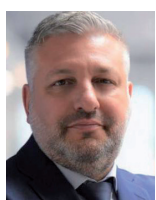


Ο ιδρυτής απαιτείται να έχει την κουλτούρα και την ικανότητα να κατανέμει διαφορετικά τον χρόνο του, δίνοντας έμφαση στην επιτελική διοίκηση.



Του
Γιώργου
Καρλαούτη

Founder/
Entrepreneur

Η ΜΕΤΑΒΑΛΛΟΜΕΝΗ φύση των οργανωτικών και διαχειριστικών προκλήσεων βρίσκεται σε συνάρτηση με τις αναπόφευκτες κρίσεις που συμβαίνουν στα διαφορετικά σημεία καμπής (από φάση σε φάση), λόγω της μετάβασης σε νέες επιχειρηματικές ισορροπίες, που πάντα συνδέονται με αντίστοιχα πολυδιάστατα ρίσκα.

ΣΤΑ ΑΡΧΙΚΑ στάδια κάθε μικρής εταιρείας, η ικανότητα του ιδρυτή να κάνει σχεδόν το σύνολο της επιτελικής εργασίας δίνει ζωή στην επιχείρηση. Οι μικρές εταιρείες χτίζονται στα ταλέντα του ιδρυτή: την ικανότητα να παράγει, να πουλάει, να επινοεί ή οτιδήποτε άλλο ενδυναμώνει τον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Επομένως, αυτός ο παράγοντας είναι υψίστης σημασίας. Ωστόσο, η ικανότητα του ιδρυτή να αναθέτει αρμοδιότητες δεν είναι γενικά δυνατόν, ειδικά στις πρώτες φάσεις, καθώς υπάρχουν λίγοι, αν όχι καθόλου, υπάλληλοι που έχουν την ικανότητα στελέχους στους οποίους μπορούν να ανατεθούν ρόλοι υψηλής ευθύνης.

ΚΑΘΩΣ η εταιρεία αναπτύσσεται, εισέρχεται «νέο αίμα» σε διαφορετικές δραστηριότητες που τμηματοποιούνται, όπως στις πωλήσεις, την παραγωγή ή την υποστήριξη σε διαφορετικούς τομείς, οι οποίοι πρώτα αναλαμβάνουν να κάνουν μία εργασία συγκεκριμένη και σε επόμενες φάσεις ορισμένοι αναλαμβάνουν αρμοδιότητες ως στελέχη -αν έχουν και καλλιεργήσουν τις κατάλληλες ικανότητες- που γεφυρώνουν τα «standards» κάθε ρόλου και τη φύση της κάθε επιχείρησης. Δεν σημαίνει ότι αυτούς τους ρόλους τούς είχε ή τους έχει ο ιδρυτής, χωρίς αυτό να αποκλείεται. Πέρα από τις ικανότητες, κρίσιμο είναι να υπογραμμίσουμε τη συνήθη αδυναμία πολλών ιδρυτών να εγκαταλείψουν τις καθημερινές διαχειριστικές

Το δίλημμα της Βιώσιμης Ανάπτυξης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις

δραστηριότητες και να καλλιεργήσουν την κουλτούρα να αναθέτουν αρμοδιότητες. Αυτό εξηγεί την αστοχία ή και την κατάρρευση πολλών επιχειρήσεων μετά το πρώτο στάδιο. Οπότε, ο ιδρυτής απαιτείται να έχει την κουλτούρα και ικανότητα να κατανέμει διαφορετικά τον χρόνο του, δίνοντας έμφαση στην επιτελική διοίκηση.

ΕΝΑ ΣΤΟΙΧΕΙΟ που εκτιμώ ότι αξίζει να αναφερθεί είναι η σημασία των μετρητών και η διακύμανσή τους καθώς αλλάζει και η επιχείρηση. Είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός πόρος στην αρχή, που γίνεται εύκολα διαχειρίσιμος όταν το δείξουν οι αριθμοί και αποτελεί ξανά κύριο μέλημα εάν ο οργανισμός αρχίσει να αναπτύσσεται, ενώ όταν η ανάπτυξη επιβραδύνεται, τα μετρητά πρέπει να είναι πάντα σε διαχειρίσιμη κατάσταση.

