και θα αντιμετωπίζονται με σεβασμό.
6. Ανάγκη για οργανωτική αναδιάρθρωση.

Οι παραπάνω αλλαγές προκάλεσαν στις επιχειρήσεις:

- i. Αλλαγές στην οργάνωση και λειτουργία.
- ii. Νέες αξίες, στάσεις και συμπεριφορά των εργαζομένων και απαίτηση για καλύτερες συνθήκες εργασίας.
- iii. Κινητικότητα προσωπικού.
- iv. Στρατηγική θεώρηση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Οι επιπτώσεις αυτές επηρέασαν ζητήματα που αφορούσαν το προσωπικό και συγκεκριμένα:

- i. Διαφοροποιήθηκε η φιλοσοφία των στελεχών.
- ii. Μεταβλήθηκαν οι ζητούμενες ικανότητες, οι ρόλοι και τα καθήκοντα του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και αφορούν α) την αλλαγή στον

αριθμό των εργαζομένων, β) την προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων, γ) την ύπαρξη εργαζομένων με εξειδικευμένες και σύγχρονες γνώσεις, δ) την εκπαίδευση και επανεκπαίδευσή τους.

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας, καθώς αποτελούν την πλειοψηφία του συνολικού επιχειρηματικού κλάδου και διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στον τομέα της απασχόλησης (European SME'S, 2008). Με τις αδυναμίες αλλά και τα πλεονεκτήματά τους, συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των μεγάλων επιχειρήσεων και είναι ευέλικτες στις μεταβαλλόμενες χρηματοοικονομικές συνθήκες. Επιπλέον, οι ιδιοκτήτες παίζουν σημαντικό ρόλο στην εισαγωγή καινοτομιών στην οικονομία, ενώ οι ίδιες στηρίζουν τις τοπικές οικονομίες, και επομένως και την εθνική οικονομία κάθε χώρας (Hay & Kamshad, 1994).

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι να προτείνει τις κατάλληλες στρατηγικές που πρέπει να επιλέξουν οι ιδιοκτήτες-ηγέτες των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ώστε οι επιχειρήσεις τους να είναι βιώσιμες και να δοθεί ώθηση στην ελληνική οικονομία ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή που δεσπόζουν οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης. Ως προς τις επιχειρήσεις, ακολουθείται ο ορισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τις πολύ μικρές, μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ). Πολύ μικρή επιχείρηση χαρακτηρίζεται η επιχείρηση με προσωπικό έως και 9 εργαζομένων, κύκλο εργασιών έως και €2 εκατ. ή ισολογισμό έως και €2 εκατ.. Μικρή επιχείρηση χαρακτηρίζεται η επιχείρηση με προσωπικό έως και 49 εργαζομένων, κύκλο εργασιών έως και €10 εκατ. ή ισολογισμό έως και €10 εκατ.. Μεσαία επιχείρηση χαρακτηρίζεται η επιχείρηση με προσωπικό έως και 249 εργαζομένων, κύκλο εργασιών έως και €50 εκατ. ή ισολογισμό έως και €43 εκατ.. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, περιλαμβάνουν και ατομικές επιχειρήσεις, οι οποίες για τη Ελλάδα αποτελούν σημαντική μερίδα της συγκεκριμένης κατηγορίας, αν και δεν υπάρχουν δεδομένα στις Στατιστικές Διάρθρωσης Επιχειρήσεων της Eurostat, ιδίως για την Ελλάδα. Οι ελλείψεις αφορούν είτε σε ολόκληρες χρονικές περιόδους ή και σε ολοκλήρους κλάδους. Επομένως, η ανάλυση που παρουσιάζουμε και αφορά τις μικρές επιχειρήσεις αναφέρεται σε 0-9 εργαζόμενους (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006). Επίσης, επικεντρώνεται, στις ΜμΕ που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία και τη μεταποίηση, στις κατασκευές και στις εμπορικές υπηρεσίες. Δε συμπεριλαμβάνεται ο χρηματοοικονομικός τομέας, όπως, επίσης, η γεωργία, η δασοκομία και η αλιεία. Όμοια, δε συμπεριλαμβάνονται δραστηριότητες της δημόσιας διοίκησης, καθώς και υπηρεσίες, όπως η υγεία και η εκπαίδευση.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που θα αναλυθούν είναι:

1. Πώς επηρέασε η οικονομική κρίση της Ελλάδας τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις;
2. Πώς υποστηρίζουν το μάρκετινγκ και το επιχειρηματικό σχέδιο στην ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων;
3. Ποιες είναι οι τεχνικές στρατηγικής που βοηθούν στη βιωσιμότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης στην Ελλάδα;

Η μικρή σε μέγεθος επιχειρηματικότητα, όσο και αν στηρίζει την οικονομική ανάπτυξη, έχει να ανταπεξέλθει σε ζητήματα όπως, έλλειψη κεφαλαίων, τεχνολογική υστέρηση, περιορισμένη επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, εξαγωγική αδυναμία, αδιαφανή διακυβέρνηση, εκτεταμένη φοροδιαφυγή κι αδήλωτη εργασία, που λειτουργούν ως τροχοπέδη στην ενδυνάμωση της παραγωγικής βάσης της χώρας μας. Με στόχο τη δημιουργία ενός παραγωγικού και επιχειρηματικού προτύπου για την Ελληνική οικονομία, καθίσταται αναγκαία η οργανωτική και παραγωγική ανασυγκρότηση των Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων. Η ελληνική επιχειρηματικότητα, χρειάζεται να παρέχει στις ΜμΕ όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που θα τις κάνουν διεθνώς ανταγωνιστικές και ικανές να ενταχθούν σε εγχώρια και διεθνή παραγωγικά δίκτυα και αλυσίδες αξίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

Επιχειρήσεις εν καιρώ κρίσης

Η παγκόσμια οικονομική κρίση πήρε τη σημερινή της μορφή στην Ευρώπη το 2010 και είναι χρηματοοικονομική (De Grauwe, 2010; Reinhurt & Rogoff, 2009). Οι χρηματοοικονομικές κρίσεις διακρίνονται σε νομισματικές κρίσεις, σε ξαφνικές διακοπές στις ροές κεφαλαίου, σε κρίσεις χρέους και τραπεζικές κρίσεις (Claessens & Kose, 2013). Το νέο επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώθηκε, συνδέθηκε με σημαντικές κοινωνικές, οικονομικές, τεχνολογικές, οικολογικές και γεωπολιτικές αλλαγές μεγάλης κλίμακας και μακράς διάρκειας. Πρωταγωνιστής στις αλλαγές αυτές, είναι η επίδραση των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών και η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας. Επομένως, απέκτησε ιδιαίτερη σημασία η ανάδυση νέων οικονομικών επιχειρήσεων, και κυρίως η δυνατότητα διαχείρισης της αλυσίδας αξίας σε παγκόσμιο επίπεδο, η μετατόπιση μεταποιητικών - αλλά και ερευνητικών - δραστηριοτήτων στην Κίνα, την Ινδία και άλλες ασιατικές χώρες, η διεθνοποίηση της παραγωγής αλλά και της ροής γνώσης. Αν και τα όρια μεταξύ μεταποίησης και υπηρεσιών εξασθενούν, η αναβιομηχανοποίηση της ευρωπαϊκής οικονομίας και η επιστροφή μιας νέου τύπου βιομηχανικής πολιτικής, είναι ζητούμενα. Επιπλέον, η παγκοσμιοποίηση συνδέεται με το δημογραφικό πρόβλημα, τη διαχείριση της ενέργειας, του νερού, των τροφίμων, την κλιματική αλλαγή, τη δραστική αύξηση του πληθυσμού που κατοικεί στις πόλεις, και επομένως και την οργάνωση των πόλεων και τον μετασχηματισμό τους σε έξυπνες πόλεις και ευρύτερα τη διαχείριση πολύπλοκων συστημάτων και κρίσεων. Παράλληλα, τονίζει την ανάγκη για ενδυνάμωση της τοπικής και περιφερειακής διάστασης της ανάπτυξης, και της παροχής ευκαιριών και δυνατοτήτων. Η παραγωγή της γνώσης γίνεται εξίσου σημαντική με τη διαχείριση και τη χρήση της, γεγονός που απαιτεί νέες γνώσεις και ικανότητες που συνδέονται με την οικονομική ανάλυση και τη στρατηγική διαχείριση της τεχνολογίας και της καινοτομίας. Όμως, οι τεχνολογικές αλλαγές προϋποθέτουν ή απαιτούν και αντίστοιχες οργανωτικές και θεσμικές αλλαγές. Η σύγχρονη επιχείρηση, προσομοιάζει όλο και περισσότερο αφενός με μια «κοινότητα ανθρώπων» (Heckscher and Adler, 2006) και αφετέρου με ένα «σύστημα πόρων και ικανοτήτων»

(Barney and Clark, 2007), η διαχείριση και η διοίκηση των οποίων απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις, εμπειρίες, δεξιότητες και ικανότητες που δεν είναι μόνον τεχνικές ή/και οικονομικές και διοικητικές. Οι κοινωνικές δεξιότητες, η ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, καθώς και η ικανότητα για μια ευρύτερη θεώρηση των πραγμάτων και του επιχειρησιακού αλλά και του κοινωνικο-οικονομικού περιβάλλοντος αυξάνεται, ενώ η έγκαιρη καλλιέργεια αυτού του τύπου των δεξιοτήτων και ικανοτήτων αναγνωρίζεται και στο πλαίσιο του. Η αποτελεσματική λειτουργία των επιχειρήσεων, χρειάζεται την καλλιέργεια της δημιουργικότητας και την παραγωγή καινοτομιών τη στιγμή που διευρύνεται ο κύκλος των ενδιαφερομένων αλλά και όσων επηρεάζουν τη δραστηριότητα μιας επιχείρησης. Εκτός από τους μετόχους και τους εργαζομένους, ιδιαίτερο ρόλο αποκτούν και οι έχοντες ένα ευρύτερο ενδιαφέρον και συμφέρον για την πορεία της επιχείρησης (stakeholders), και η τοπική κοινωνία στο πλαίσιο της οποίας λειτουργεί μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Άλλωστε, ο αποτελεσματικός συνδυασμός της διαχείρισης της τεχνολογίας με την ανάπτυξη και τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο μιας στρατηγικής κατανόησης και προσέγγισης του διεθνούς ανταγωνισμού και των διεθνών τάσεων, προσδίδει σε μια επιχείρηση τη δυναμική και τις ικανότητες που χρειάζεται για να μπορέσει να σταθεί σε ένα ρευστό, διεθνοποιημένο και ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Επιπλέον, σημαντικές είναι και οι επιχειρηματικές τάσεις, σε εθνικό, ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο, που αφορούν την πράσινη οικονομία της γνώσης και περιλαμβάνει τη βιωσιμότητα, την επιχειρηματικότητα εντάσεως γνώσης (knowledge- και τις νέες λειτουργίες ενός ευφυούς και αποτελεσματικού αναπτυξιακού κράτους. Από τις πιο σημαντικές δεξιότητες επιχειρηματιών αποφοίτων αναφέρονται η ικανότητα επικοινωνίας και συνεργασίας με τρίτους, η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η δημιουργική σκέψη, και ηγετικές δεξιότητες/ανάληψη πρωτοβουλιών (Ερευνα Μονάδας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας του ΕΜΠ, 2015).

Μπροστά στην 4^η βιομηχανική επανάσταση (4BE), οι κυβερνήσεις των περισσότερων κρατών-μελών έχουν υιοθετήσει πολιτικές ευρείας κλίμακας για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού όσον αφορά τις προηγμένες τεχνολογίες. Στα ανάλογα προγράμματα υπάρχουν κοινοί στόχοι, αλλά οι εθνικές πολιτικές διαφέρουν ως προς το σχεδιασμό, τις προσεγγίσεις χρηματοδότησης και τη στρατηγική εφαρμογής τους. Οι επιμέρους πολιτικές αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης στρατηγικής, που με τη σειρά της

υπηρετεί τη συνολικότερη προσέγγιση κάθε κράτους-μέλους για την έρευνα, την καινοτομία και τη βιομηχανία. Οι πολιτικές των κρατών-μελών έχουν πολλά κοινά σημεία ως προς τις επιδιώξεις και τους στόχους τους. Οι περισσότερες αποβλέπουν στην ενδυνάμωση της ανταγωνιστικότητας και στον εκσυγχρονισμό της εθνικής βιομηχανίας, ενώ δεν λείπουν και οι κοινωνικές και περιβαλλοντικές παράμετροι. Στους στόχους των εθνικών προγραμμάτων περιλαμβάνονται η παροχή τεχνολογιών νέας γενιάς (Ιταλία, Ηνωμένο Βασίλειο), η ανάπτυξη νέων προϊόντων και η βελτίωση των βιομηχανικών διαδικασιών (Γερμανία, Ιταλία), καθώς και η στήριξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε δράσεις καινοτομίας (Ηνωμένο Βασίλειο, Γαλλία και Ισπανία). Κάθε πρωτοβουλία έχει όμως και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, που τη διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες.

Η ψηφιακή τεχνολογία δεν αξιοποιείται από τα κράτη-μέλη της ΕΕ για τη δημιουργία μιας νέας βιομηχανίας αλλά για το μετασχηματισμό της υπάρχουσας βιομηχανίας και των επιχειρήσεων. Το χαμηλό ποσοστό χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών –πάνω από το 41% των επιχειρήσεων στην ΕΕ δεν έχουν υιοθετήσει καμία από τις νέες προηγμένες ψηφιακές τεχνολογίες ακόμη είναι ένα μόνο παράδειγμα των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν οι ευρωπαϊκές επιχειρήσεις κατά τη μετάβαση στην 4BE. Οι σχετικές πρωτοβουλίες της Γαλλίας και της Ισπανίας ακολουθούν μια προσέγγιση βασισμένη στην αγορά, δανειοδοτώντας επιχειρήσεις που συμμετέχουν στα αντίστοιχα προγράμματα (<http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15856/attachments/1/translations/en/renditions/native>; DTM, 2017). Στη Γαλλία, η μείωση των επενδύσεων και τα προβλήματα στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών ψηφιακών βιομηχανιών υπαγόρευαν τις βασικές κατευθυντήριες αρχές του Industrie du Futur (IdF). Αντίθετα, στην Ολλανδία το σχετικά χαμηλό ποσοστό απασχόλησης στον τομέα της μεταποίησης οδήγησε στη δημιουργία του προγράμματος Smart Industry. Στην περίπτωση της Ισπανίας, η εθνική πολιτική ψηφιοποίησης σταδιακά εξελίχθηκε στο πρόγραμμα Industria Conectada 4.0. Στο Ηνωμένο Βασίλειο το έναυσμα για το σχεδιασμό του προγράμματος High Value Manufacturing Catapult (HVM Catapult) αποτέλεσε η κυβερνητική πρωτοβουλία για τη δημιουργία τεχνολογικών κέντρων σε διαφορετικούς βιομηχανικούς τομείς.

Η Γαλλία παρέχει επιπλέον φοροαπαλλαγές για τις επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D) και ενθαρρύνει τις συμπράξεις δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Το σουηδικό πρόγραμμα P2030 συντονίζεται και χρηματοδοτείται από τη βιομηχανία

ώστε να εξασφαλιστεί το αποτύπωμα της 4BE στη βιομηχανική παραγωγή και η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της. Στο Ηνωμένο Βασίλειο παρέχεται, μέσω επτά τεχνολογικών κέντρων, τεχνογνωσία βιομηχανικής κλίμακας σε επιχειρήσεις για να μειωθεί το ρίσκο της υιοθέτησης καινοτόμων τεχνικών.

Στις ΗΠΑ κομβικό ρόλο στην προώθηση της 4BE παίζει ο ιδιωτικός τομέας. Το Industrial Internet Consortium συστάθηκε το 2014 από μεγάλες εταιρείες όπως οι General Electric, Cisco, Intel και IBM με στόχο τη συνεργασία μεταξύ επιχειρήσεων, ακαδημαϊκής κοινότητας και πολιτείας για τον εκσυγχρονισμό μιας σειράς τομέων όπως η μεταποίηση, η ενέργεια, οι μεταφορές, το σύστημα υγείας, οι κοινωφελείς οργανισμοί και η αγροτική παραγωγή με τη βοήθεια του ίντερνερντ. Στη σχετική πρωτοβουλία μετέχουν και ευρωπαϊκές εταιρείες τεχνολογίας, καθώς και κυβερνητικοί οργανισμοί από την Κίνα, την Ινδία και τη Γερμανία. Σε κυβερνητικό επίπεδο, η πρωτοβουλία συγχρηματοδοτείται από το National Network for Manufacturing Innovation (NMMI). Στην Κίνα οι αυξανόμενοι μισθοί οδηγούν στη ρομποτοποίηση της παραγωγής, ενώ στο πλαίσιο του 13ου Πενταετούς Πλάνου έχει εξαγγελθεί το πρόγραμμα Internet Plus, που αποσκοπεί στην υιοθέτηση του ηλεκτρονικού εμπορίου από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, την εφαρμογή του ίντερνερντ στον δημόσιο τομέα και την αναβάθμιση των παραδοσιακών μονάδων βιομηχανίας και μεταποίησης. Προβλέπεται, πιο συγκεκριμένα, η ενίσχυση της ασφάλειας του κυβερνοχώρου και της αποτελεσματικότητας των κοινωνικών υπηρεσιών, η επέκταση της πρόσβασης στο ίντερνερντ και η βελτίωση της «ποιότητας και αποτελεσματικότητας» της οικονομικής ανάπτυξης. Στόχος είναι η ολοκλήρωση ως το 2025 της μετάβασης από τη βιομηχανία υψηλής έντασης εργασίας σε υψηλότερο σημείο της αλυσίδας αξίας. Μέχρι τότε, το πρόγραμμα προβλέπει την προώθηση υποστηρικτικών μέτρων και τη θεμελίωση νέων βιομηχανικών τρόπων λειτουργίας στη μαζική επιχειρηματικότητα, τον μεταποιητικό κλάδο, την αγροτική παραγωγή, τη βιολογία και την τεχνητή νοημοσύνη. Παράλληλα, υλοποιείται το πρόγραμμα Made in China 2025, που σχεδιάστηκε από το Υπουργείο Βιομηχανίας και Πληροφορικής, σε συνεργασία με την Ακαδημία Μηχανικών της Κίνας, και είναι επικεντρωμένο στην κατασκευή και αναβάθμιση των βιομηχανικών εταιρειών στην αλυσίδα αξίας, καθώς και στην ανάπτυξη εγχώριας δυναμικότητας καινοτομίας, με στόχο μια επανάσταση στην παραγωγή που θα στηρίζεται στις «έξυπνες» τεχνολογίες.

Σε πρόσφατη έκθεσή του, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο εξετάζει (α) τις τεχνολογικές αλλαγές, (β) τις κοινωνικές αλλαγές και (γ) την αλλαγή στο επιχειρηματικό πρότυπο (paradigm) που συνεπάγεται η 4BE. Παρότι η έκθεση αναπόφευκτα αποτελεί προϊόν συμβιβασμού μεταξύ των κρατών-μελών, τα συμπεράσματά της είναι ενδεικτικά των τάσεων που διαμορφώνονται στην ΕΕ (Dr Werner Struth, 2013; J. Choi, O-C. Et al., 2015, www.europarl.europa.eu/studies). Πιο συγκεκριμένα:

(α) Το Ευρωκοινοβούλιο διαπιστώνει ότι η ψηφιοποίηση έχει αποτελέσει τη βασική κινητήρια δύναμη των αλλαγών σε όλη την αλυσίδα αξίας. Ενώ όμως, όπως επισημαίνεται, πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την ανάγκη προσαρμογής στα νέα δεδομένα, πολύ λιγότερες (ιδίως μικρομεσαίες επιχειρήσεις) είναι προετοιμασμένες γι' αυτή. Υπάρχουν επίσης σημαντικές προκλήσεις (κόστος και κίνδυνοι) αναφορικά με την προστασία της πνευματικής ιδιοκτησίας, των προσωπικών δεδομένων και της ιδιωτικότητας, την ασφάλεια, το σχεδιασμό και τη λειτουργικότητα των συστημάτων, καθώς και την προστασία του περιβάλλοντος και της δημόσιας υγείας. Τέλος, ενώ, όπως επισημαίνεται, η ανάγκη δημιουργίας δημόσιων ιδρυμάτων για τη βελτίωση της ασφάλειας του κυβερνοχώρου και ευρείας στήριξης για τη σχετική έρευνα αναγνωρίζεται από όλες τις πλευρές, τόσο σε επίπεδο ΕΕ όσο και σε επίπεδο κρατών-μελών, υπολείπεται ακόμη πολύς δρόμος προς αυτή την κατεύθυνση.

(β) Οι κοινωνικές αλλαγές που η 4BE (και η εφαρμογή της γερμανικής πολιτικής Industrie 4.0 ειδικότερα) αναμένεται να επιφέρει δεν είναι γνωστές, σύμφωνα με την έκθεση του Ευρωκοινοβουλίου, παρά μόνο στις μεγάλες επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις τείνουν να διάκινονται φιλικότερα απέναντί της, ενώ τα εργατικά συνδικάτα διατηρούν τις επιφυλάξεις τους. Γενικά αποδεκτή προϋπόθεση για την επιτυχή έκβαση της 4BE είναι η ολοκλήρωση της ενιαίας ψηφιακής αγοράς (digital single market). Συγχρόνως όμως διαπιστώνεται έλλειψη δεξιοτήτων (αλλά και προθυμίας) για την προσαρμογή στην ενιαία ψηφιακή αγορά, τη στιγμή που οι απαιτήσεις είναι εξαιρετικά αυξημένες (εκτιμήσεις δείχνουν ότι μέχρι το 2020 η Ευρώπη θα στερείται 500.000 ειδικών στα ψηφιακά συστήματα) (ec.europa.eu/digital-single-market/en/policies/digital-skills).

Παράλληλα, διαπιστώνει το Ευρωκοινοβούλιο, αναδύονται νέοι τρόποι απασχόλησης, με θετικές και αρνητικές επιπτώσεις για τους εργαζομένους, ενώ το έλλειμμα δεξιοτήτων αντιμετωπίζεται προς το παρόν με εξειδικευμένες στρατηγικές μετανάστευσης.

(γ) Τέλος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται, όπως επισημαίνεται, αντιμέτωπες με τις προκλήσεις συμμετοχής στις νέες αλυσίδες παραγωγής και εφοδιασμού που προβλέπονται από την 4BE και αφορούν το κόστος, τους κινδύνους, τη μειωμένη ευελιξία και την έλλειψη στρατηγικής ανεξαρτησίας. Σύμφωνα με την έκθεση, παρατηρείται τόσο έλλειψη ενημέρωσής τους σχετικά με τις προηγμένες τεχνολογίες όσο και αδυναμία αγοράς της απαιτούμενης τεχνολογίας. Επιπλέον, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αδυνατούν να εκτελέσουν πιλοτικά έργα για τη δοκιμή μηχανισμών της 4BE και έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε εγκαταστάσεις για τη δοκιμή προηγμένων λύσεων. Δεν είναι σε θέση να προσελκύσουν εξειδικευμένο προσωπικό και, καθώς οι μεγάλες εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν από τη θέση τους στην αγορά για να δοκιμάσουν και να κατοχυρώσουν τις νέες τεχνολογίες, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χρειάζεται να υπερβούν μεγάλα εμπόδια ώστε να μην ενταθεί περαιτέρω η εξάρτησή τους από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις.

Οι ανακοινώσεις για τη χάραξη νέας πολιτικής υποστηρίχθηκαν από σειρά αναλύσεων και μελετών, που υπογράμμιζαν την περαιτέρω πτώση της συνεισφοράς του βιομηχανικού κλάδου στο ΑΕΠ της Ευρωπαϊκής ΈΕ στο 15.1%, (<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=CELEX%3A52014DC0014>). Η έκθεση υποστηρίζει πως ο δημόσιος τομέας μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία ενός οικοσυστήματος που θα βοηθήσει τη μικρομεσαία επιχειρηματικότητα να μεταβεί στην 4BE (Berger, R., 2014).

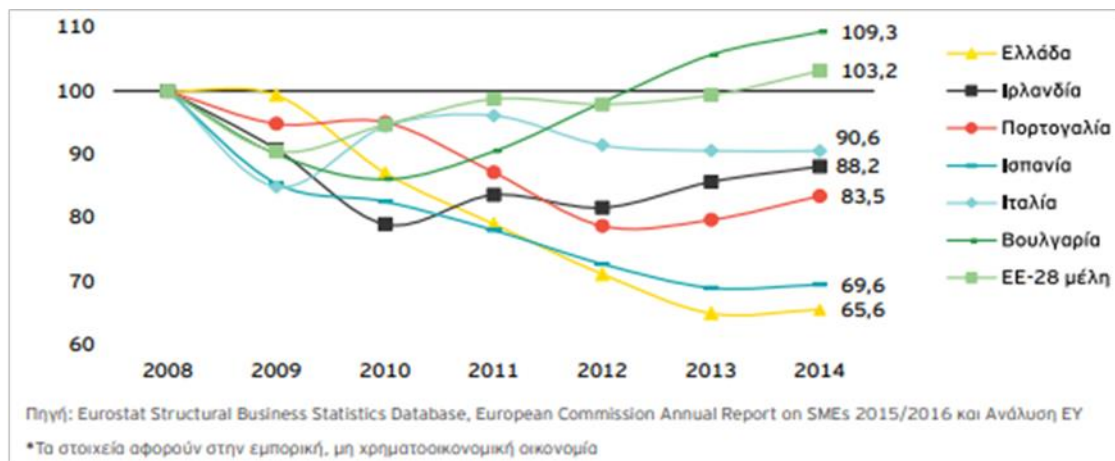
Με βάση τα κριτήρια «βιομηχανικής αριστείας» που αφορούν την εξελιγμένη παραγωγή και τη διαδικασία παραγωγής, το βαθμό αυτοματοποίησης, την προθυμία του εργατικού δυναμικού και το βαθμό ωριμότητας «διαδικτύων αξίας (υψηλή προστιθέμενη αξία, ανοικτή βιομηχανία, δίκτυα καινοτομίας και εξελιγμένο διαδίκτυο) και ανάλογα με την πρόοδο που έχει συντελεστεί προς την κατεύθυνση της 4BE, τα κράτη-μέλη κατατάσσονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- i. Πρωτοπόρα κράτη (front-runners): Γερμανία, Σουηδία, Αυστρία και Ιρλανδία. Οι χώρες αυτές κρίνεται ότι έχουν προχωρήσει και συνεχίζουν να οδεύουν επιτυχώς στην κατεύθυνση της 4BE.
- ii. Κράτη με δυνατότητες (potentialists): Βέλγιο, Δανία, Ολλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο και Γαλλία. Η βιομηχανική τους βάση εξασθενίζει, αλλά ο σύγχρονος εταιρικός τομέας τους έχει πολλές δυνατότητες. Η Φιλανδία τοποθετείται ανάμεσα στα «πρωτοπόρα» και τα «κράτη με δυνατότητες».

- iii. Κράτη-οπαδοί της παράδοσης (traditionalists): Πρόκειται κυρίως για κράτη-μέλη της Ανατολικής Ευρώπης όπως η Τσεχία, η Σλοβακία, η Σλοβενία, η Ουγγαρία και η Λιθουανία. Οι χώρες αυτές θεωρείται ότι διαθέτουν επαρκή βιομηχανική βάση, λίγες όμως έχουν αναλάβει πρωτοβουλίες για τη μετάβαση στη νέα βιομηχανική εποχή, ενώ ορισμένες τροφοδοτούν ήδη με εργατικό δυναμικό το γερμανικό πρόγραμμα Industrie 4.0.
- iv. Διστακτικά κράτη (hesitants): Σε αυτά συγκαταλέγονται χώρες της Νότιας και Ανατολικής Ευρώπης όπως η Ελλάδα, η Ιταλία, η Εσθονία, η Πορτογαλία, η Πολωνία, η Κροατία και η Βουλγαρία, οι οποίες θεωρείται ότι δεν διαθέτουν αξιόπιστη βιομηχανική βάση, ενώ τα σοβαρά δημοσιονομικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν δεν επιτρέπουν τον αναπτυξιακό τους προσανατολισμό προς το μέλλον. Ορισμένες από τις χώρες αυτές παρέχουν ήδη εργατικό δυναμικό στη γερμανική βιομηχανία.

Σ' αυτό το περιβάλλον, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜμΕ) αποτελούν σημαντικό πυλώνα της επιχειρηματικότητας και της οικονομίας τόσο σε ευρωπαϊκό, όσο και σε εθνικό επίπεδο, με ποσοστά που κυμαίνονται μεταξύ 99,8% και 99,9%. Καλύπτουν όλο το φάσμα των παραγωγικών δραστηριοτήτων και κλάδων, αντιμετωπίζοντας προβλήματα αλλά και έχοντας ιδιαίτερες δυνατότητες. Η παγκόσμια κρίση και οικονομική ύφεση άλλαξε τον επιχειρηματικό χάρτη της Ελλάδας και κρίθηκε αναγκαίος ο εντοπισμός των δυναμικών που διαμορφώνονται για τα επόμενα χρόνια, καθώς και η σκιαγράφηση των εμποδίων και ο προσδιορισμός των πεδίων με σημαντικές αναπτυξιακές προοπτικές.

Ενδεικτική του μεγέθους της κρίσης είναι και η σύγκριση της εξέλιξης της αξίας των ελληνικών ΜμΕ με άλλες ευρωπαϊκές χώρες. Ενώ όλες οι χώρες εμφάνισαν σημαντική συρρίκνωση μέχρι το 2012, στην πλειονότητά τους ανέκαμψαν αισθητά, με εξαίρεση την Ελλάδα και την Ισπανία, οι οποίες δείχνουν να καθυστερούν. Ιδιαίτερα θετικά είναι τα παραδείγματα τόσο της Ιρλανδίας, αλλά και της Βουλγαρίας, όπου, όχι μόνο ανέστρεψαν την αρνητική τροχιά πολύ σύντομα, αλλά πέτυχαν γρήγορους ρυθμούς ανάκαμψης μετά το 2010 (Εικόνα, 1).



Εικόνα 1 Εξέλιξη της προστιθέμενης αξίας στις ΜμΕ επιλεγμένων χωρών (Δείκτης 2008=100)

1.1 Παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση και επιχειρήσεις

Ο μετασχηματισμός της βιομηχανικής παραγωγής– χαρακτηρίζονται από (<https://www.manufacturingtomorrow.com/article/2017/01/what-is-the-smart-factory-and-its-impact-on-manufacturing/9043>):

1. Την οριζόντια ολοκλήρωση μέσω των δικτύων: τα δίκτυα μπορούν να αυτοοργανώνονται σε πραγματικό χρόνο, από τη στιγμή λήψης της παραγγελίας μέχρι τον εξωτερικό εφοδιασμό.
2. Την ψηφιοποίηση σε ολόκληρη την αλυσίδα αξίας: από το σχεδιασμό και την εισερχόμενη υλικοτεχνική υποστήριξη της παραγωγής έως το μάρκετινγκ, τον εξερχόμενο εφοδιασμό και τις μετά την πώληση υπηρεσίες.
3. Την κάθετη ολοκλήρωση και τα δικτυωμένα συστήματα παραγωγής, όπου τα συστήματα πληροφορικής συνεργάζονται σε επίπεδο αισθητήρων, ελέγχοντας την παραγωγή και την εκτέλεση του εταιρικού σχεδιασμού. Τόσο οι διαδικασίες παραγωγής όσο και ο αυτοματισμός σχεδιάζονται και λειτουργούν εικονικά σε μια ολοκληρωμένη διαδικασία μέσω της συνεργασίας παραγωγών και προμηθευτών.

Οι σχετικοί όροι που χρησιμοποιούνται διεθνώς περιλαμβάνουν το Διαδίκτυο (Ιντερνετ) των Πραγμάτων (Internet of Things – IoT), το Διαδίκτυο των Υπηρεσιών (Internet of Services – IoS), την Προηγμένη Βιομηχανία (Advanced Manufacturing) και το «Εξυπνο» εργοστάσιο (“smart” factory). Οι όροι «Ιντερνετ των Πραγμάτων» και «Ιντερνετ των Υπηρεσιών» αναφέρονται στην ψηφιακή ολοκλήρωση της παραγωγής και των υπηρεσιών αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, το Ιντερνετ των

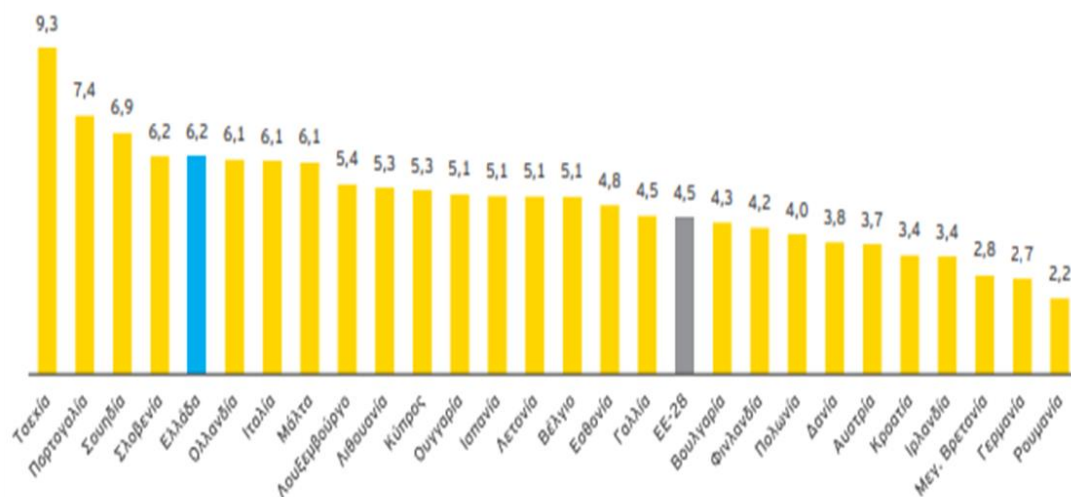
Πραγμάτων αναφέρεται σε συστήματα πληροφορικής συνδεδεμένα (Mattern, F. and Floerkemeier, C., 2010) με όλα τα υποσυστήματα, τις διαδικασίες και τα δίκτυα προμηθευτών και πελατών, που επικοινωνούν και συνεργάζονται τόσο μεταξύ τους όσο και με τους ανθρώπους, χρησιμοποιώντας ενσωματωμένους αισθητήρες για τη συλλογή δεδομένων και την ανάληψη κάποιας δράσης μέσα σε ένα δίκτυο.

Σύμφωνα με ορισμένες εκτιμήσεις, ο αριθμός των συσκευών που επικοινωνούν μεταξύ τους έχει ξεπεράσει τον αριθμό των ανθρώπων που αλληλεπιδρούν (<https://www.brookings.edu/blog/techtank/2015/06/09/sketching-out-the-internet-of-things-trendline>), ενώ ως το 2020 αναμένεται να συνδεθούν με το Ίντερνετ 30 δισεκατομμύρια συσκευές – από ένα αεριωθούμενο μέχρι μια βελόνα ραγίσματος (<https://www.abiresearch.com/press/more-than-30-billion-devices-will-wirelessly-conne/>). Το Ίντερνετ των Υπηρεσιών (Fischer S., 2007) αναφέρεται σε εσωτερικές και δια-συστηματικές υπηρεσίες που παρέχονται και χρησιμοποιούνται από το σύνολο της αλυσίδας αξίας μέσω της επεξεργασίας «μεγάλων δεδομένων» (big data) (S.J. Walker, S.J., 2015) και της τεχνολογίας του «υπολογιστικού νέφους» (cloudcomputing) (J. Manyika, J., 2013). Η ενσωμάτωση των παραπάνω τεχνολογιών στη διαδικασία της βιομηχανικής παραγωγής αναμένεται να της προσδώσει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά (Hofmann, E. and Rüsch, M., 2017):

1. Διαλειτουργικότητα: Τα κυβερνο-φυσικά συστήματα (άνθρωποι και ρομπότ), αποτελούμενα από (i) λογισμικό ενσωματωμένο σε αισθητήρες, φορητές συσκευές, σταθμούς συναρμολόγησης και προϊόντα και (ii) τεχνολογίες επικοινωνιών (<https://mapifoundation.org/economic/2015/7/23/the-internet-of-things-industrie-40-vs-the-industrial-internet>, 2015) επιτρέπουν στους ανθρώπους και τα «έξυπνα» εργοστάσια να συνδέονται και να επικοινωνούν μεταξύ τους.
2. Εικονικότητα: Δημιουργείται ένα εικονικό αντίγραφο του «έξυπνου» εργοστασίου μέσω τη σύνδεσης δεδομένων των αισθητήρων με μοντέλα εικονικών εγκαταστάσεων και μοντέλα προσομοίωσης.
3. Αποκέντρωση: Τα κυβερνο-φυσικά συστήματα μπορούν να λαμβάνουν μόνα τους αποφάσεις και να προχωρούν σε τοπική παραγωγή χάρη σε τεχνολογίες όπως η τρισδιάστατη εκτύπωση.

4. Ικανότητα δράσης σε πραγματικό χρόνο: Υπάρχει η δυνατότητα συλλογής και ανάλυσης δεδομένων και άμεσης παροχής των αντλούμενων πληροφοριών.
5. Προσαρμοστικότητα: Τα «έξυπνα» εργοστάσια διαθέτουν ευελιξία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις με αντικατάσταση ή επέκταση μεμονωμένων μονάδων (R. Moreno-Vozmediano, R., et al., 2012; Dikaiakos, M.D., 2009).

Σε εθνικό επίπεδο, η Ελλάδα έχει από τις υψηλότερες πυκνότητες ΜμΕ σε σχέση με τον πληθυσμό της. Αντιστοιχούν 6,2 ΜμΕ ανά 100 κατοίκους, κάτι το οποίο, ενώ είναι συγκρίσιμο με τα μεγέθη της Πορτογαλίας και της Ιταλίας, είναι σημαντικά υψηλότερο τόσο από το μέσο όρο των Ε.Ε.-28 (4,5), όσο και από το μέσο όρο άλλων χωρών, όπως της Ισπανίας (5,1), της Ιρλανδίας (3,4) και της Βουλγαρίας (4,2) (Εικόνα, 2).



