

# Η «νέα» Οικονομία μετά την Πανδημία

Επιμέλεια: Βασίλης Παπαδάκης, Καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης  
& Αντιπρόεδρος Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης του ΟΠΑ

Η πανδημία που σάρωσε την υφήλιο ύψωσε «τείχη», γέννησε ανησυχία και φόβο, ανέτρεψε μεγάλο μέρος των μορφών κοινωνικής οργάνωσης που συγκροτούσαν την καθημερινότητά μας. Νέα μοντέλα εκπαίδευσης, νέες μορφές απασχόλησης, μια αγορά εργασίας που μοιάζει να «μεταφέρθηκε» στο διαδίκτυο, νέες κοινωνικές σχέσεις, σύγχρονοι διχασμοί.

Όπου ξεσπούν κρίσεις, όμως, ακολουθούν περίοδοι αναγέννησης, αναπροσαρμογής, νέας ελπίδας. Κι εδώ θα είναι κρίσιμος ο ρόλος των Business Schools παγκοσμίως.

Ποια είναι η πραγματικότητα που «παραλαμβάνουμε» τους ερχόμενους μήνες, με το φθινόπωρο να φαντάζει ακόμη αβέβαιο; Ποια είναι τα αναδυόμενα επιχειρηματικά μοντέλα και ποιο το «υβριδικό μοντέλο» εργασίας, όπως συνδέεται με τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις σε όλο τον κόσμο; Γιατί η πανδημία φεύγει, αλλά οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις έρχονται; Σε αυτά και άλλα ερωτήματα για την «επόμενη ημέρα» απαντούν καθηγητές, επιστήμονες και έγκριτοι εμπειρογνώμονες που ανταποκρίθηκαν στο κάλεσμα της «ΟΠΑ News».

Για τη χώρα μας το βασικό ερώτημα σήμερα είναι: Πώς θα επιβιώσουν οι ελληνικές επιχειρήσεις; Και ακολούθως πώς θα ανοικοδομηθεί η οικονομία, σε περίοδο μάλιστα που ακολουθεί τη μεγάλη οικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας;

Αναλύοντας πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να ανακάμψουν μετά την απροσδόκητη και ακραία καταστροφική συγκυρία της πανδημίας, γράφουν οι:

Κώστας Μαρκίδης,  
Μιχαήλ Γ. Ιακωβίδης,  
Νίκος Βέττας,  
Βασίλης Παπαδάκης,  
Ιωάννης Θάνος  
Ιωάννης Π. Χριστοδούλου



# Οι επιχειρήσεις μετά την πανδημία

**Κώστας Μαρκίδης**

Καθηγητής Στρατηγικής και Επιχειρηματικότητας;  
Robert P Bauman Chair in Strategic Leadership, London Business School



**Κάποιοι κλάδοι δεν θα επιστρέψουν σύντομα στα προ πανδημίας επίπεδα, ενώ άλλοι θα εμφανιστούν ωφελούμενοι από τη νέα κανονικότητα.**

**Ο**ι επιχειρήσεις ήδη σκέπτονται και προγραμματίζουν τη ζωή μετά την πανδημία. Ο πιο βασικός τους προβληματισμός αφορά το πώς η εργασία θα οργανωθεί μετά την άρση των περιορισμών. Όλοι εκτιμούν ότι θα υιοθετηθεί ένα «υβριδικό μοντέλο» εργασίας, αλλά αυτό σημαίνει διαφορετικά πράγματα για διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, πόσες ημέρες ανά εβδομάδα θα επιτρέπεται στους εργαζομένους η εργασία από το σπίτι; Ποιες κατηγορίες εργαζομένων θα ενθαρρύνονται να επιστρέψουν στο γραφείο; Τι είδους εργασίες θα εκτελούνται στο γραφείο έναντι του σπιτιού; Διαφορετικές επιχειρήσεις θα απαντήσουν διαφορετικά αυτές τις ερωτήσεις και το τελικό αποτέλεσμα θα είναι μια πληθώρα οργανωσιακών μοντέλων, τα οποία θα λειτουργούν ταυτόχρονα. Δεν θα υπάρχει ένα βέλτιστο υβριδικό μοντέλο για όλους. Κάθε επιχείρηση θα ανακαλύψει το μοντέλο που της ταιριάζει.

