

Ευχαριστίες

Η ερευνητική εργασία υπήρξε για όλους τους μαθητές που συμμετείχαμε σ' αυτή, ένα έναυσμα να εκβαθύνουμε περαιτέρω σ' ένα αντικείμενο, να διευρύνουμε τους ορίζοντές μας και να κατανοήσουμε πλήρως την έννοια της ομαδικής εργασίας. Γι' αυτήν την ανεκτίμητη εμπειρία θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε αρχικά το σχολείο μας, στους κόλπους του οποίου γεννήθηκε και λειτούργησε η ιδέα της ερευνητικής εργασίας. Έπειτα, ένα τεράστιο ευχαριστώ αξίζει στην καθηγήτριά μας, κα Λόκα, που μας παρείχε τις πολύτιμες συμβουλές της, πίστεψε στις δυνατότητες και τις ιδέες μας, τις οποίες μας βοήθησε να εκφράσουμε και να εξελίξουμε, και κυρίως μας ενέπνευσε να συνεχίσουμε την καλή προσπάθεια ανεξάρτητα απ' τα εμπόδια που συναντούσαμε. Στη συνέχεια, θα θέλαμε να εκφράσουμε την ευγνωμοσύνη μας στον επιχειρηματία, κ. Καραμήτρο, που μας παρείχε μέσα απ' τη συνέντευξη, που μας παραχώρησε, χρήσιμες συμβουλές και γνώσεις και μας "ξενάγησε", έστω και νοερώς, στον μαγευτικό κόσμο των επιχειρήσεων.

Περιεχόμενα

	<u>Σελ.</u>
Εισαγωγή	4
Κεφάλαιο 1°	
<u>Ο ηγέτης, ο πρώτος σημαντικός παράγοντας Επιτυχίας</u>	
Είναι ο ηγέτης σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας;	5
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ	5
ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ	6
Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	6
Δραστηριότητες του Ηγέτη	6
Μελέτη περίπτωσης : Zara	7
Κεφάλαιο 2°	
<u>Η καινοτομία, ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας επιτυχίας</u>	
Ορισμός καινοτομίας	8
Δημιουργικότητα και καινοτομία	8
Είδη καινοτομίας	8
Αναγκαιότητα της καινοτομίας	9
Καινοτομία και επιχείρηση	9
Management και Καινοτομία	9
Μελέτη περίπτωσης : Starbucks	10
Κεφάλαιο 3°	
<u>Η κουλτούρα, ο τρίτος σημαντικός παράγοντας επιτυχίας</u>	
Τα τέσσερα είδη κουλτούρας σύμφωνα με τον H. HANDY(1985)	11
Τα επίπεδα της κουλτούρας	12
Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα	13
Λειτουργίες και δυσλειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας	13
Η σχέση της εταιρικής κουλτούρας με την εταιρική μάθηση και το οργανωσιακό κλίμα	14
Η Συμβολή των Cameron και Quinn στην οργανωτική κουλτούρα	15
Κριτήρια επιτυχίας σύμφωνα με τους Cameron και Quinn	15
Το κλειδί της επιτυχίας	16
Μελέτη περίπτωσης : IKEA	17
Κεφάλαιο 4°	
	17

	<u>Σελ.</u>
Κεφάλαιο 5°	
<u>Περίληψη εργασίας</u>	
Τα μυστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων	20
Κεφάλαιο 6°	
The secrets of successful businesses	21
Κεφάλαιο 7°	
Βιβλιογραφία	22

Εισαγωγή

Ο ορισμός της επιτυχίας έγκειται/συνοψίζεται στην αίσια έκβαση μιας προσπάθειας ή ενός στόχου. Ο δρόμος που οδηγεί σ' αυτή είναι μακρύς και δύσβατος, γι' αυτό άλλωστε λίγοι είναι αυτοί που ολοκληρώνουν τη διαδρομή. Στον τομέα των επιχειρήσεων η επιτυχία είναι η ανταμοιβή ενός διαρκούς αγώνα και καθορίζεται από τρεις κυρίως παράγοντες: τον ηγέτη, την καινοτομία και την κουλτούρα της επιχείρησης. Μέσα από τη μελέτη συγκεκριμένων επιχειρήσεων γίνεται φανερό κατά πόσο ο κάθε παράγοντας επηρεάζει την πορεία τους.

Ηγεσία: Η διαδικασία μέσω της οποίας ένα άτομο καθοδηγεί τα μέλη ενός συνόλου προς την επίτευξη των στόχων του συνόλου ή του οργανισμού. Η ηγεσία εστιάζει στους στόχους και τις συμπεριφορές που συνδέονται με αυτούς.

Συμπερασματικά, παρά την υπεροχή οποιουδήποτε μοντέλου ηγεσίας, μεγαλύτερη βαρύτητα τελικά έχει η ανθρώπινη προσωπικότητα. Επομένως, η αναγνώριση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του εργαζόμενου, έχει διπλό ρόλο σε μια επιχείρηση.

Κεφάλαιο 1°

Ο ηγέτης, ο πρώτος σημαντικός παράγοντας επιτυχίας

Επιτυχημένη επιχείρηση μπορούμε να ορίσουμε αυτή που παράγει περισσότερα από αυτά που χρησιμοποιεί, στηρίζει την αγορά με την ύπαρξή της και συνεχίζει να λειτουργεί χωρίς να εξαρτάται από την καθημερινή προσέλευση του ιδιοκτήτη. Τον ορισμό αυτό μπορούμε όμως να τον αναλύσουμε.

Αρχικά, το προϊόν πρέπει να έχει σταθερή αξία και ποιότητα, προοπτικές ανάπτυξης, ορισμένη μοναδικότητα, αλλά και να είναι διαφοροποιημένο από τα υπόλοιπα του είδους του. Η εταιρεία πρέπει να επιδεικνύει τα οφέλη που παρέχει στον πελάτη, ακόμα οι σχέσεις της με τον πελάτη πρέπει να είναι άριστες. Όσον αφορά στην εσωτερική διοίκηση καλό θα ήταν τα καθήκοντα να ανατίθενται με βάση τα προσόντα και να αναγνωρίζονται οι καλές προσπάθειες. Τέλος άρχουσας σημασίας είναι να γίνεται σωστή διαχείριση επί των οικονομικών.

Είναι ο ηγέτης σημαντικός παράγοντας της επιτυχίας;

Αρχικά, ο ηγέτης ξεχωρίζει για την πίστη του προς τους ανθρώπους και τις δυνατότητες που έχουν, τους ενθαρρύνει επίσης να τολμήσουν, να επιχειρήσουν, να δράσουν επικεντρωμένοι στο στόχο, να ξεπεράσουν τα εμπόδια που θα συναντήσουν στην πορεία τους αυτή και να μετατρέψουν τα προβλήματα σε ευκαιρίες που θα τους φέρουν πιο κοντά στο όραμα.

Επιπλέον, ο ηγέτης έχει όραμα, δηλαδή βλέπει προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση. Δεν ασχολείται με τους τρόπους, τα τεχνάσματα και τις πρακτικές εκείνες που θα εξασφαλίσουν την επιτυχία των στόχων. Κοιτάζει μπροστά και βλέπει μακριά.

Τέλος, ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά του ηγέτη είναι η ενθάρρυνση που προσφέρει στον κόσμο του, η αισιοδοξία που μεταδίδει με την στάση αλλά και τις σκέψεις του, η υποστήριξη που παρέχει στους ανθρώπους που ηγείται.

Αναλυτικότερα, οι βασικές διαφορές ηγέτη – μάνατζερ παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα :

Σ Τ Ε Λ Ε Χ Ο Σ

Διορίζεται
Στηρίζεται στην τυπική εξουσία
Διαχειρίζεται
Συνεχίζει
Είναι γραφειοκράτης,
στενόμυαλος
Κάνει τα πράγματα σωστά
Ελέγχει
Βλέπει κοντά
Κοιτάζει τα συστήματα
Μιλά στο μυαλό
Δίνει εντολές
Εμπνέει φόβο
Χρησιμοποιεί τους ανθρώπους
Κρατάει το «μπράβο» για τον ίδιο
Βάζει τον τον τρόπο, τα χρονοδιαγράμματα

Η Γ Ε Τ Η Σ

Αναδεικνύεται
Στηρίζεται στην αποδοχή και στην πειθώ
Καινοτομεί
Μετασχηματίζει
Έχει ευρύ πνεύμα και αντίληψη
Κάνει τα σωστά πράγματα
Εμπνέει
Βλέπει μακριά
Κοιτάζει τους ανθρώπους
Μιλά στην καρδιά
Ζητάει , πείθει
Προκαλεί εκτίμηση και ενθουσιασμό
Αναπτύσσει τους ανθρώπους
Μοιράζει το «μπράβο» στους άλλους
Βάζει τις κατευθυντήριες γραμμές