Πηγή: Eurostat Structural Business Statistics Database, European Commission Annual Report on SMEs 2015/2016 και Ανάλυση ΕΥ

Εικόνα 2 Αριθμός ΜμΕ ανά 100 κατοίκους (2014)

Η ελληνική αγορά παραμένει σημαντικά κατακερματισμένη και παρουσιάζει μικρής κλίμακας επιχειρήσεις, διασπορά πρωτοβουλιών και πάρα πολλές πολύ μικρές επιχειρήσεις (περίπου το 96,9%). Το 3,1% είναι επιχειρήσεις των 10-249 εργαζομένων, ένας αριθμός που υπολείπεται σημαντικά του ευρωπαϊκού μέσου όρου που είναι περίπου στο 7%. Όμως, το μέγεθος μιας επιχείρησης επηρεάζει θετικά τη δυνατότητα προσαρμογής σε νέα δεδομένα, την αύξηση της παραγόμενης προστιθέμενης αξίας, την παραγωγικότητα και τις εξαγωγές. Οι ΜμΕ παράγουν προστιθέμενη αξία και σημαντική συνεισφορά στο ΑΕΠ (περίπου 19,3% του ΑΕΠ σε

όρους 2014, εκ του οποίου 9,3% αντιστοιχεί στις πολύ μικρές, 5,2% στις μικρές και 4,8% στις μεσαίες). Οι ΜμΕ συμβάλλουν σημαντικά στην παραγωγή προστιθέμενης αξίας, η οποία, αν και συρρικνωμένη μέχρι το 2014, παραμένει σημαντική για την ελληνική οικονομία.

Η διαφορά της Ελλάδας από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο είναι πως, στην Ευρώπη, η αρνητική τροχιά, που ήταν αποτέλεσμα της κρίσης, έχει ήδη αντιστραφεί. Ανά επιχείρηση, η μεταποίηση και η βιομηχανία παράγουν την υψηλότερη προστιθέμενη αξία, κάτι που συνάδει πλήρως και με την κλαδική κατηγοριοποίηση των ΜμΕ, όπου οι πολύ μικρές επιχειρήσεις εμφανίζονται κυρίως στις υπηρεσίες, ενώ οι σχετικά μεγαλύτερου μεγέθους, μεσαίες επιχειρήσεις, κυρίως στη μεταποίηση και τη βιομηχανία. Η Ελλάδα βρίσκεται περίπου στο μισό του ευρωπαϊκού μέσου όρου σε παραγωγικότητα. Οι ΜμΕ συμβάλλουν στη συνολική απασχόληση με 87% του εργατικού δυναμικού στις επιχειρήσεις. Το 68% του εργατικού δυναμικού των ΜμΕ απασχολείται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις των 0-9 ατόμων, το 19% στις μικρές επιχειρήσεις 10-49 ατόμων και το υπόλοιπο 13% στις μεσαίες επιχειρήσεις 50-249 ατόμων.

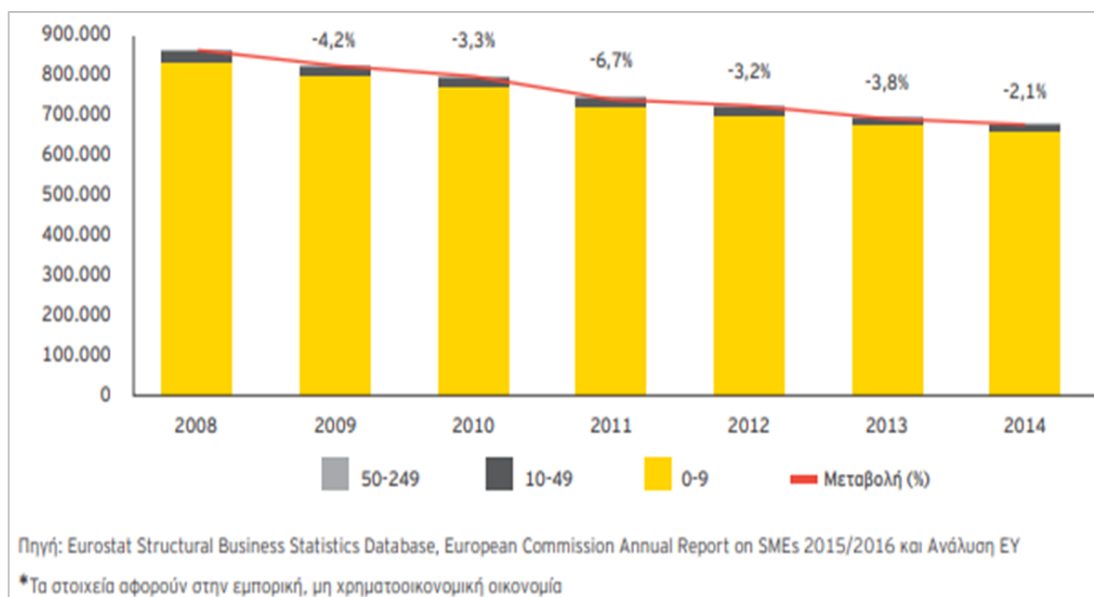
Η κρίση επέφερε σημαντική μείωση στην απασχόληση σε όλες τις ΜμΕ, αλλά η διάρθρωση της απασχόλησης σε αυτές παρέμεινε ουσιαστικά αμετάβλητη. Στη διάρκεια της κρίσης, μειώθηκε ο αριθμός των ΜμΕ μεταξύ του 21% για τις πολύ μικρές και 33% για τις μεσαίες, με αποτέλεσμα η απασχόληση σε αυτές να πέσει κατά 25% από τα 2,4 εκατ. περίπου το 2008, στα 1,8 εκατ. το 2014. Έτσι, η κρίση κατέστησε τις ΜμΕ από πηγή απασχόλησης, σε πηγή ανεργίας. Το επιχειρηματικό μέγεθος, αλλά και το είδος παραγωγικής δραστηριότητας αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχίας και μέσα στην κρίση.

Η κρίση επηρέασε τις επιχειρήσεις όλων των μεγεθών, κλάδων και δραστηριοτήτων. Από τη σύγκριση, με ευρωπαϊκά δεδομένα ωστόσο, προέκυψε άμεση σχέση επιχειρηματικού μεγέθους και δυνατότητας ανταπόκρισης στις πιέσεις του ανταγωνισμού και της κρίσης. Συνολικά, η Ελλάδα υπολείπεται σημαντικά σε παραγωγικότητα σε σχέση με άλλες χώρες της Ε.Ε. Ωστόσο, η παραγωγικότητα επηρεάζεται από τον πολύ μεγάλο αριθμό πολύ μικρών επιχειρήσεων, όπου η παραγωγικότητα είναι λίγο πάνω από το 30% σε σχέση με τις μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις. Αυτή η σχέση μεγέθους επιχείρησης και παραγωγικότητας αφορά στη συντριπτική πλειονότητα των κλάδων. Η παραγόμενη προστιθέμενη αξία είναι, επίσης, συνδεδεμένη με το μέγεθος των επιχειρήσεων, όπου η σχέση μεσαίων προς

μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις είναι 7 προς 1 και 140 προς 1, αντίστοιχα. Ως προς τους κλάδους, η βιομηχανία και η μεταποίηση παράγουν προστιθέμενη αξία έως και 4 φορές υψηλότερη από αυτή που παράγεται στις υπηρεσίες. Στις εξαγωγές, κατά την περίοδο της κρίσης, υπάρχει μια βελτίωση της εξωστρέφειας, ιδιαίτερα για τις μεσαίες επιχειρήσεις. Την περίοδο 2010-2014, η αύξηση αγγίζει το 40%, ενώ περιορίζεται σταδιακά και το έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο. Η ενίσχυση της εξωστρέφειας προήλθε τόσο από παραδοσιακές, όσο και από νέες αγορές εκτός Ε.Ε. Το μέγεθος ενισχύει και την προσαρμοστικότητα. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να συμπίεσουν σημαντικά την κερδοφορία τους σε σχέση με τις μεγαλύτερες, όπου, ειδικά οι μεσαίες επιχειρήσεις, εμφανίζουν μεγαλύτερη και αυξανόμενη κερδοφορία έως και 35%, ενώ για τις μικρές η πτώση αγγίζει το 50% μόνο την περίοδο 2012- 2014. Φαίνεται, λοιπόν, πως η κρίση έχει πλήξει συγκριτικά περισσότερο τις επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, οι οποίες, φαίνεται να παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη συνεισφορά από πλευράς ΜμΕ στην προστιθέμενη αξία της χώρας και τη μεγαλύτερη παραγωγικότητα σε σύγκριση με μικρότερες επιχειρήσεις

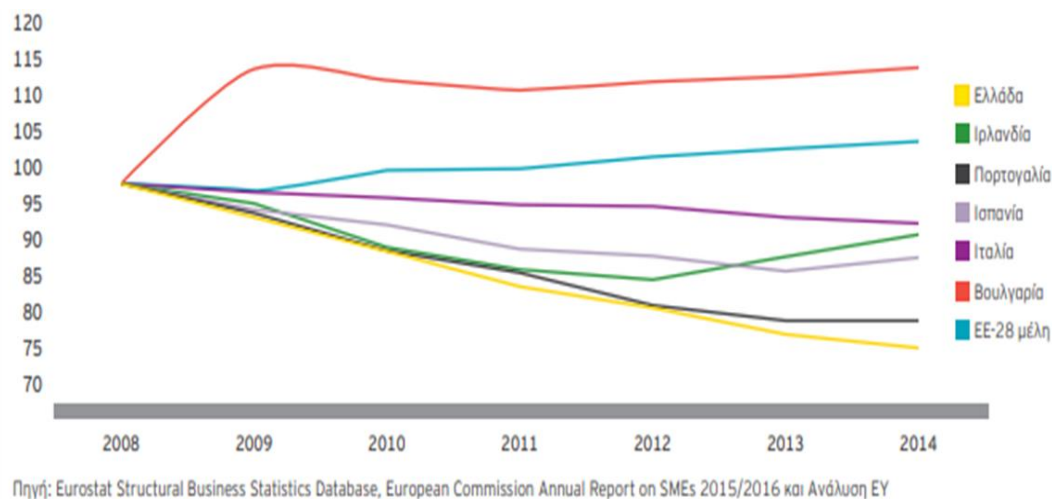
1.2 Οι κατηγορίες επιχειρήσεων που διαμορφώθηκαν εν μέσω κρίσης

Σύμφωνα με στοιχεία για το 2014, οι ΜμΕ στην εμπορική μη χρηματοοικονομική οικονομία στην Ελλάδα αριθμούσαν περίπου 676.700 στο σύνολο. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις των 10-249 εργαζόμενων στην Ελλάδα, αποτελούν περίπου το 3,1% των επιχειρήσεων, όταν, στην Ευρώπη, το ποσοστό αυτό είναι υπερδιπλάσιο (περίπου 7%). Όσον αφορά στην εξέλιξη του αριθμού των ΜμΕ στην εμπορική μη χρηματοοικονομική οικονομία από την αρχή της κρίσης, σωρευτικά ο αριθμός τους έχει μειωθεί κατά 21% περίπου. Η υποκατηγορία που εμφανίζει τη μεγαλύτερη πτώση είναι οι επιχειρήσεις μεσαίου μεγέθους, με τη σωρευτική πτώση να φτάνει στο 33%, ενώ η υποκατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων εμφάνισε πτώση της τάξης του 21% (Εικόνα, 3).



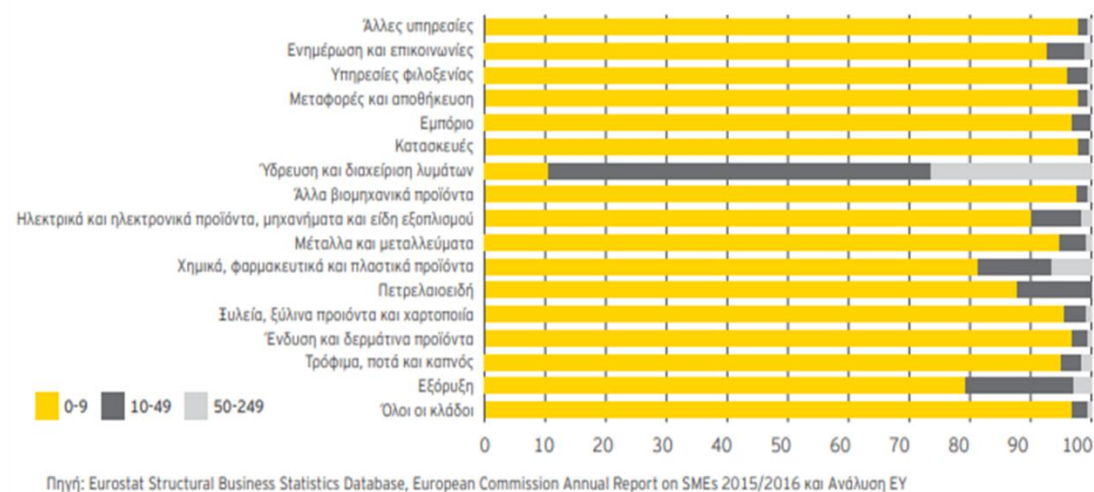
Εικόνα 3 Εξέλιξη μεγέθους ΜμΕ κι επιχειρήσεων

Ως προς τον αριθμό των ΜμΕ με άλλες ευρωπαϊκές χώρες είναι φανερό πως στις περισσότερες χώρες υπήρξε σημαντική συρρίκνωση του αριθμού των ΜμΕ μέχρι περίπου το 2011-2012. Στην πλειονότητά τους, όμως, ανέκαμψαν αισθητά, με εξαίρεση την Ελλάδα και την Πορτογαλία, όπου η συρρίκνωση συνεχίστηκε μέχρι και το 2014. Ιδιαίτερα θετικό είναι το παράδειγμα της Βουλγαρίας, που πέτυχε πολύ υψηλούς ρυθμούς ανάπτυξης στα πρώτα χρόνια της κρίσης και, μετά από μια μικρή κάμψη το 2010, διατήρησε σταθερή αύξηση στον αριθμό των ΜμΕ μέχρι το 2014. Για το σύνολο της Ε.Ε. φαίνεται πως η πορεία είναι αυξητική από το 2009. Αυτή προκύπτει από την αυξητική τάση που παρουσίασαν χώρες όπως η Ολλανδία, το Βέλγιο, η Γαλλία και η Γερμανία, οι οποίες παρουσίασαν σωρευτική αύξηση μεταξύ 19% και 51% (EU Commission Annual Report on SMEs 2014/2015) (Εικόνα, 4).



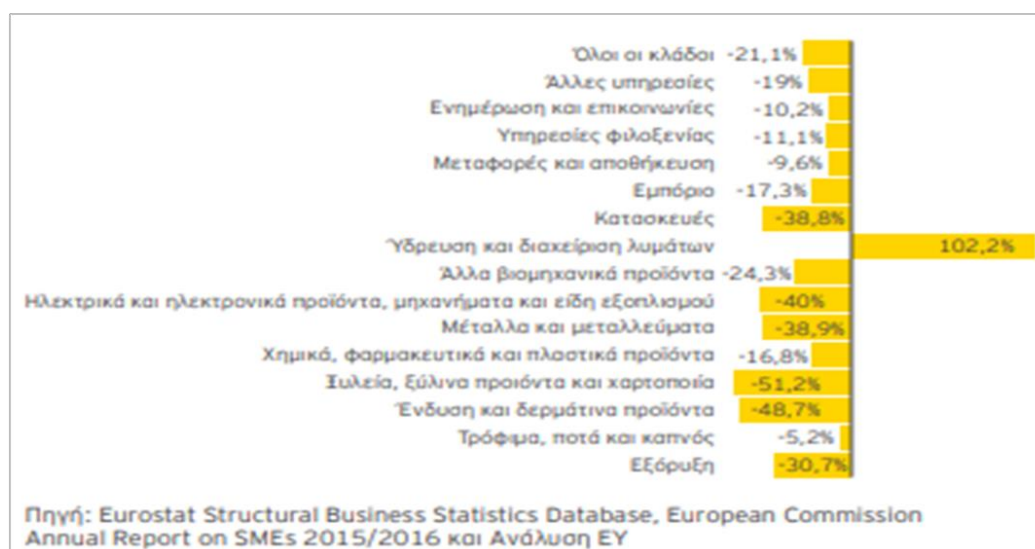
Εικόνα 4 Εξέλιξη αριθμού ΜμΕ επιλεγμένων χωρών (Δείκτης: 2008=100)

Ο μεγαλύτερος αριθμός πολύ μικρών επιχειρήσεων εμφανίζεται στους κλάδους των μεταφορών και αποθήκευσης, στις υπηρεσίες φιλοξενίας και στις κατασκευές, με τους αντίστοιχους αριθμούς να φτάνουν για το 2014 στις 238.000, 89.000 και 82.000, ενώ τα αντίστοιχα ποσοστά ως προς το σύνολο του εκάστοτε κλάδου εκτιμώνται σε 98%, 96%, και 98%, αντίστοιχα. Σχετικά μεγαλύτερου μεγέθους επιχειρήσεις συναντώνται στους κλάδους της ύδρευσης και διαχείρισης λυμάτων, χημικών, φαρμακευτικών και πλαστικών προϊόντων και στην εξόρυξη, με τα ποσοστά των εταιριών που απασχολούν από 50 έως 249 άτομα να φτάνει το 27%, το 6,4% και το 2,8%, του συνόλου των ΜμΕ, αντίστοιχα. Αυτό, πιθανώς, έχει να κάνει με τα χαρακτηριστικά της παραγωγικής διαδικασίας που δικαιολογούν επιχειρήσεις μεγαλύτερης κλίμακας, προκειμένου να καταστεί η λειτουργία τους αποδοτική (Εικόνα, 5).



Εικόνα 5 Κλαδική κατανομή ΜμΕ ανά μέγεθος για το 2014 (%)

Αντίστοιχη ήταν και η πορεία σε μεταποίηση και βιομηχανία και σχετικά μικρότερη σε υπηρεσίες. Τη μεγαλύτερη πτώση εμφανίζουν οι κλάδοι της ξυλείας, ξύλινων προϊόντων και χαρτοποιίας, ένδυσης και δερμάτινων προϊόντων και ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών προϊόντων, μηχανημάτων και ειδών εξοπλισμού, με τη σωρευτική πτώση για το διάστημα 2008-2014 να φτάνει το 51%, 49% και 40%, αντίστοιχα. Ακολουθούν οι κλάδοι των μετάλλων και μεταλλευμάτων και των κατασκευών, σημειώνοντας συρρίκνωση του αριθμού των επιχειρήσεων κατά περίπου 39% ανά κλάδο (Εικόνα, 6).

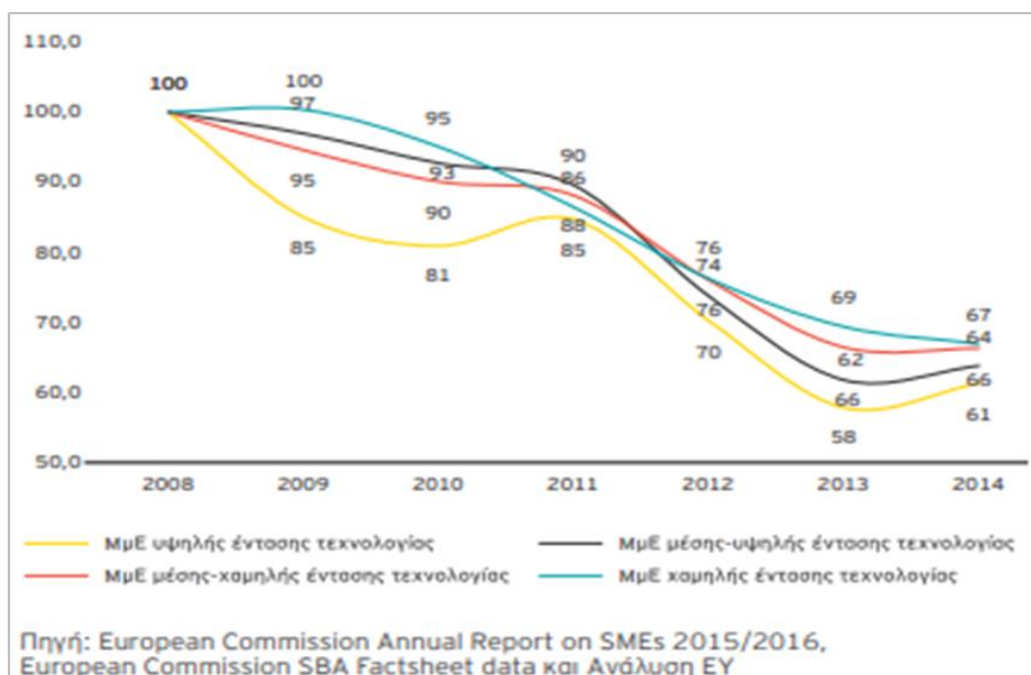


Εικόνα 6 Εξέλιξη του αριθμού των ΜμΕ ανά κλάδο για το διάστημα 2008-2014 (σωρευτική μεταβολή με εξαίρεση των πετρελαιειδών)

Σχετικά με την ένταση των κλάδων στην τεχνολογία και τη γνώση, υπήρξε 40% μείωση του αριθμού των ΜμΕ μέσης, υψηλής τεχνολογίας μέσα στην κρίση. Σύμφωνα με μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για την εξέλιξη των ΜμΕ στην Ε.Ε. (European Commission Annual Report on SMEs 2015/2016) οργανώθηκαν οι κλάδοι βάσει της έντασής τους σε τεχνολογία και γνώση. Συγκεκριμένα, οι βιομηχανικοί και μεταποιητικοί κλάδοι οργανώθηκαν βάσει της τεχνολογικής έντασης σε υψηλής, μέσης-υψηλής, μέσης-χαμηλής και χαμηλής έντασης, ενώ οι κλάδοι των υπηρεσιών οργανώθηκαν βάσει της έντασης γνώσης σε υψηλής και χαμηλής έντασης.

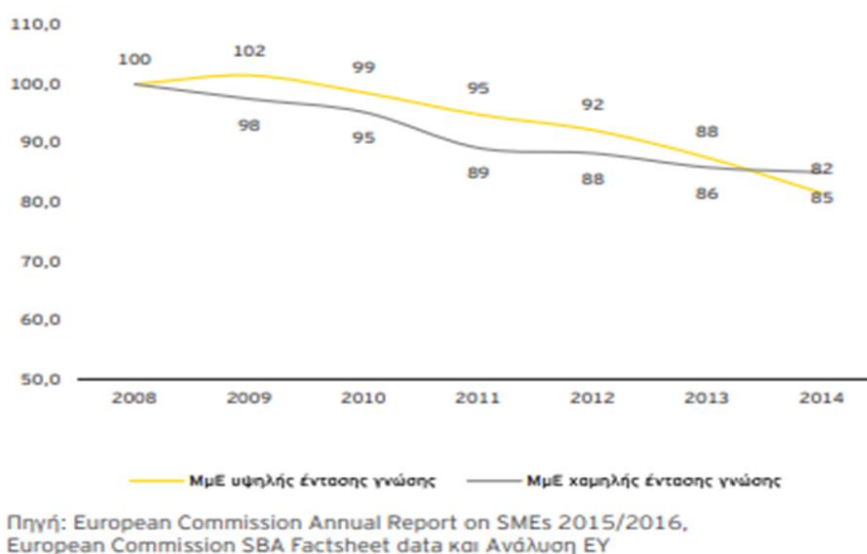
Για τη βιομηχανία και τη μεταποίηση τα στοιχεία δείχνουν ότι, ενώ όλοι οι κλάδοι ακολούθησαν πτωτική πορεία ως προς τον αριθμό των ΜμΕ από το 2008, οι

μεγαλύτερες διακυμάνσεις παρατηρούνται στους κλάδους υψηλής και μέσης-υψηλής έντασης τεχνολογίας (έως και 40% μείωση στον αριθμό των ΜμΕ). Ωστόσο, οι συγκεκριμένοι κλάδοι παρουσιάζουν σημάδια ανάκαμψης για το 2014 (Εικόνα, 7).



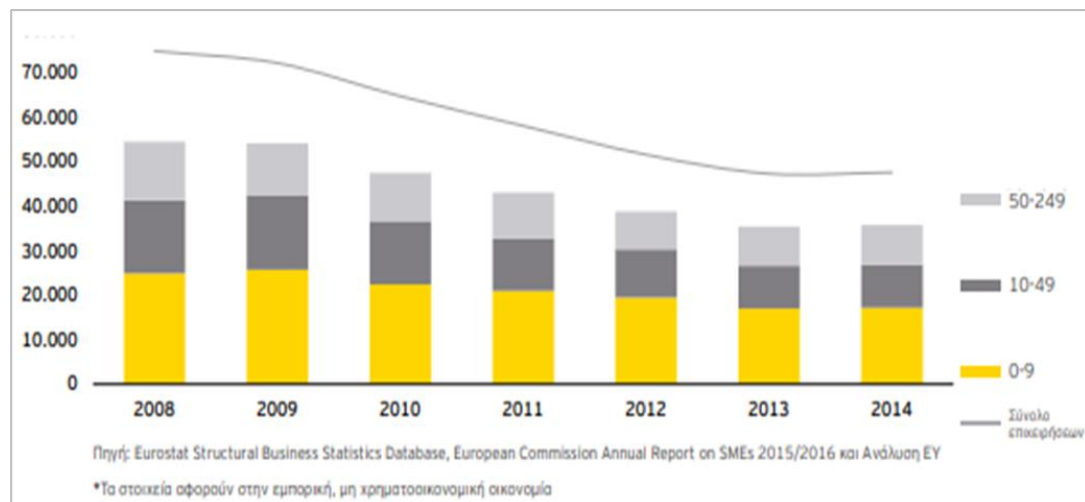
Εικόνα 7 Κατανομή του αριθμού των ΜμΕ μεταποίησης βάσει έντασης τεχνολογίας (Δείκτης: 2008=100)

Αντιθέτως, στην περίπτωση των υπηρεσιών, η πτωτική πορεία των κλάδων υψηλής γνώσης δε φαίνεται να ανακάμπτει το 2014, ενώ οι υπηρεσίες χαμηλής έντασης γνώσης φαίνεται να ακολουθήσαν μια πιο ήπια πτωτική πορεία (Εικόνα, 8).



Εικόνα 8 Κατανομή του αριθμού των ΜμΕ στις υπηρεσίες βάσει έντασης τεχνολογίας (Δείκτης: 2008=100)

Η προστιθέμενη αξία που αποδίδεται στις ΜμΕ (στην εμπορική μη χρηματοοικονομική οικονομία) το 2014 υπολογίζεται σε €35,8 δις – δηλαδή περίπου το 22,3% των €160,2 δις της συνολικής ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας στην ελληνική οικονομία - παρουσιάζοντας σημαντική πτώση τα τελευταία χρόνια, από περίπου €54,5 δις το 2008 (26,6% σε σύνολο ακαθάριστης προστιθέμενης αξίας της οικονομίας). Σε όρους ΑΕΠ, η προστιθέμενη αξία των ΜμΕ στην εμπορική μη χρηματοοικονομική οικονομία το 2014 υπολογίζεται στα 19,3%, εκατ. του οποίου το 9,3% αντιστοιχεί στις πολύ μικρές, το 5,2% στις μικρές και το 4,8% στις μεσαίες. Σωρευτικά, η πτώση αυτή υπολογίζεται σε 35% για το υπό εξέταση χρονικό διάστημα. Το 2014 είναι και το πρώτο έτος στην περίοδο της κρίσης, όπου παρουσιάζεται μια ελαφρά άνοδος (περίπου 1%) (Εικόνα, 9).



Εικόνα 9 Προστιθέμενη αξία των ΜμΕ επιλεγμένων (σε εκατ. €)

Ως προς την προστιθέμενη αξία των ΜμΕ ανά υποκατηγορία, τη μεγαλύτερη συνεισφορά φαίνεται να παράγουν οι πολύ μικρές επιχειρήσεις με 48% και ακολουθούν οι μικρές επιχειρήσεις με 27%. Συγκεκριμένα, οι πολύ μικρές επιχειρήσεις παρήγαγαν €17,2 δις, έναντι €9,7 δις και €9,0 δις για τις μικρές και τις μεσαίες, αντίστοιχα. Τα στοιχεία αυτά αντανακλούν το γεγονός πως η κατηγορία αυτή αποτελεί τη συντριπτική πλειοψηφία του πλήθους των επιχειρήσεων, αλλά δεν αποτυπώνουν την πραγματική δυναμική, η οποία φαίνεται να έρχεται από τις μεσαίες επιχειρήσεις (Εικόνα, 10).

Μονάδα: εκατ. €	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
0 - 9	24,915	25,739	22,474	20,965	19,501	17,019	17,190
10 - 49	16,511	16,848	14,253	11,792	10,844	9,623	9,650
50 - 249	13,114	11,607	10,796	10,381	8,494	8,829	8,966
Σύνολο ΜμΕ	54,541	54,194	47,523	43,137	38,840	35,472	35,806

Εικόνα 10 Προστιθέμενη αξία ανά μέγεθος ΜμΕ (εκατ. €)

Αναλύοντας την προστιθέμενη αξία ανά επιχείρηση, προκύπτει ότι τη μεγαλύτερη συνεισφορά την εμφανίζουν οι μεσαίες επιχειρήσεις με €3,67 εκατ. ανά επιχείρηση, έναντι €0,52 εκατ. των μικρών και €0,02 εκατ. των πολύ μικρών επιχειρήσεων (Εικόνα, 11).

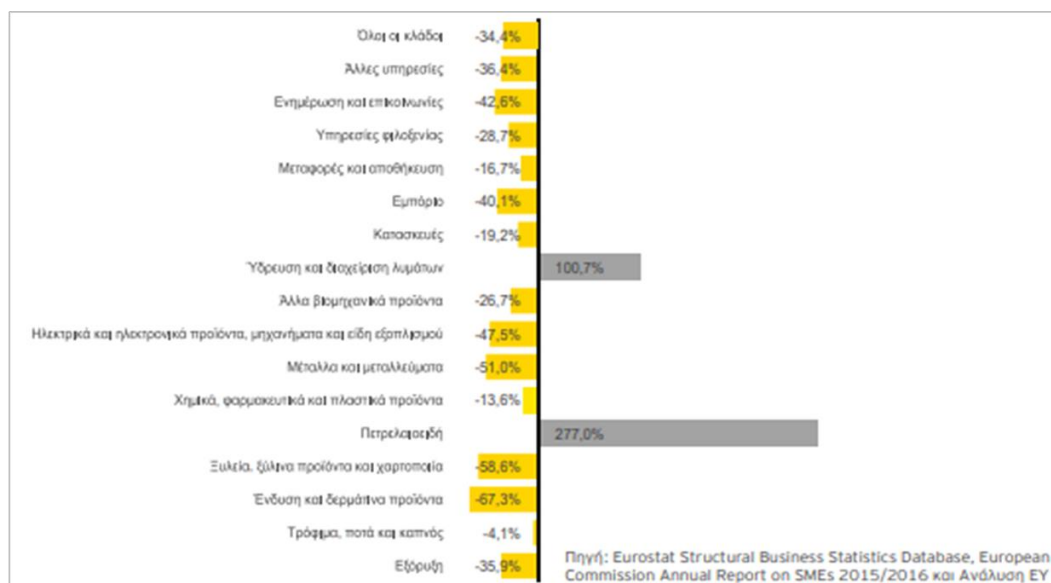
Μονάδα: χιλ. €	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
0 - 9	30	32	29	29	28	25	26
10 - 49	651	626	566	538	525	516	521
50 - 249	3,613	3,608	3,590	3,294	3,344	3,638	3,672
Σύνολο ΜμΕ	4,294	4,267	4,186	3,862	3,897	4,179	4,219

Πηγή: Eurostat Structural Business Statistics Database, European Commission Annual Report on SMEs 2015/2016 και Ανάλυση ΕΥ

*Τα στοιχεία αφορούν στην εμπορική, μη χρηματοοικονομική οικονομία

Εικόνα 11 Προστιθέμενη αξία ανά επιχείρηση ανά μέγεθος ΜμΕ (χιλ. €)

Οι κλάδοι όπου οι ΜμΕ έχουν τη μεγαλύτερη συνεισφορά είναι το εμπόριο με €12,8 δις, οι κατασκευές με €3,6 δις και ο κλάδος των μεταφορών και αποθήκευσης με €3,4 δις. Σε κλαδικό επίπεδο, η συρρίκνωση της προστιθέμενης αξίας που παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια φαίνεται να επηρέασε όλους τους κλάδους. Συγκεκριμένα, μεγαλύτερη κάμψη σε σχέση με το 2008 διαπιστώνεται στους κλάδους της ένδυσης και δερμάτινων προϊόντων (-67%), της ξυλείας, ξύλινων προϊόντων και χαρτοποιίας (-58%), και σε αυτόν των μετάλλων και μεταλλευμάτων (-51%). Αντιθέτως, θετική ήταν η πορεία των κλάδων των πετρελαιοειδών και της ύδρευσης και διαχείρισης λυμάτων (Εικόνα, 12).



Εικόνα 12 Εξέλιξη προστιθέμενης αξίας των ΜμΕ ανά κλάδο 2008-2014 (2008=100%)

Σε επίπεδο επιχείρησης, ανεξαρτήτως μεγέθους, τη μεγαλύτερη δημιουργία προστιθέμενης αξίας εμφανίζουν οι επιχειρήσεις του κλάδου της ύδρευσης και διαχείρισης λυμάτων, με προστιθέμενη αξία της τάξης των €1.904.000 ανά επιχείρηση, ακολουθούμενη από τα χημικά, φαρμακευτικά και πλαστικά προϊόντα, με €533.000 ανά επιχείρηση, και την εξόρυξη με €396.000 ανά επιχείρηση. Στις υπηρεσίες, την υψηλότερη προστιθέμενη αξία φαίνεται να αναπτύσσουν οι ΜμΕ στην ενημέρωση και στις επικοινωνίες, με €100.000 ανά επιχείρηση.

1.3 Στρατηγικές κινήσεις των επιχειρήσεων σε περιβάλλον κρίσης

Το τεχνολογικό περιεχόμενο ενισχύει την ανάκαμψη. Από την κρίση παρατηρήθηκε, 40% μείωσή του αριθμού των ΜμΕ μέσης-υψηλής τεχνολογίας. Ωστόσο, οι κλάδοι που χαρακτηρίζονται από υψηλή ένταση στην τεχνολογία κατάφεραν από το 2010 και έπειτα να αυξήσουν την παραγόμενη προστιθέμενη αξία. Αντίστοιχα, οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας είναι και οι πρώτοι που ανακάμπτουν σε όρους απασχόλησης. Ο συνδυασμός αύξησης των εξαγωγών με ανάπτυξη της καινοτομίας δείχνει πολύ μεγάλες κρυμμένες δυνατότητες της ελληνικής παραγωγής. Η καινοτομία, ως παράγοντας ανάπτυξης διεθνώς εμπορεύσιμων προϊόντων, μείωσης του κόστους παραγωγής και βελτίωσης του ελληνικού brand, είναι μία σημαντική κρυφή και ανεκμετάλλευτη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με το 12,4% των

επιχειρήσεων να έχει αναπτύξει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, έναντι 2,3% και 4,8% στη Βουλγαρία και την Ιταλία αντίστοιχα, οι ελληνικές ΜμΕ που καινοτομούν φαίνεται να επενδύουν στις συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις. Το ποσοστό αυτό δείχνει ότι οι ελληνικές ΜμΕ επιχειρούν να καινοτομήσουν μεν στηριζόμενες στις δικές τους ικανότητες, αλλά ένα σημαντικό κομμάτι εξακολουθεί να αντλεί από καινοτομίες άλλων

Καλή οργάνωση, διεθνώς εμπορεύσιμα προϊόντα. Το μέγεθος ενισχύει τις αντοχές και παρέχει σταθερότητα. Η θετική σχέση μεγέθους, επιχείρησης και παραγωγικότητας δείχνει να επιβεβαιώνεται στην πλειονότητα των κλάδων. Οι αποδοτικές διαδικασίες παραγωγής διευκολύνονται από τη μεγέθυνση. Η φαινόμενη παραγωγικότητα (προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο) στις μεσαίες επιχειρήσεις είναι της τάξης των €39.000, έναντι €28.000 για τις μικρές επιχειρήσεις και των €14.000 για τις πολύ μικρές επιχειρήσεις.

Εστίαση σε παραγωγικές δραστηριότητες. Οι μεταποιητικές και βιομηχανικές ΜμΕ έχουν περίπου €200.000 προστιθέμενη αξία κατά μέσο όρο, με χαμηλότερη επίδοση στις υπηρεσίες, της τάξης των €50.000.

Διευρυμένο και καλό πελατολόγιο, που μπορεί να υποστηρίξει κερδοφόρους ορίζοντες. Οι μεσαίες επιχειρήσεις βελτίωσαν την κερδοφορία τους μέσα στην κρίση (€0,15 έναντι €0,11 ανά €1 πωλήσεων, ενώ οι μικρές €0,11 έναντι €0,2 ανά €1 πωλήσεων από το 2012 στο 2014).

Εξωστρεφείς προσανατολισμός. Ο εξαγωγικός εμπορικός σχεδιασμός συμβάλλει στην επιβίωση και ανάκαμψη. Οι μεσαίες επιχειρήσεις ηγούνται των εξαγωγών, ενώ οι πολύ μικρές επιχειρήσεις που εστιάζουν στην εγχώρια αγορά έχουν περιορισμένη συνεισφορά. Η εξωστρέφεια των μεσαίων επιχειρήσεων έχει βελτιωθεί αισθητά, από τα €4 δις το 2010, σε €5,6 δις το 2014, με το έλλειμμα στο εμπορικό ισοζύγιο των ΜμΕ να περιορίζεται σταδιακά.

Διαρκής βελτίωση και καινοτομία. Οι ΜμΕ που παράγουν ή εισάγουν καινοτομίες και συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα τόσο στο εσωτερικό τους, όσο και σε συνεργασίες.