Το αναπόφευκτο αποτέλεσμα αυτών θα είναι αχρησιμοποίητος ή υποχρησιμοποιούμενος εργασιακός χώρος παντού. Μια επιχείρηση η οποία κάλυπτε δέκα ορόφους γραφείων στο στρατη-

γείο της, θα χρειάζεται πλέον τον μισό χώρο. Τι θα γίνει με τον πλεονάζοντα χώρο; Αναπόφευκτα, οι επιχειρήσεις θα ξεκινήσουν να ενοικιάζουν αυτόν τον χώρο σε άλλες. Δεν θα πρέπει να μας ξενίζει αν δούμε πέντε ή και δέκα επιχειρήσεις να μοιράζονται το ίδιο κτήριο. Ενώ στο παρελθόν είχαμε μόνον ελάχιστες επιχειρήσεις, όπως η WeWork, οι οποίες μοιράζονταν θέσεις εργασίας, σύντομα θα διαπιστώσουμε την εκθετική ανάπτυξη τέτοιων συμφωνιών κοινής χρήσης γραφείων. Το μεγαλύτερο όφελος αυτής της εξέλιξης θα είναι ότι θα επιτρέπεται πλέον η δι-άδραση και η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Ως αποτέλεσμα αναμένεται ενίσχυση της καινοτομικότητας.

Ακόμα περισσότερες δομικές αλλαγές θα ξεκινήσουν να εμφανίζονται μόλις το σοκ από την πανδημία αρχίσει να φθίνει. Οι άνθρωποι έχουν πλέον αναπτύξει νέες συνήθειες, αλλά και νέες προσδοκίες ως συνέπεια της πανδημίας. Για παράδειγμα, δεν τίθεται υπό αμφισβήτηση ότι οι διεθνείς μεταφορές –ιδιαίτερα ο τουρισμός– θα επανέλθουν σε κάποια κανονικότητα μόλις αρθούν οι περιορισμοί. Όμως, τι θα συμβεί με τα επιχειρηματικά ταξίδια; Γιατί να δαπανήσει κάποιος δύο ημέρες για να επισκεφθεί τη Νέα Υόρκη για μια σημαντική συνάντηση, όταν έχει πλέον εξοικειωθεί με τη χρήση του λογισμικού Zoom; Όμοια, ο χώρος των εστιατορίων θα αναβιώσει μετά την πανδημία, αλλά οι επισκέψεις στα εστιατόρια δεν πρόκειται να αγγίξουν εύκολα τα προ πανδημίας επίπεδα. Οι άνθρωποι πλέον έχουν συνηθίσει να δειπνούν στο σπίτι με τις οικογένειές τους και τους φίλους τους. Αυτό σημαίνει ότι κάποιοι κλάδοι δεν θα επιστρέψουν στα προ πανδημίας επίπεδα για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα, ενώ άλλοι κλάδοι θα εμφανιστούν ωφελούμενοι από αυτή τη νέα κανονικότητα.

Τέλος, δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι η πανδημία είναι μόνο μία από τις πολλές ασυνέχειες και αλλαγές που συμβαίνουν στον κόσμο γύρω μας. Ακόμα και πριν την έλευση της πανδημίας, οι επιχειρήσεις πάσχιζαν να ανταποκριθούν στην ψηφιακή επανάσταση και στην έλευση νέων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη, η ρομποτική, η μηχανική μάθηση κ.ά. Αυτές οι διασπαστικές αλλαγές δεν πρόκειται να εξαλειφθούν. Αντίθετα, η διείσδυσή τους θα επιταχυνθεί και η επίδρασή τους θα μεγεθυνθεί. Οι επιδράσεις αυτών των αλλαγών στο επιχειρείν θα επανέλθουν ως προτεραιότητα ανταπόκρισης στον κόσμο των επιχειρήσεων, όταν η πανδημία θα είναι πλέον μακρινή μνήμη.



# Κατανοώντας τον ανταγωνισμό Η ώρα των Business Schools

**Μιχαήλ Γ. Ιακωβίδης**

Καθηγητής Στρατηγικής & Κάτοχος της Έδρας Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας Sir Donald Gordon Chair στο London Business School, Chief Digital Economy Advisor στην Επιτροπή Ανταγωνισμού, Lead Advisor στην Evolution LTD και Academic Advisor της Boston Consulting Group



”

Για τη θεραπεία ζητημάτων του ανταγωνισμού, το ενδιαφέρον πλέον έχει μετατοπιστεί στη διεπιστημονική εργασία σε πεδία όπως η στρατηγική.