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ

Ο ηγέτης μιας επιτυχημένης επιχείρησης χαρακτηρίζεται από :

1. *Συναισθηματική σταθερότητα*: Υπομένει το άγχος και την απογοήτευση, είναι ισορροπημένος και ψυχολογικά ώριμος.
2. *Κυριαρχία*: Είναι συχνά ανταγωνιστικός, αποφασιστικός, αυταρχικός στον τρόπο σκέψης του και τη συμπεριφορά του προς τους άλλους και απολαμβάνει τις προκλήσεις.
3. *Ενθουσιασμός*: Είναι δραστήριος, εκφραστικός και δυναμικός, αισιόδοξος και δεκτικός στις αλλαγές.
4. *Ευσυνειδησία*: Διακατέχεται συχνά από μια αίσθηση καθήκοντος και τείνει να 'ναι πολύ απαιτητικός από τον εαυτό του.
5. *Κοινωνική τόλμη*: Τείνει να είναι αυθόρμητα ριψοκίνδυνος.
6. *Πειθαρχημένη σκέψη*: Είναι πρακτικός, λογικός, δεν παρασύρεται σε συναισθηματικές δεσμεύσεις.
7. *Αυτοεπιβεβαίωση* : Είναι σίγουρος για τον εαυτό του, δεν έχει ενοχές και δεν επηρεάζεται από προηγούμενα σφάλματα ή αποτυχίες του.
8. *Ενεργητικότητα* : Είναι σε συνεχή εγρήγορση και εστίαση.
9. *Διορατικότητα* : Χρησιμοποιεί τη διαίσθησή του και εμπιστεύεται τις ικανότητες του, όταν λαμβάνει αποφάσεις.
10. *Ομαδικό πνεύμα* : Ευνοεί την συνεκτικότητα της ομάδας και προωθεί την συνεργασία.

ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΟΙ ΤΥΠΟΙ ΗΓΕΣΙΑΣ

Ηγέτης ονομάζεται αυτός που επηρεάζει την συμπεριφορά των άλλων και τους βοηθά να πετύχουν κοινούς στόχους και σκοπούς.

- Αυταρχικός: Διατηρεί όσο το δυνατόν περισσότερη δύναμη και το δικαίωμα λήψης αποφάσεων.
- Πειστικός: Εξηγεί στους εργαζόμενους τους λόγους που πρέπει να κάνουν την δουλειά τους σωστά.
- Ανθρωπιστικός: Συνεργάζεται με τους υπαλλήλους σε θέματα εργασίας που τους αφορούν και τους επηρεάζουν.
- Αδιάφορος: Τηρεί μια πολιτική "μη ανάμιξης".
- Δημοκρατικός: Δημιουργεί συνθήκες τέτοιες που αυξάνουν τη δημιουργικότητα, την παραγωγικότητα και το ηθικό των υπαλλήλων.

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΗΓΕΤΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΜΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Δραστηριότητες του Ηγέτη

- Δημιουργεί κλίμα επικοινωνίας μεταξύ των μελών (κοινώς: σπάει τον πάγο ανάμεσά τους).
- Εισάγει: δηλαδή, προωθεί τα μέλη της εκάστοτε ομάδας προς συμμετοχή σε εμπειρίες.
- Κατακτά τον ρόλο του εκπαιδευτή καθώς διδάσκει δεξιότητες και με ό, τι αυτό συνεπάγεται.

- Αποτελεί τον συντηρητή της ομάδας εφόσον κρατά σε εγρήγορση τα μέλη της.
- Είναι το κατ' εσχόλην πρότυπο, καθ' ότι εφαρμόζει το κατάλληλο μοντέλο συμπεριφοράς που περιμένει ο ίδιος από την ομάδα του.

Συνοψίζοντας λοιπόν θα λέγαμε ότι οι δραστηριότητες ενός ηγέτη είναι:

- ◇ Προγραμματισμός. Δηλαδή συλλογή πληροφοριών, προσδιορισμός στόχων, κατανομή αρμοδιοτήτων.
- ◇ Παρακίνηση της ομάδας προς το στόχο, ενθάρρυνση, κίνητρα.
- ◇ Υποστήριξη/Επιβράβευση. Αποδοχή των ατόμων για τη συμβολή τους, καλοπροαίρετη κριτική, αναγνώριση και εξόντωση διαφωνιών.
- ◇ Έλεγχος. Επικέντρωση της ομάδας στον στόχο και στους κανόνες που έχει θέσει η ίδια η ομάδα.
- ◇ Πληροφόρηση. Παροχή χρήσιμων πληροφοριών και γνώσεων προς την ομάδα αλλά και από την ομάδα.
- ◇ Αξιολόγηση. Αξιολόγηση της αποδοτικότητας του ίδιου, της ομάδας και των ατόμων.
- ◇ Τέλος, βασική υποχρέωση του πραγματικού ηγέτη είναι η προετοιμασία των στελεχών, εκείνων που θα τον διαδεχθούν, όταν αυτός θα απουσιάσει ή θα αποσυρθεί για οποιοδήποτε λόγο από τα καθήκοντά του.

Μελέτη περίπτωσης : Zara

Στο παράδειγμα των Zara, ο ηγέτης Αμάνθιο Ορτέγα εμπνευσμένος από ένα περιστατικό αλλά και από τον παππού του αποφάσισε να βρει ένα τρόπο έτσι ώστε να κερδίζει χρήματα για να βοηθήσει την οικογένειά του. Στην πρώτη του δουλειά, το παιδί για όλες τις δουλειές σε ένα μαγαζί που πωλούσε πουκάμισα η αφοσίωσή του ήταν απόλυτη, αλλά η περιέργειά του απεριόριστη. Στη συνέχεια η μεγάλη του καρδιά, το μεταδοτικό χαμόγελο και ο ανοιχτός χαρακτήρας του κέρδισαν τη συμπάθεια των αφεντικών του. Από την πρώτη στιγμή που άρχισε να δουλεύει ήθελε να επινοήσει κάτι καινούργιο που δεν υπήρχε στην αγορά. Ο Ορτέγα επέλεξε ξεκάθαρα να πουλά πολύ και φθηνά. Ο σκοπός ήταν, επίσης, να πουλά κάθε μέρα λίγο περισσότερο. Ο ηγέτης των Zara ήταν οραματιστής, απαιτούσε πολλά από τους συνεργάτες του, ωστόσο γνώριζε πώς να μοιράζεται μαζί τους την ίδια την εταιρία και τα οφέλη της. Τέλος, οι βασικές αρχές για τον Ορτέγα στη διαχείριση ενός καταστήματος, που με τα χρόνια έγιναν ο κώδικας συμπεριφοράς των εργαζομένων ολόκληρου του Ομίλου, ήταν και εξακολουθούν να είναι έξι:

- Πάντα μια ευγενική ματιά
- Στο ταμείο, ένα χαμόγελο
- Πάντα με το στυλό στο χέρι
- Ο υπεύθυνος είναι εκείνος που πρέπει να εξυπηρετεί το κοινό
- Τα δοκιμαστήρια είναι ένα σημαντικό σημείο πώλησης
- Σε όλο το κατάστημα υπομονή

Κεφάλαιο 2°

Η καινοτομία, ο δεύτερος σημαντικός παράγοντας επιτυχίας

Η *δημιουργικότητα* συνίσταται στη δημιουργία νέων ιδεών ή την ανασύνθεση γνωστών δεδομένων σε κάτι νέο, προτείνοντας αξιοποιήσιμες λύσεις σε ένα πρόβλημα. Η σύλληψη μιας καινοτομίας προϋποθέτει δημιουργικές ιδέες που αποτελούν το σημείο αφετηρίας.

Ορισμός καινοτομίας

Η επιτυχία πολλών εταιρειών οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην καινοτομία τους. Ως καινοτομία μπορεί να ορισθεί ο νεωτερισμός, η μεταρρύθμιση, η εισαγωγή νέων μεθόδων, οι νεοφανείς τρόποι ή η μετατροπή μιας νέας εφεύρεσης ή ιδέας σε επιχειρηματική δραστηριότητα ή άλλη χρησιμη εφαρμογή.

Κατά μια άλλη οικονομική άποψη: «καινοτομία είναι η εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής που μειώνει το κόστος ή ενός νέου προϊόντος προτιμότερου από ένα παλιό» πρόκειται για την μετατροπή μιας ιδέας σε εμπορεύσιμο προϊόν ή υπηρεσία, λειτουργική μέθοδο παραγωγής ή διανομής - νέα ή βελτιωμένη - ή ακόμα σε νέα μέθοδο παροχής κοινωνικής υπηρεσίας. Συνδέεται με την έρευνα και την ανάπτυξη, ειδικά στο χώρο των επιχειρήσεων.