Διατήρηση και δημιουργία θέσεων εργασίας. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις απασχολούν συνολικά το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων. Σύμφωνα με στοιχεία του 2014, το 68% του εργατικού δυναμικού των ΜμΕ απασχολείται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις των 0-9 ατόμων, το 19% στις μικρές επιχειρήσεις 10-49 ατόμων και το υπόλοιπο 13% στις μεσαίες επιχειρήσεις 50-249 ατόμων. Όμως, η κατανομή της

απασχόλησης είναι αντιστρόφως ανάλογη με την παραγωγικότητα. Οι μεσαίες επιχειρήσεις έχουν 2,7 φορές μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία ανά εργαζόμενο. Οι δραστηριότητες μέσης τεχνολογικής έντασης επιδεικνύουν λιγότερες απώλειες. Νέες θέσεις εργασίας, δημιουργούν ταχύτερα οι κλάδοι υψηλής τεχνολογίας (από το 2013 και μετά, περίπου κατά 30%), αν και υπέστησαν μεγάλη μείωση τα πρώτα χρόνια της κρίσης.

Διακυβέρνηση. Αντιστοιχεί στον τρόπο με τον οποίο καταφέρνουν οι κάτοχοι των ΜμΕ και διαχωρίζουν τη μετοχική από τη διοικητική πυραμίδα και έχουν σύγχρονες διαδικασίες και συστήματα απόδοσης και ποιότητας. Στην πραγματικότητα, μόνο το 30% των οικογενειακών επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο επιζεί μετά τη δεύτερη γενιά, το 13% μετά την τρίτη και μόνο το 3% μετά από αυτήν (ΣΕΒ, 2017).

1.4 Ελληνικές επιχειρήσεις και κρίση

Παρά τις βελτιώσεις των τελευταίων ετών, η πολιτική αστάθεια, η υψηλή φορολογία και η γραφειοκρατία, οι δυσκολίες χρηματοδότησης εξακολουθούν να αποτελούν εμπόδιο στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων. Η δυσκολία πρόσβασης στη χρηματοδότηση, εκτός της τραπεζικής διάστασης, του υπερδανεισμού και της πολιτικής αστάθειας, οφείλεται και σε προβλήματα νομοθετικού πλαισίου. Περίπου 24% του συνόλου των ελληνικών ΜμΕ που συμμετείχαν σε έρευνα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής ανέδειξε το μη διαθέσιμο δανεισμό ως το βασικό πρόβλημα σχετικά με την πρόσβαση σε χρηματοδότηση. Ακολουθούν η δυσκολία διεύρυνσης της πελατειακής τους βάσης (11%), η ύπαρξη ανταγωνισμού (10%), αλλά και το ρυθμιστικό πλαίσιο (9%). Δυσκολίες συναντώνται και στη διαδικασία του επιχειρείν, με την Ελλάδα να βρίσκεται στην 61η θέση. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι μια μικρή και μεσαία επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, η οποία αδυνατεί να αναλάβει το αναπτυξιακό μερίδιο που της αναλογεί και να δημιουργήσει τις ευκαιρίες που θα συμβάλουν όσο τίποτε άλλο στην οικονομική ανάκαμψη και την αύξηση της απασχόλησης. Ζητούμενο είναι η εκπόνηση πολιτικών και η ανάληψη πρωτοβουλιών που θα στηρίξουν τη μεγέθυνση των ελληνικών ΜμΕ όλων των μεγεθών με βάση την οργάνωση, την εταιρική διακυβέρνηση, την ενσωμάτωση τεχνολογίας, την προώθηση εξαγωγών και τη δημιουργία θέσεων εργασίας (ΣΕΒ, 2017).

Η ανάπτυξη των ΜμΕ θα πρέπει να βασιστεί στην επιχειρηματική βούληση και την προώθηση των διαθέσιμων χρηματοδοτικών εργαλείων. Η τεχνολογία είναι σημαντικός παράγοντας ανταγωνιστικότητας και η Ελλάδα εξακολουθεί να βρίσκεται αρκετά χαμηλά στους σχετικούς δείκτες. Στην καινοτομία, αν και η Ελλάδα από το 2014 αποκλίνει από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, οι ΜμΕ επιδεικνύουν σημαντική δραστηριότητα, παρά το γεγονός ότι, σε μεγάλο βαθμό, ακόμα στηρίζονται στην εισαγωγή, παρά στην παραγωγή καινοτομιών. Ωστόσο, οι κλάδοι υψηλής τεχνολογικής έντασης δείχνουν να ανακάμπτουν και να ανακτούν το μεγαλύτερο ποσοστό των απωλειών τους.

Οι ΜμΕ βάσει της έντασης των κλάδων σε τεχνολογία και γνώση, ως προς τη βιομηχανία και τη μεταποίηση, και τους κλάδους που χαρακτηρίζονται από υψηλή ένταση στην τεχνολογία παρουσιάζουν από το 2010 και έπειτα αύξηση της παραγόμενης προστιθέμενης αξίας, παραμένοντας, ωστόσο, κάτω από τα επίπεδα προ κρίσης. Στην περίπτωση των υπηρεσιών τόσο για τον κλάδο υψηλής, όσο και χαμηλής έντασης γνώσης, φαίνεται να απώλεσαν περί το 40% της προστιθέμενης αξίας τους μεταξύ του 2008 και του 2013. Και οι δύο κατηγορίες φαίνεται να σταθεροποιούνται το 2014, με τους κλάδους χαμηλής έντασης γνώσης να παρουσιάζουν μικρή αύξηση. Σε κλαδικό επίπεδο, το μεγαλύτερο μέρος του εργατικού δυναμικού που απασχολείται στις ΜμΕ εργάζεται στον κλάδο του εμπορίου με 668.000 άτομα, ακολουθούμενο από τον κλάδο των υπηρεσιών φιλοξενίας με 279.000 άτομα και από αυτόν των κατασκευών με 176.000 άτομα.

Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις απασχολούν συνολικά το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων. Με στοιχεία του 2014, το 68% του εργατικού δυναμικού των ΜμΕ απασχολείται στις πολύ μικρές επιχειρήσεις των 0-9 ατόμων, το 19% στις μικρές επιχειρήσεις 10-49 ατόμων και το υπόλοιπο 13% στις μεσαίες επιχειρήσεις 50-249 ατόμων. Αξίζει να σημειώσουμε πως η κατηγορία των πολύ μικρών επιχειρήσεων συμπεριλαμβάνει και ατομικές επιχειρήσεις και πως η απασχόληση περιλαμβάνει τόσο τη μισθωτή, όσο και τη μη μισθωτή εργασία, ενώ μπορεί να συμπεριλαμβάνει και μέλη της οικογένειας, τα οποία εργάζονται στην επιχείρηση.

Ειδικότερα, η εμφάνιση της ύφεσης στην ελληνική οικονομία το 2008, δηλαδή πριν την εκδήλωση των επιπτώσεων της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης στην Ευρωζώνη το 2009 και νωρίτερα από την εγχώρια κρίση εξυπηρέτησης του δημόσιου χρέους το 2010, προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από τη σημαντική εξασθένιση της διεθνούς ανταγωνιστικότητας της ελληνικής οικονομίας, ήδη από τις

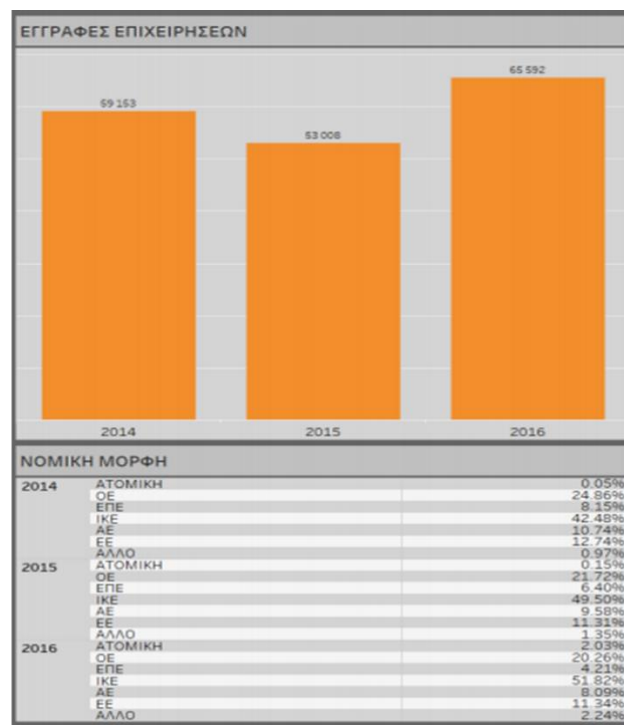
αρχές της δεκαετίας του 2000. Το ισοζύγιο τρεχουσών συναλλαγών της Ελλάδας, μέγεθος που αντανακλά ως έναν βαθμό τη διεθνή ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας, παρουσίασε έλλειμμα, κατά μέσο όρο, 7,6% του ΑΕΠ την περίοδο 2002-2006, έναντι πλεονάσματος κατά 0,7% του ΑΕΠ στην Ευρωζώνη των 17 (μέσος όρος) (European Commission, 2013). Το έλλειμμα αυτό κλιμακώθηκε στα επόμενα χρόνια, φθάνοντας το 14,6% του ΑΕΠ το 2007 και το 14,9% το 2008. Υποχώρησε ελαφρά στη συνέχεια, στο 11,2% του ΑΕΠ το 2009, στο 9,9% το 2011, ενώ από το 2013 καταγράφεται οριακό πλεόνασμα, κυρίως, όμως, λόγω της πτώσης της εγχώριας ζήτησης για εισαγωγές και όχι από την άνοδο των εξαγωγών.

Την ίδια εποχή, στο εγχώριο προϊόν επιδρούσαν στο μεγαλύτερο μέρος της δεκαετίας του 2000 η ταχύρυθμη αύξηση της ιδιωτικής και της δημόσιας κατανάλωσης, καθώς και των επενδύσεων, κυρίως σε κατασκευές, υπεραντισταθμίζοντας έως το 2007 τις παραπάνω επιπτώσεις της φθίνουσας διεθνούς ανταγωνιστικότητας. Όμως, η άνοδος των συγκεκριμένων συνιστωσών του ΑΕΠ, που καθιστούσε δυνατή την παραμονή της ελληνικής οικονομίας σε υψηλή αναπτυξιακή τροχιά, στηριζόταν σε μεγάλο βαθμό στον δανεισμό, εγχώριο και διεθνή. Η ραγδαία μεταβολή των πιστωτικών συνθηκών και η αυστηροποίηση των πιστωτικών κριτηρίων λόγω της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 είχαν ως επακόλουθο τη σημαντική ανάρσωση της λειτουργίας αυτού του μηχανισμού χρηματοδότησης. Έτσι, δεν ήταν πλέον δυνατό να αντισταθμιστούν οι διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής οικονομίας σε διεθνές επίπεδο, με αποτέλεσμα τη σημαντική κλιμάκωση της ύφεσης από το 2009. Παράλληλα, οι περισσότεροι προσεκτικές πιστωτικές αξιολογήσεις ανέδειξαν το υψηλό επίπεδο του δημόσιου χρέους της Ελλάδας, επιφέροντας σε σύντομο χρονικό διάστημα, εντός του δεύτερου τριμήνου του 2010, την αδυναμία εξυπηρέτησής του.

Ο αριθμός των καταχωρημένων επιχειρήσεων της χώρας είναι – ή τουλάχιστον ήταν το 2010 - περίπου 967.000. Η συντριπτική πλειονότητα αυτών των επιχειρήσεων είναι προσωπικές, δηλαδή ατομικές επιχειρήσεις, καθώς διοικούνται από ένα άτομο. Οι ομόρρυθμες και ετερόρρυθμες επιχειρήσεις¹³ αποτελούν μόνο το 10% του συνόλου των επιχειρήσεων της χώρας, ενώ οι Ανώνυμες Εταιρείες (ΑΕ) και οι Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης (ΕΠΕ), δηλαδή οι επιχειρήσεις που υποχρεούνται σε δημοσίευση ισολογισμών δεν ξεπερνούν το 6%.

Αναφορικά με τις επιχειρήσεις στο σύνολο της Χώρας βλέπουμε ότι οι εγγραφές παρουσιάζουν μείωση από το 2014 έως το 2015, ενώ το 2016 σημειώνεται

σημαντική αύξηση. Η βασική νομική μορφή των νέων επιχειρήσεων της συγκεκριμένης περιόδου είναι Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές Εταιρείες (ΙΚΕ). Επιλέγοντας ενδεικτικά το Λιανικό εμπόριο, εκτός από το εμπόριο μηχανοκίνητων οχημάτων και μοτοσυκλετών βλέπουμε ότι ακολουθείται η ίδια τάση στις εγγραφές (https://public.tableau.com/views/2_2493/Dashboard1?embed=y&:display_count=ye) (Εικόνα, 13).



Εικόνα 13 Κλαδική διάρθρωση των εγγραφών στο ΓΕΜΗ, τη νομική μορφή και την κατανομή τους ανά Περιφέρεια και Νομούς

1.5 Η χρηματοδότηση των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια της κρίσης

Η πρόσβαση στη χρηματοδότηση εξακολουθεί να αποτελεί το πιο σημαντικό πρόβλημα για τις ΜμΕ και την ανάπτυξή τους. Από το τραπεζικό σύστημα αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα για διαφορετική διαχείριση του χαρτοφυλακίου των ΜμΕ. Στην Ελλάδα, οι ΜμΕ, οι οποίες λειτουργούν εντός ενός πλαισίου που δεν υποστηρίζει την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη, έρχονται άμεσα αντιμέτωπες με περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση και με την απουσία ευελιξίας σχετικά με το νομοθετικό πλαίσιο που περιορίζει την ενίσχυσή τους από τους αρμόδιους φορείς.

Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα SAFE (Survey on the Access to Finance of Enterprises) που διεξάγει η Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι ελληνικές ΜμΕ αναδεικνύουν το ζήτημα της πρόσβασης στη χρηματοδότηση ως το μείζον εμπόδιο για την ανάπτυξή τους. Περίπου 24% του συνόλου των ελληνικών ΜμΕ που συμμετείχαν στην έρευνα ανέδειξε τον μη διαθέσιμο δανεισμό ως το βασικό πρόβλημα σχετικά με την πρόσβαση σε χρηματοδότηση. Ακολουθούν η δυσκολία διεύρυνσης της πελατειακής τους βάσης (11%), η ύπαρξη ανταγωνισμού (10%), αλλά και το ρυθμιστικό πλαίσιο (9%).

Η συντριπτική πλειονότητα των ΜμΕ είναι υπερδανεισμένες, σύμφωνα με το Δείκτη Δανειακών Κεφαλαίων Προς Λειτουργική Κερδοφορία. Στις περισσότερες περιπτώσεις, η υψηλή μόχλευση οφείλεται στο γεγονός ότι η κεφαλαιακή διάρθρωση των ΜμΕ είχε σχεδιαστεί για να υποστηρίζει κατά πολύ υψηλότερους όγκους πωλήσεων από τους υφιστάμενους, καθώς και για να αφήνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να εκμεταλλεύεται την υπερβάλλουσα διαθέσιμη ρευστότητα που του παρέχεται, με σκοπό να επιτυγχάνει συμφέρουσες εμπορικές συναλλαγές. Οι κλάδοι που καταγράφουν τη μεγαλύτερη μέση μείωση του κύκλου εργασιών τους τα τελευταία έτη, όπως προκύπτει από τη μελέτη των περιπτώσεων ΜμΕ που έχει διαχειριστεί η ΕΥ, είναι οι κλάδοι των υπηρεσιών υγείας, των αγροτικών προϊόντων και του λιανικού εμπορίου. Αναφορικά με τον κλάδο υπηρεσιών υγείας, καθοριστικό παράγοντα στην παρατηρούμενη μείωση έχει αποτελέσει η άμεση εξάρτηση των επιχειρήσεων από την Πολιτεία, με αποτέλεσμα η συρρίκνωση του κρατικού προϋπολογισμού για δαπάνες υγείας να τις επηρεάζει άμεσα.

Ως βασικά αίτια για την περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματοδότηση, το 31% αναφέρεται στο ύψος των επιτοκίων, ενώ το 26% στην έλλειψη διαθεσιμότητας δανειακών κεφαλαίων. Επιπλέον, ως αίτια των δυσκολιών, αναδείχθηκαν τα γραφειοκρατικά και διαδικαστικά ζητήματα (12%), αλλά και η ανεπάρκεια ή μη διαθεσιμότητα για αντίστοιχες εξασφαλίσεις (11%).

Το τραπεζικό σύστημα στην Ελλάδα έχει δοκιμαστεί έντονα κατά τη διάρκεια των τελευταίων ετών. Ωστόσο, υπάρχει ανάγκη για υποστήριξη των ΜμΕ κατά τη διαδικασία χρηματοδότησης, τόσο μέσω των ελληνικών τραπεζών, όσο και μέσω των ευρωπαϊκών αναπτυξιακών τραπεζών. Προσπάθειες σε αυτή την κατεύθυνση έχουν γίνει αρκετές τα τελευταία χρόνια. Για παράδειγμα, η χρηματοδότηση των ΜμΕ μέσω των διαθέσιμων χρηματοοικονομικών εργαλείων από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, όπως το SME Window του Επενδυτικού Ταμείου Στρατηγικών

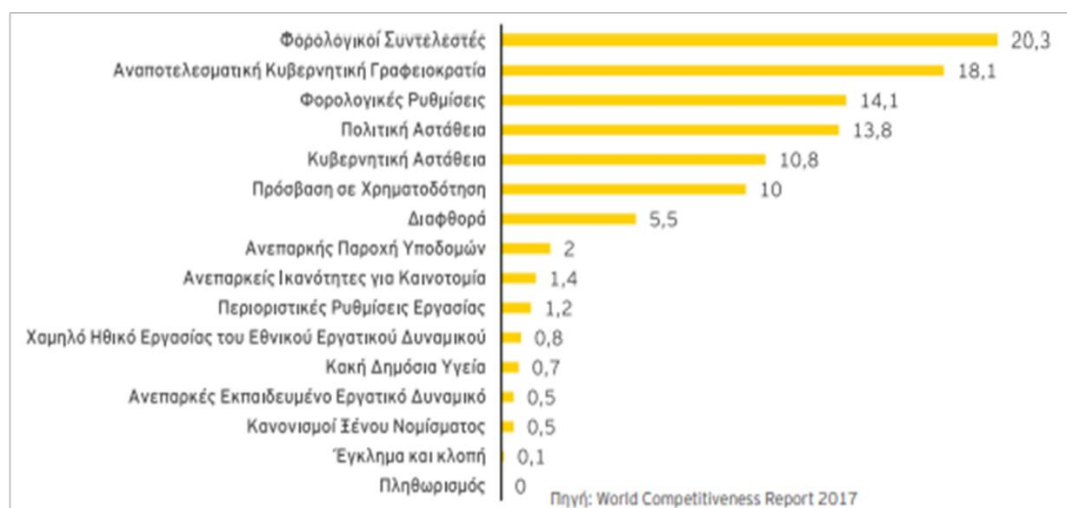
Επενδύσεων (EFSI – γνωστό και ως πακέτο Γιουνκέρ) που μπορεί να γίνει μέσω του τραπεζικού συστήματος ή του Ευρωπαϊκού Ταμείου Επενδύσεων (EIF) ή και μέσω επενδυτικών ταμείων ή εταιρειών επενδυτικών συμμετοχών, όπου το EIF δύναται να συμμετέχει. Επιπλέον, το Δεκέμβριο του 2016 ανακοινώθηκε η δημιουργία του νέου καινοτόμου Ταμείου Επιχειρηματικών Συμμετοχών που δίνει πρόσβαση στις ΜμΕ σε συνδυασμό κονδυλίων προερχόμενων από το πρόγραμμα ΕΣΠΑ (2014-2020) και το EFSI, ενώ αποσκοπεί στην άμεση υποστήριξη νεοφυών, αλλά και εδραιωμένων επιχειρήσεων σε στάδιο ανάπτυξης, με σαφή προτεραιότητα στις επενδύσεις που στοχεύουν στην καινοτομία και την εξωστρέφεια.

Σε γενικές γραμμές, αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα για διαφορετική διαχείριση του χαρτοφυλακίου των ΜμΕ από το τραπεζικό σύστημα. Ταυτόχρονα, έχει αναδειχτεί και η σπουδαιότητα για ακόμα πιο μεθοδική υποστήριξη στην παρακολούθηση των χρηματοοικονομικών τους μεγεθών, αλλά και των προβλέψεων που διατηρούν σχετικά με τη μεσοπρόθεσμη εξέλιξη των δραστηριοτήτων τους και την πορεία της ελληνικής οικονομίας. Επίσης, υπάρχει ανάγκη απλοποίησης και ευθυγράμμισης των διαθέσιμων εργαλείων και προγραμμάτων για τη διευκόλυνση της χρηματοδότησης. Το γεγονός ότι εμπλέκονται διάφοροι θεσμικοί φορείς (δημόσιοι και ευρωπαϊκοί οργανισμοί, χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, ιδιώτες και αναπτυξιακές τράπεζες), καθώς και ο βαθμός διαθεσιμότητας χρηματοδοτικών εργαλείων υπογραμμίζουν την ανάγκη χάραξης κοινής στρατηγικής αντιμετώπισης των θεμάτων που προκύπτουν για τις ΜμΕ στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας και της λειτουργίας τους στις συνθήκες που διαμορφώνονται στην Ευρωπαϊκή Ένωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο

Μοχλοί Ανάπτυξης της Νέας Οικονομίας στην Ελλάδα (μετά την κρίση)

Με βάση την Έρευνα Παγκόσμιας Ανταγωνιστικότητας (World Competitiveness Report) του οργανισμού World Economic Forum (WEF), για την εκτίμηση των εμποδίων που αντιμετωπίζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και την ανταγωνιστική θέση της Ελλάδας σε συνδυασμό με την έρευνα "Doing Business 2017" και "Doing Business 2018" της Παγκόσμιας Τράπεζας, που τοποθετεί την Ελλάδα στην 87η θέση ανάμεσα σε 137 χώρες, όσον αφορά στις 16 κατηγορίες που επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα μιας οικονομίας, οι πιο προβληματικοί παράγοντες για την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα είναι οι παρακάτω (Εικόνα, 14):



Εικόνα 14 Παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά την επιχειρηματική δραστηριότητα στην Ελλάδα

Επιπλέον, και σύμφωνα με την Παγκόσμια Τράπεζα, οι προβληματικοί τομείς που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, καθώς και οι ευκαιρίες που έχει σχετικά με την «ευκολία του επιχειρείν», είναι τα παρακάτω:

1. Οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι καθαροί εισαγωγείς γεγονός που επιβαρύνει το εμπορικό ισοζύγιο της ελληνικής οικονομίας και μειώνει την ικανότητα ανταγωνιστικότητας σε όρους διεθνούς εμπορίου. Οι μεσαίες επιχειρήσεις ηγούνται των εξαγωγών, με τη συνεισφορά των πολύ μικρών επιχειρήσεων να είναι αρκετά περιορισμένη.

2. Η εξωστρέφεια των μεσαίων επιχειρήσεων έχει βελτιωθεί αισθητά, από €4 δις το 2010, σε €5,6 δις το 2014. Αντιθέτως, τόσο οι μικρές, όσο και οι πολύ μικρές επιχειρήσεις, εμφάνισαν μόνο μια ήπια ανοδική πορεία. Τα στοιχεία αυτά ενδεχομένως υποδεικνύουν ότι οι μεσαίες επιχειρήσεις προσαρμόστηκαν περισσότερο στην κρίση, στοχεύοντας περισσότερο στις αγορές του εξωτερικού και επιτυγχάνοντας μια γεωγραφική διαφοροποίηση, μέσω της ενίσχυσης της εξωστρεφείας τους.
3. Οι μεσαίες επιχειρήσεις εμφανίζουν σχετικά μεγαλύτερη έκθεση και σε χώρες εκτός Ε.Ε. Λαμβάνοντας υπόψη και την υψηλότερη παραγωγικότητα των μεσαίων επιχειρήσεων, η μεγαλύτερη γεωγραφική διαφοροποίηση και η διεύρυνση σε αγορές εκτός Ε.Ε., θα μπορούσε να οφείλεται σε σχετικά μεγαλύτερη ανταγωνιστικότητα και ικανότητα επιμερισμού του ρίσκου.

Εκτός από δημοσιονομική προσαρμογή, η Ελλάδα χρειάζεται άμεση, αλλαγή του αναπτυξιακού της προγράμματος που θα στηρίζεται στην ανταγωνιστικότητά της. Η πραγματοποίηση επενδύσεων μπορεί, να συμβάλλει στην ανάσχεση της ύφεσης και στην επίτευξη οικονομικής ανάκαμψης. Ωστόσο, προκειμένου η επιχειρηματικότητα να διαδραματίσει το ρόλο της στην αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας, θα πρέπει να έχει πρωτίστως παραγωγικό χαρακτήρα (Τσακανίκας, 2014). Επειδή οι ΜμΕ βρίσκονται σε ισχυρή θέση στην Ελλάδα αλλά και σε ευρωπαϊκό επίπεδο, κρίνεται απαραίτητη η παροχή δυνατοτήτων ανάπτυξης.

Οι τομείς που αφορούν στη μελλοντική ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας, λόγω των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αφορούν:

1. Πρωτογενής τομέας: Η γεωργία με πλεονεκτήματα τις κλιματολογικές συνθήκες και τα εδαφολογικά χαρακτηριστικά και αδυναμίες το μικρό κλήρο και την έλλειψη σχεδιασμού στήριξης των γεωργών. Η καλλιέργεια βιολογικών προϊόντων, η ποιότητα παραγωγής και διάθεσης μπορούν να δημιουργήσουν υψηλής ποιότητας brand name. Η κτηνοτροφία σε πλαίσιο συνεργασίας πολλών κτηνοτροφικών επιχειρήσεων και σε συνδυασμό με τις γεωργικές εκμεταλλεύσεις θα μειώσει τις αντίστοιχες εισαγωγές. Η αλιεία με τις ιχθυοκαλλιέργειες μπορεί να απευθυνθεί στην εγχώρια αγορά αλλά και στο εξωτερικό. Ο ορυκτός πλούτος όπως βιομηχανικά μέταλλα, χρυσός, φυσικό αέριο και κοιτάσματα πετρελαίου έχουν μείνει ανεκμετάλλευτα.

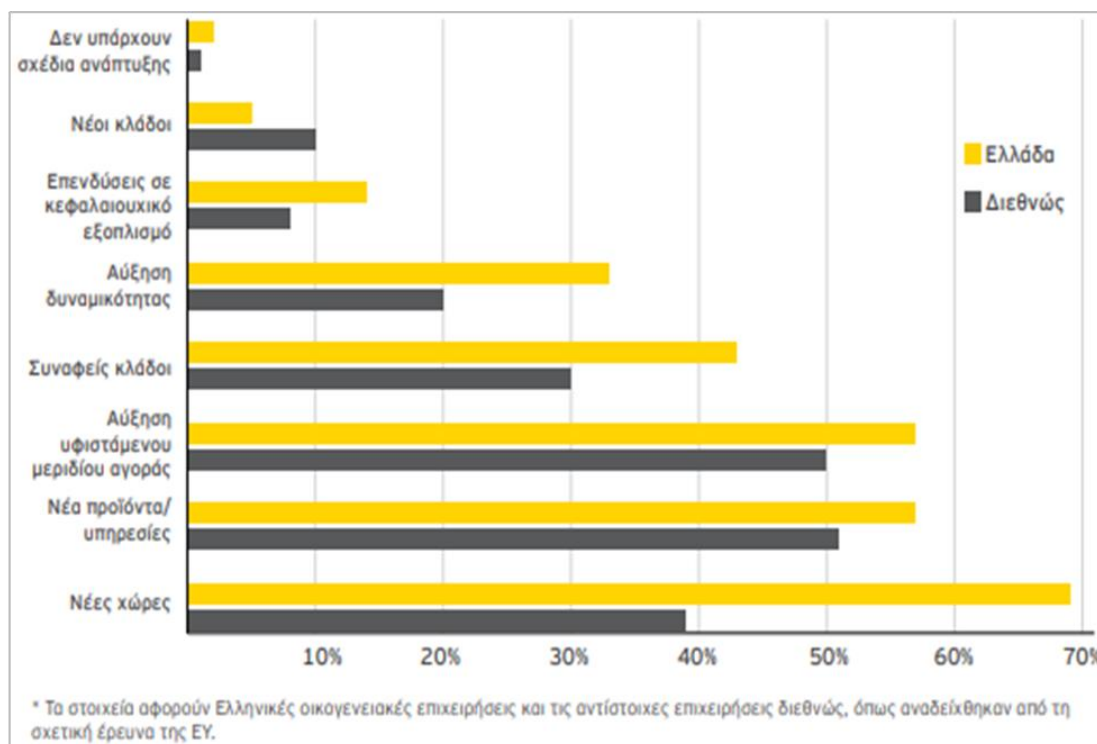
2. Δευτερογενής τομέας: Η βιομηχανική –βιοτεχνική παραγωγή προϊόντων με μεγάλη προστιθέμενη αξία λόγω σχεδιασμού ή μόδας, η τυποποίηση προϊόντων και η χρήση καινοτομίας, στο πλαίσιο διεθνών συνεργασιών συνιστά ελπιδοφόρα επένδυση. Η οικοδομική δραστηριότητα μπορεί να στραφεί στις αγορές του εξωτερικού, με την προσφορά ποιοτικών κατοικιών ή με τη δημιουργία μικρών οικισμών που αναζητούν αγοραστές. Τα έργα υποδομής για την επισκευή παλαιών εγκαταστάσεων ή τη δημιουργία νέων, λόγω των μειωμένων κρατικών χρηματοδοτήσεων μπορούν να απευθυνθούν σε ιδιώτες, ή να πραγματοποιηθούν σε συνεργασία κράτους-ιδιωτών. Οι ενεργειακές πηγές της χώρας μας και τα υποθαλάσσια κοιτάσματα φυσικού αερίου και πετρελαίου, η ηλιακή και αιολική ενέργεια που μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε, δίνουν τη δυνατότητα δημιουργίας μικρών ή μεγάλων μονάδων παραγωγής ηλιακής ενέργειας.
3. Τριτογενής τομέας: Ο τουρισμός δίνει τη δυνατότητα προσέλκυσης τουριστών από την Ασία και την Αμερική σε μια περίοδο που να καλύπτει όλο το χρόνο. Η ναυτιλία, έχει την ευκαιρία να αλλάξει την πολιτική της και να επαναπατρίσει το εφοπλιστικό κεφάλαιο και τις επιχειρήσεις του. Οι μεταφορές έχουν περιθώρια ανάπτυξης με η δημιουργία οργανωμένων λιμανιών και αεροδρομίων, ώστε να αποτελέσει η Ελλάδα εμπορική πύλη του διεθνούς εμπορίου. Οι υπηρεσίες υγείας αν σταματήσουν να λειτουργούν ως γραφειοκρατική δημόσια υπηρεσία.

Σε κάθε περίπτωση, για την οικονομική ανάπτυξη της χώρας μας χρειάζεται να βελτιωθεί η λειτουργικότητα της κοινωνίας με μεθόδους που θα ενισχύουν την καινοτομία, τη σύγχρονη τεχνολογία και θα προωθούν την ευγενή άμιλλα, την κοινωνική ευθύνη και ηθική συμπεριφορά.

2.1 Στρατηγικές κινήσεις των επιχειρήσεων σε περιβάλλον ανάπτυξης

Για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας με τη στήριξη της οικογενειακής ΜμΕ, χρειάζεται να υπάρξει μακροπρόθεσμη αναθεώρηση του οράματος και της στρατηγικής της επιχείρησης για το μέλλον. Μια τέτοια προσέγγιση είναι πολύ χρήσιμη για την καταγραφή των επιθυμιών και του οράματος της οικογένειας – ενδεχομένως, σημαντικά αναθεωρημένου σε σχέση με τι ίσχυε προηγουμένως – και

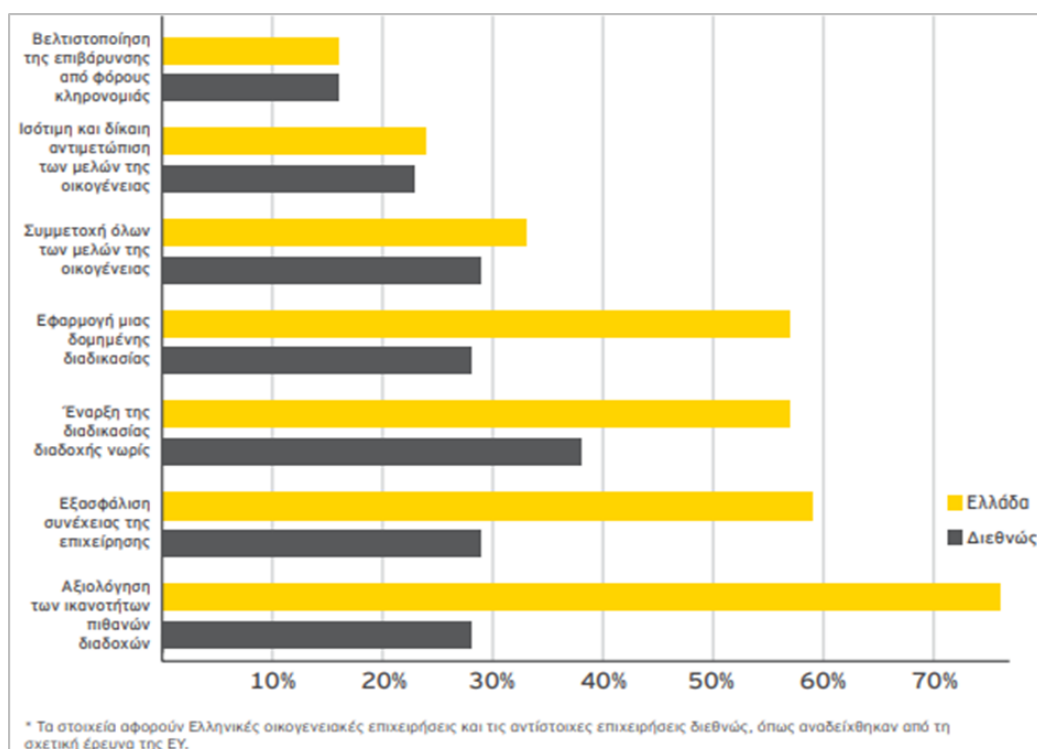
στη συνέχεια την ανάπτυξη ενός μακροπροθέσμου στρατηγικού σχεδίου. Σύμφωνα με έρευνα της ΕΥ προς οικογενειακές επιχειρήσεις, τα σχέδια ανάπτυξης επικεντρώνονται στους εξής τομείς (Εικόνα, 15):



Εικόνα 15 Στόχοι για σχέδια ανάπτυξης οικογενειακών επιχειρήσεων

Οι πιθανοί κίνδυνοι μπορούν να μετριαστούν με την εφαρμογή των κατάλληλων δομών διακυβέρνησης και την παροχή κατάλληλων κινήτρων στους ασκούντες τη διοίκηση, είτε αυτοί είναι μέλη της οικογένειας, είτε όχι. Δομώνοντας τις κατάλληλες πολιτικές που έχουν να κάνουν με τη λειτουργία, τις επενδύσεις και τη χρηματοδότηση της επιχείρησης, θα υπάρξει η δυνατότητα οι διοικητές-ηγέτες να ενεργούν εντός ρυθμισμένων και προκαθορισμένων ορίων και στόχων και να αποφεύγουν μονομερείς αποφάσεις που θα έχουν αντίθετα αποτελέσματα με την εντολή που έλαβαν και με τη μακροχρόνια στρατηγική της επιχείρησης. Το πρόβλημα της διαδοχής είναι από τα σημαντικότερα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις. Η μακροπρόθεσμη επιχειρηματική στρατηγική που διαφοροποιεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις συνδέεται σε μεγάλο βαθμό με την επιθυμία εξασφάλισης της συνέχειας, η οποία αποτελεί και κινητήρια δύναμη για τους επιχειρηματίες. Ωστόσο, η διαδικασία της διαδοχής επιφυλάσσει και μια σειρά

από δυσκολίες και προκλήσεις που περιλαμβάνουν οικονομικές, φορολογικές, νομικές ακόμη και συναισθηματικές πτυχές (Εικόνα, 16).



Εικόνα 16 Ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις

Πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις στο εξωτερικό έχουν υιοθετήσει σαφείς κανόνες διακυβέρνησης, οι οποίοι ρυθμίζουν τις σχέσεις των μελών της οικογένειας με την επιχείρηση και προσδιορίζουν με σαφήνεια τους κανόνες και τις διαδικασίες της διαδοχής. Κατά κανόνα, οι επιχειρήσεις αυτές είναι εκείνες που επιβιώνουν μακροπρόθεσμα. Η πρακτική αυτή δεν έχει υιοθετηθεί ακόμη από τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις στο βαθμό που θα έπρεπε.

Ειδικότερα, οι στρατηγικές κινήσεις σε ένα περιβάλλον ανάπτυξης περιλαμβάνουν:

A. Ο Σχεδιασμός Στόχων

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη διεύθυνση του τομέα των επιχειρήσεων είναι αρχικά και πριν από οτιδήποτε άλλο να γίνει η δημιουργία και ο καθορισμός στόχων. Είναι αυτονόητο ότι ο σχεδιασμός και οι τρόποι δράσης για την επίτευξη των στόχων, διαφέρει στα διάφορα κλιμάκια της διοίκησης. Π.χ. στα διευθυντικά επίπεδα θέτονται και οργανώνονται στόχοι για μακροπρόθεσμους σκοπούς ενώ στις χαμηλότερες βαθμίδες καθορίζονται καθημερινοί στόχοι.

Προκειμένου να σχεδιάζονται αποτελεσματικοί στόχοι σε κάθε επίπεδο θα πρέπει ο διευθυντής να στηρίζεται στην ικανότητα άντλησης σωστών και περιεκτικών πληροφοριών. Επιπλέον θα πρέπει να έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένο δίκτυο επικοινωνίας και πνεύμα συνεργασίας με όλους τους εργαζομένους και τέλος να είναι ευέλικτος (Μάρας, 2005: 18).

