ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ

ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ - ΥΠΟΔΟΜΕΣ

Κεφάλαιο 12

Κλαδικοί Σχηματισμοί – Νέες Επιχειρήσεις

Συγγραφέας:

Παναγιώτης Μουρδουκούτας, *Αναπληρωτής Καθηγητής*

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

12.1 Ο Ρόλος των Κλαδικών Σχηματισμών (business clusters) 258
12.1.1 Πλεονεκτήματα των Κλαδικών Σχηματισμών 259

12.2 Δημιουργία Νέων Επιχειρήσεων 261

12.3 Επιβίωση Επιχειρήσεων 262

12.4 Παραδείγματα 262

12.5 Οδηγός Βιβλιογραφίας 263

12.1 **Ο Ρόλος των Κλαδικών Σχηματισμών** (business clusters)

Οι κλαδικοί σχηματισμοί είναι άτυπες συνενώσεις επιχειρήσεων οι οποίες βρίσκονται σε γεωγραφική εγγύτητα και κατά κανόνα επιδιώκουν, μέσω συνεργασιών, την ενθάρρυνση της καινοτομίας και τη διεύρυνση της ανταγωνιστικής θέσης των μελών τους, σε τοπικές, εθνικές και παγκόσμιες αγορές. Οι κλαδικοί σχηματισμοί συνήθως ακολουθούν πολιτικές διαρκούς διεύρυνσης, εντάσσοντας στο δυναμικό τους όχι μόνο νέες γεωγραφικά εγγύς επιχειρήσεις αλλά και κυβερνητικούς φορείς και λοιπούς κοινωνικούς συνδέσμους. Η εν δυνάμει συνεισφορά των κλαδικών σχηματισμών στη σύγχρονη οικονομική ανάπτυξη έγκειται στη διαμόρφωση επιχειρηματικών στρατηγικών οι οποίες βελτιώνουν τη γνώση, την τεχνολογική υποδομή και την καινοτομικότητα των συμμετεχουσών επιχειρήσεων.

Μερικές φορές τα δίκτυα αυτά είναι συγκεντρωμένα στον ίδιο κλάδο, στην ίδια περιοχή, συνήθως γύρω από μια βασική πρώτη ύλη ή ένα βασικό συντελεστή παράγωγης, εκμεταλλευόμενα παράλληλα την υπάρχουσα υποδομή. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα κλαδικών σχηματισμών είναι οι οινοποιητικές εταιρείες στη Napa Valley της Καλιφόρνιας, περιοχής πλούσιας σε αμπέλια, σε επιχειρήσεις που παρασκευάζουν το κρασί, αλλά και σε επιχειρήσεις που παράγουν μηχανήματα για την καλλιέργεια των αμπελιών, και για την παραγωγή και αποθήκευση του κρασιού. Ένα δεύτερο παράδειγμα είναι ο κλαδικός σχηματισμός του Hollywood, μιας περιοχής πλούσιας σε κινηματογραφικά εργαστήρια και καλλιτέχνες. Ένα τρίτο παράδειγμα είναι ο κλαδικός σχηματισμός του Silicon Valley της Καλιφόρνιας, μιας περιοχής πλούσιας σε πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, όπως το Stanford και το Berkley, που προσφέρουν τον πιο σημαντικό συντελεστή στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών, την επιστημονική γνώση. Ένα τέταρτο παράδειγμα είναι ο κλαδικός σχηματισμός των εταιρειών δερμάτινων ρούχων και υποδημάτων της Ιταλίας. Ο κλαδικός αυτός σχηματισμός περιλαμβάνει εταιρείες που παράγουν τελικά προϊόντα δέρματος, ρούχα, ζώνες, και παπούτσια, εταιρείες που παράγουν ενδιάμεσα υλικά και πρώτες ύλες, και εταιρείες που παράγουν μηχανήματα που κατεργάζονται αυτά τα υλικά, καθώς και μηχανήματα που παράγουν τα τελικά προϊόντα.

