

ΕΘΝΙΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ  
ΚΑΙ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Παρουσίαση των διαφορών που παρατηρούνται κατά την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ανάλογα με την εθνική προέλευση του επιχειρηματία.

Παναγιώτης Ιω. Σαβιολάκης  
Πτυχίο Ναυτιλιακών Σπουδών Πανεπιστημίου Πειραιώς

Υποβληθείσα για Μεταπτυχιακό Δίπλωμα  
στη Διοίκηση Τουριστικών Επιχειρήσεων

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2005

## ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Επιθυμώ να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες στους αγαπημένους μου γονείς Ιωσήφ και Μαρία και στην αδελφή μου Έυα για την αμέριστη συμπαράσταση που μου παρείχαν.

# ΕΘΝΙΚΕΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑ

Παναγιώτης Ιω.Σαβιολάκης

Σημαντικοί όροι: Επιχειρηματική δραστηριότητα, επιχειρηματίας, κρατικός παρεμβατισμός, απελευθέρωση αγορών, μετανάστευση, ρόλος οικογένειας,

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εργασίας είναι ο εντοπισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζει η επιχειρηματική δραστηριότητα σε σχέση με την εθνική κουλτούρα των επιχειρηματιών που την ασκούν. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε ήταν η μελέτη επιστημονικών εργασιών της παγκόσμιας βιβλιογραφίας.

Συμπερασματικά, η εθνική κουλτούρα επιδρά μέσω των παρακάτω παραγόντων στην επιχειρηματική δραστηριότητα:

1. Πολιτικό σύστημα
2. Πολιτική/πολεμική αναταραχή
3. Φυσικοί πόροι
4. Τεχνολογική πρόοδος
5. Τελωνειακοί φραγμοί
6. Διαφθορά
7. Πληθωρισμός
8. Αποταμίευση
9. Θεσμός οικογένειας
10. Θέση γυναίκας
11. Ατομικότητα- Συλλογικότητα
12. Ανάλυση ρίσκου- Στίγμα αποτυχίας
13. Θρησκεία
14. Εκπαιδευτικό σύστημα
15. Νέα γενιά
16. Κοινωνικό-οικονομικά συστήματα
17. Σχέσεις με ομοεθνείς σε άλλες χώρες- Μετανάστευση
18. Ασθένειες

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ	II
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
1.1 Εισαγωγή	1
1.2 Αντικειμενικοί σκοποί	2
1.3 Μεθοδολογία	3
1.4 Περίληψη	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ-ΟΡΙΣΜΟΙ	
2.1 Ορισμοί	5
2.2 Ιστορική αναδρομή	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΥΡΩΠΗ	
3.1 Δυτική Ευρώπη	15
3.1.1 Αγγλία	17
3.1.2 Σκωτία	22
3.1.3 Γερμανία	23
3.1.4 Γαλλία	26
3.1.5 Φινλανδία	29
3.1.6 Ολλανδία	30
3.1.7 Ιρλανδία	31
3.1.8 Ελλάδα	31
3.2 Ανατολική Ευρώπη	33
3.2.1 Ρωσία	34
3.2.2 Σλοβενία	45
3.2.3 Ρουμανία	47
3.2.4 Πολωνία	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΜΕΡΙΚΗ	
4.1 Βόρειος Αμερική	55
4.1.1 Η.Π.Α.	55
4.1.2 Καναδάς	73
4.2 Λατινική Αμερική	80
4.2.1 Μεξικό	81
4.2.2 Κούβα	84
4.2.3 Βραζιλία	86
4.2.4 Αργεντινή	88
4.2.5 Βενεζουέλα	89
4.2.6 Παραγουάη	90
4.2.7 Χιλή	90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΩΚΕΑΝΙΑ	
5.1 Αυστραλία	95
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΣΙΑ	
6.1 Ιαπωνία	109
6.2 Κίνα	125
6.3 Ταϊλάνδη	137
6.4 Ινδία	139
6.5 Μπαγκλαντές	143
6.6 Κουβέιτ	144
6.7 Ισραήλ	145
6.8 Παλαιστίνη	146
6.9 Τουρκία	150
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΑΦΡΙΚΗ	
7.1 Σιέρα Λεόνε	155
7.2 Γκάνα	156
7.3 Νιγηρία	157
7.4 Ουγκάντα	161
7.5 Κένυα	162
7.6 Άγιος Μαυρίκιος	164
7.7 Κονγκό	165
7.8 Νότιος Αφρική	165
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
8.1 Πολιτικό σύστημα	171
8.2 Πολιτική/πολεμική αναταραχή	172
8.3 Φυσικοί πόροι	173
8.4 Τεχνολογική πρόοδος	173
8.5 Τελωνειακοί φραγμοί	174
8.6 Διαφθορά	174
8.7 Πληθωρισμός	175
8.8 Αποταμίευση	176
8.9 Θεσμός οικογένειας	176
8.10 Θέση γυναίκας	177
8.11 Ατομικότητα- Συλλογικότητα	177
8.12 Ανάλυση ρίσκου- Στίγμα αποτυχίας	178
8.13 Θρησκεία	178
8.14 Εκπαιδευτικό σύστημα	179
8.15 Νέα γενιά	180
8.16 κοινωνικο-οικονομικά συστήματα	180
8.17 Σχέσεις με ομοεθνείς σε άλλες χώρες- Μετανάστευση	181
8.18 Ασθένειες	182
ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ	183
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	230

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους αγαπητούς μου γονείς Ιωσήφ και Μαρία και στην αδελφή μου Έυα.

Επίσης, επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον καθηγητή κ.Εμμ.Κονδύλη για την πολύτιμη καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

## ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΠΙΝΑΚΩΝ

	Σελίδα
ΠΙΝΑΚΑΣ 1 ΕΘΝΙΚΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΥΤΟ-ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	76
ΠΙΝΑΚΑΣ 2 ΕΘΝΙΚΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ	78
ΠΙΝΑΚΑΣ 3 ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	97
ΠΙΝΑΚΑΣ 4 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	130

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

### 1.1 Εισαγωγή

Οι σύγχρονες οικονομίες χαρακτηρίζονται από εξελίξεις οι οποίες δεν ενδημούσαν παλαιότερα στην ίδια κλίμακα στο παγκόσμιο οικονομικό γίγνεσθαι. Η φιλελευθεροποίηση των αγορών και η συνεπακόλουθη ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας είναι κοινός τόπος των περισσότερων χωρών του πλανήτη παρά τις έντονες αντιθέσεις που παρουσιάζονται μεταξύ μας.

Είναι διάχυτη στις σύγχρονες οικονομίες η τάση για περιορισμό του κρατικού παρεμβατισμού. Αυτή η εξέλιξη εμφανίζεται κύρια σε συνασπισμούς κρατών – π.χ. μέλη της COMECON- τα οποία έχουν σχετικά πρόσφατα ενταχθεί στο πλαίσιο της οικονομίας της αγοράς. Οι κρατικά ελεγχόμενες και προγραμματιζόμενες οικονομίες, οι οποίες είτε απαγόρευαν είτε περιόριζαν την επιχειρηματική δραστηριότητα, πλέον επιζητούν και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, προκειμένου να απελευθερωθούν οι δυνάμεις της αγοράς.

Ωστόσο η φιλελευθεροποίηση των αγορών επεκτείνεται και εντός υπερεθνικών συνασπισμών οι οποίοι παραδοσιακά υποστήριζαν την οικονομία της αγοράς όπως είναι η Ευρωπαϊκή Ένωση, η MERCOSUR και η



NAFTA. Σε αυτούς τους σχηματισμούς είναι εμφανής η βούληση για άρση των επιμέρους φραγμών και η ενθάρρυνση του ιδιωτικού τομέα, προκειμένου αυτός να δραστηριοποιηθεί σε διάφορους κλάδους της οικονομίας αίροντας κατ'αυτόν τον τρόπο τα κρατικά μονοπώλια.

Μέσα σε αυτό το κλίμα απελευθέρωσης των αγορών καταλαμβάνει ιδιαίτερη θέση η σημασία της επιχειρηματικότητας. Οι παραγωγικοί συντελεστές, όντας προηγουμένως αποδεσμευμένοι από το ασφυκτικό κρατικό πλαίσιο, μπορούν πλέον να συνδυαστούν προς αξιοποίηση από ιδιωτικούς φορείς.

## 1.2 Αντικειμενικοί σκοποί

Αντικειμενικός σκοπός είναι μελέτη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν οι επιχειρηματίες σε ολόκληρη την υφήλιο. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζονται από τη διαφορετική κουλτούρα των επιχειρηματιών.

Παράλληλα, ο τρόπος και τα μέσα με τα οποία εξασκούν την επαγγελματική τους δραστηριότητα εξετάζεται κάτω από το πρίσμα της εθνικής τους προέλευσης καθώς επίσης και του τόπου όπου αναπτύσσουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Έχει παρατηρηθεί ότι όχι μόνο η εθνική κουλτούρα, αλλά και ο τόπος στον οποίο δραστηριοποιείται επιχειρηματικά το άτομο έχει μεγάλη επίδραση στην επιχειρηματική τους δράση.

### 1.3 Μεθοδολογία

Για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας αξιοποιήθηκε το επιστημονικό έργο που έχει πραγματοποιηθεί σε ολόκληρο τον κόσμο. Πιο συγκεκριμένα, εντοπίστηκαν και μελετήθηκαν πληροφορίες και θεωρίες από επιστημονικά συγγράμματα που προέρχονται από ολόκληρο τον κόσμο. Στη συνέχεια ακολούθησε η αξιολόγηση αυτών των στοιχείων και η ταξινόμησή τους. Στην διαδικασία της ταξινόμησης το βασικό κριτήριο ήταν η εθνική καταγωγή.

### 1.4 Περίληψη

Η μελέτη της επιχειρηματικής δραστηριότητας επιμερίζεται σε κατά τόπους περιοχές. Για αυτό το λόγο έχει επιλεγεί η κατηγοριοποίηση ανάλογα με την ήπειρο στην οποία ανήκει κάποια χώρα.

Αυτή η κατηγοριοποίηση της μελέτης της επιχειρηματικής δραστηριότητας καταδεικνύει ότι οι κάτωθι παράγοντες εξαρτώνται από την εθνική κουλτούρα και επιδρούν με τη σειρά τους πάνω στην επαγγελματική συμπεριφορά του επιχειρηματία:

#### 19. Πολιτικό σύστημα

20. Πολιτική/πολεμική αναταραχή
21. Φυσικοί πόροι
22. Τεχνολογική πρόοδος
23. Τελωνειακοί φραγμοί
24. Διαφθορά
25. Πληθωρισμός
26. Αποταμίευση
27. Θεσμός οικογένειας
28. Θέση γυναίκας
29. Ατομικότητα- Συλλογικότητα
30. Ανάλυση ρίσκου- Στίγμα αποτυχίας
31. Θρησκεία
32. Εκπαιδευτικό σύστημα
33. Νέα γενιά
34. Κοινωνικό-οικονομικά συστήματα
35. Σχέσεις με ομοεθνείς σε άλλες χώρες- Μετανάστευση
36. Ασθένειες

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΟΡΙΣΜΟΙ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

### 2.1 Ορισμοί

Κρίνεται σκόπιμο να αποσαφηνιστούν βασικοί όροι οι οποίοι θα βοηθήσουν στην ευρύτερη κατανόηση της παρούσας μελέτης. Για τον παραπάνω λόγο επιχειρείται η αποσαφήνιση των όρων της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία.

#### Επιχειρηματικότητα

Έχει επιχειρηθεί πολλάκις να προσδιοριστεί το περιεχόμενο της επιχειρηματικότητας - entrepreneurship - και να διατυπωθεί σχετικός ορισμός. Ανάλογα με τα στοιχεία τα οποία κάθε ερευνητής κρίνει ως πιο σημαντικά υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις.

Σύμφωνα με τον καθηγητή R.Hisrich<sup>1</sup> επιχειρηματικότητα είναι: *«η διαδικασία δημιουργίας κάτι νέου με αξία μέσω της διάθεσης του απαραίτητου χρόνου και προσπάθειας αναλαμβάνοντας το οικονομικό, φυσικό και κοινωνικό ρίσκο και λαμβάνοντας την ανταμοιβή της οικονομικής και προσωπικής ικανοποίησης και ανεξαρτησίας»*, ενώ σύμφωνα με τον Parston<sup>2</sup> έχει την τάση να επεκτείνει

---

<sup>1</sup>Συνέδριο με θέμα «Η επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα: η διεθνής εμπειρία και η Ελλάδα» στο Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ).

<sup>2</sup>Thompson J., "The world of the entrepreneur – a new perspective", Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol.11, No6, 1999, σελ.209

τα όρια των ανθρώπινων δυνατοτήτων καθώς : *«επιχειρηματικότητα είναι η οργανωτική συμπεριφορά η οποία διαρκώς εκμεταλλεύεται ευκαιρίες για να αποδώσει αποτελέσματα τα οποία είναι πάνω από τις ικανότητες κάποιου»*. Παράλληλα οι Covin, Slevin και Naman<sup>3</sup> επιχειρούν να συνδέσουν την επιχειρηματικότητα με την καινοτομία και τη στρατηγική : *«επιχειρηματικότητα είναι η συμπεριφορά με την οποία επιδεικνύεται καινοτομία, πρόληψη και τάση για ανάληψη ρίσκου κατά τη διαδικασία της λήψης στρατηγικών αποφάσεων»*, ενώ οι Shane και Venkataraman<sup>4</sup> εστιάζουν στα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες: *«επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία με την οποία ανακαλύπτονται, αξιολογούνται και αξιοποιούνται δυνατότητες για δημιουργία μελλοντικών αγαθών και υπηρεσιών»*.

Επιπρόσθετα, ο Scott<sup>5</sup> δίδει έμφαση στο παραγόμενο αποτέλεσμα : *«επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργική διαδικασία της εξαγωγής κοινωνικής και οικονομικής αξίας από το περιβάλλον»*, ενώ στο αποτέλεσμα επικεντρώνει το ενδιαφέρον του και ο Cole<sup>6</sup> σύμφωνα με τον οποίον : *«επιχειρηματικότητα είναι η δημιουργία, η διατήρηση και η ανάπτυξη μίας κερδοσκοπικής επιχείρησης»*.

Ωστόσο άλλοι ερευνητές δίδουν έμφαση στο επίπεδο της ιεραρχίας στο οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Πιο συγκεκριμένα, ο Weber<sup>7</sup> υποστηρίζει ότι : «

---

<sup>3</sup> Weerawardena J., & O'Cass A., "Exploring the characteristics of marketing-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage", *Industrial Marketing Management*, 2003, σελ.2

<sup>4</sup> Shane S., Locke E., & Collins C., "Entrepreneurial motivation", *Human Resource Management Review*", Vol.13, 2003, σελ.259

<sup>5</sup> Kodithuwakku S., & Rosa P., "The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment", *Vol.17, 2002, σελ.432*

<sup>6</sup> Hurley A., "Incorporating feminist theories into theories of entrepreneurship", *Women in Management Review*, Vol.14, No2, 1999, σελ.55

<sup>7</sup> Hurley A., ό.π. σελ.55

*επιχειρηματικότητα είναι η ανώτατη επίσημη εξουσία μέσα σε ένα οργανισμό», ενώ σύμφωνα με τον Sawyer<sup>8</sup> : « επιχειρηματικότητα είναι η λήψη σημαντικών αποφάσεων σχετικά με αλλαγές οι οποίες επηρεάζουν τους πόρους μίας επιχείρησης». Έμφαση στη διαχείριση των πόρων δίδει και ο Ginsberg κατά τον οποίον : « επιχειρηματικότητα είναι η πραγματοποίηση αλλαγών στη στρατηγική μίας υπάρχουσας επιχείρησης, η οποία μπορεί να μεταβάλλει την κατάσταση ή τον τρόπο που αναπτύσσονται οι πόροι μίας επιχείρησης».*

Μία άλλη διάσταση στη δυνατότητα εντοπισμού της επιχειρηματικότητας στο χώρο των επιχειρήσεων προσδίδει ο ορισμός του Stevenson, σύμφωνα με τον οποίον : « επιχειρηματικότητα είναι η διαδικασία με την οποία άτομα – είτε ανεξάρτητα είτε μέσα στα πλαίσια οργανώσεων – επιδιώκουν ευκαιρίες ανεξάρτητα από τους πόρους που έχουν στην κατοχή του σε κάποια δεδομένη χρονική στιγμή».

### Επιχειρηματίας

Σύμφωνα με τον J.Schumpeter<sup>9</sup> επιχειρηματίας είναι: « το άτομο που δημιουργεί νέους συνδυασμούς των μέσων παραγωγής». Παράλληλα, σύμφωνα με το American Heritage Dictionary<sup>10</sup> είναι: « το άτομο που ιδρύει και διευθύνει μία επιχείρηση και αναλαμβάνει τους κινδύνους». Κατά μία άλλη προσέγγιση<sup>11</sup> : « επιχειρηματίας είναι κάποιος με ένα όραμα το οποίο εντοπίζει μία νέα ευκαιρία και σκοπεύει να ενεργήσει και ξεκινήσει κάτι καινούριο». Ένας άλλος ορισμός που έχει συνθέσει ο Carton για τον επιχειρηματία είναι ο

---

<sup>8</sup> Hurley A., ό.π. σελ.55

<sup>9</sup> Casson M., "Entrepreneurship", Edgar Reference Collection, σελ.419

<sup>10</sup> Κανελόπουλος Χ., "Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα", 1987, σελ.54

<sup>11</sup> Thompson J., "The world of the entrepreneur – a new perspective", Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol.11, No6, 1999, σελ.209

παρακάτω<sup>12</sup> : « ...είναι το άτομο ( ή η ομάδα ) που ανακαλύπτει την ευκαιρία, συγκεντρώνει τους αναγκαίους πόρους, δημιουργεί και είναι ο ανώτατος υπεύθυνος για την απόδοση του οργανισμού».

## 2.2 Ιστορική αναδρομή

Κοινό χαρακτηριστικό των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από το Μεσαίωνα και μέχρι τον 18<sup>ο</sup> αι. ήταν η κυριαρχία της οικιακής οικονομίας. Η παραγωγή των αγαθών πραγματοποιείτο σε μικρά εργαστήρια ή ακόμη και σε οικίες με την απασχόληση των μελών της οικογένειας<sup>13</sup>. Ακόμα και οι γυναίκες καθώς επίσης και τα ανήλικα μέλη της οικογένειας συνεισέφεραν με την προσωπική τους εργασία στην οικογενειακή παραγωγή. Όσες από αυτές τις οικογενειακές επιχειρήσεις αποσκοπούσαν σε αυξημένη παραγωγή, ανέθεταν την πραγματοποίηση της παραγωγής που ξεπερνούσε τις παραγωγικές δυνατότητες της οικογένειας σε εργάτες οι οποίοι εργαζόντουσαν στις οικίες τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις η αμοιβή ακολουθούσε το σύστημα putting-out σύμφωνα με το οποίο ο εργαζόμενος αντί της αμοιβής σε χρήμα έπαιρνε κατακρατούσε ένα μέρος της παραγόμενης ποσότητας<sup>14</sup>. Σε ορισμένες μάλιστα περιοχές της Ανατολικής Ευρώπης αυτός ο τρόπος πληρωμής επιβίωσε μέχρι τον Α΄Π.Π..

---

<sup>12</sup> Boxill I., "Unearthing black entrepreneurship in the Caribbean: exploring the culture and MSE sectors", Equal Opportunities International, Vol.22, No1, 2003, σελ.34

<sup>13</sup> Fuller T., "If you wanted to know the future of small business what questions would you ask?", Futures, Vol.35, 2003, σελ.307

<sup>14</sup> Plakans A., "Family enterprise in the Baltic estate economy: The nineteenth century", History of the Family, Vol.6, 2001, σελ.251

Στους αιώνες που προηγήθηκαν της βιομηχανικής επανάστασης σημειώθηκε αύξηση του όγκου των οικογενειακών επιχειρήσεων, αλλά οι βασικές δομές της οικονομικής ζωής παρέμεναν στάσιμες. Σύμφωνα με το κοινωνικο-πολιτικό καθεστώς των περισσότερων περιοχών της Ευρώπης το μεγαλύτερο μέρος των λαϊκών μαζών ήταν αποκλεισμένο από τη δυνατότητα άσκησης οποιασδήποτε ανεξάρτητης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι τοπικές κυβερνήσεις σε συνδυασμό με τις επαγγελματικές συντεχνίες έθεταν αυστηρότατους περιορισμούς στην ελεύθερη εξέλιξη των επίδοξων επιχειρηματιών<sup>15</sup>. Σε άλλες πιο καθυστερημένες κοινωνίες ίσχυε ο θεσμός της δουλοπαροικίας μέχρι τα μέσα του 19<sup>ου</sup> αι., καθιστώντας με αυτό τον τρόπο αδύνατη την ύπαρξη ακόμα και στοιχειωδών ατομικών ελευθεριών.