B. Η οργάνωση των διαθέσιμων πόρων

Ένας διευθυντής θα πρέπει να συνδυάζει με τον καλύτερο τρόπο τους διαθέσιμους πόρους και κυρίως το προσωπικό και τον εξοπλισμό. Η ιεραρχία αποτελεί σημαντικό παράγοντα και κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και αναφέρεται σε ένα μόνο προϊστάμενο ώστε να μην υπάρχει σύγχυση. Είναι εξίσου σημαντικό για την οργάνωση ενός τμήματος ο κάθε προϊστάμενος / τμηματάρχης να έχει υπό την εποπτεία του ένα προσδιορισμένο με προσοχή αριθμό ατόμων, σύμφωνα με την εμπειρία του υπεύθυνου και το μέγεθος της εργασίας (Μάρας, 2005: 19).

Γ. Ο συντονισμός για την εφαρμογή των στόχων

Σε αυτό το στάδιο του Management γίνεται προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση, και οι βασικότεροι παράγοντες για την αποδοτική λειτουργία της είναι η επικοινωνία και η άψογη συνεργασία όλων και σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας. Επίσης η μεταβίβαση εξουσιών και ευθυνών από προϊσταμένους σε διαφορετικά επίπεδα και πάντα υπό την εποπτεία (Supervising) της διοίκησης είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο (Μάρας, 2005: 20).

Δ. Η επιλογή και η ένταξη του προσωπικού στην επιχείρηση

Ο αρμόδιος προϊστάμενος πρέπει να είναι ικανός κυρίως να διαλέγει και εάν είναι δυνατό να "δοκιμάσει" τον υποψήφιο συνεργάτη του ώστε η τελική του απόφαση να είναι περισσότερο ολοκληρωμένη και με λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας. Ένα άλλο σημείο προσοχής των προϊσταμένων και αφορά τον εργαζόμενο που θα ενταχθεί σε ομάδα εργασίας είναι, να ενταχθεί και να προσαρμοστεί εύκολα ώστε να αποδώσει το έργο του σε σύντομο χρονικό διάστημα. Σε αυτό θα βοηθήσει η σφαιρική ενημέρωση καθώς και η υποστήριξη του εργαζομένου τις πρώτες μέρες μέχρι να γνωρίσει τον εργασιακό του χώρο και να ενταχθεί πλήρως σε αυτόν (Μάρας, 2005: 19).

E. Η διεύθυνση

Ο Manager -προϊστάμενος καλείται να κατανοήσει τους υφισταμένους του σε θέματα που, αφορούν στις προσωπικές τους ανάγκες, τις επιθυμίες καθώς και τις

προσδοκίες τους. Είναι σίγουρο ότι όσο πιο πολύ τους πλησιάζει τόσο πιο εύκολα θα τους διοικήσει αποτελεσματικά. Αρχικά θα πρέπει ο προϊστάμενος, να γνωρίζει πόσος κόπος και χρόνος απαιτείται για την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας ώστε να τη σχεδιάσει με το σωστό αριθμό και σύνθεση προσωπικού. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις παραμέτρους πρέπει να προγραμματίζει τη δουλειά του φερόμενος δίκαια προς τους υπαλλήλους του, όσον αφορά στην κατανομή της. Επιπλέον ένα άλλο στοιχείο πολύ σημαντικό είναι η εποπτεία που ασκεί ο διευθυντής στους υπαλλήλους ώστε να τους ωθεί σε καλύτερα αποτελέσματα, και να κερδίζει τη συνεργασία τους, πώς να τους καθοδηγεί αλλά το κυριότερο πώς να καταφέρνει να τους αποσπά το καλύτερο αποτέλεσμα που μπορούν να προσφέρουν. Οι εργαζόμενοι μπορούν να γίνουν πολύ αποδοτικοί όταν οι ανάγκες τους ικανοποιούνται μέσα από την εργασία τους (Μάρας, 2005: 20). Τέλος το θέμα της πειθαρχίας θεωρείται από πολλούς ενοχλητικό και χρειάζεται διπλωματία και προσοχή από μέρους της διοίκησης για τον τρόπο εφαρμογής του. Ένα σαφές οργανόγραμμα καθώς και ενημέρωση για τι υποχρεώσεις, τα δικαιώματα και τα καθήκοντα του εργαζομένου σε κάθε τομέα βοηθούν τους προϊσταμένους και τις επιχειρήσεις να αποκτήσουν πειθαρχία, με την καλή έννοια του όρου.

ΣΤ. Έλεγχος σε όλους τους τομείς της επιχείρησης

Είναι πιθανόν, μια επιχείρηση να έχει αξιοποιήσει σωστά τους διαθέσιμους πόρους της, το προσωπικό να έχει επιλεχθεί με ορθά κριτήρια, να διευθύνεται άψογα και παρ' όλα αυτά να μην υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε αναρίθμητους και απρόβλεπτους παράγοντες που μπορούν να αποτραπούν με την εφαρμογή συστημάτων ελέγχου που να λειτουργούν κυρίως προληπτικά και κατασταλτικά. Ένας τέτοιος τρόπος για παράδειγμα είναι η χρήση των ανάλογων εντύπων και τεχνολογικής υποδομής, σύμφωνα με τη μορφή και τη δυναμικότητα της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά διαμορφώνονται με τις ανάλογες ανάγκες των επιχειρήσεων. Επομένως όσο πιο γρήγορα διαπιστωθεί ένα πρόβλημα μέσω του ελέγχου, τόσο πιο εύκολο είναι να αντιμετωπισθεί με διορθωτικές ενέργειες του manager. Αυτός είναι και ο λόγος που επιβάλλονται καθημερινές διαδικασίες ελέγχου σε καλά οργανωμένες επιχειρήσεις (Μάρας, 2005: 22)

.Ζ. Η εκτίμηση και διόρθωση

Ο διευθυντής αξιολογώντας τη λειτουργία της επιχείρησης πρέπει να παρακολουθεί με προσοχή κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί, εάν είναι αποδοτικό το προσωπικό και τέλος να καθορίσει, εάν κρίνεται αναγκαίο,

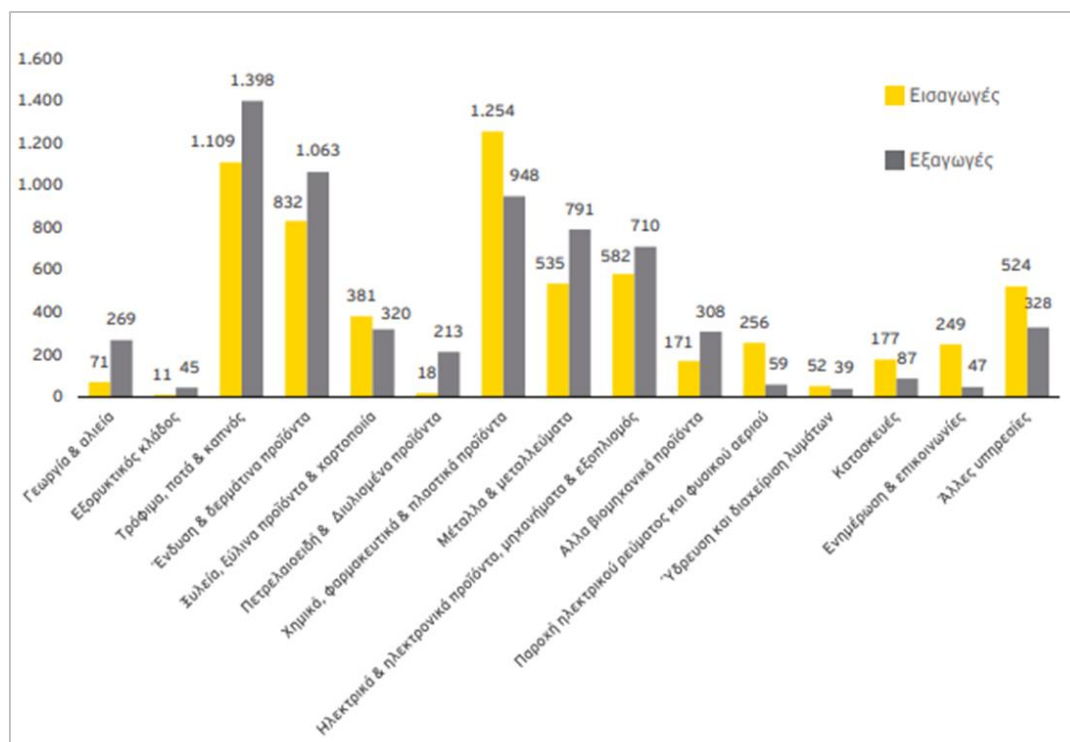
διορθωτικές ενέργειες για τη βελτίωση των πωλήσεων, του κόστους και του κέρδους (Μάρας, 2005: 22).

Στη στρατηγική μάρκετινγκ, η κάθε επιχείρηση εξετάζει πώς διαφοροποιείται το προϊόν της και η ίδια από τον ανταγωνισμό με σκοπό να πείσει τους καταναλωτές να την προτιμήσουν. Η στρατηγική αυτή περιλαμβάνει (Σιώμοκος, 2013):

1. Τον προσδιορισμό των αγοραστών και του τμήματος ή των τμημάτων της αγοράς που θα αναφερθεί καθώς και των ανταγωνιστών της.
2. Το προϊόν ή την υπηρεσία που θα προσφέρει καθώς και τους λόγους που τα καθιστούν μοναδικά.
3. Η πολιτική τιμών που θα ακολουθηθεί.
4. Οι μέθοδοι πώλησης και ο τόπος εγκατάστασης της επιχείρησης.

2.2 Ανταγωνιστικότητα - παραγωγικότητα – καινοτομία των ελληνικών επιχειρήσεων

Στην Εικόνα 21 παρουσιάζεται ότι, την πενταετία 2010-2014, η Ελλάδα παρουσιάζει μονίμως έλλειμμα στο εμπορικό της ισοζύγιο στις ΜμΕ. Ωστόσο, αυτό φαίνεται να βελτιώνεται το 2014, κυρίως, λόγω της αύξησης των εξαγωγών, αποτέλεσμα ενδεχομένως και της μείωσης της εσωτερικής ζήτησης και της βελτίωσης της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών ΜμΕ. Σε κλαδικό επίπεδο, την καλύτερη εικόνα όσον αφορά στις εξαγωγές από ΜμΕ εμφανίζουν οι κλάδοι των τροφίμων, ποτών και καπνών, της ένδυσης, των χημικών, φαρμακευτικών και πλαστικών, των μετάλλων και ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών ειδών. Σχετικά πιο αδύναμη εξαγωγική δραστηριότητα παρουσιάζουν οι ΜμΕ στον εξορυκτικό κλάδο, την ξυλεία, καθώς και στις περισσότερες υπηρεσίες. Εξαίρεση αποτελεί ο κλάδος του εμπορίου, ο οποίος παρουσιάζει μεν υψηλή εξαγωγική δραστηριότητα, αλλά και το μεγαλύτερο έλλειμμα, με τη σχέση εισαγωγών-εξαγωγών να είναι €14,1 δις με €4,9 δις.



Εικόνα 17 Σύνολο εισαγωγών κι εξαγωγών ανά κλάδο ΜμΕ (σε εκατ. €, 2014)

Όπως διαπιστώνεται από τα δεδομένα του Παρατηρητηρίου της ΚτΠ και IOBE (2008), το μεταποιητικό τμήμα του τομέα τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) είναι εξαιρετικά μικρό, καθώς αποτελεί μόλις το 3% των επιχειρήσεων και 3,3% σε τζίρο και μάλιστα συρρικνώνεται σε σχέση με το 2005. Γενικά, ο τομέας δέχτηκε ισχυρό πλήγμα, λόγω της οικονομικής κρίσης αλλά σε μικρότερο βαθμό σε σχέση με το σύνολο της οικονομίας. Σταδιακά και μέχρι το 2014, ο τομέας έχασε το 10% της απασχόλησής του, περίπου 6700 θέσεις εργασίας, εξέλιξη που αν και δυσμενής ήταν ηπιότερη της εθνικής μείωσης της απασχόλησης που ξεπερνά το 23%. Κατά την εξέλιξη της ύφεσης, είναι φανερό η συρρίκνωση του μεταποιητικού τμήματος, ενώ ο χώρος των τηλεπικοινωνιών συνολικά φαίνεται να έχει συγκρατήσει το προσωπικό του. Σύμφωνα με το μητρώο της ΕΛΣΤΑΤ (που βασίζεται στην ΣΤΑΚΟΔ 2008), όπως συμβαίνει και στο διεθνές περιβάλλον έτσι και στην Ελλάδα ο ελληνικός τομέας ΤΠΕ γίνεται ακόμα αντιληπτός ως προς τις Τηλεπικοινωνίες και την Πληροφορική. Οι δύο αυτές συνιστώσες μπορεί σταδιακά να συγκλίνουν τεχνολογικά, ωστόσο ακόμα διαφέρουν μεταξύ τους όσον αφορά τη δομή, στα οργανωσιακά πρότυπα και την ανταγωνιστική δυναμική τους: Οι επιχειρήσεις των Τηλεπικοινωνιών λόγω και των απαιτούμενων οικονομικών

κλίμακας που πρέπει να υπάρχουν για τη βιώσιμη λειτουργία τους είναι λιγότερες αριθμητικά, αλλά μεγαλύτερου μεγέθους. Σαφώς όμως ο ένας τομέας «τρέφει» τον άλλο, με χαρακτηριστικότερο ίσως παράδειγμα την ενδυνάμωση μιας ομάδας εταιρειών Πληροφορικής μέσα από τη συνεργασία τους, τα τελευταία χρόνια, με τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας (ΣΕΒ, 2013).

Εκτός από τις Τηλεπικοινωνίες και Πληροφορική, στον ίδιο τομέα δημιουργούνται και δραστηριότητες που αναφέρονται σε «προϊόντα» και σε δραστηριότητες που παράγουν και εμπορεύονται «υπηρεσίες», όπως και αυτές που διακρίνονται με βάση τα επίπεδα λειτουργικότητας, και περιλαμβάνει: Υποδομές (Infrastructure), Εφαρμογές (Applications), Υπηρεσίες (IT & Telecom Services) (Fransman, 2010). Η παραπάνω δομή συμπληρώνεται με τις δραστηριότητες της Βιομηχανικής Παραγωγής (manufacturing), φθίνουσα σε ειδικό βάρος, καθ' όλη τη διάρκεια της δεκαετίας 2000-2010 (όμοια και στις άλλες ευρωπαϊκές χώρες) και του (Λιανικού) Εμπορίου, τομέας που εμφανίζει και αυτός υποχώρηση και λόγω της κρίσης και λόγω της αύξησης των εμπορικών συναλλαγών μέσω Ίντερνετ. Τα βασικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του τομέα είναι τα εξής (IOBE, 2010):

1. Η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων ΑΕ και ΕΠΕ του τομέα ΤΠΕ (~80%) δηλώνει ως έδρα την Αττική και ένα περίπου 9% να δηλώνει ως έδρα τη Θεσσαλονίκη.
2. Πυρήνες της περιφέρειας όπου υπάρχει μία (σχετικά) υψηλότερη συγκέντρωση επιχειρήσεων του τομέα εντοπίζονται στην Περιφέρεια Κρήτης (19,4% του αντίστοιχου υποσυνόλου των επιχειρήσεων «περιφέρειας»), με κύρια εστία το Ηράκλειο και την Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδας (18,5%) με εστία στην Πάτρα.
3. Οι κύριες ανάγκες για ΤΠΕ στην περιφέρεια φαίνεται να καλύπτονται από τις γνωστές αλυσίδες λιανικής πώλησης προϊόντων ΤΠΕ με τα υποκαταστήματά τους, ενώ μικρές ατομικές επιχειρήσεις ενδεχομένως να καλύπτουν τις όποιες πρόσθετες ανάγκες δημιουργούνται.

Πρόσφατες μελέτες του ΟΠΑ και του IOBE (2013) αναδεικνύουν τον κλάδο των Κινητών Τηλεπικοινωνιών, ως έναν από τους δυναμικότερους του εγχώριου οικοσυστήματος, παρά την υποχώρησή του λόγω και της κρίσης. Η απελευθέρωση της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας το 2001 έδωσε την ευκαιρία στη δημιουργία αρκετών εταιρειών, οι οποίες όμως ήταν εξ αρχής πολλές στον αριθμό και άρα

δύσκολα βιώσιμες. Έχει υπάρξει αρκετή κριτική ως προς τα βήματα που ακολουθήθηκαν κατά τη διαδικασία απελευθέρωσης και από την ευκολία με την οποία δημιουργήθηκαν οι λεγόμενοι «εναλλακτικοί» πάροχοι, οι οποίοι έχτισαν το επιχειρηματικό τους μοντέλο στο δίκτυο του ΟΤΕ. Πιο συγκεκριμένα στηρίζονταν εμπορικά στη διαφορά τιμής χονδρικής και λιανικής, οι οποίες ήταν ρυθμιζόμενες, χωρίς τελικά να δημιουργείται ουσιαστικό κίνητρο για διαφοροποίηση σε όρους στρατηγικής ανάπτυξης, με αποτέλεσμα και οι επενδύσεις σε ιδιόκτητο δίκτυο να είναι μάλλον φτωχές.

Από το 2009 η πορεία του κλάδου της κινητής τηλεφωνίας όπως και των περισσότερων κλάδων στην Ελλάδα ακολουθεί φθίνουσα πορεία, λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι μειώσεις τιμών, τόσο λόγω ανταγωνισμού και ρυθμιστικών παρεμβάσεων, όσο και λόγω της ύφεσης έχουν πιέσει σε πολύ μεγάλο βαθμό τους σχετικούς κύκλους εργασιών, με τις πωλήσεις του κλάδου από το 2008 έως το 2013 να σημειώνουν μείωση σχεδόν κατά το ήμισυ. Ως τεχνολογίες υποδομής, οι ΤΠΕ επιδρούν οριζόντια στο σύνολο της οικονομικής και κοινωνικής δραστηριότητας, και μπορούν να προκαλέσουν ριζικές αλλαγές στην καθημερινή ζωή των πολιτών, αλλά κυρίως στον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών.

Σε γενικές γραμμές, ο τομέας της πληροφορικής παρουσιάζει χαμηλό επίπεδο καινοτομίας και έλλειμμα στην απορρόφηση γνώσης με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται περισσότερο από δραστηριότητες εμπορικού χαρακτήρα όπως η προσφορά έτοιμων προϊόντων και λύσεων και λιγότερο από την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών έντασης γνώσης και υψηλής προστιθέμενης αξίας για τους χρήστες.

Το επίπεδο της καινοτομίας στην ελληνική οικονομία συγκριτικά με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, σύμφωνα με στοιχεία του European Innovation Scoreboard (EIS), που αποσκοπεί στη συστηματική καταγραφή και σύγκριση των εθνικών συστημάτων καινοτομίας στις χώρες της Ε.Ε. και τη θέση των ΜμΕ, αλλά και των μεγαλύτερων επιχειρήσεων σε αυτά, δείχνει να είναι διαχρονικά αρκετά χαμηλότερο. Από το 2009 και ύστερα, παρουσιάζει μια σχετική ανοδική πορεία μέχρι και το 2014, η οποία, όμως, φαίνεται να διακόπτεται απότομα το 2015. Η πορεία του δείκτη στην Ε.Ε. είναι ανοδική ή ουδέτερη για την ίδια χρονική περίοδο. Λαμβάνοντας υπόψη ότι η καινοτομία αποτελεί προϋπόθεση για την ανάπτυξη διεθνώς εμπορεύσιμων προϊόντων και εξωστρέφειας, από την κατάταξη αναδεικνύεται η ανάγκη για ταυτόχρονες αλλαγές σε πολλούς τομείς.

Το European Innovation Scoreboard αναπτύσσει για τις ΜμΕ τρεις δείκτες που αποτυπώνουν τη διείσδυση της καινοτομίας τόσο εσωτερικά όσο και στις σχέσεις και συνεργασίες των ΜμΕ με άλλες επιχειρήσεις. Σε αντίθεση με τη συνολική εικόνα της Ελλάδας στην καινοτομία, τα στοιχεία για τις ΜμΕ δείχνουν μια αρκετά ικανοποιητική θέση έναντι των υπόλοιπων χωρών. Όσον αφορά στις ΜμΕ που εισήγαγαν καινοτόμα προϊόντα ή διαδικασίες σε μία από τις αγορές τους, ο δείκτης εστιάζει στην τεχνολογική καινοτομία και αποτυπώνει το ποσοστό των ΜμΕ που κατάφεραν την εισαγωγή τέτοιων νέων προϊόντων (αγαθών ή υπηρεσιών) και διαδικασιών. Η Ελλάδα βρίσκεται κοντά στο μέσο όρο της Ε.Ε. 28, ξεπερνώντας την Ισπανία και την Βουλγαρία. Αντίστοιχα, για τις ελληνικές ΜμΕ που έχουν εισάγει νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα ή και διαδικασίες παραγωγής, το 26,6% έχει αναπτύξει καινοτομίες εσωτερικά. Το ποσοστό αυτό δείχνει, αφενός, ότι οι ελληνικές ΜμΕ επιχειρούν να καινοτομήσουν στηριζόμενες στις δικές τους ικανότητες, αλλά, αφετέρου, ένα σημαντικό κομμάτι εξακολουθεί να αντλεί από καινοτομίες άλλων. Όπως και στον προηγούμενο δείκτη η Ελλάδα βρίσκεται κοντά στο μέσο όρο της Ε.Ε. 28 ξεπερνώντας την Ισπανία και τη Βουλγαρία, ενώ αξιοσημείωτες είναι οι επιδόσεις της Ιρλανδίας και της Ιταλίας. Ικανοποιητική σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες του δείγματος είναι και η επίδοση των ελληνικών καινοτόμων ΜμΕ στις συνεργασίες. Με το 12,4% να έχει αναπτύξει συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις, έναντι 2,3% και 4,8% στη Βουλγαρία και την Ιταλία αντίστοιχα, οι ελληνικές καινοτόμες ΜμΕ φαίνεται να επενδύουν στις συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τις εκτιμήσεις των διοικήσεων των επιχειρήσεων των περιπτώσεων των ΜμΕ που έχει διαχειριστεί η ΕΥ για την εξέλιξη του κύκλου εργασιών τα επόμενα έτη, προβλέπεται σταδιακή ανάκαμψη του κύκλου εργασιών σε όλους τους κλάδους, με τις πιο αισιόδοξες εκτιμήσεις να δίνονται από τις διοικήσεις στους κλάδους των υπηρεσιών υγείας, κατασκευών και υποδομών και βιομηχανίας. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι, για κάποιους κλάδους, όπως το χονδρικό και λιανικό εμπόριο, καθώς και τα γεωργικά προϊόντα, οι ΜμΕ, πιθανά επηρεαζόμενες από τον κίνδυνο να μην καταστεί δυνατή η εξεύρεση βιώσιμης λύσης για την αναδιάρθρωση του δανεισμού τους, παρουσίασαν εκτιμήσεις που συμπεριλάμβαναν την επίτευξη μεγάλης θετικής μεταβολής στο περιθώριο λειτουργικού αποτελέσματος. Εξετάζοντας τις περιπτώσεις των ΜμΕ που έχει διαχειριστεί η ΕΥ γεωγραφικά, οι περισσότερες αισιόδοξες προβλέψεις σε σχέση με τον κύκλο εργασιών προέρχονται από τις εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Αττική, τη Στερεά Ελλάδα και τα

Ιόνια νησιά. Στον αντίποδα, η περιφέρεια Νοτίου Αιγαίου, Πελοποννήσου και Θεσσαλίας παρείχε πιο συγκρατημένες προβλέψεις. Κατά την ανάλυση προβλέψεων των ΜμΕ που έχει διαχειριστεί η ΕΥ, οι εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο των υπηρεσιών υγείας αναζητούν νέα χρηματοδότηση με σκοπό την εξασφάλιση της ομαλής εμπορικής λειτουργίας τους και την «κάλυψη» των συναλλαγών τους με το δημόσιο τομέα.

Εξετάζοντας τις περιπτώσεις ΜμΕ ανά γεωγραφική περιοχή, οι ανάγκες για νέα χρηματοδότηση εμφανίζονται αυξημένες στην περιφέρεια της Δυτικής Ελλάδας όπου οι ΜμΕ που δραστηριοποιούνται παρουσιάζουν μείωση στον κύκλο εργασιών τους. Οι ΜμΕ παρουσιάζουν αρκετές αδυναμίες, αλλά τα πλεονεκτήματά τους είναι ιδιαίτερα σημαντικά και μπορούν να στηρίξουν την επανεκκίνηση της εθνικής οικονομίας μέσω της προώθησης της καινοτομίας. Προκειμένου να καταφέρουν οι ΜμΕ να επιδείξουν τις σημαντικές προοπτικές που έχουν, θα πρέπει, σε πολλές περιπτώσεις, να ακολουθήσουν διαφοροποιημένες επιλογές χρηματοδότησης από αυτές που προσφέρουν οι ελληνικές εμπορικές τράπεζες, αφού πρώτα ρυθμίσουν τις υφιστάμενες οφειλές τους προς το τραπεζικό σύστημα. Η ανάπτυξη των ΜμΕ θα πρέπει να βασιστεί στην επιχειρηματική βούληση, στην έως τώρα αποκτηθείσα γνώση, αλλά και στην προώθηση των διαθέσιμων χρηματοδοτικών εργαλείων, ενώ απαραίτητη θα είναι η υποστήριξή τους μέσα από ένα κατάλληλο πλαίσιο αξιολόγησης που θα προάγει τις περιπτώσεις όπου διαφαίνεται ότι θα προσφέρουν προστιθέμενη αξία στην εθνική οικονομία.

2.3 Τομείς μελλοντικής ανάπτυξης για τις ελληνικές επιχειρήσεις στη σημερινή παγκόσμια ψηφιακή οικονομία

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση (eGovernment) ορίζεται από τον Οργανισμό Ηνωμένων Εθνών «η αξιοποίηση του διαδικτύου (internet) και του παγκόσμιου ιστού (World Wide Web) για την παροχή κυβερνητικής πληροφορίας και υπηρεσιών στους πολίτες» (United Nations and ASPA, 2002). Η Παγκόσμια Τράπεζα δίνει και τον εξής ορισμό: «Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση αφορά τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών (ΤΠΕ) από κυβερνητικούς φορείς, οι οποίες έχουν τη δυνατότητα να μεταμορφώσουν τις σχέσεις των φορέων αυτών με τους πολίτες, τις επιχειρήσεις και άλλους τομείς του κράτους». Σε συνδυασμό με το ηλεκτρονικό εμπόριο (eCommerce) αλλά και την ευρύτερη έννοια του ηλεκτρονικού επιχειρείν (eBusiness)

που επιτρέπει στις ιδιωτικές επιχειρήσεις να λειτουργούν πιο αποδοτικά, αναβαθμίζει τη συναλλαγή και συνεργασία μεταξύ τους (Business-to-Business) και τις φέρνει πιο κοντά στους πελάτες τους (Business-to-Customer), η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στοχεύει να καταστήσει την αλληλεπίδραση μεταξύ του κράτους και των πολιτών (Government-to-Citizen), του κράτους και των ιδιωτικών επιχειρήσεων (Government-to-Business), του κράτους και των εργαζομένων του (Government-to-Employees) αλλά και τις σχέσεις μεταξύ των δημόσιων φορέων (Government-to-Government) πιο φιλικές, εύκολες, διαφανείς και λιγότερο κοστοβόρες. Γενικά, η βελτιωμένη παραγωγικότητα του κράτους μέσω της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης συνεπάγεται, εκτός από θετικές επιπτώσεις στην εξυπηρέτηση των πολιτών και επιχειρήσεων, εξοικονόμηση δαπανών αλλά και αύξηση εσόδων συνολικά για το κράτος (Government of India, 2008; Ndou, 2004; Deloitte Research, 2003; OECD, 2006).

Για να ενσωματωθεί μια επιχείρηση στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, καλείται να συν-εξελισσεται με άλλες επιχειρήσεις, έχοντας υπόψη πως το μερίδιο αγοράς που κατέχει είναι πιθανό να αμφισβητηθεί από νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλάβουν προληπτική δράση στο να αναπτύσσουν αμοιβαία επωφελείς («συμβιωτικές») σχέσεις με τους πελάτες, τους προμηθευτές, ακόμη και με τους ανταγωνιστές. Ειδικά για την ελληνική περίπτωση, είναι απαραίτητη η αξιολόγηση των στρατηγικών κινήσεων των παραγωγικών και ερευνητικών φορέων σε μια ευρύτερη παραγωγική αλυσίδα αξίας που διατρέχει συμπληρωματικούς κλάδους της οικονομίας. Η ολιστική αυτή προσέγγιση είναι απαραίτητη γιατί δημιουργεί συνθήκες αμφίπλευρης εποπτείας κάθε κλάδου με τους συμπληρωματικούς του, αλλά ταυτόχρονα διαστέλλει τεχνητά το μέσο επιχειρηματικό μέγεθος. Δίνει την δυνατότητα, δηλαδή, για κοινό προσανατολισμό και συνεργασίες που αμβλύνουν τις υστερήσεις που δημιουργεί το μικρό μέγεθος της μέσης ελληνικής επιχείρησης, και διευκολύνει την επίτευξη οικονομικών κλίμακας και σκοπού.

Η παραπάνω προσέγγιση που παρομοιάζει σε έννοια το οικοσύστημα, είναι αρκετά διαδεδομένη, ιδίως στον τομέα των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) ως Ψηφιακό (επιχειρηματικό) Οικοσύστημα που αναδεικνύει τη σημασία των ΤΠΕ στην ανάπτυξη των σχέσεων μεταξύ των οργανισμών του οικοσυστήματος ή το πιο γενικό οικοσύστημα γνώσης (Knowledge Ecosystem). Η προσέγγιση αυτή εντάσσεται στη μεγάλη οικογένεια των συστημικών θεωρήσεων του φαινομένου της καινοτομίας (System of Innovation) ως ενός δυναμικού,

συνδυαστικού και αλληλεπιδραστικού φαινομένου, που απαιτεί νέους τρόπους σκέψης, στρατηγικής θεώρησης και νέους τρόπους διακυβέρνησης και επομένως νέα διλήμματα πολιτικής (Fransman, 2007, 2010). Σε παγκόσμιο επίπεδο, συγκροτείται από οργανισμούς που αλληλεπιδρούν και συμβιώνουν σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Ο Fransman, (2010) εντοπίζει τέσσερις ομάδες αλληλοεπιδρώντων παικτών και αντίστοιχα τέσσερα ιεραρχικά επίπεδα στο συγκεκριμένο οικοσύστημα:

1. Ομάδα Α. Κατασκευαστές / Προμηθευτές στοιχείων των δικτύων (networked element providers). Εδώ περιλαμβάνονται όλοι οι κατασκευαστές του σχετικού εξοπλισμού, είτε αυτός αφορά μέρη του H/Y είτε κάθε είδους εξοπλισμό επικοινωνιών (από routers έως συσκευές κινητής), με τους αντίστοιχους μεταπωλητές τους.
2. Ομάδα Β. Δικτυακοί Πάροχοι, δηλαδή οι φορείς κατασκευής και λειτουργίας ενός δικτύου (πάροχοι σταθερής, κινητής, οπτικές ίνες, δορυφορικά).
3. Ομάδα Γ. Παραγωγοί περιεχομένου, εφαρμογών και υπηρεσιών.
4. Ομάδα Δ. Τελικοί χρήστες.

Βασικό χαρακτηριστικό αυτού του οικοσυστήματος είναι η διαρκής καινοτομία, η οποία αποτελεί την κινητήριου δύναμή του. Στο περιβάλλον αυτό οι παραγωγοί συμβιώνουν με επιχειρήσεις – χρήστες που είναι πρόθυμες να υιοθετήσουν καινοτόμες μη δοκιμασμένες λύσεις και εφαρμογές, προσφέροντας ανάδραση (feedback) που βοηθάει τους καινοτόμους παραγωγούς να τροποποιήσουν και να αναπτύξουν περισσότερο τα προϊόντα τους.

Η τεχνολογική σύγκλιση προϊόντων και λύσεων πληροφορικής με τις επικοινωνίες και το Διαδίκτυο, έχει ως αποτέλεσμα οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας να μετατρέπονται συνολικά σε παρόχους ολοκληρωμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (σταθερή, κινητή, Ίντερνετ) ενώ συνεργάζονται στενά τόσο με παραγωγούς περιεχομένου για παροχή συνδυασμένων υπηρεσιών, όσο και με τους κατασκευαστές εξοπλισμού. Έτσι, τα χαρακτηριστικά του ανταγωνισμού σχετίζονται με τα συνδυαστικά πακέτα και την τεχνολογική αναβάθμιση του εξοπλισμού. Με δεδομένο ότι οι αναβαθμισμένες υπηρεσίες προσφέρονται τελικά σε υψηλότερη τιμή, δημιουργείται μια σταθερή εστία εσόδων για τις εταιρείες, πολύ πιο ουσιαστική από τη συνδρομητική πελατεία φωνής. Αυτές οι τεχνολογικές εξελίξεις διαμορφώνουν και τις αντίστοιχες προοπτικές των τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα οι οποίες διαμορφώνονται στη βάση των εξής χαρακτηριστικών: Μετατόπιση του

ανταγωνισμού στην παροχή υπηρεσιών υψηλής προστιθέμενης αξίας, διαρκής εισαγωγή καινοτομιών στην αγορά, και ανάδειξη απτών ωφελειών σε όρους βελτίωσης της παραγωγικότητας των χρηστών σε επιχειρηματικές δραστηριότητες, όπως αυτά προκύπτουν από τη σύγκλιση όλων των υπηρεσιών επικοινωνιών σε μια γραμμή. Η στροφή προς τις υπηρεσίες αναμένεται να γίνεται μάλιστα εντονότερη, καθώς όλο και περισσότερο οι χρήστες (επιχειρήσεις, πολίτες, Δημόσιο) θα αγοράζουν με τη λογική της υπηρεσίας, με τον εξοπλισμό να θεωρείται επιμέρους ζήτημα, δευτερεύουσας σημασίας.

Αυτή η μετάβαση προς τις υπηρεσίες απαιτεί, εκ μέρους των επιχειρήσεων του τομέα την ενεργοποίηση στρατηγικών συσσώρευσης γνώσης και εξειδίκευσης και την ενίσχυση της τυποποίησης και πιστοποίησης του προϊόντος-υπηρεσίας. Η εγχώρια αγορά είναι ενδεχομένως μικρή για να στηρίζει ένα τέτοιο εγχείρημα, άρα οι επιχειρήσεις που θα επιλέξουν αυτή τη στρατηγική θα πρέπει να ενισχύσουν την εξαγωγική τους βάση για να αποκτήσουν εμπειρία και ικανή πελατειακή βάση, και να αναζητήσουν σε συμμαχίες, και ενδεχομένως συγχωνεύσεις, την απαραίτητη τεχνογνωσία (ΣΕΒ, IOBE και ΕΒΕΟ/ΕΜΠ, 2012).

Στο πλαίσιο αυτό, τρεις περιοχές θα μπορούσαν να εντοπιστούν ως εστίες ανάπτυξης τα επόμενα χρόνια στην Ελλάδα:

1. Οι ολοκληρωμένες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, με την ακόμα λειτουργικότερη σύγκλιση επικοινωνιών, διαδικτύου και πληροφορικής.
2. Ο τομέας των δεδομένων, με τις λύσεις στο Cloud Computing να προσφέρουν νέες δυνατότητες.
3. Η ανάπτυξη νέων ηλεκτρονικών ή κινητών (e- ή m-) υπηρεσιών, όπως υπηρεσίες ηλεκτρονικού εμπορίου, ηλεκτρονικής τιμολόγησης, ηλεκτρονικές προμήθειες, αλλά και εφαρμογών ασύρματης σύνδεσης μεταξύ συσκευών, οι οποίες επιτρέπουν στους οργανισμούς (επιχειρήσεις, Δημόσιο) που τις υιοθετούν να αποκομίσουν οφέλη παραγωγικότητας και μείωσης του λειτουργικού κόστους.

Ήδη εντός της περιόδου της κρίσης εμφανίστηκε ένας σημαντικός αριθμός νέων επιχειρήσεων που ασχολούνται με την ανάπτυξη κινητών εφαρμογών οι οποίες έχουν γεννηθεί εξ αρχής με εξωστρεφή προσανατολισμό και είναι διεθνώς ανταγωνιστικοί. Ενδεικτικά αναπτύσσονται υπηρεσίες που σχετίζονται με διάφορες επιχειρηματικές ή προσωπικές λειτουργίες, όπως η εξ' αποστάσεως διαχείριση των λογαριασμών, διαχείριση λειτουργιών του σπιτιού από το κινητό του χρήστη

(θερμοκρασίας, συστήματα συναγερμού), η παροχή σε πραγματικό χρόνο πληροφοριών για την κυκλοφορία στους οδηγούς οχημάτων (ηλεκτρονική πλοήγηση, σταθμοί ανεφοδιασμού και on line σύγκριση τιμών καυσίμων). Η επιχειρηματικότητα αυτή συνεισφέρει σημαντικά στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας και της καινοτομίας συνολικά της ελληνικής οικονομίας, ενώ αναδεικνύει νέα επιχειρηματικά μοντέλα, αγορές, ακόμα και επαγγέλματα.

Στον τομέα των δεδομένων η χρήση των νέων τεχνολογιών Cloud Computing (C.C.), μπορεί να αποτελέσει την επόμενη ριζική τεχνολογική καινοτομία που θα μεταβάλει καθοριστικά τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών – δημόσιων και ιδιωτικών – βελτιώνοντας όχι μόνο τις παραγωγικές τεχνικές, αλλά και συνολικά το μοντέλο εργασίας. Η επιλογή του C.C. φαίνεται να ταιριάζει ειδικά στο μικρό μέσο μέγεθος της ελληνικής επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι η περιορισμένη διάχυση των νέων τεχνολογιών στις ελληνικές επιχειρήσεις έχει συνδεθεί με τα υψηλά κόστη προμήθειας, συντήρησης και υποστήριξης υπολογιστών και προγραμμάτων. Η υιοθέτηση τεχνολογιών C.C. μπορεί να μειώσει σημαντικά τις δαπάνες για hardware και software χωρίς δυσμενείς επιπτώσεις στην ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Λόγω του χαμηλού κόστους ενσωμάτωσης, το C.C. μπορεί να εφαρμοστεί αμέσως και στον δημόσιο τομέα, ενισχύοντας αποφασιστικά την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και των συνδεδεμένων φορέων. Επίσης, οι εφαρμογές του C.C. μπορούν να βελτιώσουν αποφασιστικά την ανταγωνιστικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, καθώς με πολύ μικρότερο κόστος από το υφιστάμενο μοντέλο επενδύσεων μπορούν να έχουν πρόσβαση σε ακόμα περισσότερες υπηρεσίες και τελικά να αποκτήσουν τεχνολογικό πλεονέκτημα (Danchev, S., et al., 2011)..