Οι τελευταίοι μήνες χαρακτηρίζονται από μια πρωτόγνωρη οικονομική αναδιάρθρωση. Καθώς σιγά σιγά βγαίνουμε από το σοκ του κορωνοϊού, διαπιστώνουμε ότι πολλές από τις συνήθειες των καταναλωτών έχουν αλλάξει. Η τάση για ψηφιοποίηση και η ισχύς των μεγάλων ψηφιακών οικοσυστημάτων –π.χ. των Apple, Google, Amazon και Facebook, τα οποία προσπαθούν (συχνά, αλλά όχι πάντα ανεπιτυχώς) να μιμηθούν και οι εγχώριοι ψηφιακοί ηγέτες, όπως οι COSMOTE και ΟΠΑΠ–συνεχίζει αυξανόμενη. Η κρίση επιτάχυνε την αλλαγή στον χάρτη της κατανάλωσης και της παραγωγής, δίνοντας σε μια μικρή ομάδα εταιρειών που χρησιμοποιούν ψηφιακές πλατφόρμες ώθηση για να οργανώσουν μια σειρά οικοσυστημάτων που δημιουργούν πλέγματα προϊόντων και χρησιμοποιούν μεγάλο αριθμό συνεργατών (complementors).

Η ισχύς, η κερδοφορία και ο ρυθμός μεγέθυνσης των εταιρειών αυτών, όσο και η δυνατότητά τους να αλλάζουν άρδην υφιστάμενες δομές και να αξιοποιούν χωρίς πολλές περιστροφές τη θέση ισχύος τους, έχουν προκαλέσει –το πρόσφατο διάστημα– κοινωνικές, πολιτικές και οικονομικές αντιδράσεις. Αυτές δεν περιορίζονται στα παράπονα όσων χάνουν – κάτι σύνηθες σε περιόδους διαρθρωτικής αλλαγής. Είναι πιο γενικευμένες, μιας και η ψηφιακή οικονομία χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως οι οικονομίες δικτύου (network externalities), οι οικονομίες εμπειρίας (learning economies), οι οικονομίες κλίμακας ή αυξανόμενες αποδόσεις κλίμακας (increasing returns to scale), και –έτι σημαντικότερο στην εποχή της τεχνητής νοημοσύνης– την ικανότητα να εκμεταλλεύεται και να επωφελείται οικονομικά (monetize) από τα δεδομένα. Κολοσσοί όπως, λ.χ., οι Google και Facebook δημιουργούν εντυπωσιακά οικονομικά αποτελέσματα, εκμεταλλευόμενοι τη θέση τους και την πρόσβαση στα δεδομένα.

Αυτές οι συνθήκες δημιουργούν μια νέα σειρά προβλημάτων στον ανταγωνισμό, τα οποία τα υφιστάμενα εργαλεία δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν. Η θεωρία του ανταγωνισμού βασίζεται κυρίως στην ανάλυση των διακριτών αγορών και στην



έννοια της δεσπόζουσας θέσης σε καθεμία αγορά χωριστά. Όπως όμως αναλύουμε διεξοδικά με τον πρόεδρο της Επιτροπής Ανταγωνισμού, καθηγητή **Ιωάννη Λιανό**, σε σειρά ακαδημαϊκών και άλλων δημοσιεύσεων, τα υφιστάμενα εργαλεία που εστιάζουν στις «αδυναμίες αγοράς» (market failures) δεν καλύπτουν τα ζητήματα αυτά. Χρειαζόμαστε λοιπόν μια ριζική αναθεώρηση του ίδιου μας του αναλυτικού μοντέλου, του ακαδημαϊκού υποβάθρου, για να μπορέσουμε να κατανοήσουμε, να διαχειριστούμε και να εντείνουμε τον ανταγωνισμό. Πρέπει να κατανοήσουμε τις «αδυναμίες οικοσυστημάτων» (ecosystem failures).

Η σημερινή, νεότερη πρόεδρος της αμερικανικής Ομοσπονδιακής Επιτροπής Εμπορίου (FTC) **Lina Khan** ήταν μια διδακτορική φοιτήτρια πριν από πέντε μόλις χρόνια, η οποία όμως είχε το θάρ-

ρος να πει στους συναδέλφους της στον χώρο του ανταγωνισμού, με αφορμή μία ανάλυση της Amazon, ότι οι τρέχοντες κανόνες δεν μπορούν να «δουν» ποια είναι τα πραγματικά προβλήματα στον ψηφιακό ανταγωνισμό. Η τελευταία τριετία έχει χαρακτηριστεί από μια τάση ριζικής αναθεώρησης του υποδείγματος εργασίας, όπου η κατανόηση των κανόνων στρατηγικής στην ψηφιακή οικονομία έχει πάρει τιμητική θέση. Το ενδιαφέρον πλέον έχει μετατοπιστεί από την παραδοσιακή οικονομική ανάλυση στη διεπιστημονική εργασία σε πεδία όπως η στρατηγική, για τη μελέτη και θεραπεία ζητημάτων του ανταγωνισμού. Η ώρα των Business Schools στη διαμόρφωση του επιχειρηματικού μας περιβάλλοντος, στο εξωτερικό, αλλά και στην Ελλάδα (με τον νέο νόμο για τον ανταγωνισμό), έχει πλέον φτάσει.