Δημιουργικότητα και καινοτομία

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα αβέβαιο και γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Γι' αυτό χρειάζονται δημιουργικές ιδέες και δημιουργικές στρατηγικές δράσης για την επίλυση προβλημάτων. Η δημιουργική σκέψη που αναπτύσσεται με συμαντικό τρόπο μπορεί να διαδραματίσει ένα ουσιαστικό λόγο στην καινοτομία. Η σύλληψη μιας καινοτομίας δεν είναι δυνατή χωρίς δημιουργικές ιδέες που αποτελούν το σημείο εκκίνησης. Επίσης, η εξέλιξη της καινοτομίας παρουσιάζει προβλήματα που για να επιλυθούν απαιτούν και πάλι δημιουργικότητα

Υπάρχουν τρεις τύποι δημιουργικότητας που συνιστούν διαφορετικούς τρόπους δημιουργίας καινοτόμων ιδεών:

- Η συνδυαστική δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων συνδυασμών γνωστών ιδεών.
- Η διερευνητική δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τη δημιουργία νέων ιδεών με τη διερεύνηση δομημένων εννοιών.
- Η μετασχηματιστική δημιουργικότητα που περιλαμβάνει τον μετασχηματισμό κάποιας διάστασης ή χαρακτηριστικού μιας δομής προκειμένου να δημιουργηθούν νέες δομές.

Είδη καινοτομίας

Καινοτομία προϊόντος: Με αυτό το είδος της καινοτόμου δράσης η επιχείρηση προσφέρει ένα νέο ή καλύτερο προϊόν που ικανοποιεί ορισμένες ανάγκες των καταναλωτών που μέχρι τώρα δεν ικανοποιούνταν με την:

- ✓ Αντικατάσταση προϊόντων
- ✓ Βελτίωση ποιότητας
- ✓ Διαφοροποίηση προϊόντος
- ✓ Ανάπτυξη νέων αγορών

Καινοτομία διαδικασίας παραγωγής: Όταν αφορά τους τρόπους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την παραγωγή προϊόντος. Με αποτέλεσμα την:

- ✓ Ευελιξία της παραγωγής
- ✓ Μείωση του κόστους
- ✓ Προσαρμογή σε κανονισμούς \πρότυπα
- ✓ Περιβαλλοντική προστασία

Οργανωτική καινοτομία: Όταν εστιάζεται στον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης. Όπως την χρησιμοποίηση μιας νέας ή βελτιωμένης οργάνωσης της επιχείρησης με μικρότερο κόστος.

Αναγκαιότητα της καινοτομίας

- ❖ Τεχνολογικές βελτιώσεις: Συντομεύουν το χρόνο που απαιτείται μεταξύ μιας εφεύρεσης και εμπορικής εφαρμογής μιας νέας ιδέας και προσφέρει πάρα πολλές ευκαιρίες για καινοτομίες.
- ❖ Ενέργειες των ανταγωνιστών: Η επιχείρηση που δεν καινοτομεί διακινδυνεύει να δει τις πωλήσεις της να μειώνονται και οι καταναλωτές να στρέφονται σε ένα ανταγωνιστικό προϊόν.
- ❖ Επιθυμία καταπολέμησης των αδυναμιών της επιχείρησης:
- ❖ Η ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να αντικαταστήσει τα υπάρχοντα προϊόντα των οποίων οι πωλήσεις μειώνονται, ώστε να αυξήσουν την ταμειακή ροή για να αντιμετωπισθούν αυξημένες δαπάνες σε άλλους τομείς. Τέλος η ανάδειξη της επιχείρησης στα κανάλια διανομής προκειμένου να αντιμετωπισθούν ανταγωνιστικές ενέργειες.
- ❖ Η προσπάθεια εκμετάλλευσης πλεονεκτημάτων που διαθέτει η επιχείρηση: Σε αυτή την περίπτωση το νέο προϊόν αξιοποιεί τα δυνατά σημεία της επιχείρησης όπως τεχνολογική ικανότητα κ.α.
- ❖ Η στρατηγική της αγοράς: Υπεράσπιση μεριδίου αγοράς, εγκατάσταση προγεφυρώματος εναλλακτική μελλοντική αγορά .
- ❖ Οι μεταβαλλόμενες κοινωνικά – οικονομικές συνθήκες και οι πολιτιστικές αξίες.
- ❖ Η εμφάνιση νέων αναγκών.
- ❖ Η ανάγκη αντιμετώπισης των πιέσεων που ασκούν στο κόστος παράγοντες όπως η αύξηση στις τιμές των εισροών.
- ❖ Η επέκταση της επιχείρησης με νέα προϊόντα σε άλλους κλάδους της αγοράς, με σκοπό την ανάπτυξη της επιχείρησης και την αύξηση των κερδών της.

Καινοτομία και επιχείρηση

Σε μια μικρή επιχείρηση υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη μεθοδευσης στην καινοτομία διότι μία και μόνο αποτυχία μπορεί να την οδηγήσει σε χρεοκοπία. Η ταχύτερη ανάπτυξη της τεχνολογίας, που είναι ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της σύγχρονης οικονομίας συχνά συμβαδίζει με την ίδρυση και ανάπτυξη σχετικά μικρών επιχειρήσεων γύρω από μια τεχνολογική καινοτομία, μερικές δε από αυτές σημειώνουν ιδιαίτερη επιτυχία. Από την άλλη μεριά η ανάγκη μεθοδικής ανάπτυξης και εισαγωγής νέων προϊόντων στην αγορά είναι απαραίτητα και στη μεγάλη επιχείρηση, η οποία συνήθως ασχολείται με μία γκάμα προϊόντων, διακινδυνεύει μεγαλύτερα κεφάλαια, έχει πιο πολύπλοκη και δυσκίνητη οργάνωση.

Management και Καινοτομία

Σε ένα διεθνές περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτερους ρυθμούς, η ικανότητα των επιχειρήσεων να εισάγουν στην αγορά νέα καινοτόμα (innovative) προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές τους. Αυτό

είναι προφανές, αφού με τον τρόπο αυτό οι καινοτόμες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό μερίδιο

αγοράς με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους. Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν συνεχώς έχουν κατά μέσο όρο διπλάσια κέρδη από τις υπόλοιπες. Ο όρος καινοτομία αναφέρεται σε μια διαδικασία που περιλαμβάνει τρία στάδια: τη σύλληψη της νέας ιδέας, την αξιολόγησή της και τέλος την υλοποίησή της στην πράξη. Έτσι η καινοτομία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διαχείριση της καινοτομίας, δηλαδή το πώς δημιουργείται μια καινούργια ιδέα, το πώς και με ποιά κριτήρια αξιολογείται, το πως χρηματοδοτείται κ.λπ., είναι μιά ιδιαίτερως επίπονη και απαιτητική διαδικασία η οποία αποτελεί συστατικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας. Ο σημαντικός ρόλος της καινοτομίας στην κερδοφορία των επιχειρήσεων και γενικά στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, σε συνδυασμό με την απογοητευτικά χαμηλή απόδοση της Ελληνικής Οικονομίας στον τομέα αυτό, καθιστούν τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής πολιτικής καινοτομίας στη χώρα μας. Είναι προφανές ότι μια τέτοια πολιτική μπορεί να βασισθεί σε νέους επιστήμονες και επιχειρηματίες οι οποίοι θα διαθέτουν ένα επαρκώς υψηλό επίπεδο γνώσεων σε θέματα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας. Η καινοτομία πράγματι προβάλλει ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες μπορούν σε ένα βαθμό τουλάχιστον, να αποδοθούν σε διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης **καινοτομικών** προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που συνηγορούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Καταρχήν, τα νέα προϊόντα βοηθούν στο να διατηρηθούν και να βελτιωθούν τα μερίδια της αγοράς και η κερδοφορία της επιχείρησης σε αυτές τις αγορές. Στην εποχή μας, που έχει μειωθεί ριζικά ο κύκλος ζωής των προϊόντων, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπληρώνει προϊόντα της με νέα, αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Η σημασία αυτή γίνεται μεγαλύτερη αν αναλογισθεί κανείς το ευμετάβλητο του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι διαρκείς αλλαγές στα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα δημιουργούν ευκαιρίες αλλά και περιορισμούς. Παρόμοιες καταστάσεις μπορεί να δημιουργηθούν από αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο ή στη νομοθεσία. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις μια επιχείρηση χρειάζεται την ικανότητα καινοτομίας προϊόντων.