Άλλες φορές τα δίκτυα επιχειρήσεων συγκεντρώνονται γύρω από μια τράπεζα ή μια μεγάλη επιχείρηση. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών των επιχειρηματικών δικτύων είναι τα Ιαπωνικά δίκτυα *keiretsu* που συγκεντρώνονται γύρω από τράπεζες ή γύρω από μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις. Τα μέλη των Keiretsu δένονται μεταξύ τους με αμοιβαία ιδιοκτησία μετοχών και επιχειρηματικές συμφωνίες. Ένα δεύτερο παράδειγμα αυτών των σχηματισμών είναι τα οικογενειακά δίκτυα των Κινέζων Μεταναστών της Νότιο-ανατολικής Ασίας που συγκεντρώνονται γύρω από μεγάλες οικογενειακές επιχειρήσεις και τράπεζες, και στηρίζονται σε προσωπικές και οικογενειακές σχέσεις. Ένα τρίτο παράδειγμα είναι τα δίκτυα των Ελληνικών επιχειρήσεων που ακολουθούν μεγάλες ΔΕΚΟ, όπως ο ΟΤΕ, η κρατικές τράπεζες στις αναδυόμενες αγορές των Βαλκανίων και των χωρών της Πρώην Σοβιετικής Ένωσης.

Οι κλαδικοί σχηματισμοί είναι διεσπαρμένοι στις περισσότερες χώρες του κόσμου, όμως, παρουσιάζουν μεγαλύτερη συγκέντρωση σε χώρες με καλά πανεπιστήμια και ερευνητικά κέντρα, αλλά και με φιλικό προς τις επιχειρήσεις περιβάλλον, όπως ΗΠΑ και Ιρλανδία. Αναφορικά με τα οργανωσιακά τους χαρακτηριστικά, οι κλαδικοί σχηματισμοί διακρίνονται κατά κανόνα από συμμετοχή σε εθελοντική βάση, από απουσία υπογεγραμμένων συμβολαίων και από έλλειψη σαφών οργανωσιακών συνόρων.

Αν και τα δίκτυα των επιχειρήσεων αγνοήθηκαν από τους νεοκλασικούς οικονομολόγους, οι μεγάλες τεχνολογικές αλλαγές της τελευταίας 20ετίας και η παγκοσμιοποίηση των αγορών έχουν εγείρει έντονα το ενδιαφέρον αναφορικά με το σχηματισμό τοπικών δικτύων επιχειρήσεων. Ειδικότερα, η σουμπετεριανή θεωρία περί οικονομικής ανάπτυξης και η αναδιοργάνωση των οικονομικών ζωνών στην παγκόσμια οικονομία έχουν αναδείξει το ρόλο των τοπικών κλαδικών σχηματισμών στο παγκόσμιο οικονομικό και επιχειρηματικό τοπίο. Ο Schumpeter αναλύοντας τους επιχειρηματικούς κύκλους μέσα από μια μακροοικονομική σκοπιά τόνισε το ρόλο του επιχειρηματία ως υποκινητή της «δημιουργικής καταστροφής» της επιχείρησης και κατ' επέκταση της καινοτομίας. Κατ' αντιστοιχία, οι τοπικοί κλαδικοί σχηματισμοί αποτελούν μια επιχειρηματική δομή η οποία αναδύεται από τη δυσαρμονία των σύγχρονων δυσλειτουργικών τοπικών οικονομικών συστημάτων, και ηγέτες από ολόκληρο το κοινωνικο-οικονομικό φάσμα ηγούνται των καινοτόμων επιχειρηματικών σχηματισμών, όπως ακριβώς ο επιχειρηματίας κινητοποιεί όλες τις δυνάμεις του για τη δημιουργία μιας επιχείρησης.

Δομικά, οι κλαδικοί σχηματισμοί βασίζονται σε μη-ιεραρχικές σχέσεις, όπου η κεντρική διοικητική δομή μοιράζει την ηγεσία ανάμεσα σε διάφορα μέλη του κλάδου. Οι κλαδικοί αυτοί σχηματισμοί εξελίσσονται από αρχικά σε περισσότερο ώριμα στάδια. Στα αρχικά στάδια οι δομές αυτές τείνουν να είναι περισσότερο ανεπίσημες, ενώ σε πιο ώριμα στάδια μπορεί να γίνουν πολύ επίσημες, οδηγώντας στη δημιουργία νέων εταιρικών σχημάτων. Συγκεκριμένα, οι κλαδικοί όμιλοι, συνήθως, διέρχονται έξι στάδια ανάπτυξης. Το πρώτο στάδιο αποτελεί την γέννηση του σχηματισμού, η οποία συνήθως γίνεται με την γεωγραφική συγκέντρωση πρωτοπόρων οικονομικών μονάδων με εξειδικευμένες τοπικές γνώσεις. Το δεύτερο στάδιο χαρακτηρίζεται από την επέκταση του σχηματισμού με την δημιουργία εξειδικευμένων προμηθευτών και επιχειρηματικών συμβούλων. Το τρίτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την είσοδο νέων επιχειρήσεων για την εξυπηρέτηση του σχηματισμού. Το τέταρτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την προσέλκυση νέων επιχειρήσεων και εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού. Το πέμπτο στάδιο χαρακτηρίζεται από την συσσώρευση φορέων με μοναδικό στόχο την διοχέτευση και ανακύκλωση της γνώσης, ενώ στο έκτο στάδιο αρχίζει η ανανέωση του σχηματισμού.