# Προοπτικές των επιχειρήσεων στην έξοδο από την πανδημία

**Νίκος Βέττας**

Καθηγητής Οικονομικών στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών και Γενικός Διευθυντής Ιδρύματος Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE)



**Προοπτικές ισχυρής ανάκαμψης υπάρχουν μόνο για όσες επιχειρήσεις προσαρμοστούν στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις νέες τάσεις ζήτησης.**

**Υ**ποθέτοντας πως δεν θα υπάρξουν δυσάρεστες εκπλήξεις, αναμένεται άμβλυση της πανδημίας τους επόμενους μήνες και ανάκαμψη της οικονομίας, που – αρχικά τουλάχιστον – θα είναι ισχυρή. Στην επιχειρηματικότητα, στην εργασία και γενικά στην οικονομία, ωστόσο, το πεδίο θα έχει μεταβληθεί ουσιαστικά. Πέρα από το άμεσο πλήγμα που επέφερε σε παραγωγή και κατανάλωση το υγειονομικό πρόβλημα, επιπλέον παράγοντες είναι οι επιταχυνόμενες τεχνολογικές αλλαγές και η αύξηση στον δανεισμό.

Μέσα στη βαθιά ύφεση, που ακόμη συνεχίζεται, οι επιπτώσεις των μέτρων λόγω της πανδημίας δεν είναι όμοιες στις διάφορες οικονομικές δραστηριότητες. Όσες σχετίζονται με μετακινήσεις, εστίαση και ψυχαγωγία υπέστησαν ισχυρό πλήγμα, ενώ σε άλλες, όπως το λιανικό εμπόριο, οι επιπτώσεις ήταν τελικά ηπιότερες από τις αρχικά αναμενόμενες. Η μεταποίηση έδειξε σημαντική ανθεκτικότητα, όπως και οι τεχνολογικοί κλάδοι.

Οι παρεμβάσεις στήριξης από τον Μάρτιο του 2020 ήταν πρωτοφανούς εύρους και χαρακτήρα. Έτσι, οι άμεσες πιέσεις αμβλύθηκαν και, ειδικό-

τερα, η ανεργία και οι πτωχεύσεις επιχειρήσεων διατηρήθηκαν σε επίπεδα που δεν αντιστοιχούν στις νέες μεγάλες δυσκολίες της πραγματικότητας. Όμως, τα όρια παρεμβάσεων της οικονομικής πολιτικής εξαντλούνται και η υπερχρέωση συσσωρεύεται σε δημόσιο και ιδιωτικό επίπεδο, διαμορφώνοντας μια σειρά νέων προκλήσεων.

Στη διαρθρωτική πλευρά του ζητήματος, επιταχύνθηκε η τεχνολογική πρόοδος σε κομβικές περιοχές, όπως οι ψηφιακές εφαρμογές, ενώ η δομή του παγκόσμιου εμπορίου παρέμεινε ισχυρή, παρά τα αρχικά φαινόμενα. Έτσι, δεν αναμένονται συνολικά αρνητικές τάσεις στην παραγωγικότητα και στην εργασία μετά τη λήξη της πανδημίας. Η μεγάλη αύξηση της ζήτησης που αναμένεται, όμως, κάθε άλλο παρά ομοιόμορφη επίδραση θα έχει.

Η επίδραση της πανδημίας μεταβάλλει τον καταμερισμό εργασίας. Κάποιες οικονομίες θα ανθίσουν και άλλες θα δεχτούν πιέσεις. Τομείς και επιμέρους κλάδοι θα υποχωρήσουν έντονα και άλλοι θα αναπτυχθούν κατακόρυφα. Σε ορισμένες δραστηριότητες η ζήτηση θα ανακάμψει αργά, συμπεριλαμβανομένων όσων δημιουργούν πολλές θέσεις εργασίας, όπως ο τουρισμός, οι μετακινήσεις, η εστίαση, ο πολιτισμός και το λιανικό εμπόριο. Η σύνδεση με τη διεθνή δυναμική θα είναι ο πιο καθοριστικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις σε αυτούς τους τομείς. Για να διευκολύνουν την ανάκαμψή τους, πρέπει να εστιάσουν στην αναβάθμιση και διεύρυνση των υπηρεσιών τους. Μόνο για όσες θα προσαρμόζονται στις τεχνολογικές εξελίξεις και στις νέες τάσεις της ζήτησης, υπάρχουν προοπτικές ισχυρής ανάκαμψης. Για τις άλλες, ακόμη και η επιβίωσή τους θα είναι αμφίβολη.