Μελέτη περίπτωσης : Starbucks

Ο άνθρωπος που εφηύρε το φραππουτσίνο, μια από τις πρακτικές που εφάρμοσε ο Σουλτς από το 1987 και ύστερα ήταν να περιστοιχίζεται από ταλαντούχους ανθρώπους. Αν για οποιοδήποτε λόγο κάποιος από αυτούς τους ανθρώπους δεν ήθελε να εργαστεί κοντά του επειδή είχε μια καινούργια ιδέα ή εφεύρεση, στο τέλος του την αγόραζε. Έτσι έφτασε στα χέρια του το πιο σημαντικό προϊόν στην ιστορία της επιχείρησης: το φραππουτσίνο. Αυτό ήταν η πρώτη πρωτότυπη συνεισφορά της φίρμας, το επισκεπτήριο της στις πλατιές μάζες των καταναλωτών.

Στην πραγματικότητα, δεν ήταν πρωτότυπη εφεύρεση της Starbucks. Αυτός ο συνδυασμός εσπρέσο, γάλακτος, πάγου και ζάχαρης είχε δημιουργηθεί το 1992 στο Coffee Connection από τον Τζορτζ Χάουελ, ο οποίος διεκδίκησε τα δικαιώματα της συγκεκριμένης εφεύρεσης. Τελικά πρυτάνευσε η λογική και, μπροστά στην ασυγκράτητη επέλαση της Starbucks, ο Χάουελ συνθηκολόγησε: ο Σουλτς του πλήρωσε 23 εκατομμύρια δολάρια το 1994. Υποσχέθηκε να σεβαστεί τη φίρμα και να κρατήσει τον Χάουελ ως σύμβουλο.

Επίσης στο Ντένβερ του Κολοράντο στις ΗΠΑ βρίσκεται ένα εξ ολοκλήρου προκατασκευασμένο κατάστημα με τα πιο υψηλά στάνταρ επίδοσης στην ενεργειακή αποδοτικότητα με το μικρότερο περιβαλλοντικό αντίκτυπο.

Κεφάλαιο 3°

Η κουλτούρα, ο τρίτος σημαντικός παράγοντας επιτυχίας

Η εταιρική κουλτούρα αποτελεί μια έννοια που έχει τις βάσεις της στην πολιτισμική ανθρωπολογία. Σήμερα όταν μιλάμε για οργανωτική κουλτούρα εστιάζουμε στη δυναμική, ποιοτική και δημιουργική λειτουργία των επιχειρήσεων. Η κουλτούρα αφορά τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη μιας επιχείρησης, κατανοούν τις εταιρικές εμπειρίες και τον τρόπο με τον οποίο προσδιορίζουν και ερμηνεύουν τις καταστάσεις προκειμένου να ενεργήσουν αποτελεσματικά. Κατά συνέπεια δεν έχει ομοιογένεια σε όλη την επιχείρηση ούτε είναι ακριβώς η ίδια σε κάθε οργάνωση. Η κουλτούρα κάθε οργάνωσης διακρίνεται σε είδη, αποτελείται από επίπεδα και επηρεάζεται από παράγοντες που άλλοτε την συντηρούν και άλλοτε δημιουργούν προβλήματα. Η κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που τα μέλη του οργανισμού συνδέονται το ένα με το άλλο καθώς επίσης και τη σχέση τους με τα άτομα που είναι έξω από τον οργανισμό για αυτό το λόγο, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία ή την ενδεχόμενη κατάρρευση ενός οργανισμού.

Με τον όρο *κουλτούρα* νοείται ένα σύστημα κοινών αξιών, παραδοχών, εθίμων, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση. Προσδιορίζει τις στάσεις της οργάνωσης ως προς τα προϊόντα και τους πελάτες και γενικότερα τις σχέσεις με το περιβάλλον της.

Τα τέσσερα είδη κουλτούρας σύμφωνα με τον H. HANDY(1985)

ΔΙΑΣ: Είναι η **κουλτούρα της εξουσίας** που δημιουργείται από το κεντρικό πρόσωπο, το αφεντικό.

Στον οργανισμό που επικρατεί η κουλτούρα (ΔΙΑΣ), ένα αφεντικό διοικεί με διαταγές και υπάρχει αυταρχικό κλίμα. Όσοι δείχνουν αφοσίωση ανήκουν στην οργάνωση και ανταμείβονται με εξουσία (αρμοδιότητες, υπευθυνότητα) ενώ η έλλειψη αφοσίωσης συνήθως σημαίνει απόλυση. Είναι πολλές οι επιχειρήσεις που διοικούνται με αυτό τον τρόπο, συνήθως είναι ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού μεγέθους.

ΑΠΟΛΛΩΝ: Είναι η **κουλτούρα του ιεραρχικού οργανισμού** όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και το ρόλο (τυποποιημένος, βασισμένος σε κανόνες, εστιασμένος σε ατομικές ειδικότητες). Το βάρος δίνεται σε διαδικασίες και κανονισμούς.

Στον οργανισμό που επικρατεί η κουλτούρα ΑΠΟΛΛΩΝ υπάρχει υψηλό επίπεδο δόμησης που βασίζεται στην ιδέα ότι η ανάλυση της εργασίας σε μικρότερα μέρη δημιουργεί θύλακες εξειδίκευσης. Πολλοί οργανισμοί έχουν αυτό το είδος κουλτούρας, όπως οι κρατικές υπηρεσίες και οι μεγάλες εταιρίες (πολυεθνικές επιχειρήσεις).

ΑΘΗΝΑ: Είναι η **κουλτούρα των ειδικών, των επαγγελματιών**, όπου το έργο και το καθήκον προέχει του ρόλου και η επίλυση προβλημάτων και η ουσιαστική συμβολή αποτελούν βασικά στοιχεία ενδιαφέροντος. Η ομαδική συνεργασία με ένα κοινό σκοπό είναι πολύ βασική.

Οργανισμοί όπως μικρές επιχειρήσεις συμβούλων και μικρές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας έχουν αυτό το είδος κουλτούρας.

ΔΙΟΝΥΣΟΣ: Η **κουλτούρα** αυτή χαρακτηρίζεται από την **υπαρξιακή ανάγκη** των ανθρώπων που απαρτίζουν τον οργανισμό. Είναι ένας οργανισμός που μοιράζεται πόρους, αλλά τα άτομα δεν εξαρτώνται το ένα από το άλλο. Χαρακτηριστικό της είναι η ελάχιστη δομή που υπάρχει και ότι επιτρέπει στον καθένα να αναπροσδιορίζεται.

Η κουλτούρα ΔΙΟΝΥΣΟΣ αντιπροσωπεύεται από την κουλτούρα που ισχύει στα πανεπιστήμια της Βρετανίας. Παρόμοια κουλτούρα, έχει και το ιατρικό επάγγελμα (ειδικά τα νοσοκομεία) όπου όλοι μοιράζονται τις κεντρικές εγκαταστάσεις.

Τα επίπεδα της κουλτούρας

Η οργανωτική κουλτούρα είναι ανάλογη με την προσωπικότητα του ατόμου. Όπως το άτομο έτσι και ο οργανισμός μπορεί να περιγραφεί ως συντηρητικός, προοδευτικός, σταθερός δυναμικός ελεγχόμενος και μη ελεγχόμενος.

Υπάρχουν δύο επίπεδα κουλτούρας στους οργανισμούς. Η **“παρατηρήσιμη”** κουλτούρα και η **κεντρική κουλτούρα** ή κουλτούρα του “κορμού”.

A) ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΙΜΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ: Είναι η κουλτούρα στην οποία κάποιος παρατηρεί, βλέπει, ακούει όλα όσα γίνονται σε έναν οργανισμό. Για παράδειγμα ο τρόπος που τα άτομα ντύνονται ή ο τρόπος που τα άτομα συμπεριφέρονται, ο τρόπος ομιλίας, όλα αυτά είναι πολιτισμικά στοιχεία ή στοιχεία κουλτούρας. Τα στοιχεία που αποτελούν την παρατηρήσιμη κουλτούρα είναι : οι ιστορίες, τα σύμβολα, οι αξίες, οι τυπικότητες και οι εκδηλώσεις.

B) ΚΕΝΤΡΙΚΗ-ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΟΡΜΟΥ: Δείχνει το λόγο που τα πράγματα γίνονται κατά τον παραπάνω τρόπο και αποτελεί το δεύτερο επίπεδο της οργανωτικής κουλτούρας. Το επίπεδο αυτό συνίσταται από αξίες και πεποιθήσεις οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Οι αξίες επηρεάζουν τους διάφορους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, καθώς επίσης αντανακλούν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα συμπεριφέρονται.