Ο κλαδικός σχηματισμός της Silicon Valley αποτελεί μια χαρακτηριστική περίπτωση. Ο σχηματισμός γεννήθηκε στην δεκαετία από ακαδημαϊκούς όπως ο Frederick Terman, πρόεδρος του Stanford, ο οποίος άνοιξε το πανεπιστήμιο στα στελέχη των επιχειρήσεων με το Honors Cooperative Program και το Stanford Industrial Park. Παράλληλα, ενθάρρυνε και βοήθησε τους φοιτητές τους να μετατρέψουν τις ερευνητικές τους εργασίες σε προϊόντα, δημιουργώντας παράλληλα τις δικές τους επιχειρήσεις. Μια από τις πρώτες εταιρείες του σχηματισμού, για παράδειγμα, ήταν η Hewlett Packard που δημιουργήθηκε από τους William Hewlett και τον David Packard φοιτητές του Terman. Στις δεκαετίες που ακολούθησαν ο σχηματισμός διήλθε όλα τα επόμενα στάδια, ποσήλκυσε άλλες επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας, επιχειρήσεις συμβούλων, κ.ο.κ.

12.1.1 Πλεονεκτήματα των Κλαδικών Σχηματισμών

Στο βιβλίο του «The Competitive Advantage of Nations» ο Michael Porter αναφέρει ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δε βρίσκεται μόνο στις λειτουργίες των επιχειρήσεων ή των κλάδων αλλά και στη γεωγραφική περιοχή όπου βρίσκεται η κάθε επιχειρηματική μονάδα. Μια επιχείρηση ενισχύει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα όταν είναι «γεωγραφικά περιτριγυρισμένη» από έναν ισχυρό σχηματισμό απαρτιζόμενο από παγκοσμίου κλάσης αγοραστές, προμηθευτές και από άλλους συναφείς κλάδους. Με αυτόν τον τρόπο μια

επιχείρηση ενταγμένη σε έναν κλαδικό σχηματισμό μπορεί να αποκομίσει γνώση σχετικά με τις τάσεις της αγοράς και τις τεχνολογικές εξελίξεις, καθώς και να εντοπίσει κατάλληλους συνεργάτες για την εκκίνηση νέων καινοτομικών εγχειρημάτων. Εξάλλου, ο Porter αναγνώρισε ότι η πλειοψηφία των οικονομικών δραστηριοτήτων λαμβάνουν χώρα σε τοπικό επίπεδο και κατά συνέπεια εντόπισε τη σπουδαιότητα τόσο των οριζόντιων όσο και των κάθετων (αγοραστή-πωλητή) κλαδικών σχηματισμών.

Επιπρόσθετα, οι κλαδικοί σχηματισμοί παρουσιάζουν μια σειρά από πλεονεκτήματα που διευκολύνουν την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως οι οικονομίες κλίμακας, οι οικονομίες συνεργιών, οι οικονομίες διαδικτύου, και η μεταφορά νέας τεχνολογίας, που απορρέουν από τη συγκέντρωση αλλά και τη συνεργασία των επιχειρήσεων του κλαδικού σχηματισμού η δικτύου. Συγκεκριμένα, η συγκέντρωση των επιχειρήσεων σε μια περιοχή διευκολύνει τη διοχέτευση της νέας τεχνολογίας, την προσέλκυση εξειδικευμένου προσωπικού, την παραγωγή συμπληρωματικών προϊόντων, και την ανάπτυξη δικτύων πωλήσεων και μάρκετινγκ. Η ύπαρξη ενός πολυτεχνείου σε μια περιοχή, για παράδειγμα, διευκολύνει τη δημιουργία επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας, η οποία με τη σειρά της προσελκύει επαγγελματίες στους οποίους προσφέρουν υπηρεσίες, λογιστές, δικηγόρους, κ.ο.κ. Η συγκέντρωση επιχειρήσεων νέας τεχνολογίας και επαγγελματιών με την σειρά της προσελκύει ξενοδοχεία, εστιατόρια, κ.ο.κ.