Ανεξαρτήτως κλάδων, σημαντικό τμήμα των επιχειρήσεων της χώρας μας θα βρεθούν υπό πίεση, γιατί τα χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά τους θα καθιστούν δυσχερή τη χρηματοδότηση στη συνέχεια ή γιατί η ζήτηση θα μειώνεται. Κατά την ανάκαμψη, η αξιοποίηση των ευρωπαϊκών πόρων και οι δομικές αλλαγές μπορεί να είναι υψηλής σημασίας, κυρίως στον βαθμό που θα υποστηρίξουν νέες επενδύσεις σε καινοτόμα έργα.



# Η πανδημία φεύγει... οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις έρχονται!

**Βασίλης Παπαδάκης**

Καθηγητής Στρατηγικής Διοίκησης & Αντιπρόεδρος Διεθνούς Συνεργασίας και Ανάπτυξης του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

**Τ**ο 2020 ήταν ένα έτος αρνητικών επιδόσεων ως προς τον αριθμό και την αξία των παγκόσμιων Εξαγορών και Συγχωνεύσεων (Ε&Σ), καθώς η πανδημία τις εξανέμισε. Η διαφαινόμενη έξοδος από αυτήν αναζωπυρώνει το ενδιαφέρον για Ε&Σ τόσο σε διεθνές όσο και σε εγχώριο επίπεδο. Εμβληματικές Ε&Σ, όπως αυτή της MGM (των κινηματογραφικών στούντιο των ταινιών James Bond) από την Amazon έναντι \$8,45 δισ., δίνουν τον τόνο των εξελίξεων.

Όμως, και στη χώρα μας η πρόσφατη ανακοίνωση της εξαγοράς της Chirita από τη Mondelez πυροδοτεί το επενδυτικό ενδιαφέρον. Διαφορετικές κινήσεις στρατηγικής θα υιοθετηθούν από διαφορετικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις οι οποίες απέτυχαν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της πανδημίας κινδυνεύουν να γίνουν αντικείμενο φιλικής ή ακόμα και επιθετικής εξαγοράς από αυτές που τις ξεπέρασαν αλώβητες. Επίσης, η διαφαινόμενη λήξη της πανδημίας δημιουργεί ευκαιρίες (αλλά και αναγκαιότητες) καθετοποίησης. Βλέπουμε, για παράδειγμα, επιχειρήσεις ηλεκτρονικού εμπόριου ή λιανεμπορίου να εξαγοράζουν εταιρείες ταχυμεταφορών για να διασφαλίσουν την απρόσκοπτη πρόσβαση στον πελάτη (π.χ. εξαγορά της SendX από τη Skrutz). Άλλες καθετοποιούνται προς τα πίσω, εξαγοράζοντας προμηθευτές για να διασφαλίσουν την πρόσβαση σε πρώτες ύλες.

Επιπρόσθετα, επιχειρήσεις οι οποίες δεν είχαν μέχρι σήμερα επενδύσει στο ηλεκτρονικό εμπόριο κατανοούν ότι η αγοραστική συμπεριφορά αλλάζει ανεπιστρεπτή. Η L'Oréal προετοιμάζεται για έναν κόσμο όπου το 50% των πωλήσεων των προϊόντων της θα διεξάγεται μέσω διαδικτύου. Κατά συνέπεια, η ανάπτυξη ηλεκτρονικού καταστήματος συχνά κρίνεται ως όρος επιβίωσης. Ακόμα και μεγάλες επιχειρήσεις στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε νεοφυείς επιχειρήσεις πληροφορικής (π.χ. η LAMDA Development επένδυσε στις ταχυμεταφορές μέσω της Stoferno.gr, και ο Όμιλος Olympia του Π. Γερμανού επένδυσε στην Douleutaras.gr).

Όμως, ενώ οι Ε&Σ παρουσιάζονται πιο αναγκαίες από ποτέ, το μεγάλο πρόβλημα είναι η οικογενειακή μορφή και το μικρό μέγεθος της συντριπτικής πλειονότητας των ελληνικών επιχειρήσεων.

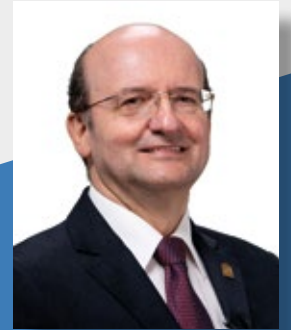


Η χώρα μας, σε σύνολο 820.000 επιχειρήσεων, διαθέτει μόλις 2.500 επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 50 εργαζομένους. Το πολύ μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων δημιουργεί σοβαρά προβλήματα ανταγωνιστικότητας, αλλά και εξωστρέφειας, προβλήματα τα οποία μέσω του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης η Πολιτεία φιλοδοξεί να μετριάσει, δίνοντας ισχυρά φορολογικά και χρηματοδοτικά κίνητρα για μεγέθυνση επιχειρήσεων μέσω Ε&Σ.