Μέσα σε αυτό το φεουδαλικό περιβάλλον η επιχειρηματική δραστηριότητα ήταν προνόμιο των κατά περιοχή αστικών συντεχνιών καθώς επίσης και των εκπροσώπων της άρχουσας αριστοκρατίας που δεν αυτοπεριορίζονταν στην αξιοποίηση των γαιοκτημάτων. Συμπληρωματικά στους προαναφερθέντες παράγοντες δραστηριοποιούνταν επαγγελματίες, όπως υποδηματοποιοί και μυλωνάδες, σε επαρχιακές περιοχές. Αυτοί αντιμετώπιζαν τη σφοδρή αντίδραση των συντεχνιών των αστικών περιοχών σε κάθε προσπάθεια επέκτασης και συχνά τελούσαν υπό καθεστώς παρανομίας καθώς το νομικό πλαίσιο απηχούσε τα συμφέροντα των συντεχνιών. Συχνά μία μέθοδος για την επέκταση ενός επαρχιακού παραγωγού και σε άλλες περιοχές ήταν ο γάμος

---

<sup>15</sup> Pfister U., "Women's bread – men's capital: the domestic of small textile entrepreneurs in rural Zurich in the 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> centuries", *History of the Family*, Vol.6, 2001, 149



ενός μέλους της οικογένειας με μέλος μίας αστικής οικογένειας με εμπορικό προσανατολισμό<sup>16</sup>.

Ένα άλλο κοινωνικό στρώμα το οποίο ανέπτυξε επιχειρηματική δραστηριότητα ήταν οι πλανόδιοι έμποροι. Ασχολούνταν με τη μεταφορά εμπορευμάτων μεταξύ των διάφορων περιοχών και κατά συνέπεια αποτελούσαν τη ραχοκοκαλιά του συστήματος putting-out. Αυτό το σύστημα προϋπόθετε την ύπαρξη μεσαζόντων οι οποίοι θα υπερνικούσαν τη γεωγραφική απομόνωση των παραγωγικών περιοχών. Παράλληλα, ένα άλλο σημαντικό έργο οποίο επιτελούσαν ήταν η ανταλλαγή πληροφοριών σχετικά με τις μεθόδους παραγωγής και τις ανάγκες για μετακίνηση του εργατικού δυναμικού.

Η μεγάλη αλλαγή συντελέστηκε από τη δεκαετία του 1760 και εξής με τη Βιομηχανική Επανάσταση. Η δυνατότητα για μηχανοποίηση των μέσων παραγωγής οδήγησε σε ευκαιρία για δημιουργία μεγαλύτερων κερδών και σε διεύρυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε διεθνή κλίμακα. Παράλληλα ο Adam Smith με το έργο του ενθάρρυνε τη φιλελευθεροποίηση του εμπορίου και τη διόγκωση του παγκόσμιου εμπορίου<sup>17</sup>.

Σημαντική παράλληλα ώθηση στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας έδωσε και η προτεσταντική κουλτούρα στις περιοχές όπου πρώτα συντελέστηκε η Βιομηχανική Επανάσταση. Σύμφωνα με αυτήν την κουλτούρα η προσωπική

---

<sup>16</sup> Pfister U., "Women's bread – men's capital: the domestic of small textile entrepreneurs in rural Zurich in the 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> centuries", History of the Family, Vol.6, 2001, 159

<sup>17</sup> Fuller T., ό.π. σελ.308

πρόοδος είναι συνάρτηση της προσωπικής προσπάθειας και όχι θεϊκής παρέμβασης. Με αυτόν τον τρόπο ενθαρρύνονται οι ιδιώτες να αναπτύξουν προσωπική δράση για να βελτιώσουν το βιοτικό τους επίπεδο<sup>18</sup>.

Η ατομική δράση όμως είχε ανάγκη από ένα θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα υπήρχαν συνθήκες ευδοκίμησης της επιχειρηματικής δράσης. Όταν εξέλιπε η κρατική αρωγή δημιουργούνταν επιχειρηματικά δίκτυα των οποίων τα μέλη συχνά είχαν κοινή θρησκευτική καταγωγή, όπως ήταν οι Κουάκεροι. Αυτά τα δίκτυα εξασφάλιζαν κάποια ελάχιστα επίπεδα επιχειρηματικής πίστης, ενώ σε αρκετές περιπτώσεις καρπός της συνεργασίας ήταν συμφωνίες σε θέματα τιμολόγησης και επέκτασης σε άλλες αγορές.

Αργότερα, κατά τη διάρκεια του 19ου αι. άρχισαν να αναπτύσσονται χρηματοπιστωτικές αγορές ακόμα και σε περιφερειακά περιοχές. Άμεση απόρροια της ευκολότερης άντλησης επενδυτικών κεφαλαίων ήταν η πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων σε σιδηρόδρομους και τη βιομηχανία. Στη γιγάντωση των επιχειρήσεων οδήγησε και η ανάγκη για επιβίωση μέσα στο ανταγωνιστικό πλαίσιο το οποίο δημιούργησε η φιλελευθεροποίηση της οικονομίας. Εναλλακτικά της γιγάντωσης των επιχειρήσεων ήταν ο συνασπισμός μικρότερων επιχειρήσεων με τη δημιουργία των καρτέλ, πρωταρχικά στη Γερμανία το 19ο αι.<sup>19</sup>.

Η είσοδος του 20ου αι. χαρακτηρίστηκε από μία διαρκώς αυξανόμενη τάση για διαχωρισμό της ιδιοκτησίας των συντελεστών της παραγωγής και των

---

<sup>18</sup> Fuller T., ό.π. σελ.309

<sup>19</sup> Fuller T., ό.π. σελ.310

παραγωγικών μονάδων από τη διαχείριση αυτών. Η ανάπτυξη των κεφαλαιαγορών σε συνδυασμό με τη δημιουργία ομίλων επιχειρήσεων οι οποίες δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας ευνοεί αυτό το διαχωρισμό.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 2

1. Συνέδριο με θέμα «Η επιχειρηματικότητα στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα: η διεθνής εμπειρία και η Ελλάδα» στο Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών (ΕΒΕΑ).
2. Thompson J., "The world of the entrepreneur – a new perspective", Journal of Workplace Learning: Employee Counseling Today, Vol.11, No6, 1999, σελ.209
3. Weerawardena J., & O’Cass A., "Exploring the characteristics of marketing-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage", Industrial Marketing Management, 2003, σελ.2
4. Shane S., Locke E., & Collins C., "Entrepreneurial motivation", Human Resource Management Review", Vol.13, 2003, σελ.259
5. Kodithuwakku S., & Rosa P., "The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment", Vol.17, 2002, σελ.432
6. Hurley A., "Incorporating feminist theories into theories of entrepreneurship", Women in Management Review, Vol.14, No2, 1999, σελ.55
7. Casson M., "Entrepreneurship", Edgar Reference Collection, σελ.419

8. Κανελόπουλος Χ., "Διοίκηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων και επιχειρηματικότητα", 1987, σελ.54
  
9. Boxill I., "Unearthing black entrepreneurship in the Caribbean: exploring the culture and MSE sectors", Equal Opportunities International, Vol.22, No1, 2003, σελ.34
  
10. Fuller T., "If you wanted to know the future of small business what questions would you ask?", Futures, Vol.35, 2003, σελ.307
  
11. Plakans A., "Family enterprise in the Baltic estate economy: The nineteenth century", History of the Family, Vol.6, 2001, σελ.251
  
12. Pfister U., "Women's bread – men's capital: the domestic of small textile entrepreneurs in rural Zurich in the 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> centuries", History of the Family, Vol.6, 2001, 149

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΥΡΩΠΗ

Κατά την προσπάθεια μελέτης της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην ευρωπαϊκή ήπειρο θα ήταν χρήσιμο να γίνει διαχωρισμός σε επιμέρους γεωγραφικές περιοχές. Πιο συγκεκριμένα λόγω της διαφοροποίησης ανάμεσα στα πολιτικο-οικονομικά συστήματα που υιοθέτησαν τα ευρωπαϊκά κράτη κρίνεται αναγκαίος ο διαχωρισμός ανάμεσα σε δυτική Ευρώπη και ανατολική Ευρώπη, δηλαδή ανάμεσα στις χώρες που ακολούθησαν την οικονομία της αγοράς και σε εκείνες που ακολούθησαν το πρότυπο της κρατικά ελεγχόμενης οικονομίας.

### 3.1 Δυτική Ευρώπη

Η δυτική Ευρώπη παρά τις διαφορές που παρουσιάζονται ανάμεσα στα διάφορα έθνη έχει να επιδείξει κάποια χαρακτηριστικά τα οποία είναι κοινά για τα περισσότερα κράτη αυτής της περιοχής. Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα και στην περίπτωση του Ηνωμένου Βασιλείου ο σεβασμός των βασικών ελευθεριών καθώς και της ατομικής περιουσίας ήταν ένας από τους παράγοντες που βοήθησαν στην πρώιμη ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης. Έχοντας παράσχει τις απαραίτητες εξασφαλίσεις σχετικά με την προάσπιση

της ατομικής περιουσίας, το νομικό πλαίσιο συνέβαλε στην υποβοήθηση του επιχειρείν<sup>20</sup>.

Συνακόλουθα, το νομικό σύστημα διαμορφώθηκε με βάση την ρωμαϊκή παράδοση. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να υπάρχει μία κοινή βάση αναφοράς, ενώ παράλληλα άρχισε να οικοδομείται κλίμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους κόλπους της επιχειρηματικής κοινότητας. Αυτή η εμπιστοσύνη στο νομικό σύστημα είναι απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να μπορέσει να αναπτυχθεί σε στέρεες βάσεις η επιχειρηματικότητα στις παραπάνω χώρες.

Επίσης πολύ μεγάλης σημασίας ήταν η διακυβέρνηση στις παραπάνω χώρες. Ο τρόπος διακυβέρνησης, ο οποίος ήταν περισσότερο φιλικός στην επιχειρηματική δραστηριότητα των πολιτών σε σχέση με άλλες περιοχές του κόσμου, ήταν καθοριστικός για την εξέλιξη των επιχειρηματικών εγχειρημάτων<sup>21</sup>. Η σχετικά ευνοϊκή στάση των περισσότερων κυβερνήσεων απέναντι στις επενδυτικές πρωτοβουλίες των ιδιωτών ήταν έναν στοιχείο το οποίο τόνωσε την επιχειρηματική δραστηριότητα σε αυτές τις χώρες και συνέβαλε στην ανάπτυξη του καπιταλισμού στην ευρωπαϊκή ήπειρο. Αξίζει να σημειωθεί ότι ήρθε να αντικαταστήσει το φεουδαλιστικό σύστημα διακυβέρνησης σύμφωνα με το οποίο υπήρχε αυξημένος κρατικός παρεμβατισμός και υπήρχε διάχυτη μία δυσπιστία απέναντι στον επιχειρηματικό κόσμο, αφού ο επιχειρηματίας κατείχε χαμηλότερη κοινωνική θέση έναντι των κρατικών λειτουργών<sup>22</sup>. Μάλιστα το γεγονός ότι ευρωπαϊκές

---

<sup>20</sup> Sylla R., "Financial systems, risk management, and entrepreneurship: historical perspectives", Japan and the world economy, Vol.15, 2003, σελ.450

<sup>21</sup> Sylla R., ό.π. σελ.450

<sup>22</sup> Tiessen J., "Individualism, collectivism and entrepreneurship: a framework for international comparative research", Journal of Business Venturing, Vol.12, 1997, σελ.374

ήταν οι πιο πλούσιες χώρες του κόσμου κατά τους προηγούμενους αιώνες<sup>23</sup>- Ιταλία τον 16ο αι., Ολλανδία τον 17ο αι., Αγγλία τον 19ο αι.- καταδεικνύει τα θετικά αποτελέσματα του ευνοϊκού για τις επιχειρήσεις επιχειρηματικού κλίματος στη δυτική Ευρώπη.

### 3.1.1 Αγγλία

Ένας από τους κυρίαρχους παράγοντες που διαμόρφωσαν την επιχειρηματική κουλτούρα στο Ηνωμένο Βασίλειο και ιδιαίτερα την Αγγλία ήταν η θρησκεία. Πιο συγκεκριμένα τα προτεσταντικά ήθη προβάλλουν την αξία της ελευθερίας της γνώμης, η οποία είναι προϋπόθεση για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης είναι η ύπαρξη βασικών ατομικών ελευθεριών μεταξύ των οποίων η προάσπιση της ατομικής ιδιοκτησίας καθώς επίσης και η λειτουργία ενός αποτελεσματικού νομικού συστήματος<sup>24</sup>.

Επιπροσθέτως, σε αντίθεση με άλλες θρησκείες ή δόγματα δεν κατακρίνεται ο ατομικισμός και η προσπάθεια για προσωπική βελτίωση<sup>25</sup>. Σε αντίθεση, ενθαρρύνεται η ατομική ευημερία καθώς θεωρείται προϋπόθεση για την κοινωνική πρόοδο, ενώ η αγάπη προς τον εαυτό του δεν είναι μεμπτή αρκεί να συνδυάζεται με αντίστοιχη αγάπη προς τους συνανθρώπους. Ο ιδιώτης ο

---

<sup>23</sup> Sylla R., ό.π. σελ.449

<sup>24</sup> Sylla R., ό.π. σελ.450

<sup>25</sup> Anderson A., Drakopoulou-Dodd S., & Scott M., "Religion as an environmental influence on enterprise culture", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No1, 2000, σελ.13



οποίος ευημερεί επαγγελματικά μπορεί να συμμετάσχει ενεργότερα σε δωρεές και να αναπτύξει ευρύτερη φιλανθρωπική δράση. Με την παραπάνω προϋπόθεση μπορεί να υποστηριχτεί ότι η δημιουργία πλούτου είναι μία «ευλογημένη» δραστηριότητα.

Παράλληλα επαινείται η σκληρή εργασία καθώς ο άνθρωπος οφείλει να είναι εικόνα του Θεού. Κατά συνέπεια, όπως ο Θεός εργάστηκε για τη δημιουργία του κόσμου, με την ίδια λογική οφείλει και ο άνθρωπος να εργάζεται και να αποφεύγει την απραξία. Αυτή η πεποίθηση περί σκληρής εργασίας και πνεύματος οικονομίας αποτελεί μέρος των βικτωριανών αξιών<sup>26</sup>. Σύμφωνα με αυτές τις αξίες το άτομο οφείλει να αποφεύγει τη σπατάλη και να επιδεικνύει εργατικότητα.

Παράλληλα, οι βικτωριανές αξίες προβάλλουν την αξία και άλλων χαρακτηριστικών. Η προάσπιση της ανεξαρτησίας κατέχει σημαντική θέση στο βικτωριανό σύστημα αξιών και όπως γίνεται αντιληπτό ευνοεί την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στις αγγλοσαξωνικές περιοχές. Έκτός όμως από το σεβασμό της ανεξαρτησίας, θεωρείται σημαντική η επίδειξη υπευθυνότητας από την πλευρά του ατόμου<sup>27</sup>. Κατά συνέπεια θεωρείται μεγάλης σημασίας το ενδιαφέρον για την πρόοδο της οικογένειας που έχει δημιουργήσει κάθε επιχειρηματίας. Παρατηρούμε λοιπόν ότι σύμφωνα με τις βικτωριανές αξίες, οι οποίες διαμόρφωσαν το επιχειρηματικό κλίμα του Ηνωμένου Βασιλείου κατά την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης, το άτομο ενθαρρύνεται από

---

<sup>26</sup> Anderson A., Drakopoulou-Dodd S., & Scott M., ό.π. σελ.12

<sup>27</sup> Anderson A., Drakopoulou-Dodd S., & Scott M., ό.π. σελ.11

αυτές για την ανάπτυξη επιχειρηματικής δραστηριότητας με σκοπό τη δημιουργία κέρδους.

Αλλά και στις δύο τελευταίες δεκαετίες παρατηρείται η αναβίωση μέρους του συνόλου των βικτωριανών αξιών. Πιο συγκεκριμένα από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 το Ηνωμένο Βασίλειο βιώνει μία μεταστροφή από τον κρατικό παρεμβατισμό στην οικονομία προς την απελευθέρωση της αγοράς με όχημα τον Θατσερισμό. Αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι ο Θατσερισμός δεν περιορίζεται στην θέσπιση κανόνων για την οικονομική πολιτική, αλλά προσβλέπει στην καθιέρωση ενός νέου ήθους στην κοινωνία, προκειμένου αυτή να ανακτήσει την υγεία της. Κυρίαρχο στοιχείο αυτής της θεωρίας ήταν η πρωτοκαθεδρία του ατόμου έναντι του κολλεκτιβισμού. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η οικονομική πολιτική που καθιερώθηκε από την Πρωθυπουργό Θατσερ, η οποία μέχρι και σήμερα καθορίζει το επιχειρηματικό πλαίσιο της βρετανικής οικονομίας, ήταν βαθύτατα επηρεασμένη από το βικτωριανό πνεύμα<sup>28</sup>.

Επιπροσθέτως, βασικό γνώρισμα της ανωτέρω πολιτικής ήταν ο σεβασμός της ατομικότητας και των κανόνων της ελεύθερης αγοράς. Ο επιχειρηματίας έπρεπε να μάθει να στηρίζεται κύρια στις δικές του δυνάμεις και να μην εξαρτάται από την κρατική υποστήριξη<sup>29</sup>. Σε αντιστάθμισμα αυτού το κράτος δεσμεύεται να παρεμβαίνει λιγότερο στην οικονομική ζωή των επιχειρήσεων και ενθαρρύνεται η ελευθερία επιλογής του ατόμου. Γενικότερα θα μπορούσε να λεχθεί ότι η οικονομική πολιτική άρχισε να προσανατολίζεται περισσότερο προς τις δυνάμεις της προσφοράς.

---

<sup>28</sup> Anderson A., Drakopoulou-Dodd S., & Scott M., ό.π. σελ.7

<sup>29</sup> Williams A., "Entreprise cultures in the global economy", MCB University Press, Vol.16, No7, 1994, σελ.10

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επικράτηση του Θατσερισμού στο Ηνωμένο Βασίλειο αποτελεί μία θεμελιώδη αλλαγή στον τρόπο αντιμετώπισης του επιχειρηματία στην ανωτέρω χώρα. Ιστορικά, μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο η οικονομική και κοινωνική πολιτική στις περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες, ακόμα και σε όσες δεν ακολούθησαν το σοβιετικό πρότυπο ανάπτυξης, χαρακτηρίστηκε από την εφαρμογή λιγότερο ή περισσότερο σοσιαλιστικών πρακτικών. Μέσα στο πλαίσιο αυτού του κλίματος πραγματοποιήθηκαν εθνικοποιήσεις επιχειρήσεων στο Ηνωμένο Βασίλειο και το κράτος ακολούθησε μία ενεργότερη πολιτική παρεμβαίνοντας σε πολλούς τομείς δράσης της οικονομικής ζωής.

Η μεγάλη στροφή σημειώθηκε από την κυβέρνηση της Θάτσερ, η οποία επηρεασμένη από τον καθηγητή της Hayek, τόλμησε την φιλελευθεροποίηση της βρετανικής οικονομίας. Τα αποτελέσματα ήταν η έκρηξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς, παράλληλα με τον περιορισμό του δημόσιου τομέα, τα πρώτα δέκα έτη της εφαρμογής της νέας οικονομικής πολιτικής δημιουργούνταν 500 νέες μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις ημερησίως, ενώ σημειώθηκε και η συνακόλουθη μεταστροφή του κέντρου βάρους από το δευτερογενή τομέα στις υπηρεσίες<sup>30</sup>. Για παράδειγμα το ποσοστό των ατόμων που ήταν αυτοαπασχολούμενοι αυξήθηκε από 9% σε 12% κατά την παραπάνω περίοδο.

---

<sup>30</sup> Anderson A., Drakopoulou-Dodd S., & Scott M., ό.π. σελ.8

Ανεξάρτητα από την καταλυτική επίδραση που είχε η πολιτική της Θάτσερ στο Ηνωμένο Βασίλειο, αξίζει να αναφερθούν ορισμένα ακόμα γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν την επιχειρηματική ζωή στο Ηνωμένο Βασίλειο. Ίσως ένα από τα βασικότερα γνωρίσματα είναι η χαμηλή γλωσσομάθεια που χαρακτηρίζει του επιχειρηματίες, αλλά και τα στελέχη των βρετανικών επιχειρήσεων. Ακόμα και οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν συναλλαγές με επιχειρήσεις σε άλλες χώρες δε μεριμνούν για την ανάπτυξη των ικανοτήτων επικοινωνίας σε ξένες γλώσσες των στελεχών τους. Η καθιέρωση της μεσολάβησης εισαγωγέων και εξαγωγέων, οι οποίοι επιλύουν τις γλωσσικές διαφορές, δείχνει να επιλύει ικανοποιητικά το πρόβλημα.

Ωστόσο, υπάρχει μία άλλη παράμετρος η οποία δεν μπορεί να παραβλεφθεί και μάλιστα παρουσιάζει σημαντικά μεγαλύτερη αξία. Η γλωσσική απόσταση, ανάμεσα στις βρετανικές επιχειρήσεις και τους διεθνείς συναλλασσόμενούς τους, οξύνει τις διαφορές ανάμεσα της βρετανικής κουλτούρας σε σχέση με την αντίστοιχη των συναλλασσομένων τους. Η αδυναμία κατανόησης της γλώσσας των υπολοίπων επιχειρήσεων, πελατών και κρατικών αρχών επιτείνει το πολιτισμικό χάσμα και οξύνει τον απομονωτισμό των βρετανών επιχειρηματιών. Συχνά μάλιστα, μειώνει το βαθμό διεξδυτικότητας σε διεθνείς αγορές και επηρεάζει τις πιθανότητες επιτυχίας ενός επενδυτικού σχεδίου<sup>31</sup>.