Παράλληλα, οι κλαδικοί σχηματισμοί δίνουν στα μέλη τους μεγαλύτερη ευχέρεια συγκέντρωσης πληροφοριών για αναδυόμενες καταναλωτικές τάσεις. Πάνω από όλα, οι κλαδικοί σχηματισμοί επιτρέπουν στα μέλη τους να συνεργάζονται και να ανταγωνίζονται μεταξύ τους, να μαθαίνουν το ένα από το άλλο, και να πειραματίζονται με νέες τεχνολογίες και με νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Οι κλαδικοί σχηματισμοί της Silicon Valley και του Route 128 των ΗΠΑ, για παράδειγμα, έγιναν τα κέντρα ανάπτυξης πολλών νέων τεχνολογιών στους τομείς της πληροφορικής και της βιοτεχνολογίας, καθώς και στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μοντέλων, όπως η διαδικτυακή επιχείρηση, αλά και χώροι επώασης νέων επιχειρηματιών, όπως οι Robert N. Noyce και Gordon E. Moore, ιδρυτές της Intel Corporation, ο Ken Osman, ιδρυτής της ROLM Corporation, οι Steve Jobs και Stephan Wozniak ιδρυτές της Apple Computer, και ο Γεώργιος Χατζόπουλος, ιδρυτής της Thermo Electron Corporation.

Πολλές φορές, οι τοπικοί κλαδικοί σχηματισμοί στηρίζονται σε ένα πλέγμα σχέσεων και αμοιβαίων υποχρεώσεων που δημιουργούν για τα μέλη τους τοπικά πλεονεκτήματα που είναι δύσκολο για τους μακρινούς ανταγωνιστές να ξεπεράσουν. Οι τοπικοί κλαδικοί όμιλοι, για παράδειγμα, δίνουν στους κινηματογραφικούς παραγωγούς του Hollywood ένα πλεονέκτημα στην αγορά των ΗΠΑ έναντι των ξένων παραγωγών. Οι τοπικοί κλαδικοί όμιλοι δίνουν στους οινοπαραγωγούς της Napa Valley της Καλιφόρνιας, και της Νότιας Γαλλίας ένα πλεονέκτημα έναντι των ξένων οινοπαραγωγών. Οι ομάδες Keiretsu στον τομέα των ηλεκτρονικών της Ιαπωνίας περιορίζει την πρόσβαση των ξένων ανταγωνιστών στο τομέα αυτό.

Οι κλαδικοί σχηματισμοί γίνονται πόλοι έλξης για επιχειρηματίες και πυρήνες ανάπτυξης για τις τοπικές κοινωνίες (spillover effects). Η περίπτωση του κλαδικού σχηματισμού της Silicon Valley της Καλιφόρνιας είναι χαρακτηριστική. Ο αριθμός των επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας στην περιοχή αυξήθηκε από 100 το 1959, σε 840 το 1975, και 3.000 το 1990, δημιουργώντας πάνω από 300.000 θέσεις εργασίας. Στα τέλη τις δεκαετίας του 1990, η ανάπτυξη των επιχειρήσεων νέας τεχνολογίας είχε επεκταθεί πέρα από την Silicon Valley, στις παραπλήσιες περιοχές της Santa Clara, Santa Cruz, and San Mateo.

12.2 **Δημιουργία Νέων Επιχειρήσεων**

Η δημιουργία νέων επιχειρήσεων είναι αναπόσπαστα δεμένη με την επιχειρηματικότητα. Είναι ο θεσμός που επιτρέπει στους επιχειρηματίες να μετατρέψουν τις ιδέες τους σε προϊόντα και να τα φέρουν στους καταναλωτές, και περιλαμβάνει τέσσερα στάδια. Πρώτον, την διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας και του επιχειρηματικού μοντέλου και την διερεύνηση της τεχνικής και οικονομικής εφικτότητας τους. Δεύτερον, την συγκέντρωση των αναγκών οικονομικών πόρων, πρώτες ύλες, τεχνολογία, διοικητικές δεξιότητες και εμπειρογνωμοσύνης μάρκετινγκ. Τρίτον, την μετατροπή της ιδέας σε προϊόν. Τέταρτον, την ανάπτυξη μιας επιχείρησης που θα συντονίσει την παραγωγή, την αποθήκευση, την διανομή και την εμπορία του προϊόντος.