Κατά τον **Schein**(1989) η εταιρική κουλτούρα διακρίνεται σε **τρία επίπεδα**:

- 1. Τα ευρήματα** (artifacts): Είναι τα ορατά και ακουστικά στοιχεία που υποδηλώνουν τις αντιλήψεις όσον αφορά την κουλτούρα, π.χ. Τρόποι συμπεριφοράς το φυσικό περιβάλλον οι ιστορίες
- 2. Τις κοινές αξίες** (shared values): Είναι οι υιοθετημένοι λόγοι, για τους οποίους τα πράγματα γίνονται με τον συγκεκριμένο τρόπο στην επιχείρηση, όπως οι κανόνες, κώδικες δεοντολογίας κ.λπ.
- 3. Τις βασικές παραδοχές** (basic assumptions): Είναι πολύ δύσκολο να καθοριστούν και να εξεταστούν. Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς, αλλά προσδιορισμούς λόγους για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται σκέφτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε ότι αφορά το εξωτερικό περιβάλλον και τη λειτουργία της επιχείρησης. Η αποστολή της επιχείρησης, ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο χώρος και ο χρόνος είναι μερικές από τις βασικές παραδοχές.

Ο Schein πιστεύει πως είναι πολύ σημαντικό για την ηγεσία της επιχείρησης να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στο τρίτο στοιχείο, στις βασικές παραδοχές. Οι ερευνητές χρησιμοποιούν όλα τα παραπάνω στοιχεία για να διαγνώσουν την εταιρική κουλτούρα. Εντούτοις η πραγματικότητα μπορεί

να είναι διαφορετική γιατί τόσο τα ευρήματα όσο και οι κοινές αξίες μπορεί να είναι ευχολόγια που αντιπροσωπεύουν μια επιθυμητή κουλτούρα.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα

Μία οργάνωση διαθέτει μία αποκλειστική κουλτούρα. Μιλώντας για μια θετική κουλτούρα εννοούμε εκείνη που ενισχύει τις βασικές απόψεις των ηγετών και αποδυναμώνει εκείνες που οι ίδιοι απορρίπτουν. Μια κουλτούρα μπορεί να είναι και αρνητική με αποτέλεσμα να επηρεάζει την ζωή της οργάνωσης. Η κουλτούρα λοιπόν επηρεάζεται από πλήθος μεταβλητών όπως είναι η ηγεσία, οι διαδικασίες διοίκησης και επίβλεψης και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά όπως το μέγεθος και η τεχνολογία.

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι εξής:

- οι δομές εξουσίας (ποιος αναλαμβάνει τις αποφάσεις και πόσο ευρεία είναι η εξουσία)
- οι οργανωσιακές δομές
- τα σύμβολα (σχέδια, φέρμες)
- για τι είδους οργάνωση πρόκειται, ποια είναι η αποστολή και οι αξίες της
- τα συστήματα ελέγχου
- ρουτίνα και λειτουργίες

Τέλος η επιχειρησιακή κουλτούρα συνδέεται στενά και με τις αλλαγές σε μια επιχείρηση διότι:

- οι αλλαγές είναι δύσκολες
- έχουν επιπτώσεις σε προσωπικό επίπεδο
- εμπεριέχουν συγκινησιακά και ψυχολογικά στοιχεία

Λειτουργίες και δυσλειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι **βασικές λειτουργίες** της κουλτούρας μιας οργάνωσης αντικατοπτρίζουν την σημασία της και είναι οι εξής:

- εντάσσει τους εργαζόμενους σε ένα ευρύτερο συλλογικό πλαίσιο
- προσφέρει σταθερότητα
- λειτουργεί ως οδηγός συμπεριφοράς των εργαζομένων
- παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας στο ανθρώπινο δυναμικό και στο εξωτερικό περιβάλλον.

Όπως βλέπουμε από τα παραπάνω και έχοντας υπόψη πως η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελείται από κοινές αξίες, προσδοκίες και συμπεριφορές καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως η κουλτούρα έχει ιδιαίτερο ρόλο στη γενική λειτουργία του οργανισμού. Είναι αυτή που δημιουργεί και ενθαρρύνει μια μορφή επιθυμητής σταθερότητας στην επιχείρηση.

Εκτός από τις επιθυμητές λειτουργίες της η κουλτούρα μπορεί να προκαλέσει και λιγότερο επιθυμητά αποτελέσματα σε έναν οργανισμό. Βασικές **δυσλειτουργίες** της αποτελούν:

- η δημιουργία εμποδίων στην αλλαγή
- η πρόκληση συγκρούσεων με αποτέλεσμα την πιθανή δημιουργία υποκουλτούρας

Τι είναι η υποκουλτούρα;

Υποκουλτούρες είναι οι τμηματικές κουλτούρες που συνυπάρχουν σε μια επιχείρηση. Η κυρίαρχη κουλτούρα αναφέρεται στο μεγαλύτερο μέρος της οργάνωσης ενώ οι υποκουλτούρες σε υποενοότητες μέσα στην οργάνωση.

- **Ισχυρή και αδύναμη κουλτούρα**

Ισχυρή κουλτούρα: τα κεντρικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής είναι αποδεκτά σε σημαντικό βαθμό από την πλειοψηφία. Είναι δηλαδή οι κουλτούρες στις οποίες οι αξίες είναι βαθιά και ευρέως δεκτά και έχουν δυνατή επιρροή στα μέλη της οργάνωσης.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την δύναμη της κουλτούρας είναι το μέγεθος της οργάνωσης, η ηλικία της, ο βαθμός αναδιοργάνωσης των υπαλλήλων, η δύναμη της αυθεντικής κουλτούρας και η διαύγεια των πολιτιστικών αξιών και πιστεύω. Σκοπός μιας ισχυρής κουλτούρας είναι η κοινωνικοποίηση νέων υπαλλήλων και η παρακίνηση των παλιών, πράγμα που δημιουργεί υπαλλήλους πιο αφοσιωμένους στην αποστολή του οργανισμού. Τέλος, οι οργανισμοί με ισχυρή κουλτούρα διακρίνονται από ξεκάθαρη φιλοσοφία διοίκησης και λειτουργίας σαφείς και αποδεκτούς κανόνες και αξίες, συνεχή υπενθύμιση και μετάδοσή τους και προσεκτική επιλογή νέων εργαζομένων.

Αδύναμη κουλτούρα: σε αντίθεση με την ισχυρή κουλτούρα, τα κεντρικά χαρακτηριστικά της αδύναμης κουλτούρας δεν είναι αποδεκτά σε σημαντικό βαθμό από τη πλειοψηφία και επηρεάζουν ελάχιστα τη συμπεριφορά τους.

Η σχέση της εταιρικής κουλτούρας με την εταιρική μάθηση και το οργανωσιακό κλίμα

- **Εταιρική κουλτούρα-εταιρική μάθηση**

Η εταιρική κουλτούρα και η εταιρική μάθηση είναι δύο έννοιες στενά συνδεδεμένες. Πολλοί ερευνητές θεωρούν πως η εταιρική κουλτούρα είναι απόρροια της εταιρικής μάθησης και τη χαρακτηρίζουν ως απόρροια των προσπαθειών της επιχείρησης να δώσει στις εμπειρίες της λογική, τάξη και νόημα. Στο ίδιο πνεύμα ο Schein(organizational culture and leadership)θεωρεί πως η κουλτούρα τελικά αντικατοπτρίζει τις προσπάθειες της ομάδας να αντιμετωπίσει τα καθημερινά θέματα και να μάθει, είναι δηλαδή το αποτέλεσμα μιας μαθησιακής διαδικασίας.

Αυτό βέβαια συνεπάγεται και κινδύνους καθώς αν στην κουλτούρα αποτυπώνονται πρώιμες ιστορικά περιβαλλοντικές συνθήκες τότε η οργάνωση θα δυσκολευτεί στην αντιμετώπιση αλλαγών ή πιθανότατα να δημιουργηθούν τάσεις αδράνειας.

2)Οργανωσιακό κλίμα – οργανωσιακή κουλτούρα

Το **οργανωσιακό κλίμα** (organizational climate)αποτελεί την (αύρα) του οργανισμού και επικεντρώνεται στο πως λειτουργεί ένας οργανισμός.

Η **οργανωσιακή κουλτούρα** αντίθετα, εστιάζει στην έννοια της οργανωσιακής λειτουργίας(π.χ. ποιες είναι οι κοινές αξίες και υποθέσεις), (Schein E.1985).Με τη έννοια αυτή το κλίμα αποτελεί την επιφανειακή (όψη)της κουλτούρας.

Η διάκριση μεταξύ των δυο είναι δύσκολη καθώς η κουλτούρα διαμορφώνει το κλίμα και το κλίμα εκδηλώνει την κουλτούρα. Συνεπώς είναι δύσκολο να γνωρίζει κανείς το κλίμα χωρίς να προσεγγίζει σε βάθος την κουλτούρα. Οργανωσιακό κλίμα αποτελεί την (αύρα) του οργανισμού, την ατμόσφαιρα την οποία αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος μέσα από τις διαδικασίες, επαίνους και πρακτικές της εταιρίας.

Σημαντική διαφορά ανάμεσα στους δυο όρους είναι ότι η κουλτούρα τείνει να διαμορφώνεται με βάση ανθρωπολογικά και κοινωνικά κριτήρια, ενώ το κλίμα με βάση ψυχολογικά κριτήρια.