Ειδικότερα για τις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι παρουσιάζουν μία σειρά από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα,

---

<sup>31</sup> Swift J., Lawrence K., "Business culture in Latin America: interactive learning for UK SMEs", Journal of European Industrial Learning, No1.28, No7, 2003, σελ.389

συχνά ο σκοπός τους δεν είναι η επέκταση ή κάποιο άλλο χρηματο-οικονομικό στοιχείο, αλλά στοχεύουν απλά στην επιβίωση και στη διασφάλιση της ευημερίας του επιχειρηματία. Για αυτό το λόγο είναι σπάνια η ανάληψη πρωτοβουλιών, ενώ παράλληλα υπάρχει άγνοια βασικών αρχών του μάρκετινγκ. Συνήθως κάποια εξέλιξη από το εξωτερικό περιβάλλον τις αναγκάζει να προβούν σε κάποια καινοτόμο δράση. Επίσης τα συχνότερα επενδυτικά εργαλεία είναι τα ίδια κεφάλαια του επιχειρηματία και ακολουθεί σε σημασία η χρηματοδότηση από κάποια τοπική τράπεζα<sup>32</sup>.

### 3.1.2 Σκωτία

Ωστόσο, οι αρχές που ανέρθηκαν προηγουμένως δεν βρίσκουν πλήρη εφαρμογή στον ίδιο βαθμό σε ολόκληρο το Ηνωμένο Βασίλειο. Η Σκωτία ευρισκόμενη στην περιφέρεια της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας, καθώς είναι γεωγραφικά απομονωμένη από το οικονομικό κέντρο της νοτιο-ανατολικής Αγγλίας, παρουσιάζει κάποιες ιδιαιτερότητες. Γενικότερα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι πρακτικές που εφαρμόζονται στις σκωτσέζικες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από αυξημένο συντηρητισμό σε σχέση με την υπόλοιπη χώρα. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι παρουσιάζεται αυξημένος φόβος απέναντι σε πιθανή αποτυχία, καθώς ένας επιχειρηματίας που έχει υποστεί μία αποτυχία στιγματίζεται απέναντι στην κοινωνία<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Glancey K., & Pettigrew M., "Entrepreneurship in the small hotel sector", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No1, 1997, σελ.22

<sup>33</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.67

Ακόμα ένα ιδιάζον χαρακτηριστικό της σκωτικής επιχειρηματικής δράσης είναι η εσωτερική μετανάστευση από τις αστικές περιοχές στις λιγότερο ανεπτυγμένες αγροτικές περιοχές. Πράγματι πρόκειται για την αντιστροφή του συνήθους φαινομένου της εσωτερικής μετανάστευσης προς τις αστικές περιοχές. Εδώ αφορά εξειδικευμένα άτομα τα οποία έχουν τεχνική η επιχειρηματική κατάρτιση<sup>34</sup>. Τα άτομα μετοικούν από τις πόλεις σε αγροτικές περιοχές με σκοπό να εξασκήσουν τις ικανότητές τους παράγοντας προϊόντα που στοχεύουν σε συγκεκριμένες αγορές (niche market). Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι μπορούν να ασχοληθούν με την κατασκευή αντικειμένων χειροτεχνίας ή με την παρασκευή παραδοσιακών γαλακτοκομικών προϊόντων. Γίνεται βεβαίως αντιληπτό ότι σκοπός είναι η εμπορική εκμετάλλευση του αυξημένου τουριστικού ρεύματος που εισρέει στις απομονωμένες και αγροτικές περιοχές της Σκωτίας. Μάλιστα λόγω της σχετικής απομόνωσης που χαρακτηρίζει αυτές τις περιοχές, οι επιχειρήσεις αυτές απολαμβάνουν μία μονοπωλιακή θέση στο γεωγραφικό χώρο που βρίσκονται.

### 3.1.3 Γερμανία

Βασικό χαρακτηριστικό των επιχειρηματικών πρακτικών στη Γερμανία είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα ανάμεσα στα άτομα τα

---

<sup>34</sup> Anderson A., & McAuley A., "Marketing landscapes: the social context", *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol.2, No3, 1999, σελ.179

οποία συμμετέχουν στη λήψη αποφάσεων είναι και όσα ασχολούνται με το R&D και κυρίως την εφαρμογή των καινοτόμων σχεδίων<sup>35</sup>. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή η έμφαση στην αξία της καινοτομίας δεν είναι κάτι αυτονόητο, καθώς σε πολλές άλλες χώρες υπάρχει διαφορετικό μοντέλο κατά τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων.

Βεβαίως λόγω του αυξανόμενου βαθμού παγκοσμιοποίησης, επιχειρήσεις – μεταξύ των οποίων και οι γερμανικής καταγωγής πολυεθνικές εταιρείες – έχει επιταχυνθεί ο ρυθμός ανταλλαγής κάθε είδους χαρακτηριστικών που προέρχονται από άλλες χώρες. Κατά συνέπεια, πολλές γερμανικές επιχειρήσεις που έχουν επεκταθεί εκτός των ορίων της Γερμανίας έρχονται σε επαφή όχι μόνο με νέες μεθόδους παραγωγής αλλά και με διαφορετικά μοντέλα διοικητικής οργάνωσης. Απέναντι σε αυτές τις προκλήσεις του περιβάλλοντος, οι γερμανικές πολυεθνικές εμφανίζονται δεκτικές σε εξωγενείς επιδράσεις και είναι πρόθυμες στην υιοθέτηση καινοτόμων και αλλοδαπών συνηθειών<sup>36</sup>.

Μελετώντας την κρατική πολιτική, σε σχέση πάντα με την επιχειρηματική δράση, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι αποσκοπεί στην επίτευξη ενός δισυπόστατου στόχου. Αυτός ο στόχος αποβλέπει στην καταπολέμηση της ανεργίας σε συνδυασμό με την παράλληλη τόνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Προκειμένου να επιτευχθεί ο παραπάνω σκοπός, έχουν θεσπιστεί προγράμματα τα οποία ενισχύουν τη νέα επιχειρηματικότητα επιχορηγώντας άνεργους νέους οι οποίοι ενθαρρύνονται να

---

<sup>35</sup> Zahra S., Hayton J., Marcel J. & O'Neill H., "Fostering entrepreneurship during international expansion: managing key challenges", *European Management Journal*, Vol.19, No4, 2001, σελ.366

<sup>36</sup> Zahra S., Hayton J., Marcel J. & O'Neill H., ό.π. σελ.365

αυτοαπασχοληθούν και να πραγματοποιήσουν με αυτόν τον τρόπο τα πρώτα τους βήματα στον επιχειρηματικό στίβο<sup>37</sup>.

Είναι λογικό να υποθέσουμε ότι η βασική αιτία η οποία οδήγησε σε αυτή την κυβερνητική πρωτοβουλία ήταν τα υψηλά ποσοστά ανεργίας στην κυριότερη οικονομία χώρα της Ευρώπης, ωστόσο το μέσο με το οποίο επιδιώχθηκε η μείωσή της ήταν η ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αυτό είναι ενδεικτικό της μεγάλης σημασίας που κατέχουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην αύξηση της απασχόλησης.

Μία από τις γενεσιουργές αιτίες της ανεργίας, το διαρκώς διογκούμενο κόστος εργασίας στη Γερμανία, συνέβαλε στην καθιέρωση νέων επιχειρηματικών πρακτικών σε αυτή τη χώρα. Πολλές γερμανικές επιχειρήσεις βρέθηκαν στη δύσκολη θέση της συνέχισης της παραγωγής με υψηλό κόστος εργασίας. Τα γερμανικά προϊόντα είχαν να αντιμετωπίσουν τον ανταγωνισμό των ξένων προϊόντων τα οποία παράγονταν με φθηνότερο κόστος τόσο στις διεθνείς αγορές όσο και στην ίδια τη γερμανική αγορά. Προκειμένου να μπορέσουν να απαλύνουν τις δυσμενείς επιδράσεις του υψηλού κόστους εργασίας, άρχισαν να μεταφέρουν ορισμένες παραγωγικές δραστηριότητες σε άλλες χώρες με χαμηλότερο κόστος παραγωγής<sup>38</sup>. Μέσω της εφαρμογής του out-sourcing σε φθηνότερες χώρες της νότιας Ευρώπης, όπως η Ελλάδα και η Ισπανία, πέτυχαν τη μείωση του κόστους παραγωγής των προϊόντων τα οποία στη συνέχεια μεταπωλούσαν στις αγορές που παραδοσιακά δραστηριοποιούνταν. Με αυτή την επιχειρηματική πρακτική, ακόμα και εντός της γερμανικής

---

<sup>37</sup> Blenkinsop P., "German job schemes expose labour market problems", Reuters News, 24/Mar/2004

<sup>38</sup> Simmons C. & Kalantaridis C., "Making garments in southern Europe: Entrepreneurship and labour in rural Greece", Journal of rural studies, Vol.12, No2, 1996, σελ.171



αγοράς, πολλές γερμανικές επιχειρήσεις πωλούσαν προϊόντα τα οποία είχαν παραχθεί σε χώρες με χαμηλότερο κόστος παραγωγής.

#### 3.1.4 Γαλλία

Το γαλλικό επιχειρηματικό περιβάλλον παρουσιάζει την παρακάτω ιδιομορφία. Υπάρχει μία αποστροφή για τις επιχειρηματικές πρακτικές που έχουν αγγλοσαξονική προέλευση. Κατά συνέπεια, η τάση για δημιουργία ιδιωτικών επιχειρήσεων με σκοπό τον ατομικό πλουτισμό δε χάρει υψηλής εκτίμησης. Θεωρείται ότι συντελεί στη διασάλευση της κατανομής του πλούτου και κατ' επέκταση της κοινωνικής αρμονίας. Πρόκειται επομένως, για συμπεριφορά η οποία απορρέει από τη φιλαυτία του ατόμου<sup>39</sup> και αντίκειται στα περισσότερο κολεκτιβιστικά χαρακτηριστικά της γαλλικής ιδιοσυγκρασίας.

Ακόμα ένα στοιχείο το οποίο επηρεάζει την επιχειρηματική σκέψη στη Γαλλία είναι η αντίληψη περί επιχειρηματικής αποτυχίας. Μία καινούρια επενδυτική προσπάθεια δεν είναι απαλλαγμένη από τον κίνδυνο της αποτυχίας. Η γαλλική κοινωνία επιδεικνύει χαμηλή ανοχή στην αποτυχία, με αποτέλεσμα ο αποτυχών επιχειρηματίας να στιγματίζεται<sup>40</sup>. Εκτός από την απώλεια των περιουσιακών του στοιχείων και τη καταβαράθρωση της αυτοπεποίθησής του, είναι εξαιρετικά δύσκολο να αντλήσει πόρους για νέα επιχειρηματικά σχέδια

---

<sup>39</sup> Carayannis E., Evans D., & Hsanson M., "A cross-cultural learning strategy for entrepreneurship education: outline of key concepts and lessons learned from a comparative study of entrepreneurship students in France and in the US", *Technovation*, Vol.23, 2003, σελ.759

<sup>40</sup> Carayannis E., Evans D., & Hsanson M., ό.π. σελ.760

στο μέλλον. Τα χρηματο-οικονομικά ιδρύματα είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικά σε περιπτώσεις επιχειρηματιών με παλαιότερες επιχειρηματικές αποτυχίες, ενώ είναι δύσκολη και η ανεύρεση συνεργατών. Όπως γίνεται αντιληπτό αυτά τα χαρακτηριστικά δρυν αποτρεπτικά στην ανάληψη επιχειρηματικών κινδύνων και υψώνουν φραγμούς στην επέκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στην πράξη αυτό παρατηρήθηκε στην μείωση της δημιουργίας νέων επιχειρηματικών μονάδων από 204.000 το 1989 σε 167.000 το 1997<sup>41</sup>.

Ακόμα ένα χαρακτηριστικό το οποίο ακόμα και σήμερα χαρακτηρίζει τη γαλλική οικονομία είναι η δραστηριοποίηση ευάριθμων μεγάλων οικογενειοκρατικών επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την ύπαρξη ισχυρού συνδικαλισμού<sup>42</sup>. Οι οικογενειοκρατικές επιχειρήσεις είναι απόρροια των παλαιών επιχειρηματικών μονάδων οι οποίες δεν μετεξελίχθηκαν σε απρόσωπες επιχειρήσεις όπως στον αγγλοσαξονικό κόσμο. Σε αντίθεση διατηρήθηκε η ο οικογενειακός έλεγχος είτε μέσω της κατοχής σημαντικών μεριδίων της ιδιοκτησίας είτε με την κατάληψη νευραλγικών θέσεων στη διαχείριση των επιχειρήσεων.

Μέσα σε αυτό πλαίσιο εντάσσεται και η παραδοσιακή αποστροφή πολλών επιχειρήσεων απέναντι στην πρακτική του out-sourcing<sup>43</sup>. Σκοπός αυτής της τακτικής είναι η εξασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου ποιότητας στα παραγόμενα προϊόντα. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτός ο σκοπός ο πλέον σίγουρος τρόπος είναι ο έλεγχος όλων των σταδίων παραγωγής ενός

---

<sup>41</sup> Carayannis E., Evans D., & Hsanson M., ό.π. σελ.759

<sup>42</sup> Badguerahanian L., "Case study: the rise and fall of the Merlin-Gerin foundry business", Journal of Business Venturing, Vol.10, 1995, σελ.480

<sup>43</sup> Badguerahanian L., ό.π. σελ.485

προϊόντος μέσω της πραγματοποίησης όλων των σταδίων παραγωγής μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Βεβαίως αυτό σημαίνει ότι συχνά υπάρχουν δυσμενείς συνέπειες στο κόστος παραγωγής, καθώς ενδεχομένως είναι πλέον οικονομική η προμήθεια ορισμένων προϊόντων από τρίτες επιχειρήσεις.

Τα τελευταία ωστόσο χρόνια και ιδιαίτερα στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας έχει επικρατήσει το *out-sourcing*<sup>44</sup>. Ακόμα και μεγάλες επιχειρήσεις επιλέγουν να αναθέτουν ορισμένες από τις λιγότερο σημαντικές παραγωγικές δραστηριότητες σε μικρότερες επιχειρήσεις. Αυτή η τάση έχει οδηγήσει σε μία αλματώδη αύξηση του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων οι οποίες αναλαμβάνουν να φέρουν σε πέρας ορισμένα στάδια παραγωγής προϊόντων άλλων επιχειρήσεων<sup>45</sup>. Κατ'επέκταση αυτό που παρατηρείται είναι η μείωση του μεγέθους των μεγάλων επιχειρήσεων, ενώ παράλληλα αυξάνεται το μέγεθος των μικρών επιχειρήσεων με ταυτόχρονη αύξηση του αριθμού τους.

Ένας άλλος παράγοντας ο οποίος δεν πρέπει να παραβλεφθεί όταν επιχειρείται αξιολόγηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στη Γαλλία είναι το θεσμικό πλαίσιο και η συμμόρφωση με αυτό<sup>46</sup>. Προκειμένου να αναπτυχθεί επιχειρηματική δράση στη Γαλλία είναι αναγκαία η πιστή τήρηση ενός μεγάλου αριθμού διατάξεων. Η αδυναμία συμμόρφωσης με αυτές τις διατάξεις είναι δυνατόν να προκαλέσει μεγάλα προβλήματα στον επιχειρηματία. Παρατηρούμε επομένως την ύπαρξη έντονη γραφειοκρατίας στο γαλλικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε στενή σχέση με τη γραφειοκρατία είναι και η ανελαστικότητα στο χρηματο-οικονομικό σύστημα η οποία συχνά καθιστά

---

<sup>44</sup> Delapierre M., Madeuf B., & Savoy A., "NTBFs-the French case", *Research Policy*, Vol.26, 1998, σελ991

<sup>45</sup> Delapierre M., Madeuf B., & Savoy A., ό.π. σελ991

<sup>46</sup> Carayannis E., Evans D., & Hsanson M., όπ. σελ.760

δυσχερή την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών στη Γαλλία. Για τους παραπάνω λόγους δεν είναι σπάνιο το φαινόμενο Γάλλοι πολίτες να επιλέγουν να αναπτύξουν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα σε άλλες χώρες. Μάλιστα αυτό το φαινόμενο είναι ιδιαίτερα δημοφιλές ανάμεσα στις τάξεις των νέων επιχειρηματιών.

Σχετικά με τις επιχειρήσεις στη Γαλλία μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι υπάρχει μία αλληλοσυσχέτιση ανάμεσα στην παρουσία επιστημονικά καταρτισμένου προσωπικού και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, στις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας όπου υπάρχει έντονη παρουσία ατόμων που προέρχονται από τον πανεπιστημιακό χώρο παρουσιάζονται χαμηλότερα ποσοστά αποτυχίας<sup>47</sup>. Επιπρόσθετα, όταν οι ιδρυτές έχουν επιστημονικό υπόβαθρο φαίνεται να αξιοποιούν προς όφελος της επιχείρησής τους το παρελθόν τους. Αυτό σημαίνει ότι διατηρούν τις επαφές με τα ερευνητικά κέντρα από τα οποία προέρχονται και ότι αξιοποιούν τις προσωπικές σχέσεις που είχαν με στελέχη από τις επιχειρήσεις στις οποίες έχουν κατά το παρελθόν εργαστεί.

### 3.1.5 Φινλανδία

Υπάρχουν διάφορα χαρακτηριστικά τα οποία παρουσιάζονται σε συγκεκριμένες χώρες και τις διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες. Για

---

<sup>47</sup> Delapierre M., Madeuf B., & Savoy A., ό.π.. σελ995

παράδειγμα στη Φινλανδία η ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας έχει υψηλό κόστος σε περίπτωση αποτυχίας, καθώς η αποτυχία είναι κάτι το οποίο στιγματίζει τη μετέπειτα πορεία του επιχειρηματία<sup>48</sup>.

### 3.1.6 Ολλανδία

Σχετικά με την Ολλανδία, αξιοσημείωτη είναι η έμφυτη τάση που έχει αυτός ο λαός για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης<sup>49</sup>. Ακόμα και όσοι έχουν μεταναστεύσει σε άλλες χώρες – κύρια υπερπόντιες – παρουσιάζουν αυξημένη ροπή για δημιουργία ατομικών επιχειρήσεων. Γενεσιουργός αιτία αυτής της στάσης απέναντι στην επιχειρηματικότητα είναι η ιδιαίτερα υψηλή εκτίμηση απέναντι στην προσωπική περιουσία σε αυτή τη χώρα.

Ακόμα ένα ενδιαφέρον στοιχείο σχετικά με την Ολλανδία είναι η ύπαρξη ή όχι οικογενειακής επιχείρησης. Φαίνεται ότι παρουσιάζεται αυξημένη επιχειρηματικότητα σε νέους οι οποίοι προέρχονται από οικογένειες με επιχειρηματικό παρελθόν<sup>50</sup>. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι η κοινωνική θέση των γονιών δε φαίνεται να επηρεάζει τις προτιμήσεις των νέων σχετικά με το επιχειρηματικό τους μέλλον.

---

<sup>48</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.67

<sup>49</sup> Peters N., "Mixed embeddedness: does it really explain immigrant enterprise in Western Australia?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.39

<sup>50</sup> Wang C. & Wong P.K. "Entrepreneurial interest of university students in Singapore", Technovation, Vol24, 2004, σελ.165

Στην Ολλανδία έχει συντελεστεί η αρμονική συνεργασία ανάμεσα σε ερευνητικά κέντρα και επιχειρήσεις<sup>51</sup>. Κυρίως σε περιοχές κοντά σε ερευνητικά κέντρα τείνουν να εγκαθίστανται επιχειρήσεις οι οποίες επιδιώκουν την ανταλλαγή στελεχών και γνώσεων με αυτά. Συχνά πόλος έλξης για τις επιχειρήσεις δεν είναι αποκλειστικά κάποιο ερευνητικό κέντρο αλλά μπορεί να είναι και κάποια μεγάλη πρωτοποριακή εταιρεία, όπως π.χ. η Philips στο Dommel Valley. Τέτοιες περιοχές, που ομοιάζουν με το Silicon Valley των Η.Π.Α., είναι το Amsterdam Alley και το Dommel Valley που προαναφέρθηκε.

### 3.1.7. Ιρλανδία

Στην περίπτωση της Ιρλανδίας μπορούμε να παρατηρήσουμε την επίδραση που μπορεί να έχει η κυβερνητική πολιτική στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πιο συγκεκριμένα, η απελευθέρωση της αγοράς οδήγησε σε έκρηξη της επιχειρηματικής δράσης στον τομέα των υπηρεσιών του Internet. Σε αντίθεση στην Ισπανία η παρεμβατική κρατική πολιτική απέναντι στο Internet που ενθάρρυνε τον παρεμβατισμό οδήγησε σε μείωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας<sup>52</sup>.