Βασική συνθήκη όμως για την υλοποίηση των παραπάνω είναι οι σύγχρονες ευρυζωνικές υποδομές και οι καινοτόμες τεχνολογίες δικτύων. Ήδη καταγράφονται επενδύσεις για τον εκσυγχρονισμό του δικτύου, την ανανέωση των αδειών, αλλά και την εκχώρηση νέου φάσματος, σε μια προσπάθεια διεύρυνσης των δυνατοτήτων τους για παροχή στους χρήστες διάφορων υπηρεσιών. Επίσης με δεδομένη τη δύσκολη οικονομική συγκυρία και σε μια προσπάθεια ελέγχου του κόστους, φαίνεται να επιλέγεται η στρατηγική της κοινής χρήσης δικτύων, μια πρακτική που σε άλλες χώρες έχει ξεκινήσει ήδη να εφαρμόζεται. Ο στόχος που επιτυγχάνεται πέρα από τη μείωση του κόστους των επενδύσεων είναι η λειτουργία αρτιότερων δικτύων. Παράλληλα, η ασύρματη διασύνδεση συσκευών θα αυξήσει θεαματικά τη ζήτηση για

συχνότητες, καθιστώντας αναγκαία την βέλτιστη χρήση του φάσματος συχνοτήτων, ως εθνικού πόρου, για τη μεταφορά ψηφιακών δεδομένων που είναι ανάγκη να διακινούνται απρόσκοπτα μέσω διαφορετικών δικτύων, με στόχο τη διαρκή διασύνδεση των χρηστών.

Τέλος σημαντικές ευκαιρίες για την ανάπτυξη καινοτομίας και επιχειρηματικότητας μπορούν να προκύψουν από τη συμμετοχή των εταιρειών πληροφορικής σε παγκόσμια δίκτυα καινοτομίας. Μεγάλες διεθνείς εταιρείες όπως η Google και η Apple αναζητούν στην παγκόσμια αγορά μικρές εξειδικευμένες επιχειρήσεις και διάσπαρτα δίκτυα γνώσης ώστε να εμπλουτίσουν τις τεχνολογικές τους πλατφόρμες με νέες καινοτομίες (εφαρμογές και περιεχόμενο).

2.4 Ψηφιακές Προτεραιότητες για την Ευρώπη

Η στρατηγική «Ευρώπη 2020» αποσκοπεί στο να τονώσει την έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς οικονομική ανάπτυξη. Υπό τη στρατηγική αυτή, η Ψηφιακή Ατζέντα για την Ευρώπη (European Commission, 2010) είναι μία από τις επτά εμβληματικές πρωτοβουλίες, οι οποίες στοχεύουν στην ανάπτυξη της ενιαίας ψηφιακής αγοράς, και στην αξιοποίηση των ευκαιριών για καινοτομία μέσω του γρήγορου και πολύ γρήγορου ίντερνετ και των διαλειτουργικών υπηρεσιών και εφαρμογών, αναγνωρίζοντας έτσι τον σημαντικό ρόλο της διείσδυσης των ΤΠΕ και της ψηφιοποίησης. Ο γενικός στόχος της Ψηφιακής Ατζέντας για την Ευρώπη είναι να επανεκκινήσει την ευρωπαϊκή οικονομία, όπως και να διευκολύνει τους πολίτες και τις επιχειρήσεις της Ευρώπης να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν τα πιο σύγχρονα εργαλεία και υπηρεσίες ΤΠΕ. Η πλήρης εφαρμογή της επικαιροποιημένης Ψηφιακής Ατζέντας θα είχε τεράστια οικονομικά οφέλη στην ευρωπαϊκή οικονομία και κοινωνία μέχρι το 2020, καθώς αναμένεται να:

1. αυξήσει το Ευρωπαϊκό ΑΕΠ κατά 5%, ή κατά 1500€ ανά κεφαλή,
2. αυξήσει τις επενδύσεις σε ΤΠΕ,
3. βελτιώσει το επίπεδο των ψηφιακών δεξιοτήτων (eSkills) του εργατικού δυναμικού,
4. ενεργοποιήσει την καινοτομία του δημόσιου τομέα,
5. δημιουργήσει 1,2 εκ. θέσεις εργασίας μέσω της κατασκευής υποδομών, γεγονός που, με τη σειρά του, θα δημιουργούσε 3,8 εκ. νέες θέσεις εργασίας στο σύνολο της οικονομίας μακροπρόθεσμα.

Η αρχική προσέγγιση της Ψηφιακής Ατζέντας πρότεινε 101 δράσεις, που εντάσσονται στους 7 ακόλουθους πυλώνες:

- i. Πυλώνας 1: Ενιαία Ψηφιακή Αγορά.
- ii. Πυλώνας 2: Διαλειτουργικότητα και Πρότυπα.
- iii. Πυλώνας 3: Εμπιστοσύνη και Ασφάλεια.
- iv. Πυλώνας 4: Ταχεία και Υπερταχεία σύνδεση στο διαδίκτυο.
- v. Πυλώνας 5: Έρευνα και Καινοτομία.
- vi. Πυλώνας 6: Βελτίωση του Ψηφιακού Εγγραμματισμού, των Δεξιοτήτων και της Κοινωνικής Ένταξης.
- vii. Πυλώνας 7: Οφέλη στην κοινωνία από τη χρήση ΤΠΕ.

Στο πλαίσιο αυτής της εμβληματικής πρωτοβουλίας της Ψηφιακής Ατζέντας, έχουν τεθεί οι ακόλουθοι 13 ποσοτικοποιημένοι στρατηγικοί στόχοι της ΕΕ για την περίοδο 2014-2020:

1. Ολόκληρη η ΕΕ να έχει ευρυζωνική κάλυψη πάνω από 30 Mbps μέχρι το 2020.
2. Το 50% της ΕΕ να έχει ευρυζωνική σύνδεση πάνω από 100 Mbps μέχρι το 2020.
3. Το 50% του πληθυσμού να κάνει διαδικτυακές αγορές μέχρι το 2015.
4. Το 20% του πληθυσμού να κάνει διαδικτυακές αγορές από το εξωτερικό μέχρι το 2015.
5. Το 33% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να πραγματοποιεί διαδικτυακές πωλήσεις/αγορές μέχρι το 2015.
6. Η έξτρα χρέωση ανάμεσα στην περιαγωγή και στις εθνικές χρεώσεις να φτάσει στο μηδέν μέχρι το 2015.
7. Να αυξηθεί η συχνή χρήση του ιντερνέτ στον πληθυσμό από το 60% στο 75% μέχρι το 2015, και από το 41% στο 60% στα μη προνομιούχα άτομα.
8. Να μειωθεί το ποσοστό του πληθυσμού που δεν έχει χρησιμοποιήσει ποτέ το ίντερνετ από το 30% στο 15% μέχρι το 2015.
9. Το 50% των πολιτών να χρησιμοποιούν την ηλεκτρονική διακυβέρνηση μέχρι το 2015, εκ των οποίων πάνω από τους μισούς να στέλνουν ηλεκτρονικά συμπληρωμένα έντυπα.
10. Όλες οι βασικές διασυνοριακές δημόσιες υπηρεσίες, που συμφωνήθηκαν από τα κράτη-μέλη το 2011, να είναι διαθέσιμες διαδικτυακά μέχρι το 2015.
11. Να διπλασιαστούν οι δημόσιες επενδύσεις σε Έρευνα και Ανάπτυξη στον τομέα των ΤΠΕ, δηλαδή να φτάσουν τα €11 δισ. Ευρώ μέχρι το 2020.
12. Να μειωθεί η κατανάλωση ενέργειας για φωτισμό μέχρι το 2020.

Η πρόοδος σε αυτούς τους στόχους για κάθε χώρα, αλλά και συνολικά για την Ευρώπη αποτιμάται σε ετήσια βάση μέσω του Πίνακα Αποτελεσμάτων της Ψηφιακής Ατζέντας.

2.5 Υφιστάμενη κατάσταση στην Ελλάδα και Ψηφιακή επιχειρηματικότητα

Ο Δείκτης Ψηφιακής Οικονομίας και Κοινωνίας (DESI) είναι ένας σύνθετος δείκτης που καταρτίζει η Ευρωπαϊκή Επιτροπή για να αξιολογεί την πρόοδο των χωρών της ΕΕ προς μια ψηφιακή οικονομία και κοινωνία. Ο δείκτης αυτός συναθροίζει μια σειρά σχετικών δεικτών, διαρθρωμένων γύρω από 5 παραμέτρους: Συνδεσιμότητα, ανθρώπινο κεφάλαιο, χρήση του διαδικτύου, ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας και ψηφιακές δημόσιες υπηρεσίες (<http://ec.europa.eu/digital-agenda/en/digital-agenda-scoreboard>). Η Ελλάδα, για το 2015, είχε συνολική βαθμολογία στον δείκτη DESI ίση με 0.36, κατατάσσεται στην 26η θέση μεταξύ 28 κρατών-μελών της ΕΕ. Σε σχέση με το προηγούμενο έτος, η Ελλάδα έχει σημειώσει πρόοδο μόνο όσον αφορά τη συνδεσιμότητα. Η Ελλάδα υστερεί στην πλευρά της ζήτησης, με χαμηλό επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων (μόνο το 59% των πολιτών είναι τακτικοί χρήστες του διαδικτύου, ενώ το 33% δεν έχουν χρησιμοποιήσει ποτέ το διαδίκτυο) και εμπιστοσύνης (οι περισσότεροι Έλληνες εξακολουθούν να μην πραγματοποιούν ηλεκτρονικές αγορές ή ηλεκτρονικές συναλλαγές). Ο παράγοντας αυτός αποτελεί τροχοπέδη στην ανάπτυξη της ψηφιακής οικονομίας στη χώρα. Εξάλλου, οι διαδικτυακές δημόσιες υπηρεσίες αποτελούν βασική πρόκληση για την Ελλάδα, δεδομένου ότι η χώρα είναι μεταξύ των τελευταίων στην ΕΕ σε αυτόν τον τομέα. Ωστόσο, είναι θετικό το γεγονός ότι το 38% των χρηστών του διαδικτύου έχουν ανταλλάξει συμπληρωμένα έντυπα με τη δημόσια διοίκηση μέσω διαδικτύου. Πάντως, σε κάθε περίπτωση, η Ελλάδα κατατάσσεται στην ομάδα των χωρών με επιδόσεις πολύ χαμηλότερες του ευρωπαϊκού μέσου όρου, μαζί με τις χώρες: Βουλγαρία, Κύπρος, Κροατία, Ουγγαρία, Ιταλία, Πολωνία, Ρουμανία, Σλοβενία και Σλοβακία. Σχετικά με τους 5 υποδείκτες του δείκτη DESI η Ελλάδα έχει τις ακόλουθες επιδόσεις.

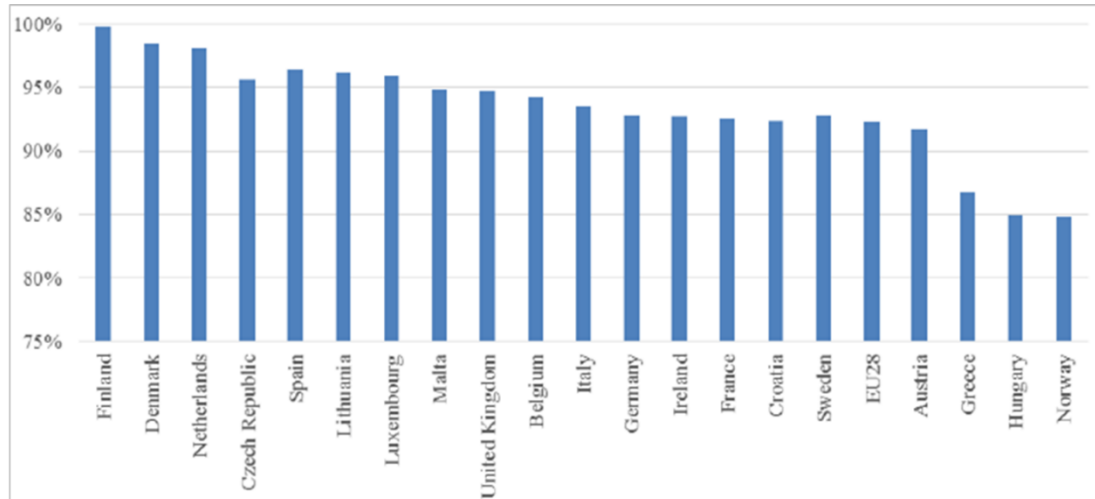
Συνδεσιμότητα

Στον τομέα αυτόν, η Ελλάδα έχει βελτιωθεί σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος, αλλά οι επιδόσεις της εξακολουθούν να είναι χαμηλότερες από αυτές των περισσότερων χωρών, με αποτέλεσμα να κατατάσσεται στην 26η θέση στην ΕΕ-28. Παρά το γεγονός ότι το 100% των ελληνικών νοικοκυριών έχει πρόσβαση σε σταθερές ευρυζωνικές υπηρεσίες, το 37% δεν έχει ακόμη συνδρομή σε αυτές. Επιπλέον, η «πρόσβαση νέας γενιάς», που αφορά σε διαδικτυακή σύνδεση υψηλής ταχύτητας (> 30 Mbps), είναι διαθέσιμη μόνο στο 27% των κατοικιών, πολύ κάτω από τον μέσο όρο της ΕΕ (62%).

Οι βασικές προκλήσεις που αντιμετωπίζει στον τομέα αυτόν η Ελλάδα, είναι α) να αυξηθεί ο αριθμός των συνδρομητών ευρυζωνικών υπηρεσιών, καθώς μόνο το 63% των νοικοκυριών έχουν συνδρομή σε σταθερές ευρυζωνικές υπηρεσίες και το 39% των πολιτών σε κινητές ευρυζωνικές υπηρεσίες, περιορίζοντας έτσι την ικανότητα της Ελλάδας να αξιοποιήσει τα οφέλη της ψηφιακής οικονομίας και β) να βελτιωθεί η κάλυψη δικτύων υψηλής ταχύτητας, δηλαδή δικτύων πρόσβασης νέας γενιάς (Next Generation Access - NGA) που παρέχουν ευρυζωνική ταχύτητα τουλάχιστον 30 Mbps. Σήμερα η κάλυψη δικτύων NGA στην Ελλάδα είναι χαμηλότερη από το ήμισυ του μέσου όρου της ΕΕ. Ομοίως, οι συνδρομές σε ευρυζωνικές συνδέσεις υψηλής ταχύτητας πρέπει να αυξηθούν, δεδομένου ότι μόνο το 2,6% των σταθερών διαδικτυακών συνδρομών αφορούν συνδέσεις υψηλής ταχύτητας (22% στην ΕΕ). Ένας από τους λόγους του χαμηλού βαθμού αφομοίωσης των ευρυζωνικών υπηρεσιών ενδέχεται να είναι το υψηλό κόστος, δεδομένου ότι το κόστος της μεμονωμένης σταθερής ευρυζωνικής συνδρομής στην Ελλάδα ανέρχεται στο 1,8% του μέσου κατά κεφαλήν εισοδήματος (1,3% στην ΕΕ). Το χαμηλό ποσοστό αφομοίωσης θα μπορούσε, επίσης, να αποδοθεί στη σχετικά χαμηλή ζήτηση που συνεπάγεται η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων του ευρύτερου πληθυσμού.

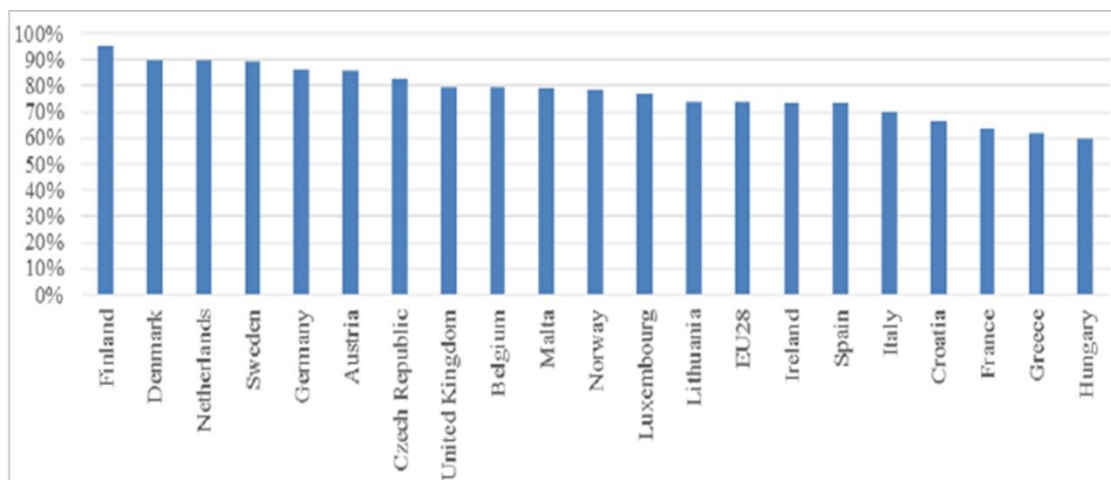
Στο ζήτημα της συνδεσιμότητας των επιχειρήσεων στο διαδίκτυο, και σύμφωνα με τη Eurostat, οι ελληνικές επιχειρήσεις εξακολουθούν να υστερούν αρκετά σε σχέση με τις υπόλοιπες οικονομίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Στην Εικόνα, 22 παρουσιάζεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν σύνδεση ευρυζωνικού δικτύου ή σύνδεση DSL. Στην κατάταξη αυτή, η Ελλάδα βρίσκεται ελαφρά χαμηλότερα από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης με ποσοστό 87% έναντι του 92%. Παρά, δηλαδή, το φαινομενικά υψηλό ποσοστό, και παρά το γεγονός ότι τα δεδομένα αυτά αφορούν μόνο τις επιχειρήσεις με προσωπικό άνω των δέκα ατόμων,

δηλαδή κάτω από το 5% των επιχειρήσεων της χώρας, διαπιστώνεται ακόμα αξιοσημείωτη απόκλιση. Αξίζει να σημειώσουμε πως στην ΕΕ-28 πάνω από το 90% των επιχειρήσεων είναι κάτω των 10 ατόμων.



Εικόνα 18 Ποσοστό των επιχειρήσεων των ευρωπαϊκών χωρών με σταθερή ευρυζωνική σύνδεση ή σύνδεση DSL (Digital Agenda Scoreboard, 2015)

Αντίστοιχα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που διατηρούν εταιρική ιστοσελίδα στην Ελλάδα, εξακολουθεί να αποκλίνει από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο καθώς περιορίζεται στο 60% (Εικόνα, 19).



Εικόνα 19 Ποσοστό των επιχειρήσεων των ευρωπαϊκών χωρών με εταιρική ιστοσελίδα (Digital Agenda Scoreboard, 2015)

Ανθρώπινο Κεφάλαιο

Στον τομέα αυτόν η Ελλάδα κατατάσσεται στην 26η θέση στην ΕΕ-28, παρουσιάζοντας μικρή μόνο βελτίωση σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Η Ελλάδα έχει ένα από τα χαμηλότερα ποσοστά τακτικών χρηστών του διαδικτύου στην ΕΕ (59%), ενώ το 33% του ελληνικού πληθυσμού δεν έχει χρησιμοποιήσει ποτέ το διαδίκτυο (ο μέσος όρος στην ΕΕ είναι 18%) (Πίνακας 1). Αυτό σημαίνει ότι το ένα τρίτο του πληθυσμού δεν μπορεί να αξιοποιήσει τις δυνατότητες που προσφέρει το διαδίκτυο.

Πίνακας 1 Επιδόσεις της Ελλάδας στον υποδείκτη «Ανθρώπινο Κεφάλαιο» του σύνθετου δείκτη DESI (Στοιχεία 2013-2014) (Digital Agenda Scoreboard, 2015)

Δείκτης	Επίδοση DESI 2015	Κατάταξη στην ΕΕ-28	Μέσος όρος ΕΕ-28
Τακτικοί χρήστες του διαδικτύου (% ατόμων ηλικίας 16-74 ετών)	59%	26	75%
Βασικές ψηφιακές δεξιότητες (% ατόμων ηλικίας 16-74 ετών)	45%	25	59%
Ειδικό σε θέματα ΤΠΕ (% εργατικού δυναμικού)	1,4%	27	2,8%
Πτυχιούχοι θετικών επιστημών, τεχνολογίας, μηχανικής και μαθηματικών (Πτυχιούχοι STEM ανά 1.000 άτομα ηλικίας 20 έως 29 ετών)	14	18	17

Η Ελλάδα πρέπει να αντιμετωπίσει το σοβαρό χάσμα ψηφιακών δεξιοτήτων, καθώς με αυτόν τον τρόπο περιορίζεται η δυνατότητα αξιοποίησης των ωφελειών που μπορούν να έχουν οι πολίτες με τη συμμετοχή τους σε ένα ευρύ φάσμα διαδικτυακών δραστηριοτήτων. Οι ψηφιακές δεξιότητες είναι σήμερα αναγκαίες για το σύνολο του εργατικού δυναμικού, και το γεγονός ότι μόνο το 45% των Ελλήνων διαθέτουν τουλάχιστον ένα βασικό επίπεδο ψηφιακών δεξιοτήτων αποτελεί σημαντικό εμπόδιο στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας. Επίσης, η Ελλάδα έχει το δεύτερο χαμηλότερο ποσοστό ειδικών σε ΤΠΕ στο σύνολο του εργατικού δυναμικού της μεταξύ όλων των χωρών της ΕΕ (1,4%). Η Ελλάδα έχει, επίσης, χαμηλότερες επιδόσεις σε σχέση με τον μέσο όρο της ΕΕ όσον αφορά τους πτυχιούχους STEM (θετικών επιστημών, τεχνολογίας, μηχανικής και μαθηματικών), με το 1,4% των Ελλήνων ηλικίας 20-29 ετών να έχουν πτυχίο αυτής της κατηγορίας. Κατά συνέπεια, υπάρχει έλλειμμα ψηφιακών δεξιοτήτων, το οποίο εμποδίζει την αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ψηφιακής οικονομίας προς όφελος της ανάπτυξης και της απασχόλησης.

Χρήση Διαδικτύου

Για τη χρήση των διαδικτυακών υπηρεσιών, είτε πρόκειται για ηλεκτρονικές τραπεζικές συναλλαγές είτε για ηλεκτρονικές αγορές, η Ελλάδα επίσης βρίσκεται στην 26η θέση. Οι Έλληνες χρήστες του διαδικτύου έχουν γενικά πρόσβαση σε μια μεγάλη ποικιλία διαδικτυακών δραστηριοτήτων και κάνουν μεγαλύτερη χρήση του διαδικτύου για όλες αυτές τις δραστηριότητες σε σχέση με τον μέσο όρο της ΕΕ. Διαβάζουν τις ειδήσεις ηλεκτρονικά (85%), ακούν μουσική, βλέπουν ταινίες, παίζουν ηλεκτρονικά παιχνίδια (52%) και επικοινωνούν μέσω φωνητικών κλήσεων ή βιντεοκλήσεων (45%) ή μέσω των κοινωνικών δικτύων (64%). Ωστόσο, δείχνουν μεγάλη απροθυμία να πραγματοποιήσουν οποιαδήποτε ηλεκτρονική συναλλαγή, σε ποσοστά (21%) για ηλεκτρονικές τραπεζικές υπηρεσίες, (40%) για ηλεκτρονικές αγορές, πολύ χαμηλότερα από τον μέσο όρο της ΕΕ (57% και 63% αντίστοιχα).

Στον τομέα του ηλεκτρονικού εμπορίου (eCommerce), οι ελληνικές επιχειρήσεις που διεξάγουν online πωλήσεις αντιστοιχούν σε ένα αρκετά μικρό ποσοστό του συνόλου των ελληνικών επιχειρήσεων (μόλις 9,1%), το οποίο, βέβαια, είναι σχετικά κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ που βρίσκεται στο 15% (Στοιχεία 2013-2014) [Digital Agenda Scoreboard, 2015]. Αντίστοιχα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που κάνουν online αγορές είναι 18% για την Ευρώπη και 13% για την Ελλάδα (2013).

Παρά την αρνητική αυτή εικόνα, σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του Εργαστηρίου Ηλεκτρονικού Εμπορίου (ELTRUN) του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, οι Έλληνες online καταναλωτές αύξησαν περίπου κατά 10% τον αριθμό των κατηγοριών προϊόντων/υπηρεσιών που αγοράζουν online το 2014, οδηγώντας σε μία διεύρυνση της σχετικής αγοράς. Επίσης, 6/10 online καταναλωτές αναμένεται να αυξήσουν την αξία των online αγορών τους ενώ μόνο 1/10 αναμένεται να τη μειώσουν. Η αύξηση αυτή σχετίζεται με τις υψηλού επιπέδου online υπηρεσίες που προσφέρονται στις περιοχές του τουρισμού, των εισιτηρίων και των ασφαλειών. Η αύξηση στις άλλες δυο περιοχές σχετίζεται με σημαντικές επενδύσεις που έγιναν για online υπηρεσίες από επαγγελματίες (φαρμακοποιούς) ή νέους επιχειρηματίες.

Ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας

Η ενσωμάτωση της ψηφιακής τεχνολογίας από τις επιχειρήσεις είναι η παράμετρος του DESI 2015, στην οποία η Ελλάδα έχει τις καλύτερες επιδόσεις σε σύγκριση με τις άλλες παραμέτρους, δεδομένου ότι έχει βαθμολογηθεί με 0,31 και βρίσκεται στην 19η θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ. Ωστόσο, οι ελληνικές επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν καλύτερα τις δυνατότητες που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο και οι εφαρμογές Cloud Computing ώστε να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητά τους, αλλά και να προσεγγίσουν πελάτες και να πραγματοποιήσουν πωλήσεις. Στον Πίνακα 2, παρουσιάζεται πως το ποσοστό των επιχειρήσεων (με τουλάχιστον 10 απασχολούμενους) που χρησιμοποιούν τεχνολογίες ηλεκτρονικής ανταλλαγής πληροφοριών (40%) και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (17%) είναι υψηλότερο από τον μέσο όρο της ΕΕ (31% και 14% αντίστοιχα). Ωστόσο, δεν υπάρχουν πολλές ελληνικές επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τεχνολογίες RFID (2,6%), ηλεκτρονικά τιμολόγια (4,8% το 2013) ή υπηρεσίες υπολογιστικού νέφους (4,7%). Οι ελληνικές επιχειρήσεις πρέπει να αυξήσουν τον βαθμό της ψηφιοποίησής τους ώστε να ενισχύσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά τους, και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες που προσφέρει το ηλεκτρονικό εμπόριο. Πολύ λίγες ΜΜΕ στην Ελλάδα πραγματοποιούν πωλήσεις μέσω διαδικτύου (9,1%) και ακόμη λιγότερες πραγματοποιούν διαδικτυακές πωλήσεις σε άλλα κράτη-μέλη της ΕΕ (4,3%).

Πίνακας 2 Επιδόσεις της Ελλάδας στον υποδείκτη «Ενσωμάτωση της Ψηφιακής Τεχνολογίας» του σύνθετου δείκτη DESI (Στοιχεία 2013-2014) (Digital Agenda Scoreboard, 2015)

Δείκτης	Επίδοση DESI 2015	Κατάταξη στην ΕΕ-28	Μέσος όρος ΕΕ-28
Ηλεκτρονική ανταλλαγή πληροφοριών (% επιχειρήσεων)	40%	7	31%
RFID (% επιχειρήσεων)	2,6%	26	3,8%
Μέσα κοινωνικής δικτύωσης (% επιχειρήσεων)	17%	12	14%
Ηλεκτρονικά τιμολόγια - eInvoices (% επιχειρήσεων)	Μη διαθέσιμο	-	11%
Υπολογιστικό νέφος (% επιχειρήσεων)	4,7%	25	11%
Ηλεκτρονικές πωλήσεις (% ΜΜΕ)	9,1%	23	15%
Κύκλος εργασιών ηλεκτρονικού εμπορίου (% κύκλου εργασιών ΜΜΕ)	Μη διαθέσιμο	-	8,8%
Διασυνοριακές πωλήσεις μέσω Διαδικτύου (% ΜΜΕ)	4,3%	22	6,5%

Ψηφιακές Δημόσιες Υπηρεσίες

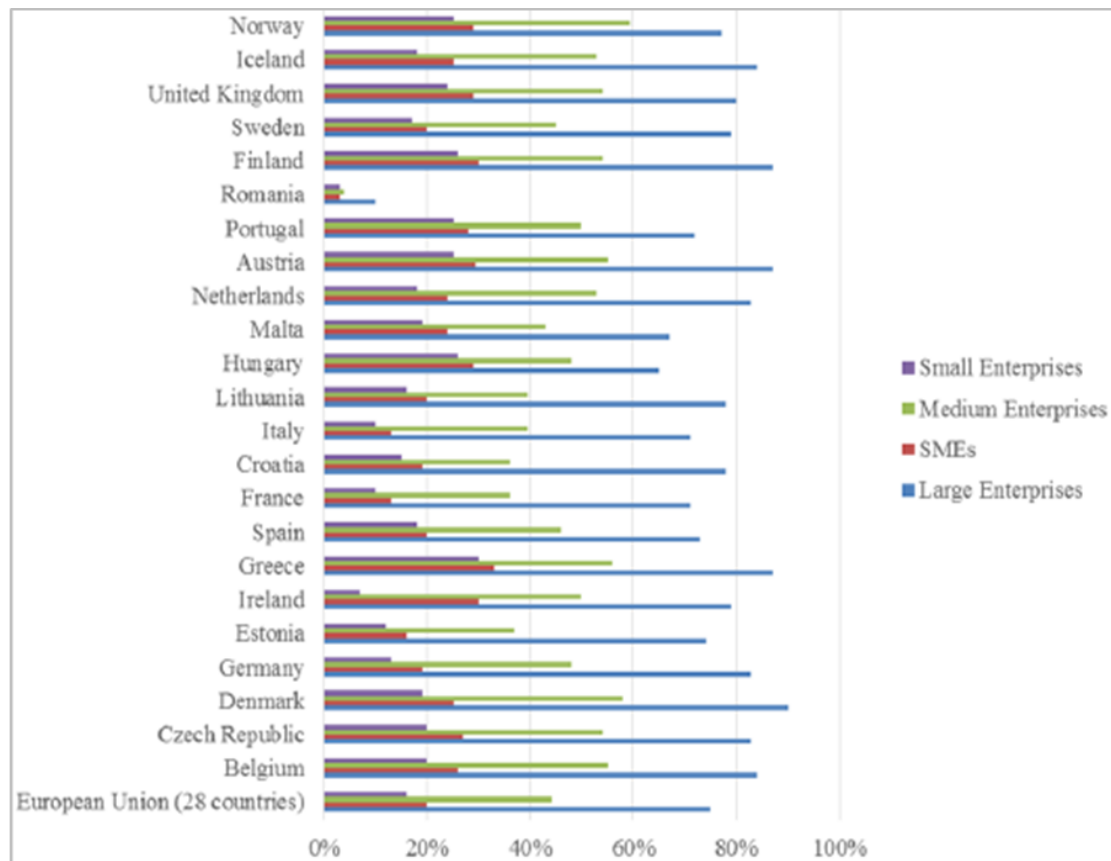
Η παροχή σύγχρονων δημόσιων υπηρεσιών μέσω διαδικτύου αποτελεί εργαλείο βελτίωσης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, των πολιτών και της δημόσιας διοίκησης. Παρόλο που η Ελλάδα έχει σημειώσει τη μεγαλύτερη βελτίωση σ' αυτή την παράμετρο, οι επιδόσεις της είναι χαμηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ όσον αφορά τους περισσότερους δείκτες ψηφιακών δημόσιων υπηρεσιών. Η βαθμολογία της Ελλάδας ειδικά στον δείκτη για τα προσυμπληρωμένα έντυπα (που εκτιμά το βαθμό στον οποίο τα δεδομένα που είναι ήδη γνωστά στη δημόσια διοίκηση προσυμπληρώνονται στα έντυπα που παρέχονται στον χρήστη), και στον δείκτη για την ολοκλήρωση υπηρεσιών μέσω διαδικτύου (που εκτιμά τον βαθμό στον οποίο τα διάφορα στάδια σε μια συναλλαγή με τη δημόσια διοίκηση μπορούν να διεκπεραιωθούν εξ ολοκλήρου μέσω διαδικτύου), την κατατάσσει μεταξύ των τελευταίων χωρών στην ΕΕ και δείχνει την ανάγκη περαιτέρω εκσυγχρονισμού των υπηρεσιών της. Ωστόσο, η βαθμολογία της Ελλάδας είναι υψηλότερη από τον μέσο όρο της ΕΕ όσον αφορά το ποσοστό των χρηστών του διαδικτύου που έχουν υποβάλει συμπληρωμένα έντυπα στη δημόσια διοίκηση (38%). Η αποτελεσματικότητα και το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχουν τα συστήματα υγείας μπορούν να βελτιωθούν σημαντικά μέσω της ψηφιοποίησης.

Οι επιδόσεις της Ελλάδας στον τομέα της ηλεκτρονικής υγείας μπορούν να βελτιωθούν, κυρίως με την ενθάρρυνση της μεγαλύτερης ανταλλαγής ιατρικών δεδομένων (μόνο το 17% των Ελλήνων γενικών ιατρών ανταλλάσσουν ιατρικά δεδομένα με ηλεκτρονικά μέσα, έναντι 36% στην ΕΕ). Επιπλέον, η Ελλάδα πρέπει να αυξήσει τις επιδόσεις της σε σχέση με την ηλεκτρονική συνταγογράφηση, καθώς μόνο το 18% των γενικών ιατρών διαβιβάζουν με ηλεκτρονικό τρόπο συνταγές στους φαρμακοποιούς. Την τελευταία περίοδο, η δημόσια διοίκηση έκανε σημαντικές προσπάθειες να υιοθετήσει ψηφιακές τεχνολογίες για τον εκσυγχρονισμό της, συμπεριλαμβανομένων:

- i. της λειτουργίας της κεντρικής διαδικτυακής πύλης «ΕΡΜΗΣ»,
- ii. της εφαρμογής του προγράμματος «Διαύγεια» για την προώθηση της διαφάνειας,
- iii. του ηλεκτρονικού συστήματος φορολογικών υπηρεσιών “TAXIS”, στο οποίο είναι εγγεγραμμένοι σχεδόν όλοι οι πολίτες της χώρας.

Ένας ακόμα δείκτης που περιγράφει τη διείσδυση των ΤΠΕ στις επιχειρήσεις είναι και το ποσοστό των επιχειρήσεων που προσλαμβάνουν ειδικούς σε θέματα ΤΠΕ (ICT/IT specialists). Το ποσοστό αυτό ποικίλλει και από χώρα σε χώρα, αλλά κυρίως

εξαρτάται από τον τομέα που δραστηριοποιείται η εταιρεία και από το μέγεθός της. Οι μεγαλύτερες εταιρείες έχουν μεγαλύτερο κύκλο εργασιών, χρησιμοποιούν πιο εκτεταμένα τις ΤΠΕ και προσλαμβάνουν σε μεγαλύτερο βαθμό IT specialists από τις μικρότερες. Στην Εικόνα, 20 παρουσιάζεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που προσλαμβάνουν τέτοιους experts με βάση το μέγεθος των εταιρειών. Οι μικρές επιχειρήσεις περιλαμβάνουν 10-49 εργαζόμενους, οι μεσαίες επιχειρήσεις 50-249 εργαζόμενους, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις 10-249 εργαζόμενους και οι μεγάλες επιχειρήσεις περισσότερο από 250 εργαζόμενους.



Εικόνα 20 Ποσοστό επιχειρήσεων ανά κατηγορία μεγέθους που προσλαμβάνει ICT experts (Eurostat)

Οι υψηλότερες επιδόσεις σημειώνονται από τις μεγάλες (250+ εργαζόμενοι) και τις μεσαίες επιχειρήσεις (50-249 εργαζόμενοι). Οι ελληνικές επιχειρήσεις φαίνεται να προσλαμβάνουν IT specialists σε ποσοστό μεγαλύτερο από τον μέσο όρο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης ακόμα και όσον αφορά τις μικρές επιχειρήσεις.

Η συναλλαγή των επιχειρήσεων με το δημόσιο αφορά σε τέσσερις διαφορετικές λειτουργίες:

- i. δήλωση των ασφαλιστικών εισφορών των εργαζομένων,
- ii. φορολογική δήλωση της εταιρείας,

- iii. δήλωση του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας (ΦΠΑ),
- iv. δήλωση των φόρων τελωνείου και ειδικών φόρων κατανάλωσης.

Η λειτουργία που επιτελείται κυρίως ηλεκτρονικά από τις επιχειρήσεις είναι η δήλωση του ΦΠΑ, ενώ αυτή που επιτελείται από μικρό ποσοστό των επιχειρήσεων ηλεκτρονικά είναι η δήλωση των φόρων τελωνείου και ειδικών φόρων κατανάλωσης. Η Ελλάδα κατέχει αρκετά καλή θέση στην χρήση υπηρεσιών eGovernment από τις επιχειρήσεις, καθώς είναι αρκετά πάνω από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Επίσης, και με βάση το EITO (European Information Technology Observatory) για το 2015, η συνολικά αξία της αγοράς ΤΠΕ στην Ελλάδα ήταν 5,313 δισ. Ευρώ. Από αυτά το μεγαλύτερο μέρος (περίπου 3,44 δισ.) αφορούσε την αγορά τηλεπικοινωνιών ενώ τα υπόλοιπα, την πληροφορική. Σύμφωνα με στοιχεία του ΣΕΠΕ (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων Πληροφορικής και Επικοινωνιών), η εγχώρια αγορά ΤΠΕ είναι από τις ελάχιστες που λόγω της οικονομικής κρίσης εμφάνιζε αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης μέχρι το 2017. Οι καλύτερες επιδόσεις παρατηρούνται στον κλάδο του λογισμικού και των υπηρεσιών, ενώ αντίθετα, οι υπηρεσίες συστημάτων πληροφορικής αναμένεται να σημειώσουν άνοδο.