- **Πως η κουλτούρα μεταφέρεται μέσω της ηγεσίας**

Οι μηχανισμοί που αναφέρονται παρακάτω δίνουν παραδείγματα για να κατανοηθεί καλύτερα πως μεταφέρεται η κουλτούρα μέσω της ηγεσίας:

- Επίσημες δηλώσεις οργανωσιακής κουλτούρας, φιλοσοφίας, διαγράμματα και υλικά που χρησιμοποιούνται για την πρόσληψη, την επιλογή και την κοινωνικοποίηση των υπαλλήλων.
- Προβολή ορισμένων προτύπων, διδασκαλία και προετοιμασία από τους ηγέτες.
- Σχεδιασμός των φυσικών χώρων, όψεων και κτηρίων.
- Ρητές και άρρητες ανταμοιβές. Προώθηση προσωπικού βάσει κριτηρίων.
- Προώθηση ιστοριών, θρύλων και μύθων σχετικά με σημαντικά άτομα και γεγονότα τα οποία θα ενθαρρύνουν ή θα αποθαρρύνουν το προσωπικό να πράξει ανάλογα.
- Αντιδράσεις της ηγεσίας κρίσιμες σε γεγονότα και οργανωσιακές κρίσεις.
- Ο τρόπος που δημιουργήθηκε και είναι δομημένος ο οργανισμός δηλαδή ο σχεδιασμός των εργασιών, τα υποκείμενα και τα αντικείμενα εκθέσεων, ο βαθμός αποκέντρωσης, λειτουργικά και άλλα κριτήρια διαφοροποίησης, μηχανισμοί που χρησιμοποιούνται για τη μεταφορά άρρητης γνώσης και μηνυμάτων, οι υποθέσεις και οι αξίες της ηγεσίας.
- Κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την στρατολόγηση, επιλογή, προώθηση, απόλυση, συνταξιοδότηση του ανθρώπινου δυναμικού. Δηλαδή τα άρρητα και πιθανώς ασυνειδήτα κριτήρια που χρησιμοποιούν οι ηγέτες για να προσδιορίσουν ποιοι εντάσσονται ομαλά ή όχι στον οργανισμό.

Συνοπτικά, η ηγεσία μπορεί να αλλάξει την οργανωσιακή κουλτούρα μέσα από μια σειρά τεχνικών και διεργασιών. Αυτό όμως που θα πρέπει να γίνει αντιληπτό είναι πως μία οργανωμένη αλλαγή στην κουλτούρα, όπως και κάθε είδους αλλαγή, μπορεί να συναντήσει αντιστάσεις και δυσκολίες κατά την εφαρμογή της προκαλώντας ακούσιες συνέπειες.

Η Συμβολή των Cameron και Quinn στην οργανωτική κουλτούρα

Οι Cameron και Quinn(2006) κατασκεύασαν ένα ερωτηματολόγιο για τη διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε έξι διαστάσεις της. Αυτό γίνεται σε δυο στάδια, αρχικά με την αναγνώριση της υφιστάμενης κουλτούρας και μετέπειτα με την αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας, δηλαδή αυτής που πιστεύουν τα μέλη ότι πρέπει να αναπτύξουν, προκειμένου να μπορέσει ένας οργανισμός να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Το ερωτηματολόγιο αξιολόγησης της οργανωτικής κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας, βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του. Οι Cameron και Quinn (2006) ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, (πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών).Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων (1η ευελιξία- έλεγχος, 2η εσωτερικός-εξωτερικός προσανατολισμός).

Κριτήρια επιτυχίας σύμφωνα με τους Cameron και Quinn

Σύμφωνα με τους Cameron, Quinn τα κριτήρια επιτυχίας ορίζονται ως εξής:

- ❖ Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση:
 - ✓ την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την ομαδική εργασία και την δέσμευση των εργαζομένων
 - ✓ την πρωτοπορία και την καινοτομία
 - ✓ την επικράτηση στην αγορά και την υπερέκταση του ανταγωνισμού
 - ✓ την αποτελεσματικότητα

Κατά συνέπεια τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι:

- η δημιουργικότητα
- οι ηγετικές ικανότητες
- η συνεργασία
- η παρουσία στον χώρο των επιχειρήσεων
- ο ανταγωνισμός
- η ηθική ακεραιότητα

Το κλειδί της επιτυχίας

Όσον αφορά την επιτυχία ενός ατόμου, στο εργασιακό του περιβάλλον, η ευσυνειδησία ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, δηλαδή το να είναι κανείς υπεύθυνος, αξιόπιστος, οργανωμένος και επίμονος, είναι το κλειδί.

Άλλα κριτήρια για την επιτυχία ενός ατόμου στην εργασία του είναι:

- η άνεση στην επικοινωνία
- να θέτει εργασιακές προτεραιότητες
- η επαγγελματική κατάρτιση
- η αποβολή αρνητικών σκέψεων
- το πνεύμα συνεργασίας
- η διαλλακτικότητα
- η φιλοδοξία

Μελέτη περίπτωσης : IKEA

Το **IKEA** είναι μια επιχείρηση με μεγάλα καταστήματα επίπλων, έχει σουηδική προέλευση, η έδρα της είναι στην **Ολλανδία** αλλά διατηρεί σουηδική ταυτότητα. Η αλυσίδα έχει 313 καταστήματα σε 38 χώρες, πολλά στην Ευρώπη, τα υπόλοιπα στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, τον Καναδά, την Ασία και την Αυστραλία. Ο κατάλογος του IKEA περιέχει περίπου 12.000 προϊόντα, είναι τυπωμένος σε 160 εκατομμύρια αντίγραφα(2006)παγκοσμίως, και διανέμεται δωρεάν, μέσω του ταχυδρομείου και των καταστημάτων.

Το **IKEA** ιδρύθηκε στο Αιλμχουλτ της Σουηδίας από τον Ινγκβαρ Κάμπραντ. Το όνομα της επιχείρησης είναι σύνθετο των πρώτων γραμμάτων αντίστοιχα του ονοματεπώνυμου του, του κτήματος και του χωριού όπου μεγάλωσε: Ingvar Kamprad, Eimtareyd, Agunnaryd. Ο Κάμπραντ διάλεξε αυτό το ακρωνύμιο και επειδή μοιάζει ακουστικά με την ελληνική λέξη οικία. Πρώτα, ο Κάμπραντ πωλούσε τα προϊόντα του από το σπίτι του και με ταχυδρομική εντολή, αλλά τελικά άνοιξε ένα κατάστημα στην κοντινή πόλη Almhult. Εκεί βρισκόταν επίσης και το πρώτο κατάστημα "Αποθήκη επίπλων IKEA" που ήρθε να χρησιμεύσει ως πρότυπο για τα πολυκαταστήματα IKEA και στις 23 Μαρτίου 1963, το πρώτο κατάστημα άνοιξε στο εξωτερικό, στο Asker της Νορβηγίας.

Στην Ελλάδα πρωτοεμφανίστηκε η εταιρία με ένα κατάστημα στην Θεσσαλονίκη το 2001 και ακολούθησε ένα κατάστημα στα Σπάτα της Αττικής το 2003.Σήμερα στην Ελλάδα λειτουργούν 5 καταστήματα IKEA:2 στην Αθήνα (στο εμπορικό πάρκο του αεροδρομίου και στην λεωφ. Κηφισού), στην Θεσσαλονίκη, στην Λάρισα, και στα Ιωάννινα.

Η **επιτυχία** του **IKEA** βασίζεται σε στρατηγικές marketing που περιλαμβάνουν κατάλογο εκτυπωμένο σε 17 γλώσσες-28 χώρες και στη χρήση χρωμάτων της σουηδικής σημαίας στο λογότυπο στο λογότυπο. Επίσης, δίνει την αίσθηση στον καταναλωτή ό, τι είναι ελεύθερος να διαλέξει, να αγοράσει και να πάρει σπίτι του τα προϊόντα μόνος του, ενώ οι χαμηλές τιμές του δίνουν την αίσθηση εκπτώσεων. Αυτή η επιθετική στρατηγική σε συνδυασμό με μια ευρεία γκάμα προϊόντων για κάθε πιθανό τρόπο ζωής είναι η συνταγή επιτυχίας της εταιρίας.