### 3.1.8 Ελλάδα

---

<sup>51</sup> Bouwman H, & Hulsink W., "A dynamic model of Cyber-entrepreneurship and cluster formation: applications in the United States and in the Low Countries", *Telematics and Informatics*, Vol.19, 2002, σελ.301

<sup>52</sup> Guillen M. & Suarez S., "Developing the Internet: entrepreneurship and public policy in Ireland, Singapore, Argentina and Spain", *Telecommunications Policy*, Vol.25, 2001, σελ.359

Ενδιαφέροντα αποτελέσματα είχε και η πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Χαρακτηριστικά αναφέρεται ότι η πολιτική της Ε.Ε. απέναντι στην κλωστοϋφαντουργία είχε ως κατευθυντήριες γραμμές την άρση των φραγμών ανάμεσα στα κράτη-μέλη, ενώ αντίστοιχα όρθωνε φραγμούς σε προϊόντα των τρίτων χωρών. Με βάση την παραπάνω πολιτική τα ελληνικά προϊόντα μπορούσαν να κυκλοφορούν με λιγότερες δυσκολίες στο εσωτερικό της Ε.Ε., ενώ τα ανταγωνιστικά προϊόντα από χώρες όπως η Τουρκία και το Χονγκ-Κονγκ αντιμετώπιζαν σημαντικά προβλήματα. Κατά συνέπεια η παρεμβατική πολιτική της Ε.Ε. ευλόγησε τα ελληνικά προϊόντα μετά την είσοδο της Ελλάδας στην Ε.Ε. το 1981<sup>53</sup>.

Αξιοσημείωτο είναι ότι αυτή αύξηση των ελληνικών εξαγωγών, κύρια προς τη Γερμανία, σε μεγάλο βαθμό συσχετίζεται με τη στροφή των μεγάλων γερμανικών κλωστοϋφαντουργικών επιχειρήσεων προς το subcontracting σε χαμηλότερου κόστους νοτιο-ευρωπαϊκές χώρες. Για αυτό το λόγο κυρίως επαναπατριζόμενοι Έλληνες μετανάστες από τη Γερμανία ανέλαβαν να διαδραματίσουν το ρόλο του ενδιάμεσου ανάμεσα στον Γερμανό εισαγωγέα και τον Έλληνα εξαγωγέα. Συνήθως πρόκειται για πρώην εργαζόμενους του κλωστοϋφαντουργικού τομέα στην Γερμανία. Αυτοί οι μεσάζοντες αντιπροσωπεύουν ένα μικρό αριθμό γερμανικών επιχειρήσεων και τις φέρνουν σε επαφή με Έλληνες εξαγωγείς.

---

<sup>53</sup>Simmons C. & Kalantaridis C., "Making garments in southern Europe:Entrepreneurship and labour in rural Greece", Journal of rural studies, Vol.12, No2, 1996, σελ.171

Οι ελληνικές επιχειρήσεις που ασχολούνται σε αυτόν τον κλάδο παρουσιάζουν κυρίως οικογενειοκρατική δομή. Συνήθως εργάζεται και η γυναίκα της οικογένειας καθώς και ένας αριθμός συγγενών. Κατά κανόνα η γυναικεία εργασία παρουσιάζει έντονη κινητικότητα, καθώς ανάλογα με τις διακυμάνσεις της ζήτησης για παραγωγή οι γυναίκες εισέρχονται ή αποχωρούν προσωρινά από την παραγωγική διαδικασία. Μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι η γυναικεία εργασία παρουσιάζεται αυξημένη κυρίως στις μικρότερες επιχειρηματικές μονάδες.

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο είναι η χαμηλή διαπραγματευτική θέση αυτών των επιχειρήσεων. Στην πλειοψηφία τους αυτές οι επιχειρήσεις δέχονται παραγγελίες από μόλις 2-3 πελάτες γεγονός που τους φέρνει σε δυσχερή θέση όταν πρόκειται να διαπραγματευτούν την τιμή πώλησης και άλλα θέματα με τους πελάτες<sup>54</sup>.

### 3.2 Ανατολική Ευρώπη

Λόγω των διαφορετικών οικονομικών συστημάτων που υιοθετήθηκαν από τις χώρες της ανατολικής κατά το μεγαλύτερο μέρος του 20ου αιώνα παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις στις επιχειρηματική συμπεριφορά σε αυτές τις χώρες

---

<sup>54</sup> Simmons C. & Kalantaridis C., ό.π. σελ.178



### 3.2.1 Ρωσία

Κατ'αρχάς η πεποίθηση της φεουδαρχικής Ευρώπης ότι ο δημόσιος λειτουργός είναι ανώτερος κοινωνικά από τον επιχειρηματία είναι έκδηλη και στην παραδοσιακή ρωσική κοινωνία<sup>55</sup>. Μονάχα οι επιχειρηματίες που είχαν καταφέρει να αναρριχηθούν στα ανώτατα οικονομικά στρώματα μπορούσαν να θεωρηθούν ισότιμοι του παλαιού status. Στην τσαρική Ρωσία υπήρχε μία απέχθεια απέναντι στους επιχειρηματίες, οι οποίοι θεωρούντο κατώτεροι από τους δημόσιους υπαλλήλους, τους αξιωματούχους του στρατού και τους γαιοκτήμονες. Γενικότερα μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι υπήρχε μία προτίμηση απέναντι σε θέσεις οι οποίες αναδείκνυαν την ιεραρχία. Μάλιστα, η αποστροφή απέναντι στους εκπροσώπους του εμπορικού κόσμου σε μεγάλο βαθμό οφειλόταν στην εμπλοκή τους σε φαινόμενα κερδοσκοπίας σε καιρό πολεμικών συρράξεων γεγονός που τους προσκόμισε μία άσχημη φήμη σχετικά με το είδος των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων<sup>56</sup>.

Στην εποχή που η Ρωσία κυβερνείτο από τα Σοβιέτ το γενικότερο κλίμα ήταν αντι-επιχειρηματικό. Η περιρρέουσα ατμόσφαιρα χαρακτηριζόταν από αποθάρρυνση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας<sup>57</sup>. Η κάλυψη ενός μεγάλου μέρους των αναγκών των πολιτών από το κράτος πρόνοιας, άμβλυσε την ανάγκη για αποταμίευση. Ταυτόχρονα, συχνές ελλείψεις στην προσφορά

---

<sup>55</sup> Filatotchev I., Wright M., Buck T. & Zhukov V., "Corporate entrepreneurs and privatized firms in Russia, Ukraine and Belarus", *Journal of Business Venturing*, Vol.14, 1999, σελ.477

<sup>56</sup> Luthans F., Stajkovic A. & Ibrayeva E., "Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies", *Journal of World Business*, Vol.35, No1, 2000, σελ.103

<sup>57</sup> Hisrich R. & Grachev M., "The Russian entrepreneur: characteristics and prescriptions for success", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.10, No2, 1995, σελ.4

καταναλωτικών αγαθών ενθάρρυναν την υπερκατανάλωση και την μείωση της αποταμίευσης. Σε αυτό συνέβαλε και η σχετική ελαστικότητα με την οποία τηρούνταν οι προϋπολογισμοί στην πρώην Σοβιετική Ένωση<sup>58</sup>. Για τους παραπάνω λόγους γίνεται αντιληπτό ότι η επιχειρηματικότητα ήταν υπό πίεση στη Ρωσία για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα σε σύγκριση με τις υπόλοιπες χώρες της ανατολικής Ευρώπης.

Ωστόσο θα ήταν λαθεμένη η εκτίμηση ότι δεν υπήρχε επιχειρηματικό πνεύμα στη Σοβιετική Ένωση. Η επιχειρηματική δράση εύρισκε διέξοδο μέσα από την παρα-οικονομία. Υπολογίζεται ότι το 1987, όταν ξεκίνησαν οι μεταρρυθμίσεις του Γκορμπατσόφ, η μαύρη οικονομία αντιστοιχούσε στο 30% της συνολικής παραγωγής.

Ειδικότερα, μπορούμε να αναφέρουμε ότι η συνηθέστερη επιχειρηματική δραστηριότητα ήταν η εμπορία προϊόντων, συνήθως εισαγόμενων. Τα άτομα τα οποία αναλάμβαναν την εμπορία αυτών των αγαθών είχαν συνήθως εγκληματικό παρελθόν ή κατ'ελάχιστον είχαν σχέσεις με το μέλη του υποκόσμου. Αργότερα, κατά τη φάση της μετάβασης από το κομμουνιστικό σύστημα στο σύστημα της ελεύθερης οικονομίας, δημιουργήθηκαν επιχειρηματικές ευκαιρίες. Άτομα που κατείχαν θέσεις σε κρατικές επιχειρήσεις κατόρθωσαν να συνδυάσουν επικερδώς τη συνύπαρξη των δύο οικονομικών συστημάτων. Στις κρατικές επιχειρήσεις, όπου είχαν πρόσβαση, μπορούσαν

---

<sup>58</sup> Luthans F., Stajkovic A. & Ibrayeva E., "Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies", *Journal of World Business*, Vol.35, No1, 2000, σελ.104

να παράγουν με χαμηλές ελεγχόμενες τιμές και στη συνέχεια να πωλούν σε υψηλότερες ελεύθερα προσδιοριζόμενες τιμές<sup>59</sup>.

Σε σχέση με τα στελέχη των κρατικών επιχειρήσεων μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι παρουσίαζαν ένα σύνολο από ιδιάζοντα χαρακτηριστικά. Κατά βάση είχαν επαρκή τεχνικά προσόντα και μπορούσαν να χειριστούν αποτελεσματικά τα διάφορα προβλήματα προέκυπταν από τη συνηθισμένη ροή της εργασίας. Στερούνταν όμως γνώσεων μάρκετινγκ και χρηματοοικονομικών και επιδείκνυαν ελαστικότητα στην τήρηση των καταρτισμένων προϋπολογισμών<sup>60</sup>.

Στο σύγχρονο γίνεσθαι στη Ρωσία οι επιχειρηματίες έχουν μορφωτικό επίπεδο ανώτερο των γονέων τους. Παράλληλα, οι άνδρες έχουν υψηλότερο επίπεδο μόρφωσης από τις γυναίκες. Κύρια χαρακτηριστικά του είναι η ενεργητικότητα, η αυτοπεποίθηση και η προτίμηση στην ανεξαρτησία<sup>61</sup>. Παραμένουν όμως, οι βασικές αδυναμίες όσον αφορά τις γνώσεις σε θέματα μάρκετινγκ και χρηματοοικονομικής. Επιπρόσθετα, παρατηρείται απροθυμία στην απασχόληση βασικών εξωτερικών συνεργατών όπως είναι οι λογιστές.

Σε σχέση με τη χρηματοδότηση των επιχειρηματικών πρωτοβουλιών, μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι ακολουθείται κυρίως η οδός της χρησιμοποίησης ιδίων κεφαλαίων. Ακόμα συχνότερα μάλιστα η πηγή αυτών

---

<sup>59</sup> Astrakhan I. & Chepurenko A., "Small business in Russia: any prospects after a decade?", *Futures*, Vol.35, 2003, σελ.347

<sup>60</sup> Filatotchev I., Wright M., Buck T. & Zhukov V., "Corporate entrepreneurs and privatized firms in Russia, Ukraine and Belarus", *Journal of Business Venturing*, Vol.14, 1999, σελ.479

<sup>61</sup> Hisrich R. & Grachev M., "The Russian entrepreneur: characteristics and prescriptions for success", *Journal of Managerial Psychology*, Vol.10, No2, 1995, σελ.6

των κεφαλαίων είναι η παραοικονομία<sup>62</sup>. Όπως γίνεται αντιληπτό το κόστος του χρήματος διαμέσου αυτού του τρόπου χρηματοδότησης είναι πολύ υψηλό. Σε αρκετές μάλιστα περιπτώσεις είναι εφικτός ο δανεισμός και σε συνάλλαγμα<sup>63</sup>.

Η βασική αιτία για τη χρησιμοποίηση ιδίων κεφαλαίων είναι η ανεπάρκεια του χρηματο-πιστωτικού συστήματος. Υπάρχουν λίγες τράπεζες, ενώ το σημαντικότερο μέρος των πιστώσεων κατευθύνεται σε κρατικές επιχειρήσεις. Υπολογίζεται ότι μόνο το 10% των χορηγούμενων πιστώσεων χρησιμοποιείται για τη χρηματοδότηση επενδυτικών σχεδίων στον ιδιωτικό τομέα, σε σύγκριση με το 40% στην Ουγγαρία. Κύριοι λόγοι για αυτό το φαινόμενο είναι το υψηλό ποσοστό αποτυχίας που αντιμετωπίζουν οι νέες επιχειρήσεις, γεγονός που καθιστά διστακτικές τις τράπεζες, αλλά και το ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για λήψη δανείου. Σε αυτούς τους λόγους είναι σκόπιμο να προστεθεί και η απουσία κρατικών εγγυήσεων και επιχορηγήσεων προς ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ακόμα όμως και όταν είναι εφικτή η πραγματοποίηση του τραπεζικού δανεισμού είναι συχνό φαινόμενο να επιδεικνύουν ασυνέπεια οι επιχειρήσεις στην εκπλήρωση των δανειακών τους υποχρεώσεων.

Παράλληλα, είναι πασιφανής η απροθυμία των ρωσικών επιχειρήσεων να παραχωρήσουν εξουσία και δυνατότητα επιρροής σε εξωτερικούς χρηματοδότες. Ενώ σύμφωνα με τη δυτική επιχειρηματική πρακτική δεν είναι

---

<sup>62</sup> Astrakhan I. & Chepureno A., "Small business in Russia: any prospects after a decade?", *Futures*, Vol.35, 2003, σελ.349

<sup>63</sup> Luthans F., Stajkovic A. & Ibrayeva E., "Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies", *Journal of World Business*, Vol.35, No1, 2000, σελ.103

σπάνιο φαινόμενο η κατάληψη από εκπρόσωπο του χρηματοπιστωτικού οργανισμού θέσης στο διοικητικό συμβούλιο της χρηματοδοτούμενης επιχείρησης, στη Ρωσία υπάρχει αποστροφή απέναντι σε αυτήν την πρακτική. Ιδιαίτερα μάλιστα σε περίπτωση που η χρηματοδότηση έχει προέλθει από ξένη χώρα, υπάρχει ακόμα μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα.

Ένα άμεσο παρεπόμενο της σπανιότητας πόρων είναι η προτίμηση για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης κυρίως στο χώρο του εμπορίου. Αυτό συμβαίνει διότι τα απαιτούμενα κεφάλαια σε αυτόν τον τομέα είναι σημαντικά χαμηλότερα σε σχέση με άλλους κλάδους της οικονομίας<sup>64</sup>. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι προαναφερθείσες δυσκολίες είναι αναμενόμενες λόγω του μεταβατικού χαρακτήρα που παρουσιάζει η οικονομική δράση στη Ρωσία.

Ένα στοιχείο το οποίο επηρεάζει καίρια την επιχειρηματική συμπεριφορά στη Ρωσία είναι το μακρο-οικονομικό περιβάλλον και ιδιαίτερα ο πληθωρισμός. Η απουσία μακρο-οικονομικής σταθερότητας σε συνδυασμό με τον υψηλό ρυθμό πληθωρισμού που συνοδεύει τη μετα-κομμουνιστική Ρωσία καθιστά ιδιαίτερα επισφαλή την ανάληψη επιχειρηματικών σχεδίων με μακροχρόνιο ορίζοντα. Για το λόγο προτιμούνται επενδύσεις οι οποίες θα αποφέρουν γρήγορα και υψηλά κέρδη, προκειμένου να υπερκερασθούν οι αρνητικές συνέπειες του πληθωρισμού<sup>65</sup>. Όπως γίνεται αντιληπτό είναι αρνητικό το περιβάλλον για πραγματοποίηση μεγάλων επενδύσεων με απόδοση σε βάθος χρόνου.

---

<sup>64</sup> Astrakhan I. & Chepureno A., "Small business in Russia: any prospects after a decade?", *Futures*, Vol.35, 2003, σελ.342

<sup>65</sup> Kihlgren A., "Small business in Russia – factors that slowed its development: an analysis", *Communist and Post-Communist Studies*, Vol.36, 2003, σελ.195

Ακόμα ένα ιδιαίζον χαρακτηριστικό του Ρώσου επιχειρηματία είναι η ευελιξία στη μεταπήδηση από την παραγωγή ενός προϊόντος σε ένα άλλο προϊόν<sup>66</sup>. Οι γρήγορες μεταβολές στη ζήτηση των προϊόντων καθιστούν επιτακτική την προσαρμογή στις νέες συνθήκες της αγοράς με αποτέλεσμα τη συχνή μεταπήδηση από ένα κλάδο σε ένα άλλο κλάδο. Ως εκ τούτου αποφεύγεται η εξειδίκευση σε ένα τομέα καθώς και η απασχόληση άκρως εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού, εκτός εάν αναφερόμαστε σε μικρού κυρίως μεγέθους επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας.

Κεντρική θέση στην επιχειρηματική δράση στη Ρωσία κατέχει η διαφθορά. Ο επαγγελματίας συχνά αναγκάζεται να καταφεύγει σε δωροδοκία κρατικών αξιωματούχων προκειμένου να τύχει ευμενέστερης φορολογικής ή άλλης θεσμικής μεταχείρισης. Πρέπει δε να σημειωθεί η δεδομένη πολυνομία η οποία καθιστά νεφελώδες το επιχειρηματικό σκηνικό. Επιπροσθέτως, είναι συχνά αναγκασμένος να υποκύπτει σε εκβιασμούς των εκπροσώπων του τοπικού υποκόσμου, προκειμένου να συνεχίσει να δραστηριοποιείται χωρίς προσκόμματα. Η γενικότερη έξη στη διαφθορά μειώνει την εκτίμηση στην αξία της δικαιοσύνης και αυξάνει την ανοχή απέναντι στην παραβατικότητα<sup>67</sup>.

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο σχετικά με τη διαφθορά στη Ρωσία αφορά την παραμονή στελεχών του παλαιού κομμουνιστικού καθεστώτος στην εξουσία. Έχει παρατηρηθεί ότι στις χώρες όπου η αλλαγή του καθεστώτος δε συνοδεύτηκε από αλλαγή των στελεχών σε κρατικές υπηρεσίες και

---

<sup>66</sup> Astrakhan I. & Chepurenko A., "Small business in Russia: any prospects after a decade?", *Futures*, Vol.35, 2003, σελ.349

<sup>67</sup> Astrakhan I. & Chepurenko A., "Small business in Russia: any prospects after a decade?", *Futures*, Vol.35, 2003, σελ.348

οργανισμούς, η έκταση της διαφθοράς είναι μεγαλύτερη. Στην περίπτωση της Ρωσίας παρουσιάζεται ένα από τα υψηλότερα ποσοστά παραμονής της παλιάς νομενκλατούρας σε θέσεις άσκησης. Για παράδειγμα αυτό ανέρχεται σε 83% έναντι του 30% που παρουσιάζεται στην Πολωνία<sup>68</sup>. Ως αποτέλεσμα τα επίπεδα της διαφθοράς στη Ρωσία είναι σημαντικά υψηλότερα σε σχέση με άλλες χώρες που βρίσκονται επίσης σε μεταβατικό στάδιο.

Βέβαια αξίζει να σημειωθεί ότι η παραμονή κομματικών αξιωματούχων σε καίρια σημεία της μετα-κομμουνιστικής οικονομίας συνέβαλε στην κάλυψη του θεσμικού κενού που προκλήθηκε μέχρι να προσαρμοστούν αυτές οι χώρες στα νέα δεδομένα<sup>69</sup>. Παρατηρούμε επομένως ότι υπήρχαν και ευεργετικές συνέπειες από τη διατήρηση σημαντικού αριθμού μελών της νομεκλατούρας.

Όταν εξετάζουμε την επιχειρηματικότητα πρέπει πάντοτε να λαμβάνουμε υπ'όψιν την κατανομή εισοδήματος. Η ισοκατανομή εισοδήματος δημιουργεί μία εύρωστη μεσαία τάξη, η οποία είναι περισσότερο πιθανό να αναλάβει επιχειρηματική δράση. Παρατηρούμε λοιπόν ότι τα επίπεδα επιχειρηματικότητας έχουν θετική συσχέτιση με την ισοκατανομή εισοδήματος. Στη Ρωσία παρατηρείται έντονη ανισοκατανομή εισοδήματος, μία από τις υψηλότερες παγκοσμίως, με αποτέλεσμα να αποδυναμώνεται η μεσαία τάξη. Άμεση συνέπεια της αποδυνάμωσης της μεσαίας τάξης είναι η μείωση του αριθμού των επενδυτικών σχεδίων στα οποία συμμετέχουν. Αυτό αντικατοπτρίζεται στην όχι ικανοποιητική δημιουργία νέων επιχειρήσεων,

---

<sup>68</sup> Kihlgren A., "Small business in Russia – factors that slowed its development: an analysis", *Communist and Post-Communist Studies*, Vol.36, 2003, σελ.197

<sup>69</sup> Luthans F., Stajkovic A. & Ibrayeva E., "Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies", *Journal of World Business*, Vol.35, No1, 2000, σελ.102

όπου π.χ. μέχρι το 1997 υπήρχαν μόνο ένα εκατομμύριο μικρομεσαίες επιχειρήσεις στη Ρωσία<sup>70</sup>.

Σε σχέση με τα θέματα τιμολόγησης των προϊόντων εκτός από τις δυνάμεις της ζήτησης και τις τιμές των ανταγωνιστών οι Ρώσοι επιχειρηματίες λαμβάνουν υπ'όψη και τις συναλλαγματικές ισοτιμίες<sup>71</sup>. Τα πιο σημαντικά νομίσματα που συνυπολογίζουν κατά τον προσδιορισμό των τιμών είναι το αμερικάνικο δολάριο και το ευρώ.