ΟΤΑΝ Η ΠΟΡΕΙΑ εγκυμονεί επέκταση του επιχειρείν, τα θέματα του ανθρώπινου δυναμικού, του επιχειρησιακού σχεδιασμού και των απαιτούμενων συστη-

■ **Ο μεταβαλλόμενος ρόλος των παραγόντων δείχνει ξεκάθαρα την ανάγκη για ευελιξία και αποκεντρωτικό προσανατολισμό του ιδρυτή.**

μάτων, που γίνονται συνθετότερα, αυξάνουν σταδιακά την πολυπλοκότητα και τη σημασία τους, καθώς η εταιρεία προχωρά από αργή αρχική ανάπτυξη σε ταχεία ανάπτυξη. Οι ως άνω πόροι (assets) πρέπει να «αποκτηθούν» με κάποιο τρόπο και βαθμιαία πριν από το κάθε επόμενο στάδιο της ανάπτυξης, ώστε να υπάρχει ετοιμότητα για να εμπλακούν στο λειτουργικό μοντέλο. Κρίσιμο στοιχείο, αν και όχι άμεσα ορατό, είναι για τον ιδρυτή προσωπικά η στάθμιση και αντιστοίχιση επαγγελματικών και προσωπικών στόχων. Η πραγματικότητα ανάμεσα στο επαγγελματικό και το προσωπικό είναι ζωτικής σημασίας, ειδικά όταν αυξηθεί ο προσωπικός πλούτος και όταν οι ταμειακές καταστάσεις της επιχείρησης πάνε καλά. Απαιτείται λοιπόν να συμφιλιωθεί ο ιδρυτής ανάμεσα στην ιδιωτική του ζωή και τις βαριές οικονομικές και χρονικά ενεργειακές απαιτήσεις της νέας επιχείρησης. Κάποιοι βρίσκουν αυτές τις απαιτήσεις μη υπερβάσιμες και γρήγορα διαπιστώνουν ότι δεν μπορούν να αντεπεξέλθουν.

ΜΙΑ ΔΕΥΤΕΡΗ σοβαρή περίοδος για τη σύνθεση και διάκριση στα πλάνα ανάμεσα στη συμφωνία στόχων, προαπαιτούμενων και διαδικασιών γίνεται επείγοντως αναγκαία όταν η ανάπτυξη της επιχείρησης γίνει ορατή τόσο εσωτερικά όσο και στην αγορά. Αυτό

οδηγεί τον ιδρυτή να αφιερώσει τον χρόνο του και να ρισκάρει (αν δεν του προκληθεί δίλημμα ή εγκλωβιστεί σε μία εσωστρεφή κουλτούρα) τα συσσωρευμένα ίδια κεφάλαια της επιχείρησης προκειμένου περαιτέρω να αναπτυχθεί. Το πρόβλημα λοιπόν είναι αν ο ιδρυτής διοικεί κεφάλαια για να απολαύσει προσωπικά τα οφέλη της εταιρικής επιτυχίας. Πολύ συχνά ο ιδρυτής θέλει και τα δύο, γεγονός που ενέχει σημαντικό κίνδυνο. Για να λάβει μια ρεαλιστική απόφαση σχετικά με την κατεύθυνση που θα ακολουθήσει, πρέπει να λάβει υπόψη τις προσωπικές και επιχειρηματικές απαιτήσεις των διαφορετικών στρατηγικών και να αξιολογήσει αυστηρά τη διαχειριστική του ικανότητα για να ανταποκριθεί σε αυτές τις προκλήσεις.

ΘΑ ΛΕΓΑΜΕ, λοιπόν, ότι οι επιχειρηματικοί πόροι και η ευφυής αποκεντρωμένη χρήση τους είναι η οδός μέσα από την οποία θεμελιώνεται η επιτυχία. Διασφαλίζεται έτσι η δημιουργία μεριδίου αγοράς, σφυρηλατούνται οι σχέσεις με τους πελάτες, η επιλογή των σωστών προμηθευτών και μια τεχνολογική βάση για την αναγκαία αυτοματοποίηση. Επίσης, η συντριπτική ενασχόληση με τα μετρητά είναι αρκετά σημαντική σε ορισμένα στάδια και λιγότερο σημαντική σε άλλα. Ο μεταβαλλόμενος ρόλος των παραγόντων δείχνει ξεκάθαρα την ανάγκη για ευελιξία και αποκεντρωτικό προσανατολισμό του ιδρυτή. Το «κάνω μόνος μου» έναντι της «ανάθεσης» απαιτεί επίσης μια ευέλικτη διαχείριση, αλλά είναι άκρως δύσκολο εγχείρημα, συνεχές, και γεμάτο προκλήσεις. Η διατήρηση παλαιών στρατηγικών και παλαιών τρόπων δεν εξυπηρετεί παρά μόνο αρχικά μια εταιρεία, ειδικά όταν έχει ωριμάσει και βρίσκεται πριν από την «απογείωση», ενώ μπορεί να αποβεί εύκολα μοιραία.



Ο ιδρυτής απαιτείται να συμφιλιωθεί ανάμεσα στην ιδιωτική του ζωή και τις βαριές οικονομικές και χρονικά ενεργειακές απαιτήσεις της νέας επιχείρησης.