Συνοψίζοντας, η Ελλάδα υστερεί σημαντικά σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο σε πολλούς δείκτες υιοθέτησης των ΤΠΕ, όπως είναι η πρόσβαση των νοικοκυριών σε ευρυζωνική σύνδεση, η κινητή ευρυζωνικότητα, η ταχεία ευρυζωνικότητα, οι ψηφιακές ικανότητες του εργατικού δυναμικού, οι δείκτες ηλεκτρονικού εμπορίου και η χρήση των ΤΠΕ από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Παρόλα αυτά, αποδίδει σχετικά καλά στην ηλεκτρονική αλληλεπίδραση των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις δημόσιες αρχές.

Μία αντίστοιχη σύνοψη της τεχνολογικής ετοιμότητας της χώρας δίνει και ο ομώνυμος δείκτης που δημοσιεύει το World Economic Forum κάθε χρόνο. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τον δείκτη Network Readiness Index (NRI), που απεικονίζει την τάση των χωρών να ερευνούν και να εκμεταλλεύονται τις δυνατότητες που προσφέρουν οι ΤΠΕ. Ο δείκτης αυτός βασίζεται σε έξι αρχές, την πρόοδο στις οποίες και αποτιμά:

1. Στην ύπαρξη ενός καλά οργανωμένου θεσμικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος για την υιοθέτηση των ΤΠΕ.
2. Στην τεχνολογική ετοιμότητα, η οποία αποτιμάται από τις υποδομές των ΤΠΕ, τις δεξιότητες και τον βαθμό στον οποίο αυτές είναι προσιτές-προσβάσιμες.

3. Στη συμμετοχή του πληθυσμού, των επιχειρήσεων και της δημόσιας διοίκησης στην υιοθέτηση των ΤΠΕ.
4. Στην επίτευξη θετικών επιδράσεων στην οικονομία και την κοινωνία ως αποτέλεσμα της υιοθέτησης των ΤΠΕ.
5. Στη συνεργασία και στην αλληλεπίδραση των παραπάνω παραγόντων.
6. Στο γεγονός ότι το πλαίσιο για την τεχνολογική ετοιμότητα θα πρέπει να παρέχει σαφή καθοδήγηση πάνω στις πολιτικές εφαρμογών των ΤΠΕ.

Μεθοδολογικά, ο δείκτης NRI είναι συνάρτηση τεσσάρων άλλων υποδεικτών, οι οποίοι βασίζονται σε 10 ομάδες δεδομένων, η κάθε μία από τις οποίες υπολογίζεται μέσω διαφορετικών μεταβλητών.

1. Υποδείκτης Περιβάλλοντος

- α) Πολιτικό και Θεσμικό Περιβάλλον
- β) Επιχειρηματικό Περιβάλλον και Καινοτομία

2. Υποδείκτης Ετοιμότητας

- α) Υποδομές και Ψηφιακό Περιεχόμενο
- β) Προσιτότητα
- γ) Δεξιότητες

3. Υποδείκτης Χρήσεως

- α) Χρήση από Ιδιώτες
- β) Χρήση από Επιχειρήσεις
- γ) Χρήση από Δημόσια Διοίκηση 242

4. Υποδείκτης Επιπτώσεων

- α) Οικονομικές Επιπτώσεις
- β) Κοινωνικές Επιπτώσεις

Οι επιδόσεις τις Ελλάδας στους παραπάνω τομείς παρουσιάζονται στον Πίνακα 3, συγκριτικά με τον μέσο όρο των χωρών που συμμετέχουν στην έρευνα (ΕΙΤΟ, 2015).

Πίνακας 3 Οι επιδόσεις της Ελλάδας στον Network Readiness Index του World Economic Forum

Δείκτης	Θέση (σε 143 χώρες)	Βαθμός
ΓΕΝΙΚΟΣ ΔΕΙΚΤΗΣ NRI	66	4.1
Υποδείκτης Περιβάλλοντος	88	3,8
Πολιτικό και Θεσμικό Περιβάλλον	106	3,2
Επιχειρηματικό Περιβάλλον και Καινοτομία	68	4,3
Υποδείκτης Ετοιμότητας	60	4,9
Υποδομές και Ψηφιακό Περιεχόμενο	40	5,0
Προσιτότητα	96	4,4
Δεξιότητες	58	5,3
Υποδείκτης Χρήσεως	68	3,7
Χρήση από Ιδιώτες	48	4,8
Χρήση από Επιχειρήσεις	96	3,4
Χρήση από Δημόσια Διοίκηση	82	3,6
Υποδείκτης Επιπτώσεων	68	3,7
Οικονομικές Επιπτώσεις	74	3,1
Κοινωνικές Επιπτώσεις	65	4,3

Η Ελλάδα, το 2015 βρισκόταν στην 66η θέση με τιμή δείκτη 4.1. Στους επιμέρους δείκτες, η καλύτερη κατάταξη εμφανίζεται στην κατηγορία «Υποδομές και Ψηφιακό Περιεχόμενο», στην οποία η χώρα καταλαμβάνει την 40η θέση (39η στην πληθυσμιακή κάλυψη με δίκτυα κινητών επικοινωνιών, 38η σε ευρωζωνικότητα διαδικτύου). Η μεγαλύτερη βαθμολογία που σημείωσε, είναι στην κατηγορία «Δεξιότητες» με τιμή δείκτη 5.3 και της έδωσε την 58η θέση. Αντίστοιχα υψηλή ήταν η κατάταξη στη «Χρήση από Ιδιώτες» (48η με δείκτη 4.8), καθώς στους επιμέρους δείκτες η Ελλάδα ήρθε 21η σε συνδρομές δικτύου σταθερής ευρωζωνικής σύνδεσης και 52η στη σύνδεση των νοικοκυριών στο διαδίκτυο. Αντίθετα, στη «Χρήση από Ιδιώτες» η Ελλάδα έφτασε μόλις την 96η θέση. Γίνεται φανερό για τη χώρα μας, πως παρά τη βελτίωση που έχει σημειώσει, υστερεί σε όλες τις επιμέρους κατηγορίες σε σχέση με τις υπόλοιπες χώρες που ανήκουν στο ίδιο (ανώτερο) επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο Διοίκηση στη σύγχρονη εποχή

Ορισμός της Διοίκησης

Η διοίκηση αναπτύχθηκε ως ανάγκη συντονισμού των παραγωγικών συντελεστών των επιχειρήσεων στα πλαίσια των τεχνολογικών και κοινωνικο-οικονομικών αλλαγών της εποχής και στη βάση της αρτιότερης διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού. Είναι επομένως η τέχνη της ικανοποίησης των στόχων με τη διαχείριση ανθρώπων καθώς και της κατασκευής ή της επιστασίας. Η διοικητική διαδικασία έχει ως βασικό στόχο την ωφέλεια της επιχείρησης. Εκτός από τα μέσα παραγωγής πρέπει να υπάρχει και η ανάλογη υποστήριξη των ανθρώπων της επιχείρησης (το πάθος και η αγάπη για αυτό που κάνουν, η σωστή οργάνωση και ικανότητα υλοποίησης αποφάσεων, το όραμα, η στρατηγική, τεχνικές υλοποίησης της στρατηγικής αυτής).

Η διοίκηση επομένως είναι η διαχείριση μέσων παραγωγής ιδεών και ανθρώπων. Σύμφωνα με τους Malcolm & Giles, (1990), ισχύουν οι παρακάτω ορισμοί:

- i. Διοίκηση είναι η απόφαση να κάνεις κάτι και να το κάνεις, δηλαδή στόχος – απόφαση και υλοποίηση – δράση.
- ii. Διοίκηση είναι ο συνδυασμός και συντονισμός ανθρώπινων και φυσικών οικονομικών συντελεστών για την παραγωγή αγαθού ή υπηρεσίας που έχει ζήτηση και προσφέρεται σε τιμές που είναι συμφέρουσες για τον καταναλωτή και την επιχείρηση. Παράλληλα κάνει τον χώρο εργασίας ευχάριστο και αποδεκτό από τους εργαζόμενους.

Συνιστά επομένως, τη διαδικασία σχεδιασμού και διατήρησης ενός περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται ομαδικά και πετυχαίνουν συγκεκριμένους στόχους (Koontz & Weillrich, 1990). Οι διευθυντές υλοποιούν τις διοικητικές λειτουργίες του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της στελέχωσης, της ηγεσίας και του ελέγχου. Εφαρμόζεται σε όλους τους οργανισμούς, αφορά όλα τα οργανωτικά επίπεδα και έχει κύριο στόχο το πλεόνασμα. Απαραίτητες συνιστώσες όσων ασκούν διοίκηση, αποτελούν η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, η διαχείριση, η διοίκηση ανθρώπινων πόρων και η οργανωσιακή ηγεσία.

Στην εποχή της 4BE που διανύουμε η Διοίκηση, επικεντρώνεται στη μέτρηση της επίδοσης, και στα συστήματα μέτρησής της όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας, η

διοίκηση επίδοσης και το σύστημα BSC (Balanced Scorecard). Το διαδίκτυο, το ηλεκτρονικό εμπόριο και το ηλεκτρονικό επιχειρείν συνιστούν τη βάση των στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης για να είναι βιώσιμη, ανταγωνιστική και κερδοφόρα. Το ενδιαφέρον σε αυτά τα συστήματα είναι στην εγκυρότητα του συστήματος μέτρησης παρά στον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες ώστε να βελτιωθεί ο τρόπος με τον οποίο παρέχονται οι υπηρεσίες. Σημαντικό είναι και το γεγονός πως οι επιδόσεις αφορούν κυρίως στο άτομο και όχι στο συνδυασμό επιχείρηση-άτομο.

3.1 Στόχοι, λειτουργίες, σημασία της Διοίκησης

Στόχοι της διοίκησης αποτελούν: α) η εξασφάλιση των οργανωτικών στόχων και σκοπών με το λιγότερο κόστος και την ελάχιστη σπατάλη, β) η φροντίδα της υγείας, της ευημερίας και της ασφάλειας του προσωπικού και γ) η προστασία των μηχανημάτων και των πόρων της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων και των ανθρώπινων πόρων.

Η διοίκηση συμπεριλαμβάνει πέντε διοικητικές λειτουργίες:

1. Σχεδιασμός ή προγραμματισμός που αναφέρεται στη δημιουργία σχεδίων, προγραμμάτων στρατηγικής και θέσπιση στόχων,
2. Οργάνωση, κατά την οποία σχεδιάζεται η εργασία, η τμηματοποίηση της επιχείρησης, η οργανωτική δομή, προσδιορίζεται η εξουσία και η ευθύνη καθώς και η αποκέντρωση,
3. Στελέχωση, που συνδυάζει το συντονισμό και την οργανωσιακή κουλτούρα με σκοπό την ανάπτυξη,
4. Ηγεσία που εποπτεύει και αναλύει τη διοίκηση και τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων,
5. Έλεγχος των οικονομικών ή παραγωγικών λειτουργιών (Mullins, 2007).

Στη συνέχεια οι παραπάνω λειτουργίες που αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ελέγχονται για να προσδιορισθεί αν είναι σύμφωνες με τον αρχικό προγραμματισμό και εξυπηρετούν τους επιθυμητούς στόχους. Εντοπίζονται τα άτομα που είναι υπεύθυνα για τα αποτελέσματα και λαμβάνονται τα αναγκαία μέτρα για τη βελτίωση των επιδόσεων.

Ο σχεδιασμός-προγραμματισμός ως έννοια και λειτουργία διακρίνεται στον στρατηγικό, τον διαχειριστικό και τον τακτικό ή λειτουργικό προγραμματισμό. Ο πρώτος περιλαμβάνει τις στρατηγικές αποφάσεις μέσω των οποίων διαμορφώνεται το όραμα, η αποστολή, οι μακροπρόθεσμοι στόχοι και οι στρατηγικές της οργάνωσης. Ο διαχειριστικός αντανακλά τα μεσοπρόθεσμα σχέδια που απαιτούνται για την υλοποίηση του πρώτου με βασικό μέλημα τον προϋπολογισμό των στρατηγικών ενεργειών, ενώ ο λειτουργικός περιλαμβάνει τα επιμέρους προγράμματα και τις δράσεις που είναι αναγκαίο να αναληφθούν για την εκπλήρωση των βραχυπρόθεσμων στρατηγικών στόχων. Είναι φανερό, η υπεροχή του στρατηγικού προγραμματισμού έναντι των δύο άλλων μορφών. Ωστόσο, οι προαναφερθείσες μορφές προγραμματισμού συχνά διαπλέκονται καθώς στην καθημερινή πρακτική δεν υφίστανται καθαρές διαχωριστικές γραμμές

Η στρατηγική διοίκηση, βασίζεται στις αλλαγές του περιβάλλοντος και στοχεύει στη λήψη διοικητικών αποφάσεων για την επίτευξη συγκεκριμένων σκοπών με δεδομένα μέσα. Υλοποιείται μέσα από μία δομημένη διαδικασία ανάλυσης της υφιστάμενης κατάστασης τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος, ανάπτυξης στρατηγικών στόχων της οργάνωσης και κατανομής πόρων προς υλοποίηση των στόχων αυτών.

Τα κύρια χαρακτηριστικά μιας στρατηγικής είναι (Παπαδάκης Β., 2016):

1. Η προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον,
2. Η δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της διάταξης των πόρων,
3. Ο καθορισμός του εύρους δραστηριοτήτων αλλά και της κατεύθυνσης της οργάνωσης μακροπρόθεσμα,
4. Η ανταπόκριση στις ανάγκες του περιβάλλοντος και η ικανοποίηση των προσδοκιών των βασικών ομάδων ενδιαφερομένων.

Η πρόβλεψη του περιβάλλοντος συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην κατανόηση της μελλοντικής πορείας της οργάνωσης. Η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι μια ορθολογική διαδικασία βάσει της οποίας διαμορφώνονται οι σκοποί και οι εναλλακτικές επιλογές (Γεωργόπουλος Ν., 2006). Μέσω της στρατηγικής διοίκησης επιτυγχάνεται η αντιστοίχιση ανάμεσα στους εσωτερικούς πόρους και τις ικανότητες της οργάνωσης και των ευκαιριών και κινδύνων που επικρατούν στο εξωτερικό της περιβάλλον.

3.2 Σύγχρονες Θεωρίες Διοίκησης

Οι σύγχρονες θεωρίες Διοίκησης ανταποκρίνονται στο μεταβαλλόμενο οργανωτικό περιβάλλον και είναι οι παρακάτω:

1. Η κλασσική θεωρία της επιστημονικής διοίκησης,

Σύμφωνα με τη θεωρία επιστημονικού μάνατζμεντ του Taylor, στόχος είναι η βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργατών.

Βασικά αξιώματα:

- i. Υπάρχει ένας μοναδικός άριστος τρόπος εκτέλεσης κάθε εργασίας,
- ii. Κατάλληλη επιλογή των εργατών για την κάθε εργασία,
- iii. Κατάλληλη εκπαίδευσή τους,
- iv. Υπάρχει εγγενής διαφορά μεταξύ εργατών και μάνατζερ.

Σύμφωνα με τη θεωρία της κλασσικής διοίκησης του Fayol, ένας οργανισμός πρέπει να είναι αυστηρά δομημένος και να έχει σαφείς κανόνες. Η διοίκηση πρέπει να βασίζεται σε 5 αρχές: προγραμματισμός, οργάνωση, συντονισμός, προσταγή, έλεγχος. Επίσης, πρέπει να υπάρχει: συγκεντρωτισμός, πειθαρχία, ομαδικό πνεύμα, δικαιοσύνη στις αμοιβές, σταθερή εργασία, οι εργαζόμενοι να θέτουν τα συμφέροντα του οργανισμού πάνω από το ατομικό τους συμφέρον.

Η θεωρία της γραφειοκρατίας του Weber έχει τα εξής χαρακτηριστικά του «ιδανικού» τύπου οργάνωσης:

- i. Αυστηρή ιεραρχία,
- ii. Συγκεντρωτισμός στη λήψη αποφάσεων,
- iii. Κανόνες λειτουργίας,
- iv. Καταμερισμός της εργασίας,
- v. Εξουσία (νόμιμη, χαρισματική, ορθολογική).

2. Η θεωρία της συμπεριφοράς,

Σύμφωνα με την προσέγγιση των ανθρωπίνων σχέσεων, οι εργαζόμενοι, πέρα από χέρια, έχουν και καρδιά και μεταφέρουν τις αξίες, τη στάση και τα κίνητρά τους μέσα στο χώρο που εργάζονται. Έμφαση δίνεται στη διερεύνηση των αρχών που διέπουν την ατομική αλλά και την ομαδική τους συμπεριφορά, οι οποίες αποτελούν σημαντική παράμετρο για την παρακίνηση και τη βελτίωση της απόδοσης.

Βασικές θεωρίες με έμφαση στις ανθρώπινες σχέσεις είναι:

- i. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow ,

ii. Η θεωρία X και Ψ του McGregor,

iii. Η θεωρία παρακίνησης – ψυχικής υγείας του Herzberg.

3. Η θεωρία της διοικητικής επιστήμης/επιχειρησιακής έρευνας,

Η ορθολογική προσέγγιση δέχεται πως οι οργανισμοί είναι συστήματα λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Οι εργαζόμενοι, εκτός από χέρια και καρδιά, έχουν και μυαλό. Ιδιαίτερη σημασία έχει η ερμηνεία των οργανώσεων ως «συστήματα λήψης αποφάσεων» (Herbert Simon, Νόμπελ Οικονομικών 1978). Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται ως ορθολογικά όντα με σαφείς διανοητικές και αντιληπτικές ικανότητες, οι οποίες προσδιορίζουν την οργανωσιακή τους συμπεριφορά και τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση.

4. Η συστημική θεωρία.

Ανήκοντας στις σύγχρονες προσεγγίσεις, η συστημική θεωρία βρίσκει γόνιμο έδαφος στο χώρο των οργανώσεων (τέλη της δεκαετίας του 1960) επηρεάζοντας τον τρόπο σκέψης έως και σήμερα. Θεμελιωτής της συστημικής σκέψης θεωρείται ο βιολόγος Bertalanffy (1901-1972). Οι οργανώσεις αντιμετωπίζονται ως σύνθετα ανοιχτά συστήματα. Η θεωρία αυτή, επικεντρώνεται στη μελέτη των συστατικών στοιχείων μιας οργάνωσης, όπως άτομα, στόχοι, τεχνολογία, πληροφορίες, μεμονωμένα, αλλά και σε σχέσεις αλληλεπίδρασης, τόσο μεταξύ τους όσο και με την ευρύτερη κοινωνία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο Ηγεσία

4.1 Τι είναι ηγεσία και τι είναι ηγέτης

Σύμφωνα με τους Hersey και Blanchard (1969), «Ηγεσία είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους μιας επιχείρησης όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτήν. Από αυτόν τον ορισμό της ηγεσίας προκύπτει ότι την διαδικασία της ηγεσίας συναποτελούν ο ηγέτης, οι υφιστάμενοι και άλλες μεταβλητές που σχετίζονται με την κατάσταση που επικρατεί στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Evans and Lindsay (1999), ηγεσία είναι η ικανότητα ενός ατόμου να επηρεάζει θετικά το ανθρώπινο δυναμικό και τα συστήματα τα οποία βρίσκονται υπό την επίβλεψη του ώστε να μπορέσει να επιτύχει σημαντικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με το λεξικό της νεοελληνικής γλώσσας του καθηγητή γλωσσολογίας Μπαμπινιώτη (1998), η ηγεσία είναι η άσκηση εξουσίας και καθοδηγητικού ρόλου στα πλαίσια μιας ομάδας. Ο Μπουραντάς (2001), ορίζει πως η ηγεσία είναι η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα (Πετρίδου, 1993). Γενικά, η ηγεσία είναι μια τέχνη και ως τέτοια έχει περιθώρια για καλλιέργεια και εξέλιξη. Όπως όμως κάθε μορφή τέχνης, έτσι και η ηγεσία αν γίνει στερεότυπη, παύει να είναι τέχνη. Για αυτό το λόγο, η ηγεσία δεν επιτρέπεται και δεν μπορεί να περιοριστεί και να τυποποιηθεί από πλευράς αποστολής, μεθόδων και μορφής (Κωστούλας, 1996). Ο ηγέτης, λοιπόν, είναι το πρόσωπο που αναγνωρίζει αυτές τις επιθυμίες και αναλαμβάνει εκείνες τις ενέργειες ή εκτελεί εκείνα τα προγράμματα, που σκοπεύουν στην ικανοποίησή τους. Αυτή η θεώρηση έχει σημασία για τα διοικητικά στελέχη, όταν σχεδιάζουν το περιβάλλον για την απόδοση των υφισταμένων τους. Η παραπάνω θεώρηση είναι επίσης γνωστή και ως «θεώρηση εξαρτήσεως» (Potter J., 1996).

4.2 Ηγεσία και μάνατζμεντ

Η «διεύθυνση και ηγεσία», ως μία από τις λειτουργίες της διοίκησης, αφορά στις διαπροσωπικές σχέσεις σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας. Είναι η διαπροσωπική πλευρά της διοικήσεως, με την οποία οι υφιστάμενοι οδηγούνται να κατανοήσουν και να συμβάλουν αποδοτικά και αποτελεσματικά στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών. Ως ένα υποσύστημα στο όλο σύστημα της οργάνωσης και διοίκησης συμμετέχει αποφασιστικά στην αύξηση της παραγωγικότητας και του μεγέθους του αποτελέσματος.

Με τον όρο «διεύθυνση» συνήθως και κυρίως εννοούμε την άσκηση ηγεσίας. «Ηγεσία» είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη ή διαδικασία και γενικότερα ο τρόπος επηρεασμού των ατόμων, ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη για την επιχείρηση. Ο ζήλος αντικατοπτρίζει προθυμία και ένταση στην εκτέλεση της εργασίας η εμπιστοσύνη πείρα και τεχνική ικανότητα. Το να ηγείται κανείς σε έναν οργανισμό, σημαίνει να διευθύνει, να εμπνέει, να πείθει, να προτείνει, και να παροτρύνει ακόμη και τον «τελευταίο» εργαζόμενο του οργανισμού για το όραμα του στην θέση που κατέχει. Κατά γενική εκτίμηση, η ηγετική ικανότητα και ο τρόπος που εκφράζεται από τον εκάστοτε ηγέτη-μάνατζερ συμβάλλει σε μεγάλο ποσοστό στην «εξωτέρκευση» των ικανοτήτων των υφισταμένων.

Καθήκον του διοικητικού στελέχους είναι να φέρει σε πέρας το έργο της επιχείρησης κατά τον αποτελεσματικότερο τρόπο με τη βοήθεια του προσωπικού που διαθέτει τη μεγαλύτερη δυνατή αποδοτικότητα. Μεταξύ της ηγεσίας και του μάνατζμεντ καθώς επίσης και μεταξύ του μάνατζερ και του ηγέτη, υπάρχει διαφορά. Η ηγεσία συνήθως πιστεύει στην αναγκαιότητα της αλλαγής του τρόπου συμπεριφοράς και νοοτροπίας των ανθρώπων, όταν οι συνθήκες το επιβάλλουν, ακόμα και στην αναγκαιότητα αλλαγής του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η ηγεσία δηλαδή, αναφέρεται συχνά σε καινοτομίες, σε προσπάθειες που γίνονται για τη βελτίωση των συνθηκών λειτουργίας μιας επιχείρησης.

Το μάνατζμεντ χρησιμοποιεί ανθρώπινες πηγές, όργανα και πηγές πληροφοριών, για να εκπληρώσει τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη μεριά, η ηγεσία είναι η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζονται η συμπεριφορά και οι δραστηριότητες των άλλων για την επίτευξη των σκοπών. Ο επηρεασμός των άλλων γίνεται με τη βοήθεια της επικοινωνίας.

Ο μάνατζερ έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων λόγω της επίσημης εξουσίας που του παρέχει η θέση του. Αντίθετα, ο ηγέτης είναι δυνατόν να εμφανιστεί μόνος του μέσα από μια ομάδα ατόμων και μπορεί να επηρεάσει τους άλλους, χωρίς να έχει επίσημη εξουσία. Οι ηγέτες δημιουργούν σαφείς και ορατές αξίες, τις οποίες ενσωματώνουν στη στρατηγική του οργανισμού. Τυπικά το μάνατζμεντ έχει ευρύτερη έννοια ασχολείται με μη ανθρώπινες πηγές, ενώ η ηγεσία ασχολείται με ανθρώπινες πηγές. Πολλοί αποτελεσματικοί μάνατζερ με την πάροδο του χρόνου γίνονται ηγέτες.

Το μάνατζμεντ κατά κύριο λόγο αντιμετωπίζει την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες επιχειρήσεις κι οργανισμούς, δηλαδή ασχολείται με τις περίπλοκες υποθέσεις. Είναι δηλαδή η εκτέλεση των αναγκαίων λειτουργιών, που είναι απαραίτητες για την επιτυχία ενός οργανισμού ή τμήματος αυτού. Χωρίς καλό μάνατζμεντ, μεγάλες επιχειρήσεις τείνουν να καταστούν χαοτικές με τρόπους που απειλούν την ύπαρξη τους. Αντίθετα, το καλό μάνατζμεντ εξασφαλίζει συνήθως την τάξη και την συνέπεια σε κρίσιμες διαστάσεις της επιχειρήσεις όπως η ποιότητα και η κερδοφορία των προϊόντων (Μπουραντάς, Δ., 2001).

Η ηγεσία, σε αντίθεση με το μάνατζμεντ, αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου. Το γεγονός ότι ο κόσμος των επιχειρήσεων έχει γίνει πιο ασταθής και περισσότερο ανταγωνιστικός, είναι ένας από τους λόγους που ο ρόλος της ηγεσίας έχει καταστεί τόσο σημαντικός. Είναι κατά κύριο λόγο η ικανότητα των διοικούντων να επιβλέπουν αλλά και να συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους για την αποτελεσματικότερη κι αποδοτικότερη εκτέλεση του έργου, που τους έχει ανατεθεί ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού. Η Διοίκηση και η ηγεσία είναι δύο διαφορετικές μέθοδοι να οργανώσει κάποιος μια ομάδα ανθρώπων να πετύχει ένα στόχο (Μπουραντάς, Δ., 2005).

4.3 Τα ουσιώδη ζητήματα της ηγεσίας

Σύμφωνα με έρευνες που έγιναν από το 1948 ο Stogdill (1974) ταξινόμησε τα χαρακτηριστικά του ηγέτη σε έξι (6) κατηγορίες. Οι κατηγορίες με τα χαρακτηριστικά είναι:

- i. Σωματικά χαρακτηριστικά, όπως ηλικία, εμφάνιση, ύψος και βάρος.
- ii. Κοινωνικό υπόβαθρο, όπως μόρφωση, κοινωνική θέση και κινητικότητα.

- iii. Χαρακτηριστικά ευφυΐας, όπως ευφυΐα, ικανότητες, κρίση γνώσεις, αποφασιστικότητα και ευφράδεια λόγου.
- iv. Χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως επιθετικότητα, ενεργητικότητα, επιβλητικότητα, εξωτερίκευση, ενθουσιασμός, ανεξαρτησία, δημιουργικότητα, προσωπική ακεραιότητα και αυτοπεποίθηση.
- v. Χαρακτηριστικά που έχουν σχέση με τα καθήκοντα, όπως επιτυχία, υπευθυνότητα, πρωτοβουλία, επιμονή, ανάληψη ευθυνών και προσαρμοστικότητα στο έργο.
- vi. Κοινωνικά χαρακτηριστικά, όπως διοικητική ικανότητα, ελκυστικότητα, συνεργασία, δημοτικότητα, γόητρο, κοινωνικότητα, διαπροσωπικές σχέσεις, ευγένεια και διπλωματία.

Μολονότι τα αποτελέσματα αυτών των ερευνών φαίνεται ότι βοηθούν στον εντοπισμό ορισμένων χαρακτηριστικών των ηγετών, ελάχιστα όμως στοιχεία παρέχουν τη δυνατότητα για κατανόηση και πρόβλεψη της αποτελεσματικότητας του ηγέτη.

Μια ακόμη από τις επικρίσεις της θεωρίας αυτής είναι ότι τα ατομικά γνωρίσματα που έχουν σημασία για μια απασχόληση μπορεί να μην έχουν σημασία για κάποιους άλλους ρόλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Συνεπώς αμφισβητείται η ομοιομορφία των χαρακτηριστικών για όλους τους ηγέτες. Επιπλέον η συγκέντρωση της προσοχής στα χαρακτηριστικά δεν μπορεί να δείξει αυτό που το άτομο πραγματικά κάνει κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ηγέτη. Η προσέγγιση αυτή αγνοεί τον υφιστάμενο και την επιρροή που αυτός ασκεί πάνω στον τρόπο της ηγεσίας.

Ο πίνακας 4 παριστάνει τα κύρια χαρακτηριστικά και προσόντα της ηγεσίας (Stogdill, 1974).

Πίνακας 4 Ηγετικές ικανότητες και χαρακτηριστικά

Χαρακτηριστικά	Δεξιότητες
- Προσαρμόζεται σε καταστάσεις - Ευαισθητοποιημένος για το κοινωνικό περιβάλλον - Φιλόδοξος και προσανατολισμένος - Κατηγορηματικός - Συνεργάσιμος - Αποφασιστικός - Αξιοπιστός - Δεσποτικός (επιθυμία να επηρεάσει άλλους) - Ενεργητικός (υψηλό επίπεδο δραστηριότητας) - Επίμονος - Αυτοπεποίθηση - Ανεκτικός στο στρες - Πρόθυμος να αναλάβει την ευθύνη	- Έξυπνος (ευφυής) - Εννοιολογικά εξειδικευμένος - Δημιουργικός - Διπλωματικός και διακριτικός - Άριστη γνώση ομιλίας - Καλά ενημερωμένος για το έργο της ομάδας - Οργανωμένος (διοικητική ικανότητα) - Πειστικός - Κοινωνική εξειδίκευση

Οι ικανότητες-δεξιότητες ενός αποτελεσματικού ηγέτη είναι (Byrd, 1987):

Το όραμα

Ο ηγέτης είναι οραματιστής και προβλέπει το μέλλον. Το όραμα είναι σπουδαίο για τον οργανισμό, ιδιαίτερα σε περιόδους που λαμβάνουν χώρα μεγάλες αλλαγές, καθώς απαντά στο «Τι θέλουμε να γίνουμε;»

Η ενδυνάμωση

Ο ηγέτης ενδυναμώνει και ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να συμμετάσχουν σε όλες τις προσπάθειες βελτίωσης των λειτουργιών του οργανισμού και της ποιότητας των προϊόντων. Ενδυνάμωση σημαίνει ανάθεση εξουσίας στα άτομα, που βρίσκονται στα κατώτερα κλιμάκια του οργανισμού, με την παράλληλη ανάπτυξη των διατμηματικών ομάδων.

Η διαίσθηση

Ο ηγέτης χρησιμοποιεί και τη διαίσθησή του στη λήψη των αποφάσεων, κυρίως σε περιόδους αβεβαιότητας και μεγάλων αλλαγών.

Εσωτερική κατανόηση

Η εσωτερική κατανόηση απαιτεί την εσωτερική αναζήτηση και έπειτα την αναγνώριση των σχέσεων με τους υπαλλήλους και τον οργανισμό. Απαιτεί την εξέταση των δυνατών και αδύνατων σημείων του ατόμου.

Η συμβατότητα αξιών

Ο ηγέτης ενσωματώνει τις αξίες του στο διοικητικό σύστημα της επιχείρησης. Στις αξίες αυτές περιλαμβάνονται ο σεβασμός για το άτομο, η εμπιστοσύνη, η ομαδική εργασία, η εντιμότητα.

Σχέση οράματος και ηγεσίας

Ο Likert αφού ερεύνησε το θέμα της ηγεσίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική. Την θεωρία του ο Likert την ανέπτυξε στη βάση τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας: το εκμεταλλευτικό, το καλοπροαίρετο, το συμβουλευτικό, το συμμετοχικό.

Οι προσπάθειες αυτές της περιγραφής και κατανόησης της ηγεσίας δέχονται τέσσερις υποθέσεις:

1. Η μορφή της ηγεσίας περιγράφεται από τον τρόπο συμπεριφοράς που οι ηγέτες χρησιμοποιούν την ομάδα.
2. Το κρίσιμο σημείο στη μορφή της συμπεριφοράς του ηγέτη εντοπίζεται στο βαθμό που η συμπεριφορά αυτή είναι αυταρχική ή δημοκρατική.

3. Δεν υπάρχει ένας ο καλύτερος τρόπος άσκησης ηγεσίας για όλες τις καταστάσεις. Είναι αναγκαίο να εκτιμηθούν οι καταστάσεις και οι συνθήκες που επικρατούν μέσα στον οργανισμό και στο περιβάλλον, προτού επιλεγεί ο κατάλληλος τρόπος συμπεριφοράς του ηγέτη.

4. Για την επιλογή ενός στυλ ηγεσίας το καταλληλότερο κριτήριο είναι η αποτελεσματικότητα. ενδείκνυται δηλαδή πάντοτε εκείνο το στυλ ηγεσίας που οδηγεί στη μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα.

4.4 Τι σημαίνει Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά

Η ηγετική ικανότητα και ο τρόπος που εκφράζεται από τον εκάστοτε ηγέτη-μάντζερ συμβάλλει σε μεγάλο ποσοστό στην «εξωτερίκευση» των ικανοτήτων των υφισταμένων. Επίσης, το να ηγείται κανείς σε έναν οργανισμό, σημαίνει να διευθύνει, να εμπνέει, να πείθει, να προτείνει, και να παροτρύνει ακόμη και τον «τελευταίο» εργαζόμενο του οργανισμού για το όραμα του στην θέση που κατέχει.

Ο Likert κατέληξε ότι το συμμετοχικό στυλ ηγεσίας είναι το πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Επίσης υποστήριξε ότι δεν υπάρχει αιτιατή σχέση μεταξύ στυλ ηγεσίας και βαθμού απόδοσης της ομάδας, αλλά αυτή δημιουργείται με την παρέμβαση μιας κατηγορίας άλλων μεταβλητών, που με τη σειρά τους διαχωρίζονται στις αιτιατές, ή ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες ελέγχονται από τον ηγέτη της ομάδας και τις εξαρτημένες, από αυτές της προηγούμενης ομάδας, όπως οι στάσεις των ατόμων και η παρακίνηση.

Οι βασικές αρχές στις οποίες πρέπει να στηρίζεται το συμμετοχικό σύστημα είναι οι ακόλουθες (Kotter, J.P., 2001):

1. Ομαδική Εργασία: Ένας από τους παράγοντες που κρίνουν την επιτυχία του ηγέτη είναι η ενίσχυση της ομαδικότητας. Οι αποφάσεις οι οποίες λαμβάνονται περνούν στα μέλη της ομάδας συνοδευόμενες με κάποιες οδηγίες και παρατηρήσεις.

Κυρίαρχος παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης, είναι η ομαδική εργασία. Η ομαδική εργασία προϋποθέτει ότι μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης υπάρχει συνεργασία και ομοψυχία. Και ο ρόλος του ηγέτη πρέπει να είναι η ενίσχυσή της.

2. Παρακίνηση: Στην επιχείρηση, πρέπει να επικρατούν συνθήκες κατάλληλες που να ενισχύουν την θέληση των ατόμων για εργασία και να ικανοποιούν τις ανάγκες τους.

3. Θέσπιση υψηλών στόχων: Οι στόχοι τους οποίους θέτει η ομάδα θα πρέπει αφενός να είναι υψηλοί και να υλοποιούνται με δημοκρατικές διαδικασίες. Η θέσπιση υψηλών στόχων κάθε φορά αυξάνει το αίσθημα αυτοπεποίθησης των μελών της ομάδας, καθώς και την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την επίτευξή τους.
4. Συντονισμός της Ομάδας: Ο ηγέτης της ομάδας πρέπει να επιδιώκει όχι μόνο το συντονισμό των μελών της ομάδας αλλά και τον συντονισμό των ομάδων μεταξύ τους.

Σχετικά με τις περιπτώσεις κρίσεων που αφορούν κάτι απρόβλεπτο με αρνητικές συνέπειες (Barton, 1993), στόχος της σύγχρονης διοίκησης είναι ο σχεδιασμός μέτρων για την πρόληψή τους, λαμβάνοντας υπόψη τα εξωτερικά φυσικά, πολιτικά, οικονομικά και περιβαλλοντικά αίτια και η εφαρμογή τους ώστε να αντιμετωπιστούν (Shaw & Harrald, 2004). Σύμφωνα με τους Pearson & Clair, (1998), η διαχείριση κρίσεων περιλαμβάνει διαμόρφωση ομάδας διαχείρισης κρίσεων, συνεργασία με επαγγελματίες συμβούλους, δημιουργία σχεδίου διαχείρισης κρίσεων, γνώση των νόμων εργασίας, παροχή καθοδήγησης και συμβουλών, υιοθέτηση πειθαρχημένων δράσεων. Καλή πρακτική θεωρείται η ομαδική εργασία των διευθυντών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο Ικανότητες, χαρακτηριστικά ηγετών

Τα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα της ηγεσίας και στα οποία συμφωνούν οι περισσότεροι από τους μελετητές είναι τα εξής:

1. Ευφυΐα και νοημοσύνη.
2. Συναισθηματική νοημοσύνη.
3. Γνώσεις και πολυμάθεια.
4. Αυτογνωσία.
5. Συστηματική σκέψη.
6. Ακεραιότητα.
7. Πίστη σε αξίες.
8. Ταπεινότητα.
9. Κύρος και κοινωνική υπευθυνότητα.
10. Δικαιοσύνη.
11. Θάρρος.
12. Αντοχή.
13. Επιμονή.
14. Ενθουσιασμός.
15. Πρωτοβουλία.
16. Διορατικότητα.
17. Ισχυρή θέληση για υψηλές επιδόσεις.
18. Ικανότητα επικοινωνίας και πειθούς.
19. Ικανότητα δημιουργικής σκέψης και λήψης αποφάσεων.
20. Εποπτική ικανότητα.