Επίσης λόγω του αυταρχικού τρόπου διοίκησης ο οποίος είχε καθιερωθεί κατά τη σοβιετική εποχή υπάρχουν αρκετά στοιχεία τα οποία παραμένουν μέχρι και σήμερα<sup>72</sup>. Κύρια χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου μοντέλου διοίκησης ήταν η λήψη αποφάσεων από έναν κεντρικό φορέα. Εν συνεχεία οι αποφάσεις αυτές διαβιβάζονται ιεραρχικά χωρίς να είναι εφικτή σοβαρή τροποποίηση των αρχικών οδηγιών. Το εργατικό δυναμικό απλά εκτελεί τις αποφάσεις και δεν μπορεί να τις επηρεάσει. Γενικότερα εργατικό δυναμικό αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως συντελεστής παραγωγής, ενώ δεν καταβάλλεται προσπάθεια ενθάρρυνσης αύξησης της παραγωγικότητας μέσω της καθιέρωσης κινήτρων. Μέσα σε αυτό το περιβάλλον δεν ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία και η ελευθερία προσωπικής δράσης και αυτό είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο μεταβάλλεται με αργούς ρυθμούς στην ιδιοσυγκρασία του Ρώσου.

---

<sup>70</sup> Filatotchev I., Wright M., Buck T. & Zhukov V., "Corporate entrepreneurs and privatized firms in Russia, Ukraine and Belarus", *Journal of Business Venturing*, Vol.14, 1999, σελ.477

<sup>71</sup> Astrakhan I. & Chepurenko A., "Small business in Russia: any prospects after a decade?", *Futures*, Vol.35, 2003, σελ.351

<sup>72</sup> Lee S. & Peterson S., "Culture, entrepreneurial orientation and global competitiveness", *Journal of World Business*, Vol.35, No4, 2000, σελ.412



Ένα σημαντικό στοιχείο το οποίο είναι ενδεικτικό του επιχειρηματικού κλίματος στη Ρωσία είναι η δυσπιστία των επιχειρηματιών από άλλες χώρες<sup>73</sup>. Συχνά υποστηρίζουν οι Ρώσοι επιχειρηματίες ότι πρέπει να ξεπεράσουν την επιφυλακτικότητα των συναλλασσομένων από άλλες χώρες, οι οποίοι αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τα επιχειρηματικά ήθη της Ρωσίας. Βασική αιτία για αυτή τη στάση των ξένων επιχειρηματιών είναι το μεταβατικό στάδιο στο οποίο βρίσκεται η ρωσική οικονομία, η οποία προσπαθεί να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της ελεύθερης οικονομίας.

Σχετικά με τη επιλογή των ανώτατων διευθυντικών στελεχών μπορούμε να παρατηρήσουμε την παρακάτω ιδιομορφία. Η πλειοψηφία των μετόχων μία επιχείρησης συνήθως ασκεί και την ανώτατα διοίκηση. Δεν υπάρχει διαχωρισμός ανάμεσα στην ιδιοκτησία και τη διοίκηση της επιχείρησης. Όμως αυτά τα άτομα δεν έχουν απαραίτητα τα απαιτούμενα προσόντα για την άσκηση των ανάλογων καθηκόντων. Επιπροσθέτως, δε συνηθίζεται η επιλογή νέων στελεχών, αφ'όσον αυτά δε συμμετέχουν στο μετοχικό κεφάλαιο της επιχείρησης<sup>74</sup>. Επομένως η πλειοψηφία των ρωσικών επιχειρήσεων δεν είναι δεκτική στην απασχόληση ατόμων τα οποία με αξιοκρατικά κριτήρια θα μπορούσαν να προάγουν την κατάσταση αυτών των επιχειρήσεων.

Ένα ακόμα χαρακτηριστικό το οποίο αφορά τις ρωσικές επιχειρήσεις είναι ο μεγάλος αριθμός του προσωπικού που απασχολούν. Αυτό το φαινόμενο είναι απόρροια της κομμουνιστικής εποχής, κατά την οποία το κράτος είχε αναλάβει

---

<sup>73</sup> Arora A. & Athreye S., "The software industry and India's economic development", Information Economics and Policy, Vol.14, 2002, σελ.260

<sup>74</sup> Filatotchev I., Wright M., Buck T. & Zhukov V., "Corporate entrepreneurs and privatized firms in Russia, Ukraine and Belarus", Journal of Business Venturing, Vol.14, 1999, σελ.480

την υποχρέωση να παρέχει απασχόληση στο σύνολο του εργατικού δυναμικού. Αυτή όμως η πολιτική σήμαινε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι υποαπασχολούνταν σε κρατικές επιχειρήσεις οι οποίες έφεραν το φορτίο του πλεονάζοντος προσωπικού. Ο μετασχηματισμός αυτών των κρατικοδίαιτων επιχειρήσεων σε ιδιωτικές μεταβίβασε αυτό το φορτίο στους ιδιώτες οι οποίοι πλέον έπρεπε αφενός να απαλλαγούν από όσες δραστηριότητες δεν ήταν κερδοφόρες (downsizing) και αφετέρου να ελαττώσουν το μέγεθος του προσωπικού των επιχειρήσεων τους καθιστώντας το περισσότερο παραγωγικό.

Σχετικά με τις επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας μπορούμε να παρατηρήσουμε μία σειρά από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Κατ'αρχάς η Σοβιετική Ένωση κληροδότησε στη Ρωσία ένα πολύ μεγάλο αριθμό εξειδικευμένων επιστημόνων οι οποίοι απασχολούνταν σε μεγάλες κρατικές επιχειρήσεις, ερευνητικά κέντρα και ακαδημαϊκά ιδρύματα. Μάλιστα στη Ρωσία υπάρχουν εδώ και πολλά χρόνια πόλεις αφιερωμένες στην επιστημονικά έρευνα, όλες κοντά στη Μόσχα και μέχρι το 1991 απαγορευμένες για το κοινό, αντίστοιχες με το Silicon Valley όπως το Zelenograd για την μικρο-ηλεκτρονική, το Rushkino για τη βιολογία, τη Monina για την αεροπορία, το Chernolgotonka για την τεχνολογία laser και το Mitechki για την έρευνα διαστήματος. Ωστόσο μετά την κατάρρευση της Σοβιετικής Ένωσης υπήρξε ελλειμματική χρηματοδότηση αυτών των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα ο κύκλος πωλήσεων τους να συρρικνωθεί από 670 δις.ρούβλια το 1990 σε 100 δις. Ρούβλια το 1994<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup> Bruton G., & Rubanik Y., "High technology entrepreneurship in transitional economies: the Russian experience", The Journal of High Technology Management Research, Vol.8, No2, 1997, σελ.217

Ένα από τα άμεσα αποτελέσματα ήταν η απόλυση μέρους του επιστημονικού τους προσωπικού.

Μέσα σε αυτή την θνησιγενή κατάσταση πολλά από τα επιστημονικά στελέχη συνέπτυξαν νέες επιχειρήσεις. Αυτές οι επιχειρήσεις συνδύασαν τις εξειδικευμένες γνώσεις των δημιουργών τους και αξιοποίησαν την ευελιξία που μπορεί να έχει μία μικρή επιχείρηση έναντι των μεγάλων και δυσκίνητων ανταγωνιστών της. Φυσικό παρεπόμενο ήταν η αύξηση των πωλήσεων των νέων επιχειρήσεων υψηλής τεχνολογίας από την ανυπαρξία του 1990 σε 100 εκ.ρούβλια το 1994. Πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι παρά την υψηλή τεχνολογική τους κατάρτιση οι ιδρυτές αυτών επιχειρήσεων παρουσίαζαν σημαντικότερες αδυναμίες σε τομείς όπως το marketing, ενώ παράλληλα αντιμετώπιζαν και τα ίδια προβλήματα χρηματοδότησης που είχαν οι άλλες επιχειρήσεις.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι μακροπρόθεσμα οι ελλείψεις στη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων εγκυμονούν κινδύνους για την αποδοτικότητα αυτών των επιχειρήσεων. Στον κλάδο της υψηλής τεχνολογίας έχει μεγάλη σημασία η διάθεση κονδυλίων στον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης (R&D). Κατά συνέπεια αυτές οι επιχειρήσεις θέτουν σε αμφιβολία την παραμονή τους στην πρωτοπορία της τεχνολογίας. Έχοντας επίγνωση αυτής της κατάστασης πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν την εισαγωγή τεχνολογίας από άλλες χώρες την οποία αναπτύσσουν και μετά επανεξάγουν. Σε αυτή τους την προσπάθεια συχνά απασχολούνται και με τομείς οι οποίοι αρχικά δεν υπάγονταν στην εξειδίκευσή τους. Επομένως έχουν να αντιμετωπίσουν τα ελαττωμένα

περιθώρια κέρδους που παρουσιάζουν οι επιχειρήσεις που δεν εστιάζουν σε ένα συγκεκριμένο τομέα.

Ένα ακόμα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του τομέα υψηλής τεχνολογίας στη Ρωσία είναι η σχέση με συγκεκριμένους εξωτερικούς παράγοντες. Λόγω της υψηλής φορολογίας, υπάρχει η τάση της συγκάλυψης των κερδών. Ταυτόχρονα η συγκάλυψη των κερδών συμβάλλει στην προστασία των επιχειρήσεων και από τη μαφία. Σε αρκετές περιπτώσεις η μαφία είχε προσβάσεις στα χρηματοοικονομικά ιδρύματα με τα οποία συνεργάζονταν οι επιχειρήσεις με αποτέλεσμα να έχει ενημέρωση σχετικά με τα χρηματοοικονομικά στοιχεία αυτών των επιχειρήσεων και να εκβιάζει ανάλογα τους επιχειρηματίες.

### 3.2.2 Σλοβενία

Με βάση το παλαιότερο σοσιαλιστικό σύστημα διακυβέρνησης της Σλοβενίας το εκπαιδευτικό σύστημα δεν ευνοούσε την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Ο τρόπος διαπαιδαγώγησης δεν εμφυσούσε την αναζήτηση προσωπικής πρωτοβουλίας και προωθούσε τον κομφορμισμό<sup>76</sup>. Το εκπαιδευτικό σύστημα ήταν σε εναρμόνιση με την κρατική πολιτική η οποία ευνοούσε τον παρεμβατισμό στην οικονομική ζωή της χώρας.

---

<sup>76</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.65

Ακόμα ένα στοιχείο το οποίο χαρακτηρίζει την επιχειρηματική συμπεριφορά στη Σλοβενία είναι η στάση του επιχειρηματία απέναντι στην πιθανότητα αποτυχίας. Παρατηρούμε ότι υπάρχει υψηλός φόβος απέναντι στην αποτυχία, με αποτέλεσμα η αποτυχία μίας επενδυτικής πρωτοβουλίας να στιγματίζει τον επιχειρηματία<sup>77</sup>.

Ακόμα ένας πρόσθετος λόγος, ο οποίος συνέβαλλε στην αποθάρρυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας ήταν το πνεύμα συλλογικότητας το οποίο είχε διαποτίσει την κοινωνία. Οι ισχυροί κοινωνικοί δεσμοί που είχαν καθιερωθεί δεν ευνοούσαν την ανάληψη πρωτοβουλιών οι οποίες αποσκοπούν σε ιδιωτικό πλουτισμό. Κατά συνέπεια, η επιχειρηματικότητα δεν εύρισκε φιλόξενο έδαφος για να αναπτυχθεί απρόσκοπτα.

Μετά τη μετάβαση της Σλοβενίας στην ελεύθερη αγορά, άλλαξε και το επιχειρηματικό κλίμα. Σε αρκετές επιχειρήσεις μία μορφή ιδιωτικοποίησης που επιλέχθηκε ήταν η διάθεση σημαντικού πακέτου μετοχών στους εργαζόμενους<sup>78</sup>. Φυσικά αυτή η μεταβίβαση μετοχών συνοδεύταν και από αντίστοιχη απόκτηση ψήφου.

Ένα ακόμα ενδιαφέρον στοιχείο είναι η συσχέτιση ανάμεσα στο βαθμό διεξόδου της ξένης ιδιοκτησίας με την πηγή χρηματοδότης. Παρατηρείται ότι στις επιχειρήσεις όπου έχει επιλεγεί η χρηματοδότηση από πηγές του εξωτερικού, υπάρχει αυξημένη πιθανότητα να συμμετέχουν ξένοι επενδυτές

---

<sup>77</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.67

<sup>78</sup> Smith S., Cin B-C. & Vodopivec M., "Privatization incidence, ownership forms, and firm performance: evidence from Slovenia, Journal of Comparative Economics, Vol.25, 1997,σελ.167

στο κεφάλαιο της επιχείρησης<sup>79</sup>. Πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι δεν εμφανίζεται να έχει καμία επίδραση εάν ο δανεισμός είναι βραχυπρόθεσμος ή μακροπρόθεσμος.

### 3.2.3 Ρουμανία

Στη Ρουμανία η μετάβαση από την κρατικά ελεγχόμενη στην οικονομία της αγοράς προικοδότησε το νέο οικονομικό γίνεσθαι με μία ιδιόμορφη κατάσταση. Οι παλαιές κρατικές επιχειρήσεις έδωσαν τη θέση τους σε ιδιωτικές οι οποίες ενσωμάτωσαν από τα πρώτα στάδια της λειτουργίας τους παραγωγικές μονάδες αυτών των παλαιών επιχειρήσεων. Αυτό το γεγονός οδήγησε στη δημιουργία πολλών νέων επιχειρήσεων με αξιόλογο μέγεθος<sup>80</sup> σε αντίθεση με το σύνηθες για τις νέο-δημιουργημένες επιχειρήσεις μικρό μέγεθος.

Ένα άλλο χαρακτηριστικό κοινό σε αρκετές οικονομίες σε μεταβατικό στάδιο είναι η ύπαρξη λίγων κεφαλαίων προς επένδυση. Από τη μία πλευρά είναι ανεπαρκή τα ίδιο κεφάλαια των επιχειρηματιών ή των επίδοξων επιχειρηματιών και από την άλλη πλευρά ο τραπεζικός κλάδος δεν είναι πρόθυμος να χορηγήσει δάνεια σε ιδιώτες επιχειρηματίες<sup>81</sup>.

---

<sup>79</sup> Smith S., Cin B-C. & Vodopivec M., "Privatization incidence, ownership forms, and firm performance: evidence from Slovenia, *Journal of Comparative Economics*, Vol.25, 1997,σελ.177

<sup>80</sup> Nelson E. & Taylor J., "New ventures and entrepreneurship in an eastern European context", *Journal of European Industrial Training*, Vol.19, No9, 1995, σελ.16

<sup>81</sup> Nelson E. & Taylor J., ό.π. σελ.13

### 3.2.4 Πολωνία

Χαρακτηριστικό γνώρισμα και της Πολωνίας ήταν η ιδιωτικοποίηση των κρατικών επιχειρήσεων. Στη συγκεκριμένη χώρα αυτές οι επιχειρήσεις περιήλθαν ως επί το πλείστον στα χέρια στελεχών του κομμουνιστικού κόμματος το οποίο ασκούσε την εξουσία<sup>82</sup>. Όπως είναι φυσικό η άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας από τη νομενκλατούρα δεν ευνοεί την υιοθέτηση νέων μεθόδων παραγωγής, καθώς τα παλαιά στελέχη απλά αρκέστηκαν στην εφαρμογή παλαιών μεθόδων παραγωγής.

Ακόμα ένα στοιχείο το οποίο απαντάται στην Πολωνία είναι αντίληψη περί γλωσσομάθειας και πιο συγκεκριμένα της γνώσης της αγγλικής γλώσσας. Είναι πολύ σημαντική η κατανόηση της αγγλικής γλώσσας καθώς προσδίδει κύρος κατά την εκτέλεση της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Επιπρόσθετα, θεωρείται ότι προσδίδει αίγλη και συμβάλλει και στο κοινωνικό status<sup>83</sup>.

Είναι χρήσιμο να επισημανθεί ότι το μέγεθος της εγχώριας αγοράς στην Πολωνία επηρεάζει ορισμένες από τις επιχειρηματικές πρακτικές. Για παράδειγμα, το μικρό μέγεθος της αγοράς δεν ευνοεί τη διάθεση υψηλών κονδυλίων για έρευνα καθώς είναι δύσκολη η απόσβεση αυτών των

---

<sup>82</sup> Janson M., & Wrycza S., "Information technology and entrepreneurship: three cases from Poland", International Journal of Information Management, Vol.19, 1999, σελ.356

<sup>83</sup> Janson M., & Wrycza S., ό.π. σελ.357

επενδύσεων. Κατά συνέπεια, οι καινοτομικές δραστηριότητες δε βρίσκουν ευρύ πεδίο εφαρμογής<sup>84</sup>.

Ακόμα ένα στοιχείο το οποίο επηρεάζει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες στην Πολωνία εξειδικευμένα στον τομέα της πληροφορικής είναι η πειρατεία. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι η πειρατεία είναι ένα φαινόμενο το οποίο παρουσιάζεται ευρύτερα στην ανατολική Ευρώπη καθώς το 1993 το 85% του πωλούμενου λογισμικού ήταν προϊόν πειρατείας<sup>85</sup>. Ωστόσο, λόγω του υψηλού κόστους του εξοπλισμού αναπαραγωγής του λογισμικού η διαπραττόμενη πειρατεία πρέπει να έχει μεγάλη κλίμακα παραγωγής προκειμένου να είναι οικονομικά επικερδής.

---

<sup>84</sup> Janson M., & Wrycza S., "Information technology and entrepreneurship: three cases from Poland", International Journal of Information Management, Vol.19, 1999, σελ.359

<sup>85</sup> Janson M., & Wrycza S., ό.π. σελ.361



### BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 3

1. Sylla R., "Financial systems, risk management, and entrepreneurship: historical perspectives", Japan and the world economy, Vol.15, 2003, σελ.450
2. Tiessen J., "Individualism, collectivism and entrepreneurship: a framework for international comparative research", Journal of Business Venturing, Vol.12, 1997, σελ.374
3. Anderson A., Drakopoulou-Dodd S., & Scott M., "Religion as an environmental influence on enterprise culture", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No1, 2000, σελ.13
4. Williams A., "Enterprise cultures in the global economy", MCB University Press, Vol.16, No7, 1994, σελ.10
5. Swift J., Lawrence K., "Business culture in Latin America: interactive learning for UK SMEs", Journal of European Industrial Learning, Vol.28, No7, 2003, σελ.389
6. Glancey K., & Pettigrew M., "Entrepreneurship in the small hotel sector", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No1, 1997, σελ.22

7. Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.67
8. Anderson A., & McAuley A., "Marketing landscapes: the social context", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol.2, No3, 1999, σελ.179
9. Zahra S., Hayton J., Marcel J. & O'Neill H., "Fostering entrepreneurship during international expansion: managing key challenges", European Management Journal, Vol.19, No4, 2001, σελ.366
10. Blenkinsop P., "German job schemes expose labour market problems", Reuters News, 24/Mar/2004
11. Simmons C. & Kalantaridis C., "Making garments in southern Europe: Entrepreneurship and labour in rural Greece", Journal of rural studies, Vol.12, No2, 1996, σελ.171
12. Carayannis E., Evans D., & Henson M., "A cross-cultural learning strategy for entrepreneurship education: outline of key concepts and lessons learned from a comparative study of entrepreneurship students in France and in the US", Technovation, Vol.23, 2003, σελ.759
13. Badguerahanian L., "Case study: the rise and fall of the Merlin-Gerin foundry business", Journal of Business Venturing, Vol.10, 1995, σελ.480

14. Delapierre M., Madeuf B., & Savoy A., "NTBFs-the French case", Research Policy, Vol.26, 1998, σελ.991
  
15. Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.67
  
16. Peters N., "Mixed embeddedness: does it really explain immigrant enterprise in Western Australia?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.39
  
17. Wang C. & Wong P.K. "Entrepreneurial interest of university students in Singapore", Technovation, Vol24, 2004, σελ.165
  
18. Bouwman H, & Hulsink W., "A dynamic model of Cyber-entrepreneurship and cluster formation: applications in the United States and in the Low Countries", Telematics and Informatics, Vol.19, 2002, σελ.301
  
19. Guillen M. & Suarez S., "Developing the Internet: entrepreneurship and public policy in Ireland, Singapore, Argentina and Spain", Telecommunications Policy, Vol.25, 2001, σελ.359
  
20. Filatotchev I., Wright M., Buck T. & Zhukov V., "Corporate entrepreneurs and privatized firms in Russia, Ukraine and Belarus", Journal of Business Venturing, Vol.14, 1999, σελ.477

21. Luthans F., Stajkovic A. & Ibrayeva E., "Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies", Journal of World Business, Vol.35, No1, 2000, σελ.103
22. Hisrich R.& Grachev M., "The Russian entrepreneur: characteristics and prescriptions for success", Journal of Managerial Psychology, Vol.10, No2, 1995, σελ.4
23. Astrakhan I. & Chepurenko A., "Small business in Russia: any prospects after a decade?", Futures, Vol.35, 2003, σελ.349
24. Kihlgren A., "Small business in Russia – factors that slowed its development: an analysis", Communist and Post-Communist Studies, Vol.36, 2003, σελ.195
25. Lee S. & Peterson S., "Culture, entrepreneurial orientation and global competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000, σελ.412
26. Arora A. & Athreye S., "The software industry and India's economic development", Information Economics and Policy, Vol.14, 2002, σελ.260
27. Bruton G., & Rubanik Y., "High technology entrepreneurship in transitional economies: the Russian experience", The Journal of High Technology Management Research, Vol.8, No2, 1997, σελ.217

28. Smith S., Cin B-C. & Vodopivec M., "Privatization incidence, ownership forms, and firm performance: evidence from Slovenia", Journal of Comparative Economics, Vol.25, 1997, σελ.167
29. Nelson E. & Taylor J., "New ventures and entrepreneurship in an eastern European context", Journal of European Industrial Training, Vol.19, No9, 1995, σελ.16
30. Janson M., & Wrycza S., "Information technology and entrepreneurship: three cases from Poland", International Journal of Information Management, Vol.19, 1999, σελ.356

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΜΕΡΙΚΗ

### 4.1 Βόρειος Αμερική

#### 4.1.1 Η.Π.Α.

Ένα από τα κύρια γνωρίσματα της δομής της αμερικανικής κοινωνίας είναι η δημοκρατικότητα που υπάρχει ανάμεσα στα άτομα<sup>86</sup>. Από το σεβασμό στις δημοκρατικές αρχές απορρέει ο αυτοσεβασμός και η εμπιστοσύνη στις προσωπικές ικανότητες ενός ατόμου. Άμεση συνέπεια της απόκτησης αυτοεκτίμησης είναι η επίδειξη ηγετικών προσόντων τα οποία απαιτούνται προκειμένου να αναπτυχθεί επιχειρηματική δραστηριότητα.