Όμως, κάθε στάδιο έχει τις δικές του τεχνικές, οικονομικές, και χρηματοπιστωτικές απαιτήσεις. Για παράδειγμα, η μετατροπή της επιχειρηματικής ιδέας σε προϊόν απαιτεί τεχνική εμπειρογνωμοσύνη η οποία μπορεί να βρίσκεται σε ερευνητικά κέντρα ή σε μεγάλες εταιρείες, και σε άλλες νεοϊδρυόμενες επιχειρήσεις. Η δημιουργία μιας επιχείρησης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Απαιτεί μια σειρά από άδειες από την κυβέρνηση και τοπικούς παράγοντες, από εμπορικούς συνδέσμους κ.ο.κ. Ακόμα, απαιτεί συνεργασίες με άλλα άτομα και επιχειρήσεις που συνεισφέρουν πόρους τους οποίους στερείται ο επιχειρηματίας. Αλλά, πάνω από όλα απαιτεί χρηματοδότηση, κεφάλαια για την παραγωγή και διακίνηση των προϊόντων της νέας επιχείρησης. Ποιος θα δανείσει αυτά τα κεφάλαια στους νέους επιχειρηματίες;

Σίγουρα όχι οι τράπεζες. Οι νέες επιχειρήσεις δεν έχουν συνήθως τα περιουσιακά στοιχεία για να βάλουν σε υποθήκη, όπως απαιτούν οι τράπεζες. Εκείνοι που είναι διατεθειμένοι να χρηματοδοτήσουν τους νέους επιχειρηματίες είναι τα *συνεταιριστικά κεφάλαια (venture capital)*, ταμεία που δημιουργούνται από εύπορα άτομα ή από μεγάλες επιχειρήσεις με σκοπό τη χρηματοδότηση μικρών νεοϊδρυθέντων επιχειρήσεων, με αντάλλαγμα ενός ποσοστού από τις μετοχές τους. Αλλά και σε αυτή την περίπτωση τα πράγματα δεν είναι και τόσο εύκολα. Προτού αποφασίσουν να χρηματοδοτήσουν μια επιχείρηση, τα συνεταιριστικά ταμεία διερευνούν προσεκτικά το προϊόν της επιχείρησης και τις προοπτικές επιτυχίας που έχει στην αγορά. Έτσι, προτού καταφύγουν στα συνεταιριστικά ταμεία, οι επιχειρηματίες θα πρέπει να προετοιμάσουν προσεκτικά ένα επιχειρηματικό σχέδιο που θα περιγράφει και θα αναλύει τη βιωσιμότητα του προϊόντος και της επιχείρησης.

Μερικές φορές, οι επιχειρηματίες έχουν και μια άλλη επιλογή: *θερμοκοιτίδες νέων επιχειρήσεων (business incubators)*, δηλαδή ιδιωτικά ή μη ιδιωτικά ιδρύματα που βοηθούν τις νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις στα πρώτα τους βήματα, είτε με κεφαλαία, είτε με χώρους στέγασης και βασικές υπηρεσίες, όπως λογιστικά, νομικά, και μισθοδοσία. Άλλες φορές μπορούν να καταφύγουν σε κρατικές και κοινοτικές επιχορηγήσεις και εγγυήσεις πιστώσεων που μειώνουν το κόστος επένδυσης. Για παράδειγμα, η Ελληνική κυβέρνηση προσφέρει επιδοτήσεις για την δημιουργία νέων επιχειρήσεων από νεαρούς επιχειρηματίες στην μεταποίηση, το εμπόριο, τις υπηρεσίες και τον τουρισμό. Η επιδότηση μπορεί να ανέλθει στο 50% του προτεινόμενου προϋπολογισμού της επιχείρησης και να ανέλθει στο ποσό των 150,000 ευρώ. Η ιρλανδική κυβέρνηση προσφέρει επιδοτήσεις για μελέτες σκοπιμότητας πανεπιστημιακών ερευνών, καλύπτοντας έως το 50% των επιλέξιμων εξόδων, με ανώτερο όριο εξόδων τα 76,000 ευρώ. Η γαλλική κυβέρνηση προσφέρει χρηματοδότηση σε εταιρείες που εκτελούν έργα των οποίων το μέγεθος καθιστά δύσκολη τη χρηματοδότηση από τράπεζες, όπως στην αεροναυπηγική. Η ιαπωνική κυβέρνηση χορηγεί άτοκα δάνεια σε επιχειρήσεις για αγορά κεφαλαιουχικού εξοπλισμού.