5.1 Θεμελιώδη στοιχεία του χαρακτήρα του ηγέτη

Οι διαφορετικές μορφές ηγετών με τα στοιχεία που τους χαρακτηρίζουν είναι τα παρακάτω (άρθρο, Στάμκος, Κ):

1. Αυταρχικός: Ο ηγέτης διατηρεί όσο το δυνατό περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης απόφασης, δηλαδή παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει στην ομάδα για εκτέλεση. Εφαρμόζεται σε νέους εργαζόμενους ή σε αυτούς που είναι δύσκολο να διοικηθούν.

2. Πειστικός: Ο ηγέτης αφήνει το πεδίο ελεύθερο να χρησιμοποιείται για εργαζόμενους που θα εργαστούν πρόθυμα και θα κάνουν αυτό που τους λένε οι άλλοι εφόσον τους εξηγήσουν τους λόγους που πρέπει να το κάνουν.
3. Ανθρωπιστικός: Ο ηγέτης συνεργάζεται (ή ζητά τη συμμετοχή) όσο είναι δυνατό με τους εργαζόμενους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν. Η συμβολή των υφισταμένων ζητείται κι επιδιώκεται, συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων κι εξουσιοδοτούνται σε μεγάλο βαθμό.
4. Αδιάφορος/ Εξουσιοδοτημένος: Ο διοικητής/ηγέτης τηρεί μια πολιτική "μη ανάμειξης". Εξουσιοδοτεί, παρέχοντας αρκετή εξουσία και δικαίωμα λήψης απόφασης στους εργαζόμενους. Δίνει λίγες οδηγίες - κατευθύνσεις και επιτρέπει στους υφισταμένους του εκτεταμένη ελευθερία. Ο ρόλος του ηγέτη εδώ είναι πολύ περιορισμένος.
5. Δημοκρατικός: Ο διοικητής/ηγέτης δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων. Σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων. Συμπερασματικά έχουμε εργαζόμενους με ανάμιξη στη παραγωγή (Κονταράτου Α., Blanchard Κ., 1994).

Άλλες κατηγορίες ηγετών με διαφορετικά στοιχεία είναι τα ακόλουθα:

1. Οραματιστής: Εμπνέει τους υφισταμένους του. Πιστεύει στο όραμά του και το προωθεί με κάθε δύναμη. Εξηγεί τον τρόπο με τον οποίο η προσπάθεια των εργαζομένων συνεισφέρει στο κοινό όραμα. Παρακινεί τους εργαζόμενους προς το «κοινό» όραμα, δημιουργώντας ιδιαίτερα θετικό εργασιακό κλίμα. Αυτό το μοντέλο ηγεσίας είναι κατάλληλο όταν είναι απαραίτητο ένα νέο όραμα, ή μια καθαρή διεύθυνση, ή μια δραστική αλλαγή.
2. COACH: Ακούει τους υφισταμένους του. Βοηθά τους ανθρώπους να εντοπίσουν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους. Λειτουργεί ως σύμβουλος. Ενθαρρύνει την προσπάθεια. Αναθέτει καθήκοντα και αναπτύσσει ανθρώπους. Συνδέει αυτό που θέλει το άτομο με το στόχο της επιχείρησης, δημιουργώντας αρκετά θετικό κλίμα. Το μοντέλο αυτό επιτυγχάνει την ανταγωνιστικότητα και αυξάνει την απόδοση, χτίζοντας μακροπρόθεσμες ικανότητες.

3. AFFILIATIVE: Προωθεί την αρμονία μεταξύ των μελών της ομάδας. Είναι φιλικός με όλους. Προωθεί την ανάπτυξη του ηθικού. Λύνει διαμάχες αν και όταν αυτές προκύψουν. Δημιουργεί αρμονία και θετικό κλίμα, συνδέοντας τους ανθρώπους μεταξύ τους. Το μοντέλο αυτό, παρακινεί σε αγχώδεις περιόδους και είναι χρήσιμο για τη σύσφιξη των σχέσεων.
4. Δημοκρατικός: Ο ηγέτης στο μοντέλο αυτό είναι άριστος ακροατής και ομαδικός παίκτης. Συνεργάζεται με τους υφισταμένους του και επηρεάζει αντιλήψεις. Εκτιμά τη συνεισφορά των ατόμων και παίρνει δέσμευση μέσω της συμμετοχής τους. Μέσα σε ένα θετικό κλίμα, δημιουργεί υποστηρικτικά τμήματα. Παίρνει χρήσιμη ανατροφοδότηση από τους υπάλληλους.

Ως μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις προτείνονται τα εξής:

1. PACESETTING: Ο διοικητής/ηγέτης έχει ισχυρή θέληση για επιτεύγματα. Διαθέτει υψηλά προσωπικά πρότυπα, είναι αυτοπαρακινούμενος, ανυπόμονος, έχει μικρές ικανότητες συνεργασίας και καθοδηγείται από τους αριθμούς. Επίσης υλοποιεί προκλητικούς και συναρπαστικούς στόχους, αν και δημιουργεί ιδιαίτερα αρνητικό κλίμα όταν χρησιμοποιείται έντονα. Προτείνεται όταν χρειάζεται η επίτευξη στόχων υψηλής ποιότητας από μια ικανή ομάδα και είναι κατάλληλο για πωλήσεις.
2. COMMANDING: Ο διοικητής/ηγέτης δίνει διαταγές, απειλεί, ασκεί σφιχτό έλεγχο καταστρέφοντας το κλίμα και διώχνει τα talέντα. Μειώνει το φόβο με ξεκάθαρες κατευθύνσεις σε καιρούς ανάγκης. Επιδρά ιδιαίτερα αρνητικά στο εργασιακό κλίμα και προτείνεται σε περιόδους κρίσης, σε προβληματικούς υπάλληλους, σε περιόδους επείγουσας αλλαγής πορείας συνιστώντας ένα παραδοσιακά στρατιωτικό μοντέλο.

5.2 Οι βασικές ηγετικές ικανότητες

Κάθε χώρα εφαρμόζει το μοντέλο ικανοτήτων και δεξιοτήτων που βασίζεται σε ιστορικά δεδομένα εξέλιξης και αλλαγών του δημοσίου, των στρατηγικών αναπτυξιακών επιλογών και της επικρατούσας κοινωνικής και πολιτιστικής κουλτούρας κάθε κράτους.

Το πλαίσιο ικανοτήτων της υπηρεσίας ανώτατων στελεχών της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας (SAES) αποτελείται από πέντε βασικές ικανότητες, τις οποίες απαιτείται να κατέχουν τα ανώτατα διοικητικά στελέχη της κυβέρνησης της Νότιας Αυστραλίας, (Public Sector Performance Commission, 2011) και οι οποίες είναι:

1. Διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης και αλλαγής,
2. Επίτευξη αποτελεσμάτων,
3. Καθοδήγηση επιχειρησιακής αριστείας,
4. Διαμόρφωση σχέσεων και δέσμευση προσωπικού,
5. Επίδειξη επαγγελματισμού και προσωπικής παρακίνησης.

Κάθε μια από τις πέντε ικανότητες αναλύεται σε επί μέρους δεξιότητες, και κάθε δεξιότητα αναπτύσσεται σε δύο διαφορετικά επίπεδα. Η ύπαρξη επιπέδων οδηγεί στην επιβράβευση και στη βελτίωση της σταδιοδρομίας. Έτσι, η ικανότητα Διαμόρφωση στρατηγικής σκέψης και αλλαγής, αναλύεται ως Δημιουργία οράματος, έμπνευση, στρατηγική σκέψη και δράση, καθοδήγηση και επηρεασμός αλλαγής και επίλυση προβλημάτων. Στη συνέχεια, κάθε δεξιότητα συνδέεται με ένα σύνολο συμπεριφορών. Ενδεικτικά, η δεξιότητα δημιουργία οράματος προσδιορίζεται, στο πρώτο επίπεδο, ως η επίδειξη των παρακάτω συμπεριφορών:

- i. Ανάπτυξη οράματος βασισμένου στο ευρύτερο όραμα και κατεύθυνση για τον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων των περιφερειακών και εθνικών πολιτικών κατευθύνσεων.
- ii. Ανάπτυξη στρατηγικής κατεύθυνσης για την Υπηρεσία που διευθύνουν.
- iii. Υποστήριξη στη δημιουργία των υπηρεσιακών στρατηγικών, οι οποίες θα να είναι ευθυγραμμισμένες με τους κύριους οργανωσιακούς στόχους και τις πιθανές μελλοντικές απαιτήσεις.

Ενώ στο δεύτερο επίπεδο απαιτείται η επίδειξη των παρακάτω συμπεριφορών:

- i. Χρήση του οράματος για τον επηρεασμό οργανωσιακών συμπεριφορών.
- ii. Υποστήριξη του οργανωσιακού οράματος και των στόχων και ενοποίηση των οργανωσιακών μονάδων με τις οργανωσιακές και στρατηγικές κατευθύνσεις. (e-Περιοδικό Επιστήμης & Τεχνολογίας e-Journal of Science & Technology (e-JST) <http://e-jst.teiath.gr>).
- iii. Υποστήριξη στη δημιουργία οργανωσιακών στρατηγικών, που να είναι ευθυγραμμισμένες με τους κυβερνητικούς στόχους και τις πιθανές μελλοντικές απαιτήσεις. Συμπερασματικά, το κύριο χαρακτηριστικό του πλαισίου ικανοτήτων της Νότιας Αυστραλίας είναι ο τρόπος με τον οποίο έχει δομηθεί,

χρησιμοποιώντας ως δομικά “στοιχεία” τις απαιτούμενες ικανότητες, δεξιότητες και συμπεριφορές.

Το μοντέλο ικανοτήτων των ανώτατων στελεχών της Δημόσιας Διοίκησης των ΗΠΑ Σύμφωνα με το μοντέλο (US Office of Personnel Management, 2012) για τα ανώτατα στελέχη της δημόσιας διοίκησης των ΗΠΑ απαιτείται να κατέχουν πέντε βασικές ικανότητες, οι οποίες είναι:

- i. η διοίκηση αλλαγών,
- ii. η διοίκηση ανθρώπων,
- iii. ο προσανατολισμός στα αποτελέσματα,
- iv. η δόμηση συμμαχιών,
- v. η επιχειρησιακή οξύνοια.

Το συγκεκριμένο μοντέλο το οποίο χαρακτηρίζεται από οριζόντιες δεξιότητες όπως η αποφασιστικότητα, η επίλυση προβλημάτων, η στρατηγική σκέψη, έχει διαμορφωθεί με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτελεί τη βάση επιλογής των ατόμων, τα όποια θα στελεχώσουν τις ανώτερες διοικητικές θέσεις της δημόσιας διοίκησης των ΗΠΑ.

Το μοντέλο ικανοτήτων της Δημόσιας Διοίκησης της Νέας Ζηλανδίας (NZ State Services Commission, 2004) αποτελείται από πέντε βασικές ικανότητες, οι οποίες είναι:

- i. η συνεργατική ικανότητα για την επίτευξη ολοκληρωμένων κυβερνητικών αποτελεσμάτων,
- ii. η εξυπηρέτηση του κοινού και της κοινωνίας με αίσθηση καθήκοντος,
- iii. η λειτουργία με ηθικό τρόπο και ακεραιότητα με σκοπό να διατηρηθεί η εμπιστοσύνη των πολιτών στη κυβέρνηση,
- iv. η λειτουργία εντός του νομοθετικού πλαισίου και των κανόνων δράσης της δημόσιας υπηρεσίας,
- v. η εργασία με τρόπο που να υποστηρίζει τη συνθήκη Waitangi.

Το βασικό χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου μοντέλου είναι ότι αποτελεί ένα μοντέλο βασικών οριζόντιων ικανοτήτων, οι οποίες διαφοροποιούνται ανά διοικητική βαθμίδα στη βάση των συμπεριφορών που αναμένεται να επιδείξει το στέλεχος κάθε βαθμίδας. Για τις ανάγκες του συγκεκριμένου μοντέλου οι βαθμίδες διοικητικής ιεραρχίας είναι α) υπάλληλοι, β) υπεύθυνοι ομάδων/ Προϊστάμενοι Τμημάτων και γ) διοικητικά στελέχη ανώτερης βαθμίδας (Προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων - Διευθύνσεων).

Το μοντέλο ικανοτήτων της ΕΕ όπως προσδιορίζεται από την πρωτοβουλία «Νέες δεξιότητες για νέες θέσεις εργασίας» της αναπτυξιακής στρατηγικής Ευρώπη 2020 έχει σκοπό τη δημιουργία μιας έξυπνης, βιώσιμης και χωρίς αποκλεισμούς ευρωπαϊκής οικονομίας. Στοχεύει στο: α) να βελτιώσει την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε σχέση με τις διάφορες δεξιότητες, β) να προσαρμόσει καλύτερα την απόκτηση δεξιοτήτων στις ανάγκες της αγοράς εργασίας και γ) να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στον κόσμο της εκπαίδευσης και τον κόσμο της εργασίας. Στο ευρωπαϊκό πλαίσιο αναφοράς (2006), οι οκτώ βασικές ικανότητες είναι ένας συνδυασμός γνώσεων, δεξιοτήτων και κατάλληλων στάσεων του ανθρώπινου δυναμικού στο χώρο της εργασίας. Προσδιορίζονται ως απαραίτητες για την προσωπική ολοκλήρωση και ανάπτυξη, την ενεργό ιδιότητα του πολίτη, την κοινωνική ένταξη και την απασχόληση και αναδεικνύονται ως απαραίτητα συστατικά του ανθρώπινου δυναμικού στην κοινωνία της γνώσης. Εισάγονται ως σημαντικοί παράγοντες καινοτομίας, παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας, και μπορούν να συμβάλλουν στην κινητοποίηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και στην ποιότητα της εργασίας.

Οι βασικές ικανότητες του ευρωπαϊκού πλαισίου αναφοράς στηρίζουν τις εθνικές και ευρωπαϊκές πολιτικές επίτευξης των στόχων κάθε κράτους μέλους. Το πλαίσιο αυτό προορίζεται κατά κύριο λόγο για τους υπεύθυνους χάραξης πολιτικής, τους φορείς (e-JST, 2017) παροχής εκπαίδευσης και κατάρτισης, τους εργοδότες και τους εκπαιδευομένους (www.euroopa.eu). Στην κορυφή της λίστας των ικανοτήτων που θα είναι κρίσιμες για όλα τα επαγγέλματα μέχρι το 2020, είναι η επίλυση περίπλοκων προβλημάτων, η κριτική σκέψη, η δημιουργικότητα, η διαχείριση ανθρώπων, η συνεργασία και η συναισθηματική νοημοσύνη. Παρόμοια αποτελέσματα προέκυψαν από το ευρωπαϊκό πρόγραμμα Young leaders, στο οποίο ερευνήθηκαν οι ηγετικές ικανότητες που θα πρέπει να έχουν οι μελλοντικοί ηγέτες σε πέντε ευρωπαϊκές χώρες (Ελλάδα, Κύπρος, Βουλγαρία, Λετονία, Λιθουανία). Τα αποτελέσματα ανέδειξαν τις δέκα πιο σημαντικές ηγετικές ικανότητες δομημένες σε τρεις κατηγορίες: αυτοδιαχείρισης (αυτοπεποίθηση, αισιοδοξία, αξιοπιστία) επιχειρηματικές (στρατηγική σκέψη και σχεδιασμός, αναλυτική λήψη αποφάσεων, δημιουργική επίλυση προβλημάτων) και διαχείρισης ανθρώπων (ομαδική συνεργασία, διαπροσωπική επικοινωνία, παρακίνηση συνεργατών, δημιουργία δικτύου σχέσεων).

5.3 Κρίσιμες ικανότητες του ηγέτη στο σύγχρονο περιβάλλον

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των ηγετών-μάνατζερ τα οποία, αν και σπάνια μπορούν όλα να βρεθούν συγκεντρωμένα στο ίδιο άτομο, αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για μια επιτυχημένη καριέρα είναι τα παρακάτω (Καραγιάννης, 1996):

1. Η θέληση για επιτυχία,
2. Η διάθεση για ανάληψη κινδύνου,
3. Η εργατικότητα και η επιμονή,
4. Οι ηγετικές αλλά και οι ομαδικές ικανότητες,
5. Η ικανότητα ρεαλιστικού προγραμματισμού,
6. Η ικανότητα προώθησης προϊόντων ή υπηρεσιών,
7. Η υπευθυνότητα και η εντιμότητα,
8. Η προσαρμοστικότητα,
9. Η οργανωτική και διοικητική ικανότητα,
10. Η ικανότητα επικοινωνίας
11. Η δημιουργική σκέψη.

Κάποια από τα παραπάνω, όπως η θέληση για επιτυχία, η διάθεση για ανάληψη κινδύνου και οι ηγετικές ικανότητες, αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου τα οποία διαμορφώνονται, κάτω από την επίδραση του οικογενειακού και κοινωνικού περιβάλλοντος, κατά τα πρώτα χρόνια της ζωής του. Άλλα χαρακτηριστικά, όπως η εργατικότητα, η ικανότητα προγραμματισμού και η οργανωτική, διοικητική και επικοινωνιακή ικανότητα, είναι αποτελέσματα κυρίως του εκπαιδευτικού συστήματος (Καραγιάννης, 1996). Τέλος, η ικανότητα για δημιουργική σκέψη και καινοτομία, αποτελεί την κορύφωση της συστηματικής προσπάθειας και της προσωπικής ανάπτυξης, αλλά και ένα εξαιρετικά σπάνιο ταλέντο (Καραγιάννης, 1996).

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό αλλά και αβέβαιο εργασιακό περιβάλλον, η επιτυχία μιας επιχείρησης στηρίζεται στην ταχύτητα, την ευελιξία, την ενσωμάτωση καινοτομιών, τη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών υψηλών προδιαγραφών, ενώ κυρίαρχο ρόλο καταλαμβάνει η ενσυναίσθηση στην εξυπηρέτηση των πελατών. Για να επιτευχθούν αυτά είναι αναγκαίες ηγετικές ικανότητες, που θα δώσουν αξία στους εργαζόμενους, θα τους κάνουν να νιώσουν ξεχωριστοί και να δουν την επιχείρηση σαν αναπόσπαστο κομμάτι της ζωής τους. Επομένως, η αποτελεσματική ηγεσία

εμπεριέχει την άσκηση μάνατζμεντ και η άσκηση μάνατζμεντ εμπεριέχει στοιχεία αποτελεσματικής ηγεσίας. Η εξέλιξη του μάνατζερ και η ανάδειξή του σε ηγέτη είναι μια διεργασία που στηρίζεται κατά βάση στα συναισθήματα των ανθρώπων και κυρίως σε έννοιες όπως αυτεπίγνωση, αυτοέλεγχος, αυτοπεποίθηση, ακεραιότητα, ευσυνειδησία και ενσυναίσθηση, έννοιες δηλαδή που είναι αρκετά πιο δύσκολες στη μάθηση και την εφαρμογή από αυτές που έχει ένας τυπικός μάνατζερ.

Ο ηγέτης οραματίζεται και ο μάνατζερ διαχειρίζεται αποτελεσματικά το όραμα. Αν λοιπόν υπάρξει συνύπαρξη αυτών των δύο ρόλων από το ίδιο άτομο και καταφέρει να ισορροπήσει αλλά και να εναλλάσσει τους ρόλους ανάλογα με τις περιστάσεις, τότε ο δρόμος της επιτυχίας θα είναι εξασφαλισμένος για την επιχείρηση (Μπουραντάς, 2005). Βασικά στοιχεία της αποτελεσματικής ηγετικής συμπεριφοράς, εκτός από την ακεραιότητα ως προϋπόθεση της εμπιστοσύνης, είναι το ηγετικό στυλ, η ευαισθησία για τους ανθρώπους και η αυστηρότητα. Δεν υπάρχει καλό ή κακό στυλ. Ο ηγέτης πρέπει να επιλέγει για την κάθε περίπτωση το καταλληλότερο στυλ ηγεσίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να προσαρμόζει το στυλ ηγεσίας στην ωριμότητα των συνεργατών του, ως άτομα και ως ομάδα. Όταν αυτή είναι χαμηλή, τότε ταιριάζουν τα πιο αυταρχικά στυλ, ενώ όταν είναι υψηλή τότε τα πιο συμμετοχικά. Σε κάθε περίπτωση, ο ηγέτης ασκεί θετική και δημιουργική επιρροή πάνω σε άλλα άτομα και τα κάνει να το ακολουθούν εθελοντικά και πρόθυμα και να του έχουν εμπιστοσύνη. Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο ηγέτης πρέπει να είναι δίκαια για όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων και να είναι βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα. Σύμφωνα με τον Μπουραντά, (2005), οι κρίσιμες ικανότητες του ηγέτη στο σύγχρονο περιβάλλον, οι οποίες αποκτούν ακόμη μεγαλύτερη βαρύτητα σε περιόδους οικονομικής κρίσης, όπως αυτή που περνά η χώρα μας (αλλά και άλλες χώρες της Ευρώπης) τα τελευταία χρόνια, είναι:

- i. Πρόδραση και προνοητικότητα.
- ii. Αυτοπεποίθηση.
- iii. Ελπίδα – αισιοδοξία.
- iv. Ανθεκτικότητα.
- v. Αποτελεσματική ακοή.
- vi. Πειθώ που βασίζεται στο ήθος, διαχειρίζεται με πάθος και εκφράζεται με το λόγο.

5.4 Ηλεκτρονική ηγετική ικανότητα στη σημερινή παγκόσμια ψηφιακή οικονομία

Οι ψηφιακές επιχειρήσεις είναι επιχειρήσεις από όλους τους τομείς της οικονομίας που μπορούν να προσφέρουν οικονομική ή/και κοινωνική αξία με τη χρήση ψηφιακών τεχνολογιών. Χαρακτηρίζονται από έντονη χρήση των νέων ψηφιακών τεχνολογιών για ενίσχυση της επιχειρηματικής τους ευφυΐας, δέσμευση των πελατών τους, βελτίωση των δραστηριοτήτων τους και ανακάλυψη νέων επιχειρηματικών μοντέλων. Το 2004, το Ευρωπαϊκό Φόρουμ για τις ψηφιακές δεξιότητες υιοθέτησε τον παρακάτω ορισμό για τις ψηφιακές δεξιότητες που διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες (ΕΚ, 2004 Fonstad (2012):

Δεξιότητες χρήστη ΤΠΕ: αφορά τις ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική εφαρμογή των συστημάτων και των συσκευών ΤΠΕ από το άτομο. Οι χρήστες ΤΠΕ εφαρμόζουν συστήματα ως εργαλεία που υποστηρίζουν τη δική τους εργασία. Οι δεξιότητες των χρηστών καλύπτουν τη χρήση των κοινών εργαλείων λογισμικού και των ειδικών εργαλείων υποστηρίζοντας τις επιχειρηματικές λειτουργίες μέσα στη βιομηχανία.

Δεξιότητες επιτηδευματία ΤΠΕ: είναι οι ικανότητες που απαιτούνται για έρευνα, ανάπτυξη, σχεδιασμό, στρατηγικό προγραμματισμό, διαχείριση, παραγωγή, συμβουλευτική, μάρκετινγκ, πώληση, ενσωμάτωση, εγκατάσταση, διοίκηση, συντήρηση, υποστήριξη και σέρβις των συστημάτων ΤΠΕ.

Δεξιότητες ηλεκτρονικού επιχειρείν (αναφέρεται και ως ηλεκτρονική ηγετική ικανότητα): είναι οι ικανότητες που απαιτούνται για την αξιοποίηση ευκαιριών που παρέχονται από τις ΤΠΕ, ιδιαίτερα μέσω Διαδικτύου, προκειμένου να διασφαλιστεί πιο αποτελεσματική απόδοση των διαφόρων οργανισμών, για τη διερεύνηση των πιθανοτήτων εξεύρεσης νέων τρόπων διεξαγωγής επιχειρήσεων/διοικητικών και οργανωτικών διαδικασιών ή/και για τη δημιουργία νέων εταιρειών.

Οι διευθυντές, οι επιχειρηματίες και τα εταιρικά στελέχη πρέπει να διαθέτουν ηλεκτρονικές ικανότητες για ανάπτυξη και εξαγωγή, ώστε να μπορούν να συνδεθούν στις παγκόσμιες ψηφιακές αγορές. Ηλεκτρονική ηγετική ικανότητα είναι η επίτευξη ενός στόχου που βασίζεται στις ΤΠΕ μέσω καθοδήγησης των ανθρώπινων πόρων και χρήσης των ΤΠΕ. Ουσιαστικά, οι κάτοχοι ηλεκτρονικών ηγετικών ικανοτήτων είναι ηγέτες που βασίζονται στην τεχνολογία για την επίτευξη ενός στόχου μέσω των ΤΠΕ (Aral, Brynjolfsson and Wu 2012; Brynjolfsson and Saunders 2010; Hunter and Westerman 2010; and Weil and Ross 2010). Παράλληλα, ως ψηφιακή

επιχειρηματικότητα θεωρείται η δημιουργία ενός νέου οργανισμού που βασίζεται στις ΤΠΕ για τις λειτουργίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του με ανθρώπινη καθοδήγηση και χρήση των ΤΠΕ. Οι ψηφιακοί επιχειρηματίες είναι ηγέτες που, δημιουργούν νέα εγχειρήματα που βασίζονται στις ΤΠΕ για τις λειτουργίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους. Πιο συγκεκριμένα, το να διαθέτει κανείς δεξιότητες με έκταση και βάθος σημαίνει ότι ως ηγέτης διαθέτει τις παρακάτω δεξιότητες:

1. Χρήση των ΤΠΕ: Κάθετες δεξιότητες που αντιπροσωπεύουν την εξειδικευμένη ή τη «βαθιά γνώση» σε έναν συγκεκριμένο τομέα (επιστήμη, μηχανολογία, ΤΠΕ, κοινωνικές επιστήμες),
2. Οριζόντιες δεξιότητες που αντιπροσωπεύουν τις «εγκάρσιες δεξιότητες» (διαπραγμάτευση, κριτική σκέψη, σχεδιασμό και ανάπτυξη συστημάτων, επιχειρηματικότητα) που επιτρέπουν τη συνεργασία πέρα από διάφορα όρια.

Οι κάθετες και οι οριζόντιες δεξιότητες απαιτούν ένα βασικό επίπεδο δεξιοτήτων χρήστη ΤΠΕ, όπως ορίζεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Παρόλο που οι κάτοχοι ηλεκτρονικών ηγετικών ικανοτήτων πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες με έκταση και βάθος, η κατανομή της εξειδικευμένης γνώσης μπορεί να ποικίλλει, ανάλογα με τις δραστηριότητες τις οποίες εξασκεί ένας κάτοχος ηλεκτρονικών ηγετικών ικανοτήτων. Έτσι, ένας Διευθυντής Πληροφοριακών Συστημάτων πρέπει να διαθέτει στρατηγική κατανόηση της τεχνολογίας (μέσα κοινωνικής δικτύωσης και ανάλυσης), καθώς και πρακτική κατανόηση της μέτρησης και προτυποποίησης της καταναλωτικής συμπεριφοράς. Ένας αρχιτέκτονας επιχειρήσεων πρέπει να διαθέτει πρακτική κατανόηση των συστημάτων ΤΠΕ και να γνωρίζει πώς να ορίσει και να διαχειριστεί τις αλληλεξαρτήσεις (μεταξύ των ΤΠΕ, των επιχειρηματικών διαδικασιών και των δεδομένων) καθώς και ειδικές γνώσεις για τις λειτουργίες και τα προϊόντα, ώστε να διασφαλίζεται ότι η αρχιτεκτονική της επιχείρησης υποστηρίζει το βέλτιστο λειτουργικό μοντέλο για τον οργανισμό, δεδομένης της στρατηγικής του. Στους μεσαίους και μεγάλους οργανισμούς, οι ηλεκτρονικές ηγετικές ικανότητες κατανέμονται σε πολλά άτομα.

Ο πληθυσμός των ηγετών υψηλής τεχνολογίας παρουσιάζει μεγάλη διαφοροποίηση και περιλαμβάνει ηγέτες από διαφορετικά επίπεδα της εταιρικής ιεραρχίας. Εκτός από τα κορυφαία διοικητικά στελέχη «επιπέδου C» (CEO, CTO, CIO), υπάρχει ένα ευρύ μεσαίο στρώμα «ηγετών μεσαίας βαθμίδας». Σε αυτούς περιλαμβάνονται οι ηγέτες των επιχειρηματικών τομέων, των τμημάτων, των ομάδων έργου και άλλων υποομάδων (Harvard Business School, 2013; Alexander S., 2016).

Οι ηγέτες μεσαίας βαθμίδας διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής και του διαρκούς οργανωτικού μετασχηματισμού. Πολλές φορές πρόκειται για οραματιστές και πρωτοπόρους της καινοτομίας, που διαθέτουν έντονη κινητοποίηση, ικανότητες και μεγάλες δυνατότητες. Οι περισσότεροι οργανισμοί δεν διαθέτουν αναπτυξιακά προγράμματα για τους ηγέτες μεσαίας βαθμίδας. Στα πιθανά εναλλακτικά μέτρα προώθησης της ανάπτυξής τους περιλαμβάνεται η αναζήτηση καθοδηγητή (coach), η εξέλιξη του ίδιου του ατόμου σε μέντορα βοηθώντας άλλους να αναπτυχθούν, η ενίσχυση της αυτογνωσίας όσον αφορά στα ταλέντα και τα σημεία ανάπτυξης, η αναζήτηση ευκαιριών που αναγκάζουν το άτομο να ξεπεράσει τα όριά του και η εξοικονόμηση χρόνου για καινοτόμο σκέψη. Θα παρασχεθεί στους ενδιαφερόμενους φορείς υποστήριξη σε επίπεδο ΕΕ για τη δημιουργία μιας εφεδρείας συναφών διαθέσιμων πρωτοβουλιών σε αυτόν τον τομέα ή/και την κατάρτιση ενός προσχεδίου προγράμματος ανάπτυξης ηγετών μεσαίας βαθμίδας για τους τομείς της υψηλής τεχνολογίας. Μερικές από τις βασικές δεξιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι ηγέτες νέας γενιάς, είναι:

1. Δεξιότητες εκμάθησης, συμπεριλαμβανομένης ιδίως της ικανότητας αφομοίωσης και διαρκούς επικαιροποίησης των γνώσεων, καθώς και δημιουργίας νέων γνώσεων πέρα των υφιστάμενων.
2. Εγρήγορση, το οποίο σημαίνει ικανότητα διαρκούς παρακολούθησης των εσωτερικών και εξωτερικών (οικονομικών, κοινωνικών, πολιτιστικών, πολιτικών, τεχνολογικών) εξελίξεων, ώστε να είναι ενημερωμένοι για τις τελευταίες τάσεις, καθώς και η ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης.
3. Προσαρμοστικότητα, το οποίο σημαίνει ότι είναι ανοιχτοί στις αλλαγές (θετικές ή αρνητικές) και στη σημαντική ποικιλία του εργασιακού χώρου, η ικανότητα να αποδέχονται και να είναι προετοιμασμένοι να διαχειριστούν την αλλαγή.
4. Διαρκής πειραματισμός και ικανότητα εποικοδομητικής αξιοποίησης των αποτυχιών με αποδοχή των δυνητικών αποτυχιών και ικανότητα μετατροπής τους σε πολύτιμη εμπειρία εκμάθησης και, ακόμη καλύτερα, σε μια επωφελή κατάσταση.
5. Δεξιότητες διεπιστημονικότητας και ενσωμάτωσης, συμπεριλαμβανομένης της ικανότητας χρήσης και ενσωμάτωσης διαφόρων πεδίων σε κοινές λύσεις για σύνθετα προβλήματα, η οποία επιτυγχάνεται καλύτερα σε συλλογικό

περιβάλλον (ομαδική εργασία). Οι ικανότητες ενσωμάτωσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις σχεδιαστικές ικανότητες, την επαναστατική σκέψη και τις δεξιότητες επίλυσης σύνθετων προβλημάτων.

Με δεδομένο ότι δεν είναι δυνατή η απευθείας μέτρηση του βαθμού στον οποίο κυριαρχούν σήμερα οι ηγετικές δεξιότητες υψηλής τεχνολογίας με βάση τα υφιστάμενα επίσημα στοιχεία και τις θέσεις εργασίας, καταρτίστηκε πειραματικά ένας ευρωπαϊκός πίνακας επιδόσεων με βάση τα άμεσα διαθέσιμα στοιχεία με σκοπό την παρακολούθηση της προόδου στους τομείς που σχετίζονται με τις ηγετικές δεξιότητες υψηλής τεχνολογίας. Η πρώτη έκδοση αυτού του πειραματικού πίνακα επιδόσεων εστιάζει -προς το παρόν- μόνο στο υποσύνολο των ψηφιακών ηγετικών δεξιοτήτων υψηλής τεχνολογίας, τις λεγόμενες δεξιότητες e-Leadership.

Αποτελείται από τομείς όπως:

- i. εκπαίδευση e-Leadership,
- ii. ποσοστό του εργατικού δυναμικού με δεξιότητες e-Leadership,
- iii. διαρθρωτικές μεταβλητές που επιτρέπουν την αξιοποίηση των ευκαιριών e-Leadership και
- iv. πολιτικές ή άλλοι μηχανισμοί προώθησης του e-Leadership.

Με βάση 24 δείκτες από πρωτογενείς και δευτερογενείς πηγές, ο πίνακας επιδόσεων συγκρίνει τις «επιδόσεις» των κρατών μελών της ΕΕ και προσδιορίζει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των οικοσυστημάτων e-Leadership, ώστε να τροφοδοτείται η συζήτηση πολιτικών σε εθνικό και ευρωπαϊκό επίπεδο. Μετρά τους παράγοντες που είναι πιθανό να επηρεάζουν την προσφορά και τη ζήτηση e-Leadership σε κάθε χώρα και παρέχει πληροφορίες για τις επιδόσεις στους διαφορετικούς τομείς e-Leadership. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τους αρμόδιους χάραξης πολιτικής και τον βιομηχανικό κλάδο, καθώς και στην ανώτατη και εκτελεστική εκπαίδευση τόσο για την αντιμετώπιση των απειλών όσο και για την ανάδειξη νέων ευκαιριών. Έτσι, έχουν διακριθεί τα κράτη μέλη σε τέσσερις ομάδες με βάση τις επιδόσεις τους:

- i. (Ομάδα 4) Ιρλανδία, Ολλανδία, Φινλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Σουηδία, Βέλγιο και Δανία, οι οποίες προηγούνται με επιδόσεις 20% πάνω από τον μέσο όρο της ΕΕ.
- ii. (Ομάδα 3) Λουξεμβούργο, Μάλτα, Αυστρία, Γερμανία, Γαλλία, Σλοβενία και Εσθονία, οι οποίες εμφανίζουν επιδόσεις υψηλότερες ή κοντά στον μέσο όρο της ΕΕ αλλά όχι πάνω από 20% από αυτόν.

- iii. (Ομάδα 2) Ισπανία, Λιθουανία, Τσεχία, Λετονία, Ουγγαρία, Πορτογαλία και Πολωνία, οι οποίες εμφανίζουν επιδόσεις 20% χαμηλότερα από τον μέσο όρο της ΕΕ.
- iv. (Ομάδα 1) Κύπρος, Κροατία, Σλοβακία, Βουλγαρία, Ιταλία, Ελλάδα και Ρουμανία, οι οποίες βρίσκονται ακόμη χαμηλότερα από το 20% κάτω του μέσου όρου της ΕΕ (http://eskills-scale.eu/fileadmin/eskills_scale/country_reports_high-tech_leadership_skills_for_europe__status_may_2017_/high-tech-leadership-skills-master_gr.pdf).

Ιδιαίτερα σημαντική είναι η ενσωμάτωση της καινοτομίας, η οποία διακρίνεται σε τρεις βασικούς τομείς, τη στρατηγική, τις δεξιότητες και τα εργαλεία. Αυτοί οι τρεις τομείς αποτελούν ευθύνη της ανώτερης ομάδας διοίκησης (Austin et al. 2009; Fonstad 2011, 2012; Peppard 2010, 2013; Spitze and Lee 2012; Woerner and Weill, 2009). Ο καινοτόμος χαρακτήρας και το τεχνολογικό προφίλ αυτών των τάσεων, ιδίως στα Big Data, το Internet of Things (IoT), τις προηγμένες τεχνολογίες μεταποίησης και άλλες βασικές τεχνολογίες γενικής εφαρμογής είναι πολύ πιθανό να δημιουργήσουν ζήτηση για εντελώς νέες δεξιότητες, και εφόσον αυξάνονται και τα έσοδα των επιχειρήσεων, και νέες θέσεις εργασίας. Οι δεξιότητες που απαιτούνται για επιτυχή τεχνολογική καινοτομία είναι καθοριστικής σημασίας για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας και των δυνατοτήτων καινοτομίας της Ευρώπης. Η σύγχρονη οικονομία εξαρτάται από τη δυνατότητα των ηγετών να σχεδιάζουν νέα επιχειρησιακά μοντέλα και να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες αξιοποιώντας κατά το μέγιστο δυνατό τις νέες τεχνολογίες για τη δημιουργία αξίας. Επομένως θα πρέπει να διαθέτουν:

Στρατηγική Ηγετική Ικανότητα: να καθοδηγούν το προσωπικό του τομέα τους και να επηρεάζουν τους ενδιαφερόμενους φορείς υπερβαίνοντας τα λειτουργικά και γεωγραφικά εμπόδια.

Επιχειρηματική Οξυδέρκεια: η ικανότητα καινοτομίας στο επιχειρείν και τα λειτουργικά μοντέλα, προσθέτοντας αξία στον οργανισμό.

Οξυδέρκεια στην Υψηλή Τεχνολογία: η ικανότητα να οραματίζονται και να καθοδηγούν τις αλλαγές για βελτίωση των επιχειρησιακών επιδόσεων, αξιοποιώντας τις ευκαιρίες καινοτομίας στις τάσεις υψηλής τεχνολογίας.