Παράλληλα, το οικογενειακό περιβάλλον μπορεί να συμβάλλει στην ενθάρρυνση της επιχειρηματικής δράσης των μελών του. Πιο συγκεκριμένα, σε περίπτωση που κάποιο μέλος της οικογένειας έχει προηγουμένως αναπτύξει επιχειρηματική δράση, τότε υπάρχει θετική επίδραση για τα επίδοξα μέλη. Επιπρόσθετα, το ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον μπορεί να συμβάλλει στη χρηματοδότηση των επιχειρηματικών εγχειρημάτων των μελών της οικογένειας, αλλά και στη διευκόλυνση της πρόσβασης του νέου επιχειρηματία μέσα στην αγορά.

---

<sup>86</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.66

Άλλο ένα χαρακτηριστικό της αμερικανικής κοινωνίας είναι η ανοχή απέναντι στην επιχειρηματική αποτυχία<sup>87</sup>. Σύμφωνα με την προσέγγιση που έχει υιοθετήσει η αμερικάνικη κοινωνία, η αποτυχία δε συνιστά αιτία στιγματισμού. Τουναντίας εκφράζει τη κινητοποίηση κάποιων πόρων από την πλευρά του ατόμου και είναι δείγμα δραστήριας φύσης ανεξάρτητα από την έκβαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Το πνεύμα ατομικότητας το οποίο διαπνέει την αμερικανική κοινωνία δημιουργεί τις βάσεις για την εφαρμογή καινοτομικών μεθόδων<sup>88</sup>. Το άτομο διαθέτει την εσωτερική ώθηση για ανάληψη πρωτοβουλιών και την εκπόνηση έρευνας. Άμεση συνέπεια είναι η διεύρυνση της εφαρμογής καινοτομικών μεθόδων τόσο στον προσωπικό τομέα όσο και στον επιχειρηματικό στίβο.

Προς αυτήν την κατεύθυνση οδηγεί και η συμπεριφορά ορισμένων πετυχημένων επιχειρηματιών. Πιο συγκεκριμένα, ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες χωρίς να υφίστανται τον ασφυκτικό έλεγχο των προϊσταμένων τους ή να αντιμετωπίζουν το φόβο της αποτυχίας. Κατ'αυτόν τον τρόπο οι υπάλληλοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες οι οποίες συνήθως αναλαμβάνονται από τους επιχειρηματίες και οι οποίες πρωτοβουλίες αξιοποιούν την ενεργητικότητά τους<sup>89</sup>. Μάλιστα αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό το μοντέλο διοίκησης έχει εφαρμοστεί από ορισμένες από τις πρωτοπόρες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α.. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ορισμένες

---

<sup>87</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.67

<sup>88</sup> Khoo X. & Tan K., "Managing for quality in the USA and in Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", The TQM magazine", Vol.15, No1, 2003, σελ.17

<sup>89</sup> Khoo X. & Tan K., ;ό.π. σελ.16

από αυτές να παρουσιάζουν ένα μεγάλο αριθμό κατοχυρωμένων πατεντών, όπως π.χ. η IBM με 550 πατέντες το 1990<sup>90</sup>.

Άμεση σχέση με την ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζόμενους έχει η αποδοτικότητά τους. Έχει παρατηρηθεί ότι σε επιχειρήσεις οι οποίες ενθαρρύνουν την ατομική πρωτοβουλία αυξάνεται ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους εργαζόμενους<sup>91</sup>. Όπως γίνεται αντιληπτό η αύξηση του ανταγωνισμού οδηγεί σε ανάλογη άνοδο της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Κρίσιμο σημείο εδώ είναι ότι η πίεση προς τους εργαζόμενους προέρχεται και από τους συναδέλφους τους με τη μορφή του ενδο-ανταγωνισμού και από τον επιχειρηματία με τη μορφή αυξημένων απαιτήσεων λόγω της αυξημένης δικαιοδοσίας που έχει εκχωρήσει στους υφισταμένους του. Είναι χαρακτηριστικό με αυτό το μοντέλο διοίκησης ασκείται μεγαλύτερη πίεση για απόδοση στους υφιστάμενους απ'ότι σε περισσότερο πατερναλιστικές κοινωνίες όπως η ιαπωνική.

Γενικότερα στις Η.Π.Α. η επίδειξη ατομισμού κατά την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας δε θεωρείται ως κάτι μεμπτό<sup>92</sup>. Σε αντίθεση με κοινωνίες περισσότερο κολεκτιβιστικές, στις Η.Π.Α. η επένδυση κεφαλαίων στην ιδιωτική οικονομία είναι αποδεκτή καθώς το κοινωνικό πλαίσιο δεν απαιτεί από τον ιδιώτη να μεριμνά πρωτίστως για το κοινωνικό συμφέρον.

---

<sup>90</sup> Khoo X. & Tan K., "Managing for quality in the USA and in Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", *The TQM magazine*, Vol.15, No1, 2003, σελ.20

<sup>91</sup> Blunt P. & Jones M., "Exploring the limits of western leadership theory in East Asia and Africa", *Personnel Review*, Vol.26, No1/2, 1997, σελ.14

<sup>92</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.6, No2, 2000, σελ.67



Ένα ακόμα χαρακτηριστικό της επιχειρηματικής πρακτικής στις Η.Π.Α. είναι η επίδραση των προτιμήσεων των πελατών στις αποφάσεις των επιχειρηματιών. Η δύναμη του καταναλωτή δεν περιορίζεται στην αγοραστική του δύναμη, το οποίο άλλωστε ισχύει σε κάθε ελεύθερη οικονομία. Σε μία ανεκτική και φιλελεύθερη κοινωνία όπως οι Η.Π.Α. το άτομο έχει κατοχυρωμένες ατομικές ελευθερίες οι οποίες του επιτρέπουν να διεκδικεί τα δικαιώματά καταφεύγοντας στη δικαιοσύνη. Κατά συνέπεια ο επιχειρηματίας ο οποίος δεν επικεντρώνει στην ικανοποίηση των πελατών του αντιμετωπίζει όχι μόνο τον σταδιακό εμπορικό αποκλεισμό του από την αγορά αλλά και την κατάθεση μηνύσεων από την πλευρά της δυσαρεστημένης πελατείας<sup>93</sup>. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αμερικάνικη δικαιοσύνη είναι ιδιαίτερα αυστηρή σε περιπτώσεις δυσαρεστημένης πελατείας.

Ένα ιδιάζον κοινωνικό φαινόμενο το οποίο επηρεάζει τη λειτουργία τόσο της κοινωνίας όσο και της οικονομίας, ιδιαίτερα στις ανεπτυγμένες χώρες είναι το AIDS. Μάλιστα όσο πιο απελευθερωμένη είναι μία κοινωνία τόσο πιο έντονη είναι η επίδραση αυτού του παράγοντα. Κατά συνέπεια από όλες τις ανεπτυγμένες κοινωνίες του δυτικού κόσμου αυτή που έχει επηρεαστεί περισσότερο είναι η αμερικανική. Μία άμεση επίδραση του AIDS είναι η ώθηση που δίνει σε συγκεκριμένους τομείς της επιχειρηματικής δράσης όπως στις εταιρείες τηλεφωνικών υπηρεσιών και στις εταιρείες που παρασκευάζουν προϊόντα που προστατεύουν τους ανθρώπους στις ερωτικές τους σχέσεις<sup>94</sup>.

---

<sup>93</sup> Khoo X. & Tan K., "Managing for quality in the USA and in Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", *The TQM magazine*, Vol.15, No1, 2003, σελ.18

<sup>94</sup> Freiden J. & Tacacs S., "Consumer behaviour and AIDS: assessing the business impact", *Journal of Consumer Marketing*, Vol.13, No6, 1996, σελ.54

Σε αρκετές μάλιστα περιπτώσεις αυτές οι εταιρείες καλλιεργούν και διογκώνουν τον ούτως ή άλλως υπαρκτό κίνδυνο.

Μία άλλη σημαντική επίδραση που επέφερε ο ιός του AIDS ήταν η σύσφιγξη των δεσμών της οικογενείας. Ο περιορισμός της ελευθεριότητας των ηθών συνοδεύτηκε από την ενίσχυση της μονογαμίας και του θεσμού του γάμου. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι οικογενειακοί δεσμοί είναι πολύ μεγάλης σημασίας ιδιαίτερα για τα πρώτα βήματα ενός νέου επιχειρηματία. Η ύπαρξη χαλαρής ή ισχυρής συνεκτικότητας στο οικογενειακό περιβάλλον είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει την επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο μίας οικονομίας.

Ένα ακόμα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της αμερικανικής οικονομίας είναι η αφθονία των τραπεζικών δανείων<sup>95</sup>. Ενώ στις περισσότερες –κυρίως αναπτυσσόμενες/υποανάπτυξη χώρες- η χρηματοδότηση των ιδιωτών είναι ένα πολύ δύσκολο θέμα, στις Η.Π.Α. υπάρχει αφθονία στα προς χορήγηση κεφάλαια. Κάθε ιδιώτης ο οποίος διαθέτει καλό ιστορικό με την τράπεζά του είναι δυνατό να χρηματοδοτηθεί με σχετική ευκολία. Αυτό συνεπάγεται ότι το άτομο μπορεί να απευθύνεται αυτοβούλως και ανεξαρτήτως στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα χωρίς να καταφεύγει σε οργανώσεις ατόμων-επιχειρήσεων οι οποίες είναι πιο εύκολο να λάβουν τραπεζική χρηματοδότηση. Επίσης μειώνεται η επίδραση του κρατικού τομέα ο οποίος σε άλλες χώρες καλείται να καλύψει τα κενά του τραπεζικού τομέα μέσω των επιχορηγήσεων και τη σύσταση κοινών εταιρειών. Στις Η.Π.Α. ο κρατικός

---

<sup>95</sup> Schreiner M., "Macroenterprise development programs in the United States and in the Developing World", World Development, Vol.31, No9, 2003, σελ.1568

τομέας δεν έχει την ίδια σπουδαιότητα που έχει σε άλλες χώρες και δεν είναι εξίσου σημαντική η επίδρασή του στην επιχειρηματική δράση των ατόμων σε θέματα χρηματοδότησης.

Μία ιδιομορφία η οποία χαρακτηρίζει τις Η.Π.Α. είναι η αδυναμία των πτωχών κοινωνικών στρωμάτων να συνενώσουν τους πόρους τους και να προβούν σε επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σε αντίθεση με τις φτωχότερες χώρες όπου οι κατώτερες οικονομικά ομάδες συντάσσονται και ξεκινούν ένα κοινό επιχειρηματικό εγχείρημα, στις Η.Π.Α. δε συναντάται αυτό το φαινόμενο. Η κυριότερη αιτία είναι η ανομοιογένεια που παρουσιάζουν οι χαμηλότερες οικονομικά τάξεις στις Η.Π.Α.. Ενώ σε μία πτωχή χώρα οι χαμηλότερη τάξη μπορεί να είναι οι αγρότες ή οι ψαράδες, στις Η.Π.Α. δεν παρουσιάζεται αυτή η κοινή προέλευση των πτωχών. Αυτός ο παράγοντας δρα αρνητικά στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας των ατόμων.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της αμερικανικής οικονομίας είναι ο μεγάλος αριθμός των διαθέσιμων θέσεων μισθωτής εργασίας. Αυτό το στοιχείο σε συνδυασμό με το μεγάλο βαθμό συγκέντρωσης που παρουσιάζεται σε πολλούς κλάδους της οικονομίας, όπως οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές και η γεωργία, καθιστά δύσκολη την ανάληψη αυτόβουλης επιχειρηματικής δράσης από το άτομο. Σε λιγότερο ανεπτυγμένες οικονομίες σπανίζουν οι θέσεις μισθωτής εργασίας και το κράτος πρόνοιας δε μπορεί να αναλάβει τη συντήρηση των ανέργων, κατά συνέπεια για πολλά άτομα η ανάληψη επιχειρηματικού εγχειρήματος είναι μονόδρομος στην πορεία της εξόδου από την ένδεια. Σε αντίθεση στις Η.Π.Α. υπάρχουν άφθονες θέσεις εργασίας για

υπαλλήλους, ενώ παράλληλα το ανεπτυγμένο κράτος πρόνοιας μεριμνά για την παροχή προστασίας για όσα άτομα προσωρινά παρουσιάζουν αδυναμία<sup>96</sup>. Μπορούμε λοιπόν να υποστηρίξουμε ότι οι ανωτέρω λόγοι δρουν αρνητικά στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης.

Από την άλλη πλευρά, το περιβάλλον μέσα στο οποίο καλούνται να αναπτύξουν δράση οι επιχειρήσεις είναι γόνιμο και ευνοεί τέτοιου είδους εγχειρήματα. Για παράδειγμα η απρόσκοπτη δράση της δικαιοσύνης σε συνδυασμό με την επαρκή αστυνόμευση δημιουργούν το αναγκαίο κλίμα ασφάλειας το οποίο χρειάζονται οι επιχειρήσεις, προκειμένου να ευδοκιμήσουν. Οι ιδιώτες πρέπει να εμπεδώσουν το αίσθημα της ασφάλειας, ούτως ώστε να προβούν σε νέες επενδύσεις και επιχειρηματικά εγχειρήματα. Οι Η.Π.Α., ως ένα από τα πλέον ευνομούμενα κράτη, προσφέρουν στον εν δυνάμει επιχειρηματία το αναγκαίο περιβάλλον ασφαλείας που αυτός χρειάζεται για να αναπτύξει την επιχειρηματική του δραστηριότητα.

Μία από τις τάσεις της σύγχρονης μεταβιομηχανικής εποχής είναι η δημιουργία τεχνο-πόλεων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα και τρανότερη ένδειξη αυτής της τάσης είναι η Silicon Valley στις Η.Π.Α.. Μάλιστα στις Η.Π.Α. έχει επεκταθεί τόσο πολύ αυτή η τάση ώστε συναντάμε τις παρακάτω τεχνο-πόλεις: Silicon Alley (New York), Silicon Forest (Seattle), Silicon Dominion (Washington, DC)<sup>97</sup> κ.ά.. Στη συνέχεια βέβαια το παράδειγμα αυτών των περιοχών ακολουθήθηκε και σε άλλες χώρες όπως το Ηνωμένο Βασίλειο, η

---

<sup>96</sup> Schreiner M., "Macroenterprise development programs in the United States and in the Developing World", World Development, Vol.31, No9, 2003, σελ.1570

<sup>97</sup> Bouwman H. & Hulsink W., "A dynamic model of Cyber-entrepreneurship and cluster formation: application in the United States and in the Low Countries", Telematics and Informatics, Vol.19, 2002, σελ.292

Ολλανδία, η Φινλανδία, η Μαλαισία, η Ταϊβάν κ.ά.. Στις περιοχές αυτές υπάρχει αγαστή συνεργασία ανάμεσα σε ερευνητικά κέντρα, ακαδημαϊκά ιδρύματα και επιχειρήσεις οι οποίες είναι πρόθυμες να προβούν σε επενδύσεις υψηλής τεχνολογίας και έρευνας. Σε περιορισμένο γεωγραφικό χώρο βρίσκονται συγκεντρωμένες επιχειρήσεις, προμηθευτές και εκπαιδευτικά ιδρύματα, με αποτέλεσμα να επιταχύνονται οι συναλλαγές μεταξύ τους.

Είναι σημαντικό όμως να σημειωθεί ότι η επίτευξη ενός τεχνολογικού επιτεύγματος δεν είναι από μόνη της αρκετή προκειμένου να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα ενός καινούριου επιχειρηματικού σχήματος. Κεντρικής σημασίας είναι η ύπαρξη ικανοτήτων από την πλευρά του επιχειρηματία προκειμένου να μπορέσει να αξιοποιήσει κατάλληλα το τεχνολογικό πλεονέκτημα που κατέχει. Υπάρχουν μάλιστα παραδείγματα επιχειρηματιών οι οποίοι εδρεύουν σε τεχνο-πόλεις των Η.Π.Α. και αξιοποιούν τα τεχνολογικά επιτεύγματα<sup>98</sup>. Εν συνεχεία μεταπηδούν σε κάποιο άλλο τεχνολογικό επίτευγμα το οποίο με τη σειρά του το αξιοποιούν εμπορικά, δημιουργώντας έτσι μία σειρά από επιτυχημένες επιχειρήσεις. Με την πάροδο του χρόνου αυτοί οι επιχειρηματίες αποκτούν την εμπιστοσύνη της αγοράς και περιβάλλονται στα νέα επιχειρηματικά τους εγχειρήματα από τράπεζες, συμβούλους, νομικούς και άλλους συντελεστές.

Σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών σχημάτων στις Η.Π.Α. κατέχουν τα joint-ventures. Ο αμερικάνικες κυβερνήσεις έχουν κατορθώσει να δημιουργήσουν διαχρονικά ένα ελκυστικό για την ανάπτυξη

---

<sup>98</sup> Bouwman H. & Hulsink W., "A dynamic model of Cyber-entrepreneurship and cluster formation: application in the United States and in the Low Countries", Telematics and Informatics, Vol.19, 2002, σελ.297

του joint-venture πλαίσιο<sup>99</sup>. Πιο συγκεκριμένα, η σταθερή φορολογική πολιτική σε συνδυασμό με τα υγιή μακρο-οικονομικά μεγέθη της αμερικάνικης οικονομίας ευνοούν την ανάπτυξη του θεσμού του joint-venture. Παράλληλα, η εδραίωση του χρηματιστηρίου δίνει περαιτέρω ώθηση καθώς συνιστά μία από τις βασικές κατευθύνσεις εξόδου για τους επενδυτές. Είναι σημαντικό βεβαίως να σημειωθεί ότι οι επενδυτές που ασχολούνται με το joint-venture στις Η.Π.Α. δεν περιορίζονται στη χρηματοδότηση. Συχνά μεταφέρουν την επαγγελματική τους εμπειρία στις επιχειρήσεις που έχουν επενδύσει, διασφαλίζοντας κατά κάποιον τρόπο την τοποθέτηση που έχουν πραγματοποιήσει. Κατά κανόνα κατέχουν και θέσεις στο διοικητικό συμβούλιο έως ότου συμπληρωθεί η χρονική διάρκεια της συμφωνίας και προβούν σε αποεπένδυση.

Πολύ σημαντική επίδραση στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού πνεύματος στις Η.Π.Α. ήταν η αυξημένη κοινωνική κινητικότητα η οποία χαρακτηρίζει αυτή την κοινωνία<sup>100</sup>. Απαλλαγμένη από την καθεστηκυία αριστοκρατία η οποία επικρατούσε στις υπόλοιπες ανεπτυγμένες χώρες, η αμερικάνικη κοινωνική οργάνωση από τα πρώτα κιόλας βήματα ήταν απαλλαγμένη από φαινόμενα κοινωνικού απομονωτισμού όπως οι κάστες. Κατ'επέκταση, ο επίδοξος αμερικάνος επιχειρηματίας δεν υφίστατο τους περιορισμούς που αντιμετώπιζαν οι επιχειρηματίες σε άλλες περισσότερο ιστορικές κοινωνίες. Αρκεί να σημειωθεί ότι υπήρχαν κοινωνίες όπου το επάγγελμα το οποίο ακολουθούσαν οι επερχόμενες γενεές ήταν προκαθορισμένο από την κοινωνική προέλευση των προγόνων τους.