Κεφάλαιο 4°

Στα πλαίσια της ερευνητικής εργασίας με θέμα "ΤΑ ΜΥΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ" η ομάδα μας, του 2ου Γ.Ε.Λ Καρδίτσας, επισκέφθηκε τον Ιδρυτή και ηγέτη του "ΟΙΝΟΠΟΙΕΙΟΥ ΚΑΡΑΜΗΤΡΟΥ" με σκοπό να μας πληροφορήσει για τα βασικά χαρακτηριστικά μιας επιτυχημένης επιχείρησης, ενός επιτυχημένου ηγέτη και γενικότερα για την φιλοσοφία των κερδοφόρων επιχειρήσεων. Έτσι του θέσαμε τις εξής ερωτήσεις:

1. Πόσα χρόνια ηγείσθε στην Επιχείρηση;

Ίδρυσα το Οινοποιείο Καραμήτρου το 2000. Ωστόσο είμαι από μικρό παιδί στο "επάγγελμα" αφού η οικογένειά μου έχει μια παράδοση 100 χρόνων στην αμπελοκαλλιέργεια και την Οινotecχνία.

2. Έχετε κάνει κάποιες σπουδές στη διοίκηση και οργάνωση μιας επιχείρησης;

Το αντικείμενο των σπουδών μου αφορά στην Οινotecχνία. Ειδικές σπουδές στη Διοίκηση των επιχειρήσεων ή το management δεν έχω κάνει. Το γεγονός αυτό με ανάγκασε να δουλέψω περισσότερο για να καλύψω τυχόν «κενά» στη θεωρητική μου εκπαίδευση. Πάντως η αλήθεια είναι ότι η αγορά είναι ένα τεράστιο σχολείο και το μυστικό είναι να μαθαίνεις από τα λάθη σου.

3. Τι πιστεύετε πως κάνει έναν ηγέτη επιτυχημένο; Είναι θέμα τύχης, χαρίσματος ή εκπαίδευσης;

Όποιος ηγείται μιας επιχείρησης και πιστεύει στην «τύχη», θεωρώ πως έχει αποτύχει εξ' αρχής. Η εκπαίδευση και τα στοιχεία του χαρακτήρα του κάθε ανθρώπου, σίγουρα αποτελούν εφόδια αλλά και πάλι δεν είναι σε θέση να δημιουργήσουν έναν ηγέτη.

4. Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας ηγέτης;

Ο ηγέτης κατ' αρχήν πρέπει να εμπνέει, να έχει την ικανότητα να μεταλαμπαδεύει το όραμά του για την επιχείρηση, να δημιουργεί ικανά στελέχη, στα οποία να δίνει αρμοδιότητες, να επαινεί τις πρωτοβουλίες, να διαχειρίζεται τις κρίσεις αλλά και το ανθρώπινο δυναμικό, να επωμίζεται τα λάθη. Να έχει ανεπτυγμένη την αίσθηση του δικαίου και να είναι ρεαλιστής.

5. Γνωρίζουμε ότι υπάρχουν 3 στυλ ηγεσίας : Δημοκρατικός, Αυταρχικός, Οραματιστής. Ποιο πιστεύετε ότι σας αντιπροσωπεύει;

Είμαι οραματιστής με δημοκρατικές αντιλήψεις και αυταρχικότητα στην εφαρμογή τους. Αστειεύομαι φυσικά! Μάλλον οραματιστής. Έχω ένα όραμα για την επιχείρησή μου και το μοιράζομαι με τους συνεργάτες μου.

6. Ποιος ο ρόλος του ηγέτη σε μια επιχείρηση και κατά πόσο πιστεύετε πως ευθύνεται για την πετυχημένη πορεία της επιχείρησης;

Ο ηγέτης συντονίζει, προγραμματίζει, μοιράζει ρόλους, αναλαμβάνει ευθύνες. Η επιτυχία όμως έρχεται από την συλλογική δουλειά. Αν οι συνεργάτες δεν συμμεριστούν το όραμα του ηγέτη για την πορεία της επιχείρησης, τίποτα δεν είναι δυνατό να γίνει πραγματικότητα.

ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

7. Όπως ο ηγέτης είναι σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης το ίδιο θεωρείται και η καινοτομία. Εσείς έχετε εφαρμόσει κάποια καινοτομία στο προϊόν, στη διαδικασία παραγωγής ή στην οργάνωση;

Η Οινοτεχνία είναι μια διαδικασία που έχει πίσω της 3000 χρόνια ιστορίας. Οι Αρχαίοι Έλληνες ήταν εκείνοι που οργάνωσαν τη διαδικασία αυτή. αξίζει να σας αναφέρω ότι είχαν ανακαλύψει έναν πραγματικό καινοτόμο τρόπο για την παλαίωση του κρασιού. Αφού σφράγιζαν το αγγείο το έθαβαν στο χώμα και το έβγαζαν μετά από χρόνια. Σήμερα ακολουθούμε την παράδοση στην αμπελοκαλλιέργεια και την τεχνολογία στην οινοποίηση. Επίσης χρησιμοποιώ καινοτόμες συσκευασίες και μεθόδους φιλικές προς το περιβάλλον.

8. Σας έχει προσφέρει η καινοτομία αυτή ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Το πλέον «καινοτόμο» στη δουλειά μου είναι η ποικιλία σταφυλιού Μαύρο Μεσενικόλα, που καλλιεργείται αποκλειστικά στην περιοχή μας και μόνον. Δεν θα τη βρείτε πουθενά αλλού στον κόσμο. Αυτή η ποικιλία και η οινοποίησή της με σεβασμό, μας δίνει κρασιά με ισχυρό πλεονέκτημα έναντι όλων των άλλων. Η μοναδικότητα αυτή αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται με τα βραβεία που κερδίζουν τα κρασιά μας στους μεγαλύτερους Διαγωνισμούς Κρασιού σε όλον τον κόσμο, αλλά και από τους μεγαλύτερους γευσιγνώστες του κόσμου.

9. Πιστεύετε ότι η καινοτομία συμβάλλει πάντα στην επιτυχία; Έχετε κάποια παραδείγματα; (Θετικά ή Αρνητικά).

Η καινοτομία δίνει ένα πλεονέκτημα. Το πλεονέκτημα αυτό για να μεταφραστεί σε επιτυχία, πρέπει να συνοδεύεται από πολλή – πολλή και σκληρή δουλειά! Όταν υπάρχει συνέπεια και σοβαρότητα, υπάρχει και συνέχεια! Επιχειρήσεις που προσπάθησαν να «εκμεταλλευτούν» ένα καινοτόμο προϊόν, χωρίς να το υποστηρίξουν σε βάθος χρόνου με συνέπεια, δυστυχώς «τιμωρήθηκαν» από την αγορά.

10. Συμβάλλει η καινοτομία σε περιόδους οικονομικής κρίσης;

Η καινοτομία και σε περιόδους κρίσης μπορεί να αναδείξει επιχειρήσεις. Η πορεία των επιχειρήσεων αυτών όμως για να έχει θετικό πρόσημο, θα πρέπει να δοκιμαστεί στην αγορά, εκεί που όλοι δοκιμαζόμαστε κάθε μέρα.

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

11. Η κουλτούρα μια επιχείρησης είναι επίσης ένας καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία της επιχείρησης. Ποια είναι η δική σας επιχειρηματική κουλτούρα;

Πιστεύω σε αυτό που κάνω. Αγαπάω τον τόπο μου. Δεν θα ήθελα να ζω πουθενά αλλού. Προμηθεύομαι σταφύλια από ντόπιους αμπελοκαλλιεργητές. Σέβομαι το περιβάλλον και τον κάθε άνθρωπο που βάζει το κρασί μου στο σπίτι του. Δε θα πουλούσα ποτέ κρασί που δε θα το έπινα ο ίδιος.

12. Ποια είναι η βασική αξία της επιχείρησής σας;

Σεβασμός στο περιβάλλον και στον καταναλωτή.

13. Ποιο είναι το επιχειρηματικό πρότυπο της επιχείρησής σας;

Δεν έχω επιχειρηματικά πρότυπα. Έχω όραμα για την επιχείρησή μου. Θέλω οι συνεργάτες μου να είναι ικανοποιημένοι, οι πελάτες μου ευχαριστημένοι, οι προμηθευτές μου τακτοποιημένοι. Δεν έχω συνάψει ποτέ δάνειο και όλες οι επενδύσεις στην επιχείρησή μου έχουν γίνει με ίδια κεφάλαια και πολύ προσωπική δουλειά.

14. Ποιο είναι το μυστικό της επιτυχίας σας;

ΔΟΥΛΕΙΑ – ΔΟΥΛΕΙΑ – ΔΟΥΛΕΙΑ !!!! Προγραμματισμός, συντονισμός, ρεαλισμός και ΟΡΑΜΑ!

15. Υπάρχει καλή και σωστή συνεργασία μεταξύ προσωπικού και διοίκησης;

Είμαι πολύ τυχερός, γιατί κοντά μου έχω ανθρώπους που συμμερίζονται τις απόψεις μου και πιστεύουν σ' αυτό που κάνουν! Είμαστε μια δυνατή ομάδα, που όπως όλες οι ομάδες έχουμε και τις μικροεντάσεις μας. Ακόμη όμως και μέσα από αυτές προκύπτει σύνθεση. Άλλωστε το brainstorming είναι διεθνώς παραδεκτή έννοια!!