Το 2012, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υιοθέτησε την «Ευρωπαϊκή στρατηγική για βασικές τεχνολογίες γενικής εφαρμογής – γέφυρα για ανάπτυξη και απασχόληση»

(https://ec.europa.eu/growth/industry/key-enabling-technologies/european-strategy_en), στην οποία υποδεικνύει τη στρατηγική με την οποία θα ενισχυθεί η ψηφιακή ανάπτυξη στην Ευρώπη. Ορισμένα κράτη μέλη εκπόνησαν σημαντικές εθνικές πρωτοβουλίες και κυρίως η Γερμανία (<http://www.hightech-strategie.de/de/The-new-High-Tech-Strategy-390.php>), η Γαλλία (http://www.economie.gouv.fr/files/files/PDF/pk_industry-of-future.pdf) και η Ιταλία (<http://www.fabbricadelfuturo-fdf.it/?lang=en>).

Στην επικοινωνία της με θέμα την «Ευρωπαϊκή Βιομηχανική Αναγέννηση», (2014) (https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/renaissance_en) η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επισημαίνει τις ψηφιακές τεχνολογίες που απαιτούνται για την ενίσχυση της παραγωγικότητας μέσω του επαναπροσδιορισμού των επιχειρησιακών μοντέλων και τη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στο πλαίσιο του Φόρουμ Στρατηγικής Πολιτικής για την Ψηφιακή Επιχειρηματικότητα (το οποίο συστήθηκε από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή το 2014) (http://ec.europa.eu/growth/sectors/digital-economy/entrepreneurship/strategic-policy-forum_en), έχουν εκδοθεί πολλές εκθέσεις, μεταξύ των οποίων η έκθεση «Accelerating the digital transformation of European industry and enterprises» (Επιτάχυνση του ψηφιακού μετασχηματισμού του βιομηχανικού και επιχειρηματικού κλάδου στην Ευρώπη) (Μάρτιος 2016) και η «Upskilling European industry: New operational tools wanted» (Αναβάθμιση του ευρωπαϊκού βιομηχανικού κλάδου: αναζητούνται νέα επιχειρησιακά εργαλεία) (Ιούλιος 2016). Σύμφωνα με αυτές, θα πρέπει να ενοποιηθούν οι ψηφιακές με τις βασικές τεχνολογίες γενικής εφαρμογής υπό τη σκέπη της ατζέντας ψηφιακών δεξιοτήτων υψηλής τεχνολογίας. Οι τελευταίες εξελίξεις σε αυτούς τους τομείς αποκαλύπτουν ότι οι διεπιστημονικές δεξιότητες είναι ζωτικής σημασίας για τον εκσυγχρονισμό της βιομηχανίας, την ανταγωνιστικότητα και, κατά προέκταση, τη δημιουργία νέων και τη διατήρηση των υφιστάμενων θέσεων εργασίας στην ΕΕ.

Οι διεπιστημονικές ηγετικές δεξιότητες που αξιοποιούν τις νέες ψηφιακές και βασικές τεχνολογίες γενικής εφαρμογής στον επιχειρηματικό και βιομηχανικό κλάδο με στόχο την αριστεία αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για την οικονομία υψηλής τεχνολογίας. Η Ευρώπη θα πρέπει να αναπτύξει περίπου 50.000 επιπλέον ηγέτες υψηλής τεχνολογίας ετησίως έως το 2025, ή συνολικά 450.000 περίπου έως το 2025, παρέχοντάς τους ευκαιρίες συναφούς εκπαίδευσης, καθώς και την απαραίτητη προϋπηρεσία και εμπειρία σε ηγετικές θέσεις. Εάν η Ευρώπη δεν κατορθώσει να εξασφαλίσει την προσφορά των εν λόγω ηγετών υψηλής τεχνολογίας, διατρέχει τον

κίνδυνο να χάσει τις ευκαιρίες καινοτομίας και να τις αφήσει να τις αξιοποιήσουν οι ανταγωνιστές της.

Το 2015, εκτιμήθηκε ότι οι ηγέτες που συνδύαζαν ένα χαρτοφυλάκιο ψηφιακών, επιχειρηματικών και στρατηγικών εξειδικευμένων δεξιοτήτων ανέρχονταν στους 600.000 και, οι ηγέτες υψηλής τεχνολογίας στους οποίους θα πρέπει να στοχεύσει και να προωθήσει η ευρωπαϊκή πολιτική ανέρχονται στους 800.000 στην ΕΕ των 28. Επιπλέον, οι ορθές πρακτικές που εφαρμόζονται στα αντίστοιχα πεδία των ηγετικών δεξιοτήτων υψηλής τεχνολογίας περιλαμβάνουν:

- i. Νέα προγράμματα και πλατφόρμες εκπαίδευσης και κατάρτισης,
- ii. Συνεργατικά προγράμματα αριστείας και καθοδήγησης με πολλά εμπλεκόμενα μέρη,
- iii. Πρωτοβουλίες αντιστοίχισης της εκπαίδευσης σε προηγμένες τεχνολογίες μεταποίησης και άλλες καινοτόμες τεχνολογίες με τις ανάγκες του βιομηχανικού κλάδου,
- iv. Μια προηγμένη υποδομή κατάρτισης σε προηγμένες τεχνολογίες μεταποίησης που δημιουργήθηκε και καθοδηγείται από τη βιομηχανία και
- v. Σχήματα επιτάχυνσης για επιχειρηματίες και νεοφυείς επιχειρήσεις (start-up) (http://eskills-scale.eu/fileadmin/eskills_scale/country_reports_high-tech_leadership_skills_for_europe__status_may_2017_/high-tech-leadership-skills-master_gr.pdf).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο (ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ)

Διοίκηση και ηγεσία των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων

Η οργανωτική δομή και η μορφή διοίκησης μιας ελληνικής ΜμΕ αλλάζουν καθώς αυτή αναπτύσσεται και οι επιχειρηματίες θα πρέπει να επιδείξουν άμεση προσαρμοστικότητα (Γιαλελής, 2011). Επίσης, παρουσιάζουν σημαντικές αλλαγές στις οργανωτικές και διοικητικές τους ανάγκες, σε όλα τα στάδια λειτουργίας τους, από την έναρξη μέχρι το σημείο που να απασχολούν επαγγελματικό διευθυντικό προσωπικό (Κεφαλάς, 2008). Η διαφορά στον τρόπο διοίκησης των ΜμΕ σε σύγκριση με άλλου είδους επιχειρήσεις δικαιολογήθηκε με την ύπαρξη ερασιτεχνικών και επαγγελματικών τρόπων διοίκησης. Σε ερασιτεχνικό περιβάλλον ανήκουν οι επιχειρηματίες που στηρίζονται σε εμπειρικές μεθόδους για τη διεύθυνση της εταιρίας τους. Οι διευθυντές αυτοί, συνήθως λαμβάνουν αποφάσεις υπό την πίεση του χρόνου, γεγονός που δεν τους επιτρέπει να προγραμματίσουν τις δράσεις τους. Ο προγραμματισμός παραμερίζεται, καθώς οι διευθυντές συγκεντρώνονται σε επείγοντα θέματα πωλήσεων και παραγωγής. Όμως σε αυτή την περίπτωση καθίστανται ευάλωτοι στις συνθήκες ανταγωνισμού, μιας και ο προγραμματισμός αποτελεί βασικό σημείο της επιχειρηματικής ανάπτυξης.

Επίσης, η επιχειρηματική δραστηριότητα νέων επιχειρήσεων δείχνει να ανακάμπτει με διαφορετική όμως νομική μορφή. Οι ατομικές επιχειρήσεις φαίνεται να υποκαθιστούνται από τις Ιδιωτικές Κεφαλαιουχικές Εταιρείες (ΙΚΕ) ως απόρροια κυρίως του φορολογικού και ασφαλιστικού καθεστώτος. Η πλειονότητα του εργατικού δυναμικού κατέχει σχετικά απλές δεξιότητες, απόρροια του παραδοσιακού παραγωγικού προτύπου της ελληνικής οικονομίας. Ωστόσο η αμέσως επόμενη ομάδα του εργατικού δυναμικού είναι οι απασχολούμενοι με υψηλού επιπέδου δεξιότητες, στους οποίους συγκαταλέγονται απασχολούμενοι με υψηλό μορφωτικό επίπεδο και εμπειρία, όπως οι πολιτικοί μηχανικοί, οι καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι αναλυτές υπολογιστικών συστημάτων. Η ομάδα αυτή σημειώνει μικρή μεν αλλά θετική μεταβολή τα τελευταία χρόνια. Παράλληλα, σημειώνεται σταθερή μείωση των απασχολούμενων με χαμηλά εκπαιδευτικά προσόντα και αύξηση αυτών με υψηλά εκπαιδευτικά προσόντα (<http://lmds.eiead.gr/wp-content/uploads/%CE%95%CE%9A%CE%98%CE%95%CE%A3%CE%97->

%CE%91%CE%A0%CE%9F%CE%A4%CE%95%CE%9B%CE%95%CE%A3%CE%9C%CE%91%CE%A4%CE%A9%CE%9D-2017%CE%B2%27.pdf).

Την περίοδο αυτή, η χώρα μας διανύει την 4^η και παρά την οικονομική ύφεση και δημοσιονομική κρίση που χαρακτηρίζουν την Ελλάδα, το συγκριτικό πλεονέκτημα της χώρας μας είναι οι άνθρωποι, το υψηλής ειδίκευσης ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει η χώρα, οι νέοι επιστήμονες και ερευνητές. Αυτό αποδεικνύεται και από τον μεγάλο αριθμό δημοσιεύσεων και την επιτυχή διεκδίκηση ευρωπαϊκών ανταγωνιστικών προγραμμάτων από το ερευνητικό και ακαδημαϊκό προσωπικό της χώρας (OECD, 2015). Η Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια καταλαμβάνει σταθερά την 11^η ή 12^η θέση από πλευράς χρηματοδότησης στο σύνολο του ανταγωνιστικού ευρωπαϊκού προγράμματος «Ορίζοντας 2020». Κατατάσσεται 2^η στο πρόγραμμα «Research Potential», 8^η στα προγράμματα «Information & Communication Technologies» και «Research Infrastructures», 9^η στο πρόγραμμα «Future and Emerging Technologies (FET)», 11^η στο πρόγραμμα «Energy» και στο «IDEAS - European Research Council», 12^η στο πρόγραμμα «Nanosciences, Nanotechnologies, Materials and new Production Technologies – NMP» και 13^η στο πρόγραμμα «Food, Agriculture and Fisheries, and Biotechnology», *Βασικοί Δείκτες Έρευνας και Ανάπτυξης για δαπάνες και προσωπικό το 2016 στην Ελλάδα*, (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2016). Αυτό το ανθρώπινο δυναμικό κατατάσσει την Ελλάδα στη 15^η θέση μεταξύ των 28 κρατών-μελών της ΕΕ όσον αφορά την απασχόληση ερευνητών και προσωπικού Έρευνας και Ανάπτυξης, καθιστώντας τη, ισότιμο εταίρο στη σύγχρονη παραγωγή γνώσης, μαζί με χώρες που παραδοσιακά έχουν πολύ πιο αναπτυγμένα συστήματα έρευνας και τεχνολογίας (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2018).

Το «ισχυρό χαρτί» της χώρας για τη μετάβαση στην Οικονομία της Γνώσης αποτελούν οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών: Το 2015 αναγορεύθηκαν 1.810 νέοι διδάκτορες από ελληνικά ΑΕΙ, αριθμός που συμπίπτει με τον μέσο όρο της περιόδου 2005-2015 (Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης, 2018), και ποσοστιαία ξεπερνά τον ευρωπαϊκό μέσο όρο (http://ec.europa.eu/eurostat/statisticsexplained/index.php/R_%26_D_personnel#Doctoral_students). Οι περισσότερες διδακτορικές διατριβές εκπονούνται στην Ιατρική και τις Επιστήμες Υγείας (31,6%), ενώ ακολουθούν οι Φυσικές (24,3%) και οι Κοινωνικές Επιστήμες (23,0%), οι Επιστήμες Μηχανικού και Τεχνολογίας (17,7%), οι Ανθρωπιστικές (12,9%) και οι Γεωργικές Επιστήμες (4,3%). Η κατανομή αυτή

περιγράφει τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει η χώρα για τη διαμόρφωση του ρόλου της στις συνθήκες που της 4BE.

Όσον αφορά τις ελληνικές επιχειρήσεις, με ταχείς ρυθμούς αυξάνεται το ποσοστό των καινοτόμων επιχειρήσεων, που άγγιξε το 57,7% την περίοδο 2014-2016, σημειώνοντας άνοδο της τάξης των 6,7% σε σχέση με την προηγούμενη τριετία 94 σε 11.000 επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από δέκα εργαζομένους. Η ποσοστιαία αυτή αύξηση συνδέεται μάλιστα με σημαντικά ποιοτικά χαρακτηριστικά, αφού σχετίζεται κυρίως με την καινοτομία σε προϊόντα και διαδικασίες, που εμπεριέχουν υψηλή προστιθέμενη αξία και προέρχεται σε μεγάλο βαθμό από τη γνώση που προκύπτει από την επιστημονική έρευνα. Προσβλέποντας στις ευνοϊκότερες οικονομικές προοπτικές που διαγράφονται, ο επιχειρηματικός κόσμος φαίνεται να επενδύει πλέον με μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στην Καινοτομία. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με στοιχεία του ΕΚΕΤΕ, το 2016 οι επενδύσεις για καινοτομικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων ξεπέρασαν τα 2 δισ. ευρώ, παρουσιάζοντας αύξηση της τάξης των 432 εκ. ευρώ σε σύγκριση με το 2014. Οι βελτιωμένοι δείκτες της επιχειρηματικής διαδικασίας, όπως τα νέα ή σημαντικά βελτιωμένα προϊόντα (+8%), οι νέες ή σημαντικά βελτιωμένες διαδικασίες (+10%), οι νέες μέθοδοι οργάνωσης και μάρκετινγκ (+6%) και η επίτευξη συνεργασιών με στόχο την ανάπτυξη καινοτομίας (+8%), πιστοποιούν την ύπαρξη ενός ευνοϊκότερου περιβάλλοντος για την προώθηση της καινοτομίας, ενώ αποτυπώνουν και τον αδιαμφισβήτητο θετικό αντίκτυπο στη συνολική απασχόληση και την οικονομία.

Αξιοσημείωτη είναι, επίσης, η δομική αλλαγή που έχει συντελεστεί στο ερευνητικό τοπίο της Έρευνας και της Καινοτομίας τα τελευταία τρία χρόνια στη χώρα: Το 2016 οι δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη (R&D) ξεπέρασαν το 1% του ΑΕΠ, αγγίζοντας τα 1,75 δισ. ευρώ (από 1,48 δισ. ευρώ το 2014), το μεγαλύτερο ποσό που έχει διατεθεί μέχρι σήμερα. Οι αυξητικές αυτές τάσεις συνεχίστηκαν και για τα έτη 2017 – 2018, όπως καταδεικνύουν τα μέχρι στιγμής διαθέσιμα στοιχεία του Εθνικού Κέντρου Τεκμηρίωσης (ΕΚΤ), με τις δαπάνες για Έρευνα & Ανάπτυξη να φτάνουν το 1,14% του ΑΕΠ και τα 2,03 δισ. ευρώ για το 2017.

Συμπεράσματα και προτάσεις για την ελληνική οικονομία

Από το 2010 και μετά οι ΜμΕ ήταν οι πρώτες επιχειρήσεις που δε μπόρεσαν να προσαρμοστούν εγκαίρως στα νέα οικονομικά δεδομένα και μεγάλος αριθμός αυτών, έκλεισε. Το μάρκετινγκ που αντιστοιχεί στην τεχνική πώλησης προϊόντων και υπηρεσιών καθορίζει τη βιωσιμότητα αυτών των επιχειρήσεων, χρειάζεται να ενσωματώσει τη χρήση δικτύων διανομής και τεχνικές προβολής και προώθησης, ώστε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες να είναι ελκυστικά στους καταναλωτές. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένας ακόμη παράγοντας που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τις εκτιμήσεις και τις προβλέψεις της επιχείρησης για το μέλλον. Σε κάθε περίπτωση, χρειάζεται αναβάθμιση του συστήματος απονομής δικαιοσύνης σε θέματα επιχειρηματικών ζητημάτων και διαδικασιών υλοποίησης επενδύσεων. Επιπλέον απαραίτητη είναι και η θέσπιση μετρήσιμων στόχων και κανόνων αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας των στρατηγικών σχεδίων και μεθόδων (Λουκάς, Σ. κ.α., 2009).

Άμεσης προτεραιότητας ζήτημα, που θα επιτρέψει την ανάπτυξη των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων, είναι η ανάγκη άρσης των δυσκολιών πρόσβασης στη χρηματοδότηση. Παράλληλα, η τεχνολογία αναδεικνύεται σε σημαντικό εργαλείο ανάκαμψης αυξάνοντας την παραγόμενη προστιθέμενη αξία. Οι κλάδοι της βιομηχανίας και της μεταποίησης παράγουν την υψηλότερη προστιθέμενη αξία ανά επιχείρηση, συνεπώς επιβάλλεται να αυξηθούν οι οργανωμένες μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη μεταποίηση. Επιπλέον, η επιχειρηματική μεγέθυνση βελτιώνει την ανταγωνιστικότητα, αυξάνει τις εξαγωγές, δημιουργεί θέσεις εργασίας και συμβάλει στην ανάκαμψη. Τέλος, το υφιστάμενο επιχειρηματικό περιβάλλον εξακολουθεί να δημιουργεί σημαντικά προβλήματα. Σύμφωνα με τον ΣΕΒ η μεγέθυνση της οικονομίας και των επιχειρήσεων προϋποθέτει εταιρική διακυβέρνηση, χρηματοδότηση, δεξιότητες, καινοτομία, τεχνολογικό περιεχόμενο προϊόντων και υπηρεσιών και επιχειρηματικές συνεργασίες. Φυσικά, απαιτείται και αναπτυξιακό σχέδιο.

Για τις ΜμΕ, η στροφή της οικονομίας σε ένα νέο πρότυπο ανάπτυξης που θα βασίζεται στην εξωστρέφεια, την καινοτομία και την αξιοποίηση των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της χώρας, αποτελεί ιδιαίτερα μεγάλη πρόκληση, καθώς, παραδοσιακά, ήταν στραμμένες περισσότερο στην εγχώρια κατανάλωση και λιγότερο σε διεθνώς εμπορεύσιμα προϊόντα και υπηρεσίες. Ωστόσο, από τη φύση τους, οι ΜμΕ

είναι πιο ευέλικτες, προσαρμοστικές και ανθεκτικές, καθώς βασίζονται στο πάθος, τη δημιουργικότητα, την επιμονή και τη σκληρή δουλειά του επιχειρηματία. Οι μεγαλύτερες ενδογενείς αδυναμίες των ελληνικών ΜμΕ, που αφορούν σε θέματα εσωτερικής διαχείρισης, επιχειρησιακού σχεδιασμού, εταιρικής διακυβέρνησης και (υπερ)δανεισμού, όσο και προκλήσεις που αφορούν στο ευρύτερο πλαίσιο λειτουργίας της οικονομίας, είναι η γραφειοκρατία, η υψηλή φορολογία, η πολιτική αβεβαιότητα, η ανεπαρκής πρόσβαση στη χρηματοδότηση και η επιτακτική ανάγκη για την εφαρμογή του νέου νομοθετικού πλαισίου για τα μη εξυπηρετούμενα δάνεια. Ειδικότερα, όσον αφορά το ζήτημα των μη εξυπηρετούμενων δανείων, η κύρια πρόκληση αφορά στην αναγνώριση και υποστήριξη, από το χρηματοπιστωτικό σύστημα, των ΜμΕ που παρά τον υπέρμετρο δανεισμό τους, έχουν προοπτικές επιβίωσης και ανάπτυξης. Στο πλαίσιο αυτό, ιδιαίτερης σημασίας είναι το ζήτημα της μεγέθυνσης των ελληνικών ΜμΕ, μέσω συνεργασιών, συγχωνεύσεων και συμπράξεων. Η κλιμάκωση που θα επιτευχθεί μέσω αυτών των συμπράξεων, θα υποβοηθήσει την απορρόφηση των επιμέρους προβλημάτων και θα επιτρέψει την πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακος δημιουργώντας έτσι τις προϋποθέσεις για να μπορέσουν οι ελληνικές ΜμΕ να ανταγωνιστούν στο διεθνές περιβάλλον.

Η διέξοδος από τα προβλήματα, μπορεί να αναζητηθεί και στη γνώση των τεχνολογικών εξελίξεων (ως φορέα παραγωγής πλέον των μέσων παραγωγής), έχοντας όμως επίγνωση ότι η τεχνολογία –όπως και η αγορά– δεν γνωρίζει όριο και ηθικούς κανόνες. Σε επίπεδο πολιτικής είναι αναγκαία η διαμόρφωση μιας εθνικής προσέγγισης που θα υπερβαίνει τις κυρίαρχες επιλογές των πρωτοπόρων χωρών (επανεκπαίδευση εργαζομένων, υποστήριξη της κινητικότητας και της εναλλαγής εργασίας, προσφορά μαθητείας, εξειδικευμένες στρατηγικές μετανάστευσης).

Μια τέτοια προσέγγιση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της:

1. Την αλλαγή της ίδιας της φύσης της εργασίας: Δεδομένου ότι οι αναδυόμενες τεχνολογίες καθιστούν δυνατή την παραγωγή «οπουδήποτε και οποτεδήποτε», υπάρχει ο κίνδυνος ετεροβαρούς ανάπτυξης στο πλαίσιο της ΕΕ, που θα οδηγήσει σε αυξανόμενη ανεργία και μεγέθυνση των κοινωνικών ανισοτήτων και σε επιχειρήσεις με διαρκώς συρρικνούμενη καταναλωτική βάση. Για την αποτροπή μιας τέτοιας εξέλιξης, χρειάζεται να αναληφθούν στοχευμένες πρωτοβουλίες για την εξασφάλιση των αναγκαίων πόρων και τη δημιουργία των κατάλληλων δομών που θα επιτρέψουν την πραγματοποίηση επενδύσεων για τη διαμόρφωση ενός εργατικού δυναμικού με «εγγυημένες» δεξιότητες

αλλά και τη δημιουργία ενός εθνικού δικτύου επιχειρήσεων με ισχυρά Τμήματα Έρευνας και Ανάπτυξης που θα στηρίζονται σε καινοτόμες παραγωγικές δυνατότητες.

2. Τις δημογραφικές εξελίξεις: Από το 2011 η Ελλάδα έχει μπει σε μια φάση πρωτοφανή για τα μεταπολεμικά δεδομένα: Το φυσικό ισοζύγιο είναι πλέον αρνητικό (οι θάνατοι είναι περισσότεροι από τις γεννήσεις), όπως και το μεταναστευτικό, παρά τις αυξημένες προσφυγικές ροές, καθώς πολλοί Έλληνες, κυρίως ειδικευμένοι επιστήμονες, αναζητούν καλύτερη τύχη στο εξωτερικό. Την ίδια στιγμή, στην Κεντρική, τη Βόρεια και τη Δυτική Ευρώπη παρατηρούνται σχετικά υψηλοί δείκτες θετικής μετανάστευσης (https://www.dianeosis.org/2016/09/greece_demographic_crisis/σης). Είναι λοιπόν μεσομακροπρόθεσμα αναγκαία η προώθηση κοινωνικών μέτρων για την αντιμετώπιση της δημογραφικής κάμψης, καθώς και η εντατικοποίηση των δράσεων ανάσχεσης της φυγής Ελλήνων επιστημόνων υψηλής κατάρτισης στο εξωτερικό.

Σε θεσμικό επίπεδο κρίνεται απαραίτητη η δημιουργία ενός επιτελικού οργάνου (διυπουργική επιτροπή), αρμόδιου για τη χάραξη πολιτικής και το συντονισμό των επιμέρους δράσεων στο πλαίσιο της συνολικότερης αναπτυξιακής στρατηγικής της χώρας. Η επιτροπή αυτή, θα επικουρείται από μια δομή συμβουλευτικού χαρακτήρα. Πιο συγκεκριμένα:

1. Η επιτροπή θα λαμβάνει τις αναγκαίες πολιτικές αποφάσεις και θα παρακολουθεί την υλοποίησή τους ανά τομέα κυβερνητικής πολιτικής. Συγκεκριμένα, θα εποπτεύει την αξιοποίηση αποφοίτων υψηλής ειδίκευσης με έμφαση σε τομείς όπως η νανοτεχνολογία, η φωτονική, η βιοτεχνολογία, τα προηγμένα υλικά και η Πληροφορική (ICT), που επηρεάζουν τεχνολογίες σημαντικές για την 4BE, ενώ διατρέχουν οριζόντια τους βασικούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Στους τομείς αυτούς η Ελλάδα διαθέτει την απαιτούμενη κρίσιμη μάζα επιστημόνων υψηλής ποιότητας, ενώ μπορεί (και πρέπει) να αξιοποιηθεί και το συγκριτικό πλεονέκτημα της χώρας στις ανθρωπιστικές επιστήμες. Επιπλέον, η σύμπτυξη των προηγμένων τεχνολογικών τομέων μπορεί να αποτελέσει έναν νέο, δυναμικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας, αυτό των τεχνολογιών της 4BE.
2. Ένα Εθνικό Δίκτυο εκπροσώπων της τεχνικής (αλλά όχι μόνο) διανόησης και της ερευνητικής και ακαδημαϊκής κοινότητας, παραγωγικών φορέων και

κοινωνικών εταίρων θα εξειδικεύει τα νέα δεδομένα, προσαρμόζοντάς τα στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ελληνικής οικονομίας, και θα εισηγείται στην αρμόδια επιτροπή την προτεραιοποίηση των δράσεων για τη μετάβαση στο περιβάλλον της 4BE. Κατά τον σχετικό σχεδιασμό θα πρέπει, μεταξύ άλλων, να ληφθούν υπόψη οι επιπτώσεις στην απασχόληση σε τομείς στους οποίους παραδοσιακά απασχολείται μεγάλο μέρος του εγχώριου εργατικού δυναμικού (τράπεζες, λιανικό εμπόριο, μεταφορές), καθώς και η δυνατότητα της χώρας να διακριθεί στην ανάπτυξη βιομηχανιών υψηλής εξειδίκευσης: Η ύπαρξη ενός ανθρώπινου δυναμικού με αυξημένα προσόντα επιτρέπει την επιτόπια αξιοποίησή του με την ενθάρρυνση της δημιουργίας κέντρων Έρευνας & Ανάπτυξης μεγάλων εταιριών, κατά το πρόσφατο παράδειγμα της Tesla Greece.

Προκειμένου να δημιουργηθούν σημαντικά περισσότερες επιχειρήσεις και μεγαλύτερη κοινωνική αξία, που θα διαπρέψουν στην παγκόσμια ψηφιακή οικονομία του σήμερα, οργανισμοί όλων των μεγεθών και από όλους τους τομείς επενδύουν στις τεχνολογίες πληροφόρησης και ενημέρωσης. Ωστόσο, χωρίς τις κατάλληλες δεξιότητες και ηγετικές ικανότητες για την αποτελεσματική χρήση αυτών των τεχνολογιών, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν τον σοβαρό κίνδυνο να σπαταλήσουν τις επενδύσεις τους και να χάσουν μοναδικές ευκαιρίες δημιουργίας αξίας, ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας. Είναι απαραίτητες, επομένως, οι παρακάτω τακτικές:

- i. Δέσμευση για μεγαλύτερο αριθμό ομάδων μετόχων σχετικά με την κλιμάκωση των ορισμών και των συστημάτων μέτρησης για τις δεξιότητες ηλεκτρονικής ηγετικής ικανότητας.
- ii. Τακτική παρακολούθηση της προσφοράς και της ζήτησης σχετικά με την ηλεκτρονική ηγετική ικανότητα.
- iii. Ανάπτυξη και εφαρμογή κατευθυντήριων οδηγιών για κύκλους σπουδών σχετικά με την ηλεκτρονική ηγετική ικανότητα.
- iv. Δημιουργία νέων μορφών και μεγαλύτερων συνεργασιών για διδασκαλία και απόκτηση των δεξιοτήτων ηλεκτρονικής ηγετικής ικανότητας.
- v. Ευθυγράμμιση ενεργειών για ανάπτυξη των δεξιοτήτων ηλεκτρονικής ηγετικής ικανότητας με προσπάθειες προώθησης της επιχειρηματικότητας σε όλη την ΕΕ.
- vi. Προώθηση της ηλεκτρονικής ηγετικής ικανότητας στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας και της αυτοαπασχόλησης.

vii. Ενίσχυση της ενημερότητας σχετικά με τις δεξιότητες ηλεκτρονικής ηγετικής ικανότητας, την καινοτομία, την ανταγωνιστικότητα και την απασχολησιμότητα.

Οι δομικοί μετασχηματισμοί που αναμφίβολα θα επιφέρει η 4BE καθιστούν αναγκαία τόσο τη διαρκή παρακολούθηση της σχετικής συζήτησης όσο και τη διασφάλιση της συμμετοχής του κοινωνικού σώματος σε αυτήν. Ο ιδιωτικός τομέας οπωσδήποτε απαιτείται να εμπλακεί στις σχετικές συζητήσεις, αλλά το δημόσιο συμφέρον θα πρέπει να προηγείται, καθώς «το μέλλον θα έχει πολλή ακαταστασία» (Λιάππα, Φ., 2016). Σε κάθε περίπτωση, το υπό διαμόρφωση νέο βιομηχανικό πρότυπο αναμένεται εκ των πραγμάτων να οδηγήσει σε κρίση, λόγω της σύγκρουσης παλαιών και νέων αξιών, συμπεριφορών και γνώσεων. Πρόκειται για το αναμενόμενο παρελκόμενο κάθε είδους μετάβασης, καθώς «η κρίση συνίσταται ακριβώς στο ότι το παλιό πεθαίνει και το νέο δεν μπορεί ακόμη να γεννηθεί. Σε αυτό το διάστημα εμφανίζονται πολλά διαφορετικά νοσηρά συμπτώματα» (Gramsci, A., 2011).

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Γιαλελής, Κ. (2011), Βασικές αρχές Διοίκησης, Σταμούλης, Αθήνα.
- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2016). Η Θέση της Ελλάδας στο 7ο Πρόγραμμα-Πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Επιτροπής.
- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2018). Στατιστικά στοιχεία για τους διδάκτορες που αποφοίτησαν από τα ελληνικά ΑΕΙ το 2015.
- Εθνικό Κέντρο Τεκμηρίωσης. (2018). Βασικοί δείκτες για την καινοτομία στις ελληνικές επιχειρήσεις, 2014-2016.
- ΕΙΤΟ (2015). ICT Market Report 2015/16 Greece.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006). Ο νέος ορισμός των ΜΜΕ: Οδηγός χρήστη και υπόδειγμα δήλωσης", Εκδόσεις για τις Επιχειρήσεις και τη Βιομηχανία.
- IOBE (2011). Οι κινητές επικοινωνίες ως καταλύτης στο νέο αναπτυξιακό υπόδειγμα της ελληνικής οικονομίας. Έργο για λογαριασμό της Ένωσης Εταιρειών Κινητής Τηλεφωνίας (ΕΕΚΤ).
- IOBE (2010). Οι κινητές επικοινωνίες ως καταλύτης στο νέο αναπτυξιακό υπόδειγμα της ελληνικής οικονομίας.
- Κονταράτου Α., Blanchard Κ. (1994). Το μυστικό της ηγεσίας και ο Dr. Blanchard. Ηγεσία εκτελεστική: Διοίκηση επιχειρήσεων, ΕΛ.ΚΕ.ΠΑ, Αθήνα.
- Λιάππα, Φ. (2016). Τα ποιήματα. 20 χρόνια, μια απουσία στη ζωή μας, Πάμισος.
- Λουκάς, Σ., Βουδούρη, Ε., Γκούρας, Α., Λατζούνη, Π. (2009). Η καινοτομία στην Ελλάδα-Συγκριτική αξιολόγηση με διεθνείς δείκτες, πολιτικές, προτάσεις στρατηγικής.
- Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας του ΕΜΠ (2015). Έρευνα για την επιχειρηματικότητα των νέων αποφοίτων του ΕΜΠ.
- Μπουραντάς Δ. (2001). Μάνατζμεντ, ΜΠΕΝΟΣ, Αθήνα.
- Μπουραντάς Δ. (2005). Ηγεσία 'Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας' ΚΡΙΤΙΚΗ Α.Ε. Αθήνα.
- ΟΠΑ και ΕΕΚΤ, (2013α). Ο Κλάδος της Κινητής Τηλεφωνίας στις νέες συνθήκες.
- ΟΠΑ και ΕΕΚΤ, (2013β). 20 χρόνια κινητή τηλεφωνία.
- Παρατηρητήριο της ΚτΠ και IOBE (2008). Μελέτη των κλάδων Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών για το 2008 και η χρήση των ΤΠΕ σε σημαντικούς κλάδους της

οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα: Κατάσταση και Προοπτικές. Διαθέσιμο:
<http://www.observatory.gr/page/default.asp?la=1&id=2101&pk=420&return=183>.
Άρθρο Στάμκος Κ. 'Θεωρίες και Στυλ Ηγεσίας', (stamkosk@in.gr).

Ξενόγλωσση

- McKinsey & Company. (2011) Η Ελλάδα 10 χρόνια μπροστά: προσδιορίζοντας το νέο Εθνικό μοντέλο ανάπτυξης-Σύνοψη. Ανακτήθηκε από: <http://www.sev.org.gr/Uploads/>.
- Alexander, S. (2016). Key to Sustainable Success: Developing Middle Managers, δημοσιεύτηκε στο Everwise στις 20 Μαΐου 2016, διατίθεται στη διεύθυνση: <https://www.geteverwise.com/talent-development/key-tosustainable-success-developing-middle-managers/>.
- Bennis, W. (1989). On becoming a leader. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Berger, R. (2014). Industry 4.0. The new industrial revolution. How Europe will succeed, Strategy Consultants.
- Choi, J., Kwon, O-C., Jo, W., Lee, H.J. and Moon, M-W. (2015). 4D Printing Technology: A Review, 3D Printing and Additive Manufacturing, 2, 159.
- Strategic Policy Forum on Digital Entrepreneurship (2016). Accelerating the digital transformation of European Industry and enterprises. Διαθέσιμο στην: <http://ec.europa.eu/DocsRoom/documents/15856/attachments/1/translations/en/renditions/native>.
- Danchev, S., Tsakanikas, A. and Ventouris, N. (2011). Cloud Computing: A driver for Greek Economy Competiveness. IOBE.
- Digital Transformation Monitor, (2017). Key lessons from national industry 4.0 policy initiatives in Europe.
www.europarl.europa.eu/studies (ITRE: Committee on Industry, Research and Energy).
- Dikaiakos, M.D., Katsaros, D., Mehra, P., Pallis, G. and Vakali, A. (2009). Cloud Computing: Distributed Internet Computing for IT and Scientific Research, IEEE Internet Computing, 13 (2009).
- Dr Werner Struth of Bosch, (2013). Sam Shead, Industry 4.0: the next industrial revolution.
e-Journal of Science & Technology. (2017). (e-JST) 12 (1).

Final report of the Industrie 4.0 Working Group, (2013). <https://mapifoundation.org/economic/2015/7/23/the-internet-of-things-industrie-40-vs-the-industrial-internet> (2015), *Securing the future of German manufacturing industry. Recommendations for implementing the strategic initiative INDUSTRIE 4.0.*

Fischer S. (2007). Challenges of the Internet of Services In: W. Wahlster, H.J. Grallert, S. Wess, H. Friedrich, and T. Widenka (eds) *Towards the Internet of Services: The THESEUS Research Program*, Springer (2014), C. Schroth and T. Janner, *Web 2.0 and SOA: Converging Concepts Enabling the Internet of Services*, IT Professional, 9.

Fonstad (2012). Three ways to thrive: How Chief Information Officers are enabling their organizations to grow and strengthen in today's challenging economy. An annual report on the expanding strategic roles of ICT professionals, developed by INSEAD eLab in collaboration with CIONET.

Fransman, M. (2007). The new ICT ecosystem. Edinburgh, UK: Kokoro.

Fransman, M. (2010). The new ICT ecosystem. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Gramsci, A. (2011). Prison Notebooks. Volume II, Notebook 3, 1930, (2011 edition) SS34, Past and Present 32-33.

Harvard Business School. (2013). Danger in the middle: Why midlevel managers aren't ready to lead. Harvard Business publishing; available at: http://www.harvardbusiness.org/sites/default/files/PDF/17807_CL_MiddleManagers_White_Paper_March2013.pdf.

Hofmann E. and Rüsç, M. (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics, *Computers in Industry*, 89, 23-34.

Manyika, J., Chui, M., Brown, B., *et al.* (2011). Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity, McKinsey Global Institute, M. Swan, *The Quantified Self: Fundamental Disruption in Big Data Science and Biological Discovery*, *Big Data*, 1 (2013).

Mattern F. and C. Floerkemeier, C. (2010). From the Internet of Computers to the Internet of Things In: K. Sachs, I. Petrov and P. Guerrero (eds) *From Active Data Management to Event-Based Systems and More. Lecture Notes in Computer Science*, Springer (2010), Harvard Business Review, *Internet of Things: Science Fiction or Business Fact?*, Harvard Business Publishing (2014), https://www.sas.com/el_gr/insights/big-data/internet-of-things.html.

- Moore, J. (1996). The death of competition. New York: HarperBusiness. EETT (2013). Επισκόπηση Αγορών Ηλεκτρονικών Επικοινωνιών & Ταχυδρομικών Υπηρεσιών για το 2012.
- Moreno-Vozmediano, R., Montero, R.S. and Llorente, I.M. (2012). Key Challenges in Cloud Computing: Enabling the Future Internet of Services, IEEE Internet Computing, 17, 18-25.
- OECD. (2015). Science, Technology and Industry Scoreboard.
- Oesterreich, T.D. and Teuteberg, F. (2016). Understanding the implications of digitisation and automation in the context of Industry 4.0: A triangulation approach and elements of a research agenda for the construction industry, Computers in Industry, 83, 121-139.
- Potter J. (1996). Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed) 'Handbook of Qualitative Research Methods. Leicester: BPS Books and Potter J. & Wetherell M. (1987). 'Discourse & Social Psychology. Beyond Attitudes & Behavior. London: Sage Publications.
- Walker, S.J. (2015). Big Data: A Revolution That Will Transform How We Live, Work, and Think, International Journal of Advertising, 33, 181-183.