Βέβαια, ακόμα και η καλή πρόθεση μπορεί να ανακοπεί από την κουλτούρα ατομισμού, μη συνεργασίας και βραχυπρόθεσμης προοπτικής η οποία κυριαρχεί στη χώρα μας. Σε έρευνα του Πανεπιστημίου της Πενσυλβάνια (Penn) σε 62 χώρες, στην οποία συμμετείχαν για την Ελλάδα οι καθηγητές **Δημήτρης Μπουραντάς** και **Νάνσυ Παπαλεξανδρή**, καταδεικνύεται ότι σε θέματα που αφορούν την κυριαρχία του «ατομικού» (individualism) έναντι του «συλλογικού» (collectivism) η χώρα μας λαμβάνει την 62η θέση μεταξύ 62 κρατών! Επίσης, σε θέματα επιλογής μεταξύ «βραχυπρόθεσμου» έναντι «μακροπρόθεσμου» (future orientation) η

”

**Μπορεί οι Εξαγορές και Συγχωνεύσεις να γίνονται και πάλι δημοφιλείς, αλλά η υλοποίησή τους χρήζει ιδιαίτερης προσοχής.**



χώρα μας καταλαμβάνει την 52η θέση. Οι δείκτες αυτοί μαρτυρούν τη δυσκολία συνεργασιών και τη μυωπική συμπεριφορά, φαινόμενα που αποτελούν στοιχείο του DNA του Έλληνα και τα όποια κίνητρα θα πρέπει να υπερνικήσουν.

Τέλος, το γεγονός ότι οι Ε&Σ γίνονται και πάλι δημοφιλείς δεν είναι κάτι για το οποίο θα πρέπει να είμαστε εξ ορισμού ευτυχείς. Διεθνής έρευνα –την οποία επιβεβαιώνει και σχετική ελληνική έρευνα από τον επίκουρο καθηγητή του ΟΠΑ **Ιωάννη Θάνο** και τον γράφοντα– καταδεικνύει ότι περισσότερες από τις μισές Ε&Σ αποτυγχάνουν να επιτύχουν τους στόχους τους. Κατά συνέπεια, οι Ε&Σ μπορεί να ανακτούν τη δημοφιλή τους, αλλά η προσοχή των επιχειρήσεων στην επιτυχημένη υλοποίησή τους οφείλει να είναι αμείωτη. Ας μην ξεχνάμε ότι το μεγαλύτερο κύμα Ε&Σ που έζησε ποτέ η χώρα μας (την περίοδο 1997-2001) οδήγησε σε κατασπατάληση κεφαλαίων και αξιοσημείωτες επιχειρηματικές αποτυχίες. Κανείς δεν θα επιθυμούσε μια αρνητική επανάληψη του πρόσφατου παρελθόντος.

# Πανδημία και ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις

## Προκλήσεις για το μέλλον και ευκαιρίες

Ιωάννης Θάνος

Επίκουρος Καθηγητής Μάνατζμεντ στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών



**Τρέχουσες προκλήσεις για τις ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις είναι η διαχείριση της τηλεργασίας και η στροφή τους προς νέες αγορές.**

**Α**ναμφισβήτητα, η πανδημία διαμόρφωσε ένα πολύπλοκο και δυναμικό περιβάλλον, με πολυάριθμες απειλές και ευκαιρίες.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες αποτελούν το 60% περίπου των επιχειρήσεων στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη, δεν θα μπορούσαν να μην επηρεαστούν από την πανδημία. Στην Ελλάδα είναι η ραχοκοκαλιά της οικονομίας μας, καθώς αποτελούν το 80% των επιχειρήσεων, απασχολούν περισσότερο από το 50% του συνόλου των εργαζομένων και συνεισφέρουν τα μέγιστα στο ΑΕΠ. Πώς όμως αντέδρασαν οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις στην πανδημία; Ποιες είναι οι πιο σημαντικές προκλήσεις που θα αντιμετωπίσουν στο μέλλον καθώς βαίνουμε στο τέλος της;

Σχετικά με το πρώτο ερώτημα, πρόσφατα αποτελέσματα ερευνών της KPMG κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι στο σύνολό τους οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν αποτελεσματικά στις προκλήσεις της πανδη-