16. Ποιοι άλλοι παράγοντες συνέβαλαν στην ανάδειξη και στην επιτυχία σας.

Οι αρχές που έχω πάρει από την οικογένειά μου, η αγάπη για τη γη, τον τόπο μου, τη δουλειά μου. η γυναίκα μου τα παιδιά μου, η αγάπη του κόσμου, η αναγνώριση της ποιότητας των κρασιών μου από όλον τον κόσμο. Όλα αυτά είναι στοιχεία που διαμόρφωσαν όχι μόνο τη μορφή της εταιρείας αλλά και μένα τον ίδιο.

17. Ποιες είναι οι προσδοκίες σας για το μέλλον;

Στόχος μου είναι να αναδείξω ακόμη περισσότερο το κρασί του τόπου μας σε όλο τον κόσμο. Το χωριό μου ο Μεσενικόλας έχει μια μακρά ιστορία στην αμπελοκαλλιέργεια και αξίζει να αναδειχθεί ως τόπος παραγωγής εξαιρετικού κρασιού.

18. Πιστεύετε πως οι επιλογές είναι αυτές που καθορίζουν την όποια πορεία στη ζωή ή οι επιρροές που δεχόμαστε στην πορεία της;

Είναι συνδυασμός και των δύο : σίγουρα οι επιλογές στη ζωή μας είναι αυτές που μας καθορίζουν, ωστόσο πρέπει να έχουμε την ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τις επιρροές και να προχωρούμε σε «διορθωτικές» κινήσεις στην πορεία μας όταν χρειάζεται. Και να θυμάστε κάτι : στην ζωή σας θα βρεθούν κοντά σας πολλοί άνθρωποι. Ακόμη κι' από αυτούς που θα θελήσουν να σας κάνουν κακό, κάτι καλό θα υπάρχει να κρατήσετε. Όπως και να' ναι πάντως κρατήστε κοντά σας αυτούς που σας κάνουν ευτυχισμένους... Και κάτι που θέλω να θυμάστε: Το μοναδικό σημείο που η **αναγνώριση** προηγείται της **δουλειάς** είναι στο λεξικό. Εκεί και μόνο εκεί, πουθενά αλλού.....

Κεφάλαιο 5°

Περίληψη εργασίας

Τα μυστικά των επιτυχημένων επιχειρήσεων

Στην παρούσα εργασία προσπαθήσαμε να αναδείξουμε τη σημασία τριών παραγόντων που συμβάλλουν στην επιτυχία μιας επιχείρησης.

Πρώτος είναι ο ηγέτης, ο οποίος βάση των χαρακτηριστικών και των τρόπων άσκησης της ηγεσίας συμβάλλει καταλυτικά στην επιτυχημένη πορεία μιας επιχείρησης. Υπάρχουν πολλοί τύποι ηγεσίας αλλά οι βασικότεροι είναι: Ο αυταρχικός, ο πειστικός, ο ανθρωπιστικός, ο αδιάφορος και ο δημοκρατικός.

Οι κυριότερες δραστηριότητες ενός ηγέτη είναι να δημιουργεί κλίμα επικοινωνίας μεταξύ των μελών και να προωθεί τα μέλη της εκάστοτε ομάδας προς συμμετοχή σε εμπειρίες. Είναι το κατ' εξοχήν πρότυπο, καθ' ότι εφαρμόζει το κατάλληλο μοντέλο συμπεριφοράς που περιμένει ο ίδιος από την ομάδα του. Είναι υπεύθυνος για τον προγραμματισμό και για τον έλεγχο. Τέλος είναι δουλειά του να παρακινεί, να υποστηρίζει, να επιβραβεύει και να πληροφορεί τα μέλη της ομάδας.

Ο δεύτερος παράγοντας που συμβάλλει στην επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η καινοτομία, δηλαδή ο νεωτερισμός, η μεταρρύθμιση, η εισαγωγή νέων μεθόδων παραγωγής που μειώνει το κόστος ή ενός προϊόντος προτιμότερου από ένα παλιό. Τα είδη καινοτομίας χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

Στην καινοτομία προϊόντος και στην καινοτομία ως προς την διαδικασία παραγωγής.

Αρχικά κάποιες καινοτομίες προϊόντος είναι η αντικατάσταση των προϊόντων, η βελτίωση της ποιότητας και η διαφοροποίηση του προϊόντος. Η καινοτομία ως προς τη διαδικασία παραγωγής διαφοροποιείται όσον αφορά τους τρόπους και τα μέσα που χρησιμοποιούνται και έχουν ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους.

Η καινοτομία είναι απαραίτητη λόγω των τεχνολογικών βελτιώσεων, λόγω των ενεργειών των ανταγωνιστών και λόγω της επιθυμίας καταπολέμησης των αδυναμιών της επιχείρησης. Επίσης οι κοινωνικά μεταβαλλόμενες οικονομικές συνθήκες και οι πολιτιστικές αξίες μαζί με την εμφάνιση νέων αναγκών δεν αφήνουν άλλα περιθώρια στην επιχείρηση να επαναπαυθεί. Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι σε όλα τα παραπάνω συμβάλλει και η καινοτομία οργάνωσης της επιχείρησης.

Ο τρίτος παράγοντας είναι η κουλτούρα δηλαδή ένα σύστημα κοινών αξιών, παραδοχών, εθίμων, κανόνων και προτύπων που ισχύουν σε μια ομάδα ανθρώπων ή μια οργάνωση. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι η παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι κυρίως οι δομές εξουσίας, οι οργανωσιακές δομές και τα σύμβολα (σχέδια, φίρμες).

Οι βασικές λειτουργίες της κουλτούρας είναι ότι εντάσσει τους εργαζόμενους σε ένα ευρύτερο συλλογικό πλαίσιο, προσφέρει σταθερότητα, λειτουργεί ως οδηγός συμπεριφοράς των εργαζομένων και παρέχει μια αίσθηση ταυτότητας στο ανθρώπινο δυναμικό και εξωτερικό περιβάλλον.

Τέλος στα πλαίσια του project μελετήσαμε τις επιχειρήσεις Zara, Starbucks και IKEA, ήρθαμε σε επαφή με πολλούς επιχειρηματίες και πήραμε συνέντευξη από τον Κο Καραμήτρο.

Κεφάλαιο 6°

The secrets of successful businesses

The present project is intended for indicating the importance of three factors which play an important role in the success of a business. The first factor is “the leader”, who depending on his the characteristics and the ways of wielding his power, contributes significantly to the progress of the business. There are many types of leadership but the most important are: the authoritative, the persuasive, the humanitarian, the unconcerned and the democratic. The main role of a leader consists in establishing a climate of communication among the members of each group and in encouraging each one of them separately to participate in various activities, that hold promise of unique experiences. He/She becomes the chief role model, as he/she applies the appropriate behavioural mode that is expected from his/her group. He/she is also responsible for the coordination of the whole plan, its execution and an overall supervision. Finally, it is his/her job to motivate, support, congratulate and brief them on the project.

The second factor that the success of a business depends upon is innovation, namely modernism, reform, the introduction of new production methods which are expected to reduce the cost or the introduction of a new product which will be more preferable to an older one. The types of innovation are divided into three categories: the innovation of a product itself and that concerning the process of production. In the first category, some innovations comprise the substitution of the products, the improvement of the quality and the differentiation of the product. In the second category, the innovation differs only in that regards the means which are employed with a view to minimizing the cost. Novelty is by all means a necessity due to the technological development, the stiff competition and the desire to upgrade the business. Moreover, the changing economic conditions of a society as well as the cultural values and the new needs, leave no room for complacency to the business. In the third category, is the novelty of the organization of the business.

The third factor is the culture, that is a system of common principles, acceptances, customs, rules and models that are applied by a group of people or by an organization. In brief, we could say that the factors that determine the organizational philosophy are mainly the power and organization structures as well as the symbols (designs and brands). The culture is vital in that it places workers into a broader collective framework, gives sense of identity to the manpower and the external environment.

Finally, within the scope of the project, we examined three of the most successful businesses, Zara, Starbucks and IKEA. Last but not least, we contacted various businessmen and interviewed Mr. Karamitros.

Κεφάλαιο 7°

Βιβλιογραφία

Δ. Μπουραντάς - Α. Βαθης - Χ. Παπακωνσταντίνου - Π. Ρεκλείτης, *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*, (ΟΕΔΒ Αθήνα 1999).

Μεγάλες επιχειρήσεις μεγάλες ιδέες IKEA, ZARA, STARBUCKS για την Ελληνική έκδοση Ημερησία (ΑΕΕ 2013).

THOMAS J. PETERS - ROBERT H. WATERMAN, *Αναζητώντας την τελειότητα μαθήματα από τις Άριστες Αμερικανικές Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Γαλαίος.