---

<sup>99</sup> Dossani R. & Kenney M., "Creating an environment for Venture Capital in India", Vol.30, No2, 2002, σελ.229

<sup>100</sup> Lee S.M. & Peterson S.J., "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000, σελ.410

Ακόμα ένας παράγοντας ο οποίος επέδρασε σημαντικά στην απρόσκοπτη ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας στις Η.Π.Α. ήταν η αφθονία των διαθέσιμων συντελεστών παραγωγής. Ο επίγειος και ορυκτός πλούτος ήταν αρκετά δελεαστικός και πολλά υποσχόμενος για την ανδρούμενη επιχειρηματική τάξη στις Η.Π.Α.. Παράλληλα, η έντονη μετανάστευση η οποία χαρακτήριζε διαχρονικά την αμερικάνικη ιστορία εξασφάλισε αφθονία εργατικών χεριών. Οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με το στέρεο τραπεζικό σύστημα το οποίο διέθετε φθηνά κεφάλαια υποβοήθησαν την ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών σε βαθμό μεγαλύτερο από ότι στην πλειονότητα των υπολοίπων κρατών.

Όσον αφορά τις κοινωνικές πεποιθήσεις στις Η.Π.Α. μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι καλλιεργούν τις επιχειρηματικές αναζητήσεις των πολιτών. Πιο συγκεκριμένα, δεν απαιτείται από τους πολίτες να θεωρούν δεδομένο το status quo, αλλά αντίθετα η κοινωνία είναι δεκτική στις αλλαγές<sup>101</sup>. Οι πολίτες ενθαρρύνονται να πειραματίζονται και να τολμούν να δράσουν, αφού η δημιουργία θεωρείται δείγμα ανήσυχου πνεύματος. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή η συμπεριφορά είναι συμβατή με το προτεσταντικό ήθος το οποίο χαρακτηρίζει σε μεγάλο την αμερικάνικη κοινωνία.

Σύμφωνα με το προτεσταντικό ήθος το οποίο διαρρέει τις Η.Π.Α. ο πολίτης επιδεικνύει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ένα καίριο χαρακτηριστικό είναι ο σεβασμός της ανεξαρτησίας του ατόμου και η μη υποταγή του στο σύνολο, όπως αντιπάζουν άλλα περισσότερο ολιστικά κοινωνικά σύνολα. Παράλληλα

---

<sup>101</sup> Lee S.M. & Peterson S.J., "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000, σελ.411

με την ανεξαρτησία του ατόμου, σύμφωνα με το προτεσταντικό ήθος, αναγνωρίζεται η αξία της ατομικότητας του ατόμου. Το άτομο δεν χρειάζεται να καταστέλλει την ατομικότητα του, αλλά αντιθέτως ενθαρρύνεται να αναπτύσσει τα προσωπικά χαρίσματα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Ακόμη ένα στοιχείο το οποίο χαρακτηρίζει την αμερικάνικη κοινωνία και προέρχεται από το προτεσταντικό της υπόβαθρο είναι η υλιστική προσέγγιση των θεμάτων. Η αμερικάνικη κοινωνία εν μέρει και λόγω της μικρής ιστορικής της διαδρομής διακατέχεται από έντονη υλιστική θεώρηση.

Ανεξάρτητα από την ιστορική κληρονομιά την οποία φέρει η αμερικάνικη κοινωνία, υπάρχουν ορισμένες εξελίξεις οι οποίες επηρέασαν σε σημαντικό βαθμό την επιχειρηματικότητα τα τελευταία ειδικά χρόνια. Η γενίκευση της κοινωνίας της πληροφορίας δημιούργησε την ανάγκη για μικρές, ευέλικτες επιχειρήσεις οι οποίες θα ασχολούνται σε τομείς συγγενείς με την πληροφορική. Χωρίς να υπάρχουν ιδιαίτερες απαιτήσεις για σημαντικά κεφάλαια, δημιουργήθηκαν πολλές νέες εταιρείες σε τομείς αυτών των υπηρεσιών. Αυτές οι επιχειρήσεις δε χρειάζονταν τα μεγάλα κεφάλαια που απαιτεί μία βιομηχανική επιχείρηση ενώ παράλληλα χαρακτηρίζονται από υψηλό ρυθμό ανάπτυξης<sup>102</sup>. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μίας επιχείρησης αυτής της κατηγορίας ήταν η Microsoft, η οποία μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα κατέστη κολοσσός. Λόγω αυτών των εξελίξεων δόθηκε η δυνατότητα σε μεγάλο αριθμό επίδοξων επιχειρηματιών να τολμήσουν και να βρει διέξοδο το επιχειρηματικό τους πνεύμα.

---

<sup>102</sup> Daly G., "Entrepreneurship and business culture in Japan and the U.S.", Japan and the World Economy, Vol.10, 1998, σελ.491



Οι αμερικάνικες αγορές χρήματος είναι ένας πρόσθετος παράγοντας ο οποίος διευκολύνει την επιχειρηματική δραστηριότητα των ιδιωτών. Η αμερικάνικη αγορά χρήματος χαρακτηρίζεται από έλλειψη περιττών περιοριστικών μέτρων<sup>103</sup>. Τα ιδιωτικά κεφάλαια μπορούν να διοχετευτούν σε επενδύσεις με διάφορους τρόπους, χωρίς να ακολουθούν κατ'ανάγκη το τραπεζικό σύστημα. Για παράδειγμα μέσω των venture capitals αλλά και άλλων θεσμών τα διαθέσιμα ιδιωτικά κεφάλαια μπορούν διατεθούν στην υπηρεσία των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, η μεγάλη προσφορά χρήματος διευκολύνει σημαντικά τις επιχειρήσεις κατά την άσκηση της δραστηριότητας τους, ενώ παράλληλα καθιστά δυνατή την ευμενή αντιμετώπιση των νέων επιχειρήσεων.

Ακόμα ένας παράγοντας ο οποίος έχει επηρεάζει διαχρονικά τη συμπεριφορά του αμερικάνου επιχειρηματία είναι η φορολογική πολιτική της κυβέρνησης. Έχει παρατηρηθεί ότι οι αμερικάνικες επιχειρήσεις παρουσιάζουν ιδιαίτερη ευαισθησία με ότι αφορά τους φόρους που καλούνται να καταβάλλουν. Σχετικά με αυτό το θέμα η πολιτική των αμερικανικών κυβερνήσεων ακολουθούσε μία ιδιαίτερα ευνοϊκή στάση απέναντι στις μικρο-μεσαίες επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι φορολογικοί συντελεστές ήταν ιδιαίτερα χαμηλοί για αυτή την κατηγορία των επιχειρήσεων σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις.

Όσον αφορά την επίδραση που έχει η πολιτική της κυβέρνησης πάνω στις επιχειρήσεις είναι αξιοσημείωτη η ανεκτικότητα που επιδεικνύεται στις μικρο-μεσαίες σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Υπάρχει πλειάδα νόμων οι

---

<sup>103</sup> Daly G., "Entrepreneurship and business culture in Japan and the U.S.", Japan and the World Economy, Vol.10, 1998, σελ.492

οποίοι ρυθμίζουν και κατά συνέπεια περιορίζουν τη δράση των μεγάλων επιχειρήσεων. Αντιθέτως, οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι απαλλαγμένες από τον έντονο έλεγχο του κράτους στη λειτουργία τους.

Ένα χαρακτηριστικό στοιχείο της αμερικάνικης κουλτούρας που επιδρά στην επιχειρηματικότητα είναι σχέση του μέσου αμερικάνου με την ιεραρχία. Στην αμερικάνικη κοινωνία υπάρχει μία φυσική αποστροφή απέναντι στην ιεραρχία<sup>104</sup>. Σε αντίθεση, για παράδειγμα με την Ευρώπη η οποία έχει μεγάλο φεουδαρχικό παρελθόν, ο μέσος αμερικάνος επιδεικνύει αποστροφή απέναντι στη θεσμοθετημένη ιεραρχία. Ο επιχειρηματίας στις Η.Π.Α. είναι απαλλαγμένος από τις προκαταλήψεις της Ευρώπης. Σύμφωνα με αυτές τις προκαταλήψεις στην ιεραρχία της κοινωνίας ο επιχειρηματίας ήταν σε χαμηλότερη θέση από τον υπάλληλο του δημοσίου τομέα ή των μεγάλων επιχειρήσεων. Αυτό το ατίθασο στοιχείο της αμερικάνικης ιδιοσυγκρασίας σε συνδυασμό με τον έντονο υλισμό που επιδεικνύουν οι περισσότεροι αμερικάνοι αποτελούν γόνιμο έδαφος για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

Ακόμα μία πραγματικότητα η οποία διαφοροποιεί το αμερικανικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι από τον υπόλοιπο κόσμο είναι ο τρόπος που προσεγγίζεται η σύναψη συμμαχιών μεταξύ των εταιρειών. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι συμμαχίες δε συνάπτουν μόνο οι νέο-δημιουργούμενες εταιρείες, αλλά και οι εδραιωμένες εταιρείες. Σύμφωνα με την αμερικανική πρακτική η συμμαχία ανάμεσα στις εταιρείες κατά κανόνα έχει περιορισμένες

---

<sup>104</sup> Tiessen J., "Individualism, collectivism and entrepreneurship: a framework for international comparative research", Vol.12,1997, σελ.374

διαστάσεις και συνήθως αφορά απολύτως εξειδικευμένα και συγκεκριμένα θέματα. Ένα τέτοιο θέμα μπορεί να είναι ο τρόπος χρηματοδότησης ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος ή της θέσης μίας επιχείρησης. Χαρακτηριστικό του περιορισμένου χρονικού ορίζοντα που έχει μία τέτοια συμμαχία στις Η.Π.Α. είναι ότι σχεδόν πάντα προβλέπεται η προγραμματισμένη ή απρόβλεπτη λύση της συμμαχίας.

Ένας συνηθισμένος τρόπος χρηματοδότησης στις Η.Π.Α. είναι τα *venture capitals*. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις μπορούν να αντλούν κεφάλαια χωρίς να καταφεύγουν στον τραπεζικό δανεισμό ή κάποια άλλη μορφή χρηματοδότησης. Σε αντάλλαγμα οι επενδυτές αποκτούν μέρος του μετοχικού κεφαλαίου της επιχείρησης –εάν πρόκειται για ανώνυμη εταιρεία- καθώς επίσης και θέση στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται σε κάποιο βαθμό το επενδυθέν κεφάλαιο. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο θεσμός των *venture capital* έχει μεγαλύτερη απήχηση στις Η.Π.Α. απ'ότι σε άλλες χώρες.

Η αμερικάνικη κοινωνία εμφανίζει χαρακτηριστικά και της ατομικότητας αλλά και της ομαδικότητας. Μάλιστα, σύμφωνα με την έρευνα των Morris et al (1993) ο συνδυασμός στοιχείων από την ατομικότητα και την ομαδικότητα επιδρά πάνω στην επιχειρηματική δράση του ατόμου<sup>105</sup>. Πιο συγκεκριμένα, όταν υιοθετούνται στοιχεία μονομερώς από την ατομικότητα ή την ομαδικότητα, παρουσιάζεται μειωμένη επιχειρηματική δράση. Αντιθέτως, όταν

---

<sup>105</sup> Tiessen J., "Individualism, collectivism and entrepreneurship: a framework for international comparative research", Vol.12,1997, σελ.380

συνδυάζονται στοιχεία ισορροπώντας ανάμεσα στην ατομικότητα και την ομαδικότητα παρουσιάζεται αυξημένη επιχειρηματικότητα.

Ακόμα ένας παράγοντας από τον οποίο έχει παρατηρηθεί ότι επηρεάζεται η επιχειρηματική δράση στις Η.Π.Α. είναι η τεχνολογική πρόοδος. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τον Schumpeter (1939) η μεταβολή της επιχειρηματικής δράσης στις Η.Π.Α. είναι προς την ίδια κατεύθυνση με την μεταβολή της τεχνολογικής προόδου<sup>106</sup>. Όπως γίνεται αντιληπτό, επειδή κατά κανόνα η τεχνολογία εξελίσσεται, είναι λογικό και η επιχειρηματικότητα να επηρεάζεται θετικά. Σύμφωνα με τον Schumpeter αυτή η σχέση ανάμεσα στην επιχειρηματικότητα και την τεχνολογία οφείλεται στην απροθυμία των διοικούντων των υπαρχόντων επιχειρήσεων να αναπροσαρμόσουν ή ακόμα και να καταργήσουν γραμμές παραγωγής, προκειμένου να υιοθετηθούν νέες τεχνολογίες. Σε αντίθεση, είναι πολύ πιο εύκολο για νέες επιχειρήσεις να εφαρμόσουν από την αρχή καινοτόμες μεθόδους παραγωγής, διότι πολύ απλά δεν υπάρχουν ήδη υπάρχουσες μέθοδοι.

Ιδιαίτερη σημασία στον προσδιορισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατέχουν τα δημογραφικά στοιχεία. Πιο συγκεκριμένα η σύνθεση της ηλικίας του πληθυσμού φαίνεται πως επηρεάζει τη ροπή των ατόμων για επιχειρηματική δράση. Τα άτομα τα οποία είναι άνω των 25 ετών είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση καθώς είναι μέλη του εργατικού δυναμικού και εμφανίζουν μεγαλύτερη δεκτικότητα στον κίνδυνο (Reynolds 1991). Επίσης, ο κίνδυνος της αποτυχίας είναι περισσότερο

---

<sup>106</sup> Shane S., "Explaining variation in rates of Entrepreneurship in the United States 1899-1988", Journal of Management, Vol.22, No5, 1996, σελ.749

αποδεκτός στα άτομα τα οποία έχουν αρκετά μικρή ηλικία για να ανακάμψουν από μία επιχειρηματική αποτυχία. Βεβαίως στις Η.Π.Α. δεν παρατηρείται η ίδια γήρανση του πληθυσμού, η οποία είναι εμφανής στις υπόλοιπες αναπτυσσόμενες χώρες. Αυτό οφείλεται στην έντονη μετανάστευση η οποία τείνει να διατηρεί σε χαμηλά επίπεδα τον μέσο όρο ηλικίας επηρεάζοντας έτσι την επιχειρηματικότητα.

Από την άλλη πλευρά η μετανάστευση επηρεάζει την επιχειρηματικότητα όχι μόνο μέσα από την ηλικιακή σύνθεση των μεταναστών, αλλά και μέσα από την αλλαγή της αναλογίας γηγενών-μεταναστών που επέρχεται. Έχει παρατηρηθεί στις Η.Π.Α. ότι οι μετανάστες παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά ροπής προς την επιχειρηματικότητα σε σχέση με τους γηγενείς<sup>107</sup>. Αυτό οφείλεται σε μία σειρά από λόγους οι οποίοι οδηγούν σε αυτή τη διαφοροποίηση. Κατ' αρχάς οι νέο-εισερχόμενοι μετανάστες συναντούν φραγμούς στην αγορά εργασίας και γενικώς είναι δύσκολο να ανέλθουν στην κοινωνική κλίμακα. Γι' αυτό το λόγο η ανάληψη επιχειρηματικής δράσης είναι συχνά η διέξοδος στην κοινωνική απομόνωση. Παράλληλα, καθώς η ανάγκη για οικονομική ανέλιξη είναι εντονότερη στους μετανάστες, αφού δεν έχουν ακόμα δημιουργήσει περιουσία στις Η.Π.Α., αυτά τα άτομα είναι πιο δεκτικά σε μορφές εργασίας οι οποίες δε χαιρούν πια της αποδοχής των γηγενών κατοίκων (Waldiger et al 1990). Σημαντικός παράγοντας είναι και το γεγονός ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις των μεταναστών είναι σε θέση να αξιοποιήσουν το φθηνό εργατικό δυναμικό που προσφέρεται από τα μέλη της οικογένειας.

---

<sup>107</sup> Shane S., "Explaining variation in rates of Entrepreneurship in the United States 1899-1988", Journal of Management, Vol.22, No5, 1996, σελ.754

Επιπροσθέτως, το μορφωτικό επίπεδο επηρεάζει την τάση για ανάληψη επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Σύμφωνα με τη μελέτη του Aronson το 1991 τα άτομα με ανώτερο μορφωτικό επίπεδο είναι περισσότερο πιθανόν να αναλάβουν επιχειρηματική δράση. Η ερμηνεία η οποία δίνεται είναι ότι αναλαμβάνοντας επιχειρηματική δράση προσδοκείται ότι θα υπάρχουν υψηλότερες αποδοχές απ'ότι εάν ήταν μισθωτός. Επομένως, προσδοκείται ότι η αμοιβή της επιχειρηματικότητας είναι υψηλότερη από την αμοιβή που θα εισέπραται το άτομο εάν ήταν σε υπαλληλική θέση.

Ακόμα ένα στοιχείο το οποίο εμφανίζει ότι επιδρά πάνω στη επιχειρηματική συμπεριφορά του ατόμου είναι οι θρησκευτικές του πεποιθήσεις. Ειδικότερα, τα άτομα τα οποία ακολουθούν τον προτεσταντισμό εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επιχειρηματικότητας σε σχέση με τα άτομα λοιπών θρησκειών και δογμάτων (Carroll 1965, Singh 1985). Ο λόγος για αυτή τη διάκριση είναι ότι ορισμένες πτυχές από τη διδασκαλία του προτεσταντισμού ενθαρρύνουν την αυτο-απασχόληση και επικροτούν την προσμονή κερδών από την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης.

Ένας παράγοντας ο οποίος φαίνεται ότι επιδρά στη επιχειρηματικότητα είναι ο βαθμός αστικοποίησης της κοινωνίας. Βεβαίως, αυτός ο παράγοντας δεν αφορά αποκλειστικά την αμερικάνικη κοινωνία καθώς το φαινόμενο της αστικοποίησης είναι έκδηλο σε μία σειρά από ανεπτυγμένα κράτη. Ωστόσο οι Η.Π.Α. ως μία κατ'εξοχήν ανεπτυγμένη κοινωνία έχει υποστεί σημαντική επίδραση στον τομέα της επιχειρηματικότητας. Έχει παρατηρηθεί

(Stinchcombe 1965) ότι μεγαλύτερος βαθμός αστικοποίησης συνεπάγεται πιο ολοκληρωμένο θεσμικό πλαίσιο και ευχερέστερη κινητικότητα σχετικά με τις ιδέες και τα αγαθά-υπηρεσίες. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι συνιστώσες της επιχειρηματικότητας.

Σημαντικός οικονομικός παράγοντας ο οποίος επίσης επηρεάζει την επιχειρηματικότητα είναι η αποταμίευση. Πιο συγκεκριμένα μεγαλύτερη διαθεσιμότητα αποταμιευθέντων κεφαλαίων συνεπάγεται και μεγαλύτερη ροπή για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης (Evans & Jovanovich 1989). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι συχνά το αρχικό κεφάλαιο που απαιτείται για την ανάληψη μίας επενδυτικής ευκαιρίας προέρχεται από τα ίδια κεφάλαια του επίδοξου επιχειρηματία. Κατά συνέπεια, για μεγάλο μέρος των υποψήφιων επιχειρηματιών η ύπαρξη αποταμιευθέντων κεφαλαίων είναι ζωτικής σημασίας για την έναρξη μίας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Παράλληλα, όσο μεγαλύτερα είναι τα αποταμιευθέντα κεφάλαια τόσο μεγαλύτερο είναι το ρίσκο που είναι διατεθειμένος να αναλάβει ο επιχειρηματίας.

Ακόμα ένας παράγοντας ο οποίος έχει επίδραση πάνω στην κλίμακα της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η φορολογική πολιτική της κυβέρνησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Φαίνεται οξύμωρο αλλά όταν αυξάνεται το επίπεδο των φόρων, αυξάνεται η τάση για ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας<sup>108</sup>. Η ερμηνεία η οποία δίνεται είναι ότι μέσα από την αυτό-απασχόληση ο επιχειρηματίας έχει διευρυμένη δυνατότητα να τροποποιήσει τα στοιχεία τα οποία μπορούν να παρουσιαστούν στις φορολογικές αρχές. Με

---

<sup>108</sup> Shane S., "Explaining variation in rates of Entrepreneurship in the United States 1899-1988", Journal of Management, Vol.22, No5, 1996, σελ.755

αυτόν τον τρόπο προσδοκά να έχει ευμενέστερη φορολογική μεταχείριση σε σύγκριση με έναν μισθωτό ο οποίος δεν έχει τη δυνατότητα να επέμβει στην απεικόνιση των οικονομικών του στοιχείων προς τις αρμόδιες αρχές.

Μία ιδιαίτερη κατηγορία επιχειρηματικής δράσης αφορά τους υπαλλήλους μίας επιχείρησης οι οποίοι στρέφονται στην ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης ξεφεύγοντας από τα όρια της συνηθισμένης οργάνωσης μίας επιχείρησης<sup>109</sup>. Το φαινόμενο αυτό είναι γνωστό ως corporate entrepreneurship ή corporate venturing (Block & McMillan 1993). Αξίζει να σημειωθεί ότι και αυτή η τάση δεν περιορίζεται αποκλειστικά στις Η.Π.Α., αλλά κατά κύριο λόγο έχει αναπτυχθεί σε αυτή τη χώρα.