μίας σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις διεθνώς. Ενώ αρχικά παρατηρήθηκε σημαντική μείωση εσόδων, οδηγούμενες από τις αξίες τους και την πίστη τους στην παράδοση έδωσαν έμφαση στη διατήρηση του προσωπικού τους και στην αύξηση του μετοχικού τους κεφαλαίου. Σημαντική υπήρξε και η ενίσχυση την οποία έλαβαν από το κράτος αρκετές οικογενειακές επιχειρήσεις. Σχετικά με το δεύτερο ερώτημα, δύο είναι οι σημαντικές προκλήσεις τις οποίες καλούνται να αντιμετωπίσουν στη διαφανόμενη λήξη της πανδημίας.

Η πρώτη είναι η τηλεργασία. Σύμφωνα με πορίσματα πρόσφατων διεθνών ερευνών, αναμένεται να επικρατήσει ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας, στο οποίο ο εργαζόμενος θα εργάζεται τουλάχιστον δύο φορές την εβδομάδα από το σπίτι του. Οι ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύσουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού τους, προκειμένου να αναπτύξει τις ψηφιακές δεξιότητες που απαιτούνται για την τηλεργασία. Η τηλεργασία δυσκολεύει την ομαδική συνεργασία, επικοινωνία, δημιουργικότητα και επίλυση σύνθετων προβλημάτων. Και οι τέσσερις αυτές δεξιότητες θεωρούνται από τις πιο σημαντικές που πρέπει να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι του μέλλοντος, σύμφωνα με τις τελευταίες έρευνες του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ. Προτεραιότητα αποτελεί και η προσαρμογή του στυλ διοίκησης και ηγεσίας που θα εφαρμόσουν τα στελέχη των οικογενειακών επιχειρήσεων, το οποίο θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την εργασιακή απομόνωση, το άγχος και την έλλειψη παρακίνησης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι λόγω της τηλεργασίας.

Μια δεύτερη πρόκληση είναι η χάραξη στρατηγικής με έμφαση στην καινοτομία και στη διεθνοποίηση προς νέες αγορές. Τόσο η καινοτομία όσο και η διεθνοποίηση απαιτούν γνώσεις, ικανότητες και μάθηση μέσω προηγούμενης εμπειρίας, που αρκετές μικρές ελληνικές οικογενειακές επιχειρήσεις δεν διαθέτουν αυτή τη στιγμή. Περισσότερο από ποτέ αναδεικνύεται η ανάγκη μεγέθυνσης των ελληνικών οικογενειακών επιχειρήσεων μέσω εξαγωγών, συγχωνεύσεων και στρατηγικών συμμαχιών με τους ανταγωνιστές τους.



# Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και η βιώσιμη καινοτομία ως αναδυόμενα επιχειρηματικά μοντέλα



## Δρ Ιωάννης Π. Χριστοδούλου

Αναπληρωτής Καθηγητής Στρατηγικής, CEMS Academic Director, Graduate School of Management, Saint Petersburg State University (SPbU)

«Οι κακές εταιρείες καταστρέφονται από κρίσεις, οι καλές επιβιώνουν και οι εξαιρετικές βελτιώνονται από αυτές».

— Andy Grove, CEO of Intel Corporation

**Τ**ο 2020 ήταν μια απροσδόκητη και καταστροφική χρονιά. Ωστόσο, δεν ήταν μόνο η πανδημία, αλλά και τα ακραία καιρικά φαινόμενα, η κοινωνική ανισότητα και η αποτυχία πολιτικής εγρήγορσης ανά τον κόσμο. Ταυτόχρονα, όμως, βιώσαμε και κάποιες σημαντικές θετικές αλλαγές. Το ηλεκτρονικό εμπόριο αυξήθηκε δύο με πέντε φορές σε σχέση με το 2019 και το ψηφιακό μας lifestyle έγινε πολύ πιο ουσιαστικό. Παράλληλα, επιταχύνθηκε η μεταμόρφωση του εργατικού δυναμικού. Το επιχειρηματικό τοπίο άλλαξε και αλλάζει άρδην.