12.3 Επιβίωση Επιχειρήσεων

Αν η δημιουργία μιας νέας επιχείρησης είναι δύσκολη, η επιβίωσή της είναι ακόμη πιο δύσκολη. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι επιχειρηματίες πρέπει να υπερβούν μια σειρά από τεχνολογικές και οικονομικές προκλήσεις. Μια από τις προκλήσεις είναι η μετατροπή της ιδέας σε προϊόν με σημαντική αγορά. Μια από τις οικονομικές προκλήσεις είναι η κατάστρωση ενός επιτυχημένου προγράμματος μάρκετινγκ. Μια άλλη πρόκληση είναι το στήσιμο ενός αποτελεσματικού και ευέλικτου συστήματος διανομής και πωλήσεων. Ακόμα μια πρόκληση είναι η διοίκηση και διαχείριση της επιχείρησης. Πετυχημένοι επιχειρηματίες δεν είναι αναγκαστικά και καλοί διαχειριστές. Αντίθετα, πολλοί επιχειρηματίες, φοβούμενοι μήπως χάσουν τον έλεγχο της επιχείρησής τους, είναι φοβερά συγκεντρωτικοί. Αρνούνται να μεταβιβάσουν αρμοδιότητες σε κατώτερα στελέχη, με αποτέλεσμα να χάσουν την ευελιξία και ευχέρεια που απαιτείται για την λήψη άμεσων αποφάσεων. Άλλη πρόκληση είναι η απομίμηση και ο ανταγωνισμός γενικότερα. Πετυχημένοι επιχειρηματίες γίνονται σύντομα στόχοι απομίμησης από άλλους επιχειρηματίες, ιδιαίτερα στους παγκοσμιοποιημένους τομείς της οικονομίας, όπου δεν υπάρχουν αποτελεσματικά εμπόδια εισόδου νέων επιχειρήσεων.

Μια επιπλέον πρόκληση είναι ο εταιρικός εφησυχασμός. Πετυχημένες επιχειρήσεις γίνονται συχνά «όμηροι» των πελατών τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η Xerox. Για πολλά χρόνια η εταιρεία κυριαρχούσε στην αγορά φωτοτυπικών μηχανημάτων. Η διοίκησή της έδινε μεγάλη σημασία σε ζητήματα καθημερινής λειτουργίας και εφάρμοζε πολιτική που βελτίωνε την ποιότητα και μείωνε το κόστος των μηχανημάτων αυτών. Παρόλα αυτά, η διοίκηση αγνόησε τις ρηξικέλευθες τεχνολογίες και τα νέα προϊόντα, όπως οι συσκευές φαξ και οι αποδοτικοί εκτυπωτές που υπονόμευαν ολόκληρη την αγορά φωτοτυπικών μηχανημάτων. Ένα ακόμη παράδειγμα είναι εκείνο της Eastman Kodak. Για δεκαετίες ολόκληρες, η εταιρεία κυριαρχούσε στην αγορά φιλμ για φωτογραφικές μηχανές. Η διοίκησή της κατένειμε τους πόρους της στις καινοτομίες με τις οποίες προσφέρονταν στους πελάτες καλύτερης ποιότητας φιλμ, δεν κατόρθωσε, όμως, να προβλέψει την έλευση τεχνολογιών οι οποίες υπονόμευσαν την αγορά φωτογραφικού φιλμ, όπως η ψηφιακή φωτογραφική μηχανή.

12.4 Παραδείγματα

Η ιστορία των καπιταλιστικών χωρών είναι γεμάτη από παραδείγματα πετυχημένων επιχειρηματιών, ιδιαίτερα εκείνη της Αμερικής όπου η επιχειρηματικότητα (Yankee ingenuity) θεωρείται σαν ένας από τους παράγοντες της θεαματικής ανάπτυξης της χώρας στα τέλη του 19ου αιώνα και στις αρχές του 20ού αιώνα.

Ο Andrew Carnegie υπήρξε ένα καλό παράδειγμα πετυχημένου επιχειρηματία στα τέλη του 19ου αιώνα. Στις αρχές του 1970 είχε την διορατικότητα να προβλέψει ότι το ατσάλι θα ήταν η πρώτη ύλη για την συνέχιση της βιομηχανικής επανάστασης, ιδιαίτερα για την επέκταση των σιδηροδρόμων. Ακόμη ήταν σε θέση να προβλέψει ότι το μέλλον της βιομηχανίας ατσαλιού ήταν η μέθοδος Bessemer η οποία του επέτρεψε να παράγει ατσάλι σε μεγάλες ποσότητας ρίχνοντας έτσι το κόστος και τις τιμές, και κυριαρχώντας την αγορά.

Ο Henry Ford υπήρξε ένα άλλο καλό παράδειγμα πετυχημένου επιχειρηματία. Ήδη στο ξεκίνημα του 20ού αιώνα, ο Ford ήταν σε θέση να αντιληφθεί την ανάγκη ενός αυτοκινήτου για τις λαϊκές μάζες, «ένα αυτοκίνητο για τον μέσο καταναλωτή». Μάλιστα, η εταιρεία του, η Ford Motor Company, κατάφερε να κατασκευάσει το T-model, ένα αυτοκίνητο που κατέκλυσε τις λεωφόρους και τους δρόμους της Αμερικής στις αρχές του 20ού αιώνα. Μέχρι το 1916, οι πωλήσεις του Φορντ είχαν ανέλθει στα 577 χιλιάδες κομμάτια, μετατρέποντάς τον σε έναν από τους «μεγιστάνες των επιχειρήσεων».

Ο Bill Gates αποτελεί ένα πρόσφατο παράδειγμα επιτυχημένου επιχειρηματία. Ήδη από τη δεκαετία του 1980 είχε τη διορατικότητα να προβλέψει ότι το πολύ χρήμα δεν βρισκόταν στα φυσικά εξαρτήματα του ηλεκτρονικού υπολογιστή, αλλά στο λογισμικό που τον κάνει φιλικό προς το χρήστη. Όποιος και αν κατασκευάζει το μηχάνημα, για να λειτουργήσει απαιτείται το σωστό λογισμικό. Εξάλλου, με εκατομμύρια πατενταρισμένους κωδικούς και μια εξέχουσα θέση στην αγορά, είναι πιο δύσκολο για τους ανταγωνιστές να παραγάγουν απομιμήσεις του λογισμικού από ότι απομιμήσεις του μηχανικού μέρους. Έτσι ο Bill Gates επέλεξε να ασχοληθεί με το χώρο του λογισμικού και όχι με την κατασκευή των υπολογιστών. Επένδυσε 75.000 δολάρια σε ένα πρόγραμμα λογισμικού που αποτέλεσε τον πυρήνα του DOS της IBM, μετατρέποντας την επένδυσή του σε μια επιχείρηση πολλών δισεκατομμυρίων δολαρίων. Ενώ οι κατασκευαστές ηλεκτρονικών υπολογιστών, μεταξύ των οποίων και η φοβερή και τρομερή IBM, είχαν επιδοθεί σε έναν ανηλεή ανταγωνισμό, ο Bill Gates απολάμβανε μια σχεδόν μονοπωλιακή θέση. Για περισσότερο από μία δεκαετία, η Microsoft παρέμενε κερδοφόρα κάθε χρόνο.

Ο Mike Dell αποτελεί ένα άλλο πρόσφατο παράδειγμα. Πρόκειται για έναν ακόμη επιχειρηματία με όραμα. Κάπου μέσα στη δεκαετία του 1980, αντιλήφθηκε πως η μεγάλη κερδοφορία θα μπορούσε να προκύψει από την πώληση υπολογιστών κατευθείαν στα καταστήματα λιανικής, και όχι από την έμμεση διάθεσή τους στην αγορά. Με αυτόν τον τρόπο, ο Mike Dell δεν ήταν αναγκασμένος να διατηρεί αποθέματα, παρέκαμψε τους μεσάζοντες, και μετακύλησε τα κέρδη στον πελάτη.

12.5 Οδηγός Βιβλιογραφίας

Abrinck, J., Hanery, J., Kletter, D., and Nelson, G. (2000), “Adventures in Corporate Venturing,” Strategy and Business, Issue 22, First Quarter of 2000, pp. 119-128.

Arayama and Mourdoukoutas, P. (1999), China against Herself: Imitation or Innovation in International Businesses, Quorum Books, Westport, Ct.

Audretsch, D. and Thurik, R. (2000), “Capitalism and Democracy in the 21st Century: Form the Managed to the Entrepreneurial Economy,” Journal of Evolutionary Economics, Vol. 10, 2000, pp. 17-34.

Bhide, A. (2000), The Origin and Evolution of New Business, New York; Oxford University Press.

Blackford, M. (1988), The Rise of Modern Business, University of California Press, Chapel Hill, London.

Blackford, M. and Kerr, A. (1986), Business Enterprise in American History, Boston: Houghton Mifflin Co.

Brazeal, V.D. and Herbert, T.Th. (1999), “The Genesis of Entrepreneurship,” Entrepreneurship Theory and Practice, Spring, pp.29-45.

Chamberlain, J. (1963), The Enterprising Americans: A Business History of the United States, New York: Harper and Row Publishers (paperback edition).

Chandler, A. (1990), "The Enduring Logic of Industrial Success", Harvard Business Review, March-April.