Νέες δεξιότητες είναι απαραίτητες σε όλα τα επίπεδα, καθώς δημιουργούνται νέες μορφές εργασίας, νέα επιχειρηματικά μοντέλα. Διάφορες πηγές υποδεικνύουν ότι περίπου το 50% των επαγγελματιών τα οποία θα υπάρχουν το 2050 δεν υπάρχουν σήμερα. Παράλληλα, μια νέα ηθική αναδύεται. Ο σεβασμός στον συνάνθρωπο, στην κοινωνία, στο περιβάλλον είναι πλέον στο επίκεντρο της νέας οικονομίας. Η πανδημία ξεγύμνωσε τις επιχειρήσεις αναφορικά με την εταιρική υπευθυνότητα και τις κοινωνικές τους πρακτικές. Οι οργανισμοί που πραγματικά ακολουθούν πιστά αυτές τις πρακτικές και τις ενστερνίζονται ως μέρος της κουλτούρας τους βελτίωσαν μέσα στην πανδημία τις σχέσεις με τους εργαζομένους και τους πελάτες τους. Ο άνθρωπος και η κοινωνική ευθύνη είναι ξεκάθαρα η ουσία. Το κέρδος έρχεται δεύτερο ή τρίτο. Σε αυτές τις τάσεις έρχεται η κοινωνική επιχειρηματικό-

τητα (social entrepreneurship) και η βιώσιμη καινοτομία (sustainable innovation) ως απάντηση για τη δημιουργία συνεργιών σε πολλαπλά επίπεδα.

Λέγεται ότι, αν μπορείς να γίνεις κοινωνικός καινοτόμος, τότε μπορείς να καινοτομήσεις παντού. Η κοινωνική καινοτομία είναι ίσως η πιο δύσκολη μορφή,

καθώς ο σκοπός της δεν είναι η κερδοφορία, αλλά η επίλυση προβλημάτων. Συνεπώς, οι κοινωνικοί καινοτόμοι δημιουργούν εξαιρετικά δημιουργικά μοντέλα επιχειρηματικότητας, τα οποία πλέον γίνονται αποδεκτά από τις μεγάλες επιχειρήσεις και τις κυβερνήσεις. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα και η βιώσιμη καινοτομία θεωρούνται βασικά στοιχεία κάθε μελλοντικής επιχείρησης που βελτιώνει τη φήμη της, περιορίζοντας τους κινδύνους και ενισχύοντας το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι το σημάδι ενός μεταβαλλόμενου οργανωτικού Zeitgeist, κι ως εκ τούτου, θα πρέπει να στοχεύει στην κύρια επιχειρηματική δραστηριότητα και όχι να αντιμετωπίζεται ως περιφερειακή δραστηριοποίηση ή εξειδίκευση.

Σε αυτόν τον γενναίο νέο κόσμο θα πρέπει να ξεχάσετε τις παγιωμένες πρακτικές και γνώσεις. Για να ανθήσει ο εργαζόμενος και η εταιρεία μετά την κρίση, χρειάζονται νέες ικανότητες. Ωστόσο, οι περισσότεροι εστιάζουν στην ψηφιακή κατάρτιση και στη διαδικτυακή νοοτροπία. Αυτό όμως που χρειάζεται πρωτίστως σήμερα, σύμφωνα με τη McKinsey, είναι κοινωνικές, συναισθηματικές (emotional/empathetic), βιώσιμες (sustainable), περιεκτικές (inclusive) και ποικίλες (diverse) δεξιότητες. Αυτές οι δεξιότητες εμπεριέχονται στην κοινωνική επιχειρηματικότητα και στη βιώσιμη καινοτομία περισσότερο από παντού.

Το μέλλον των επιχειρήσεων και της οικονομίας υιοθετεί όλο και περισσότερο αυτές τις πρακτικές. Αποφύγετε τις τετριμμένες εργασιακές λύσεις για το μέλλον σας, καθώς δεν θα έχετε μέλλον. Τουλάχιστον 50% των σημερινών φοιτητών θα χρειαστεί να καινοτομήσουν τόσο εντός των επιχειρήσεων όσο και εκτός, με δικά τους εγχειρήματα. Η μορφή της καινοτόμου επιχειρηματικότητας μπορεί και πρέπει να είναι κοινωνική όσο και βιώσιμη, αν οι νέοι επιθυμούν να ενταχθούν επιτυχώς στη μελλοντική αγορά. Η πρόκληση για τους νέους είναι να αναπτύξουν τις προαναφερθείσες δεξιότητες, να έχουν ξεκάθαρες αξίες (values) εναρμονισμένες με αυτές τις πρακτικές, να είναι έτοιμοι να μάθουν γρήγορα από τα λάθη τους και να αναζητούν συνεχώς λύσεις μεταξύ διαφορετικών κλάδων (across industry solutions) και επιστημονικών πεδίων (interdisciplinary).

Πιστεύουμε και προσδοκούμε στους νέους για μια νέα βιώσιμη οικονομία.



**Η καινοτόμος επιχειρηματικότητα μπορεί και πρέπει να είναι κοινωνική όσο και βιώσιμη, αν οι νέοι επιθυμούν να ενταχθούν επιτυχώς στη μελλοντική αγορά.**