Chesbrough, H. (2000), "Designing Corporate Ventures in the Shadow of Private Venture Capital," California Management Review, Vol.42 (3), Spring 2000, pp. 31-48.

Christensen, M.C. (2000), The Innovator's Dilemma, New York: Harper Business.

Clark, D. (2000), "South Asian 'Angels' Reap Riches, Spread Wealth in Silicon Valey," The Wall Street Journal, May 2, p. B3.

Curtis, E.C. (2001), Pay Me in Stock Options: Manage the Options you Have, Win the Options you Want, New York: John Wiley and Sons.

Dale, E. (1960), The Great Organizers, New York: McGraw-Hill Book Company, Inc.

Davis, M.B., "Role of Venture Capital in the Economic Renaissance of an Area," in Entrepreneurship, Intrapreneurship, and Venture Capital (Robert Hirsh, ed), Lexington, Massachusetts: Lexington Books.

Donlan, Th. (2000), "Cisco's Bids: Its Growth by Acquisition will Pose Problems," Barron's, May 8, p. 3.

Doz, Y. (1996), "The Evolution of Cooperation in Strategic Alliances: Initial Conditions or Learning Process?" Strategic Management Journal, Vol.17(supplement), Summer.

Doz, L.Y. and Hammel, G. (1998), Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering, Harvard Business School Press, Boston MA, 1998.

Dyer, J., Dong, S.C., and Chu, W. (1998), "Strategic Supplier Segmentation: The Next "Best Practice" in Supply Chain Management," California Management Review, 40 (2), Winter, pp.57-77.

Dvorak and Spindle (2000), "Softbank's Son Nears Deal to Buy NCB; Move May Transform Japanese Banking," The Wall Street Journal, February 24, p. C1.

Ferguson, Ch. (1999), High Stakes, No Prisoners: A Winner's Tale of Greed and Glory in the Internet Wars, New York: Times Business.

Kuratko et al. (1997), "An Examination of Owner's Goals in Sustaining Entrepreneurship," Journal of Small Business Management, Vol. 35, No. 1, January.

Kirzner, I. (1997), "Entrepreneurial Discovery and the Competitive Market Process: An Austrian Approach," Journal of Economic Literature, Vol. XXXV, March, pp. 60-85.

Kirzner, I. (1984), in M. Casson (ed), The Environment for Entrepreneurship, Lexington MA: Lexington Books.

Kuttner, R. (1998), "The Net: A Market Too Perfect for Profits," Business Week, May 11, p. 20.

Levenstein, M. (1995), "Mass Production Conquers the Pool: Firm Organization and the Nature of Competition in the Nineteenth Century," The Journal of Economic History, 55 (3), Sept., pp. 575-609.

Lewis, M. (2000), The New Thing: A Silicon Valley Story, New York: W.W. Norton & Company.

Lipman, F. (1998), Financing your Business with Venture Capital, Rocklin, CA, Prima Publishers.

Magretta, J. (1998)(a), “The Power of Virtual Integration: An Interview with Dell Computer’s Michael Dell,” Harvard Business Review, March-April.

Magretta, J. (1998)(b), “Fast Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management Hong Kong Style,” (interview), Harvard Business Review, Vol. 76 (5), Sept-Oct.

Means, G. and Scheider, D. (2000), Meta-Capitalism, New York: John Wiley & Sons.

Mourdoukoutas, P. (1999)(a), The Global Corporation: The Decolonization of International Businesses, Quorum Books, Westport, Ct.

Mourdoukoutas, P. (1999)(b), Collective Entrepreneurship in a Globalizing Economy Businesses, Quorum Books, Westport, Ct.

Mourdoukoutas, P. and Papadimitriou, S. (1998), “Do Japanese Companies Have a Strategy?”, European Business Review, 98 (4).

Mourdoukoutas, P. and Kimura, S. (1999), Management Control Systems in Globalizing Industries, European Business Review, 99 (5).

Stringer, R. (2000), “how to Manage Radical Innovation, California Management Review, Vol. 42 (4), Summer, pp. 70-85.

Tropman, J. and Morningstar, G. (1989), Entrepreneurial Systems for the 1990s: Their Creation, Structure, and Management, Quorum Books, Westport, CT, 1989.

Tsutciyama, R. (1998), “Networking for the 21st Century,” Asian Business, vol. 32 (5), May.

Wise, R. and Morrison, D. (2000), “Beyond the Exchange of B2B,” Harvard Business Review, November/December, pp 86-99.

Winslow, R. (1998), Missing a Beat: How a Breakthrough Quickly Broke Down For Johnson & Johnson,” The Wall Street Journal, Sept. 18.