#### 4.1.2 Καναδάς

Αν και στο γενικό περίγραμμα ο Καναδάς παρουσιάζει πολλά κοινά στοιχεία με τις Η.Π.Α., μπορούν να παρατηρηθούν κάποια ιδιάζοντα χαρακτηριστικά γηγενή της καναδικής κοινωνική και οικονομικής οργάνωσης σύμφωνα πάντα με τις έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε αυτή τη χώρα. Ξεκινώντας την ανάλυση οφείλουμε να τονίσουμε ότι και στον Καναδά -όπως προαναφέρθηκε και στις Η.Π.Α.- οι νεοεισερχόμενοι και τις περισσότερες φορές ανειδίκευτοι εργάτες (Beuajot et al.1994) αντιμετώπιζαν προβλήματα ενσωμάτωσης στον νέο περιβάλλον. Η εύρεση εργασίας ήταν δυσχερέστερη σε σχέση με τους γηγενείς πληθυσμούς και ήταν δύσκολη η ανέλιξη σε υψηλότερες βαθμίδες

---

<sup>109</sup> Badguerahanian L. & Abetti P., "The rise and fall of Merlin-Gerin foundry business", Journal of Business Venturing, Vol.10, 1995, σελ.749



του κοινωνικού και οικονομικού status<sup>110</sup>. Κατά συνέπεια η αναζήτηση της αυτο-απασχόλησης ήταν συχνά μία διέξοδος που έδινε στον νέο μετανάστη τη δυνατότητα της ανόδου στο καναδικό περιβάλλον.

Η διέξοδος η οποία ακολουθήθηκε στις περισσότερες περιπτώσεις στον Καναδά από τους νέο-αφικνούμενους μετανάστες οι οποίοι επέλεξαν να δραστηριοποιηθούν στον επιχειρηματικό στίβο είναι πολύ συγκεκριμένη. Επιλέγουν τους κλάδους της ενδίαίτησης και του λιανικού εμπορίου (Li 1994/1997). Οι κυριότεροι λόγοι για αυτή τους την επιλογή είναι ότι δεν απαιτούνται ιδιαίτερα τυπικά προσόντα για την ενασχόληση με τους προαναφερθέντες κλάδους καθώς και ότι δεν απαιτείται σημαντικό αρχικό κεφάλαιο επένδυσης. Ωστόσο αυτές οι επιλογές τους περιορίζουν σε κλάδους όπου η αποδοτικότητα είναι χαμηλή σε σχέση με άλλους κλάδους της οικονομίας όπου η απόδοση του κεφαλαίου είναι υψηλότερη αλλά αυτοί δεν μπορούν να δραστηριοποιηθούν. Παρά ταύτα, οι αυτό-απασχολούμενοι μετανάστες βρίσκονται σε ανώτερο βιοτικό επίπεδο σε σχέση με τους μισθωτούς συναδέλφους τους.

Ένα ακόμα ιδιαίζον χαρακτηριστικό του καναδικού γίνεσθαι είναι μικρή κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού από ένα κλάδο της οικονομίας σε ένα άλλο. Αυτό έχει ως συνέπεια ο μετανάστης να παραμείνει στον κλάδο της οικονομίας στον οποίο εντάχθηκε όταν πρωτοέφθασε στον Καναδά (Mata & Pendakur 1997). Με δεδομένη αυτή την ιδιομορφία ο πλέον πρόσφορος τρόπος για την ανέλιξη του ατόμου είναι η αυτό-απασχόληση στον ίδιο πάντα

---

<sup>110</sup> Hiebert D., "Economic association of self-employment in Canada", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.97

κλάδο και με βάση τις γνώσεις που έχουν αποκτηθεί από την προϋπηρεσία ως μισθωτός εργαζόμενος. Φυσική συνέπεια αυτής της τάσης ήταν η δημιουργία «εθνικών» επαγγελματικών χώρων, δηλαδή επαγγελματών τα οποία κυριαρχούνται από συγκεκριμένες εθνικές ομάδες. Για παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τους Ιταλούς στον οικοδομικό τομέα και τους Γερμανούς στην ξυλουργία.

Παράλληλα, παρατηρείται ότι όσο περισσότερο χρονικό διάστημα έχει παραμείνει ο μετανάστης στον Καναδά τόσο πιο μεγάλη είναι η διασπορά που παρουσιάζεται στους διάφορους κλάδους της οικονομίας. Οι νέο-αφικνούμενοι μετανάστες συχνά απασχολούνται σε συγκεκριμένους κλάδους και χρειάζεται να μεσολαβήσει σημαντικό χρονικό διάστημα προκειμένου να διασπαρθεί ο πληθυσμός τους σε όλους τους κλάδους της καναδικής οικονομίας. Χαρακτηριστικά αξίζει να σημειωθεί ότι τα άτομα καναδικής εθνικής προέλευσης παρουσιάζουν ισοκατανομή στους διάφορους κλάδους, ενώ στο άλλο άκρο συναντάμε τα άτομα τα οποία έχουν αφιχθεί τα τελευταία 20 χρόνια όπως Λατινο-αμερικάνοι, Φιλιππινέζοι και Βιετναμέζοι οι οποίοι παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη ανισοκατανομή.

Σε σχέση με το διαφορετικό βαθμό ροπής προς την επιχειρηματικότητα αναλόγως με την εθνική προέλευση παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας ο οποίος παρουσιάζει το ποσοστό αυτό-απασχόλησης ανάλογα με την εθνική προέλευση<sup>111</sup>.

---

<sup>111</sup> Hiebert D., "Economic association of self-employment in Canada", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.102

## ΠΙΝΑΚΑΣ 1

### ΕΘΝΙΚΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟΣΤΟ ΑΥΤΟ-ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	%	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	%	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	%
ΕΒΡΑΙΟΙ	28,7	ΟΥΚΡΑΝΟΙ	18,4	<b>ΚΑΝΑΔΟΙ</b>	<b>11,5</b>
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΟΙ	23,1	ΑΝ.ΑΣΙΑ	17,9	Ν.ΑΣΙΑ	11,4
ΟΛΛΑΝΔΟΙ	22,9	ΚΙΝΕΖΟΙ	16,1	ΒΙΕΤΝΑΜΕΖΟΙ	8,7
Δ.ΑΣΙΑ	22,7	ΠΟΛΩΝΟΙ	14,7	ΜΑΥΡΟΙ ΑΦΡΙΚΑΝΟΙ	8,7
ΓΕΡΜΑΝΟΙ	22,2	ΒΑΛΚΑΝΙΟΙ	14,3	ΛΑΤΙΝΟΑΜΕΡΙΚΑΝΟΙ	8,7
ΑΡΑΒΕΣ	21,4	ΑΓΓΛΟΙ	14,2	ΠΟΡΤΟΓΑΛΟΙ	8,4
ΕΛΛΗΝΕΣ	21,3	ΙΤΑΛΟΙ	13,9	ΙΝΔΙΑΝΟΙ ΚΑΝΑΔΑ	6,7
ΟΥΓΓΡΟΙ	19,3	ΓΑΛΛΟΙ	11,7	ΦΙΛΙΠΠΙΝΕΖΟΙ	3,9

Τους υψηλότερους δείκτες επιχειρηματικότητας τους συναντάμε στα άτομα με εβραϊκή καταγωγή σε ποσοστό που αγγίζει το 28%. Στη συνέχεια ακολουθούν οι Γερμανοί, Ολλανδοί, Σκανδιναβοί και Έλληνες με ποσοστά τα οποία εκτείνονται από 21% έως 23% και οι Άραβες από τη Μέση Ανατολή (κυρίως το Ιράν) με 22%. Στον αντίποδα έχουμε τους Φιλιππινέζους με ποσοστό 3,9% και ιθαγενείς Ινδιάνους του Καναδά με 6,7%. Μία αξιοσημείωτη παρατήρηση που θα πρέπει να γίνει είναι η χαμηλή τάση για αυτο-απασχόληση που παρουσιάζουν τα άτομα που προέρχονται από τη Νότια Ασία (Ινδία-Πακιστάν-Μπαγκλαντές-Σρι Λάνκα) με ποσοστό που ανέρχεται μόλις σε 11,4%. Αυτό το φαινόμενο παρουσιάζει σημαντική διαφοροποίηση σε σχέση με την εικόνα που παρουσιάζουν οι ομοεθνείς τους που έχουν

μεταναστεύσει στο Ηνωμένο Βασίλειο όπου κατέχουν σε σημαντικό βαθμό έχουν αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα.

Ένα πρόσθετο ενδιαφέρον στοιχείο σχετικά με τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν πάνω στην επιχειρηματικότητα είναι ο ρόλος της συγκέντρωσης ατόμων της ίδιας εθνικότητας στον ίδιο κλάδο της οικονομίας. Σχετικά με άτομα ευρωπαϊκής προέλευσης παρατηρείται μία σχετική ισοκατανομή στους διάφορους κλάδους ενώ η μεγαλύτερη συγκέντρωση ατόμων σε συγκεκριμένους κλάδους απαντάται σε άτομα με ασιατική, αφρικάνικη και λατινοαμερικάνικη προέλευση. Μπορούμε εδώ να τονίσουμε ότι όσο περισσότερο διάστημα παραμένει μία εθνική ομάδα στον Καναδά τόσο πιο μεγάλη ισοκατανομή παρουσιάζει με την εξαίρεση του πληθυσμού εβραϊκής προέλευσης, ο οποίος ενώ δεν μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκει στους νεο-αφιχθέντες πληθυσμούς παρουσιάζει από κοινού με τους Φιλιππινέζους το μεγαλύτερο βαθμό συγκέντρωσης δραστηριοτήτων σε συγκεκριμένους τομείς της οικονομικής ζωής.

Εδώ θα ήταν χρήσιμο να παραθέσουμε τους κλάδους της οικονομίας στους οποίους κάθε εθνική ομάδα παρουσιάζει την μεγαλύτερη συγκέντρωση επιχειρηματικής δραστηριότητας<sup>112</sup>.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2

### ΕΘΝΙΚΗ ΠΡΟΕΛΕΥΣΗ ΚΑΙ ΚΛΑΔΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

---

<sup>112</sup> Hiebert D., "Economic association of self-employment in Canada", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.104

ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	ΚΛΑΔΟΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΕΒΡΑΙΟΙ	ΙΑΤΡΙΚΗ – ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΝΟΜΙΚΗ
ΣΚΑΝΔΙΝΑΒΟΙ	ΓΕΩΡΓΙΑ – ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΟΛΛΑΝΔΟΙ	ΓΕΩΡΓΙΑ – ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ – ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ
Δ.ΑΣΙΑ	ΟΔΗΓΟΙ – ΦΥΣΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ – ΕΜΠΟΡΙΟ ΟΙΚΟΔΟΜΙΚΩΝ
ΓΕΡΜΑΝΟΙ	ΓΕΩΡΓΙΑ – ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ
ΑΡΑΒΕΣ	ΟΔΗΓΟΙ – ΙΑΤΡΙΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ – ΠΩΛΗΤΕΣ
ΕΛΛΗΝΕΣ	ΕΝΔΙΑΙΤΗΣΗ – ΛΙΑΝΙΚΟ ΕΜΠΟΡΙΟ
ΟΥΓΓΡΟΙ	ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΑ – ΚΑΛΕΣ ΤΕΧΝΕΣ
ΟΥΚΡΑΝΟΙ	ΓΕΩΡΓΙΑ – ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ
ΑΝ.ΑΣΙΑ	ΕΝΔΙΑΙΤΗΣΗ – ΦΥΣΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ
ΚΙΝΕΖΟΙ	ΕΝΔΙΑΙΤΗΣΗ – ΦΥΣΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ
ΠΟΛΩΝΟΙ	ΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ – ΦΥΣΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ
ΒΑΛΚΑΝΙΟΙ	ΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ – ΦΥΣΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ
ΑΓΓΛΟΙ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ
ΙΤΑΛΟΙ	ΕΝΔΙΑΙΤΗΣΗ – ΠΩΛΗΤΕΣ
ΓΑΛΛΟΙ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΙΔΑΣΚΑΛΙΑ – ΚΑΛΕΣ ΤΕΧΝΕΣ
<b>ΚΑΝΑΔΟΙ</b>	<b>ΓΕΩΡΓΙΑ – ΜΗΧΑΝΙΚΟΙ</b>
Ν.ΑΣΙΑ	ΟΔΗΓΟΙ – ΓΕΩΡΓΙΑ – ΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ
ΒΙΕΤΝΑΜΕΖΟΙ	ΕΝΔΙΑΙΤΗΣΗ – ΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ – ΦΥΣΙΚΕΣ ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ
ΜΑΥΡΟΙ ΑΦΡΙΚΑΝΟΙ	ΟΔΗΓΟΙ – ΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ
ΛΑΤΙΝΟΑΜΕΡΙΚΑΝΟΙ	ΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ – ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΠΟΡΤΟΓΑΛΟΙ	ΕΡΓΑΤΕΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΩΝ
ΙΝΔΙΑΝΟΙ ΚΑΝΑΔΑ	ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ – ΓΕΩΡΓΙΑ

ΦΙΛΙΠΠΙΝΕΖΟΙ	ΟΙΚΙΑΚΑ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ - ΕΝΔΙΑΙΤΗΣΗ
--------------	----------------------------------

Σε σχέση με τον ανωτέρω πίνακα μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα που ερμηνεύουν σε σημαντικό βαθμό το βαθμό επιχειρηματικής δραστηριοποίησης των ατόμων διαφορετικών εθνικών προελεύσεων. Για παράδειγμα οι Φιλιππινέζοι είναι αναμενόμενο να έχουν χαμηλό ποσοστό αυτό-απασχόλησης καθώς δραστηριοποιούνται κυρίως σε οικιακά καθήκοντα όπως φροντίδα παιδιών και ηλικιωμένων ατόμων. Κατά συνέπεια, δεν είναι εύκολο να αναλάβουν αυτόβουλη επιχειρηματική δράση όσο παραμένουν εγκλωβισμένοι σε αυτόν τον κλάδο. Αντιθέτως, οι Άραβες οι οποίοι δραστηριοποιούνται ως οδηγοί, πωλητές καθώς επίσης σε ιατρικά επαγγέλματα είναι πολύ πιο εύκολο να μεταπηδήσουν σε μία δικιά τους νέο-δημιουργούμενη επιχείρηση και αυτό αποδεικνύεται από το υψηλό ποσοστό αυτό-απασχόλησης (21,4%) το οποίο εμφανίζεται στον Πίνακα 1.

Μία ιδιάζουσα περίπτωση είναι οι ιθαγενείς του Καναδά οι οποίοι παρουσιάζουν εξαιρετικά χαμηλά ποσοστά αυτό-απασχόλησης (6,7%) παρά το γεγονός ότι τους έχουν παραχωρηθεί μεγάλα περιθώρια αυτοδιοίκησης στις περιοχές που κατοικούν και παράλληλα ασχολούνται και με την αξιοποίηση αγροτικών και δασικών εκτάσεων. Μεγαλύτερη ακόμα απορία προξενεί το γεγονός ότι ενώ η Ομοσπονδιακή Κυβέρνηση αλλά και οι Επαρχιακές Κυβερνήσεις του Καναδά έχουν προβεί παράλληλα με την χορήγηση αυτονομίας και στη χορήγηση φορολογικών ελαφρύνσεων και επενδυτικών κινήτρων<sup>113</sup> για την τόνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στις περιοχές

---

<sup>113</sup> Merrick J., "Development on First Nation's Land", Mondaq Business Briefing, 23 Μαρτίου 2004

των ιθαγενών, παρά ταύτα αυτοί οι πληθυσμοί δεν δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά.

#### 4.2 Λατινική Αμερική

Ο χώρος της Λατινικής Αμερικής παρουσιάζει σχετική ομοιομορφία όσον αφορά το επίπεδο ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας και τα χαρακτηριστικά που αυτή παρουσιάζει. Αυτό είναι λογικό εάν λάβουμε υπ'όψη τα κοινά πολιτιστικά στοιχεία που μοιράζονται αυτοί οι πληθυσμοί. Κοινή ήταν η προσέγγιση των κυβερνήσεων των περισσότερων κρατών οι οποίες προσπαθώντας να αναπτύξουν την εθνική τους οικονομία ύψωσαν δασμολογικούς φραγμούς<sup>114</sup>. Άμεση συνέπεια ήταν η σταδιακή υποκατάσταση των εισαγωγών και η δημιουργία ενός συμπλέγματος κρατικών ή εξαρτημένων από το κράτος επιχειρήσεων οι οποίες έμαθαν να λειτουργούν σε ένα στρεβλωμένο περιβάλλον μη ικανές να λειτουργήσουν αποτελεσματικά κάτω από συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού.

Το πλήρωμα του χρόνου έφθασε όταν αρχής γενομένης από τη δεκαετία του 1990 και εντεύθεν αυτές οι χώρες άρχισαν να απελευθερώνουν τις οικονομίες τους και να περιορίζουν τον κρατικό τομέα τους.

---

<sup>114</sup> Hausmann R. & Rodrik D., "Economic Development as self-discovery", Journal of Development Economics, Vol.72, 2003, σελ.631

#### 4.2.1 Μεξικό

Το Μεξικό είναι μία χώρα, που ενώ έχει να παρουσιάσει ένα καθαρά λατινο-αμερικάνικο πολιτιστικό υπόβαθρο, πρέπει ωστόσο να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της NAFTA της οποίας είναι μέλος (μαζί με τις Η.Π.Α. και τον Καναδά). Σύμφωνα λοιπόν με αυτή τη συνθήκη η μεξικάνικη οικονομία πρέπει να φιλελευθεροποιηθεί και να πλησιάσει τα βορειοαμερικάνικα επίπεδα (Young & Welsch 1993). Πιο συγκεκριμένα πρέπει να περιοριστεί ο κρατικός παρεμβατισμός στην οικονομική ζωή, να περιοριστούν οι δασμολογικοί φραγμοί και γενικότερα να καταστεί η χώρα ελκυστικότερος προορισμός για το ξένο κεφάλαιο. Ταυτόχρονα, ένα διαρκώς μεγαλύτερο μέρος της μεξικάνικης οικονομίας προσανατολίζεται σταθερά στη συναρμολόγηση και γενικότερα παραγωγή αγαθών τα οποία προορίζονται για την αγορά των Η.Π.Α.. Αξίζει να σημειώσουμε ότι αυτό είναι ένα διαφοροποιητικό στοιχείο του Μεξικού από τις υπόλοιπες λατινο-αμερικάνικες χώρες οι οποίες δεν εξαρτώνται τόσο έντονα από τις συναλλαγές τους με τις Η.Π.Α., με αποτέλεσμα να αναπτύσσουν τις οικονομίες τους κυρίως με βάση τους διαθέσιμους εγχώρια φυσικούς πόρους και τις ανάγκες των εσωτερικών αγορών<sup>115</sup>.

Παρά ταύτα παραμένουν εγγενείς αδυναμίες στη μεξικάνικη οικονομία οι οποίες καθιστούν δυσχερή τη δραστηριοποίηση των επιχειρηματιών. Ένα τέτοιο πρόβλημα είναι η ανεπάρκεια του τραπεζικού τομέα όσον αφορά τη δανειοδότηση του επιχειρηματικού στίβου. Ο υψηλός πληθωρισμός ο οποίος

---

<sup>115</sup> Hausmann R. & Rodrik D., "Economic Development as self-discovery", Journal of Development Economics, Vol.72, 2003, σελ.631



ταλανίζει το Μεξικό ωθεί τα επιτόκια χορηγήσεων σε υψηλά επίπεδα με αποτέλεσμα να αυξάνεται το κόστος του χρήματος. Αυτή η κατάσταση επιδεινώνεται από την εγγενή δυσπιστία του τραπεζικού τομέα όσον αφορά τη χορήγηση δανείων σε επιχειρήσεις<sup>116</sup>. Κατά συνέπεια, ο επιχειρηματικός κόσμος δύσκολα μπορεί να στηριχτεί στον τραπεζικό τομέα προκειμένου να αναπτύξει τις δραστηριότητές του.

Επιπρόσθετα, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να στηριχτούν σε άλλες πηγές χρηματοδότησης οι οποίες είναι προσφιλείς στις ανεπτυγμένες χώρες. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι ο θεσμός του venture capital δεν έχει διαδοθεί ακόμα σε ικανοποιητικό βαθμό στο Μεξικό (Wachtel 1999). Παρατηρούμε λοιπόν ότι μία μεξικάνικη επιχείρηση συναντά πολύ σημαντικά εμπόδια στην προσπάθειά της για ανεύρεση κεφαλαίων προς επένδυση.

Στο γενικότερο επιχειρηματικό γίγνεσθαι δεν είναι άμοιρη ευθυνών και η μεξικάνικη κυβέρνηση. Ειδικότερα, η φορολογία παραμένει σε υψηλά επίπεδα και επιπλέον, όπως κοινός τόπος για τις υπό ανάπτυξη χώρες, υπάρχει μεγαλύτερη συμμετοχή των εμμέσων φόρων σε σύγκριση με τους άμεσους φόρους. Ο κρατικός τομέας επιδρά στον επιχειρηματικό κόσμο και μέσω του έντονου παρεμβατισμού ο οποίος παραμένει ακόμα εμφανής. Ο μεξικάνικος δημόσιος τομέας θεωρείται ότι είναι γραφειοκρατικός και διεφθαρμένος. Καθίσταται, επομένως σαφές, ότι υπάρχουν ακόμα σημαντικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου να απελευθερωθεί ο δυναμισμός του μεξικάνικου επιχειρηματικού κόσμου.

---

<sup>116</sup> Lee S. & Peterson S., "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000, σελ.414

Ωστόσο και οι ίδιοι οι επιχειρηματίες παρουσιάζουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία δεν υποβοηθούν το επιχειρηματικό κλίμα. Ένα από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η αποστροφή στον κίνδυνο. Είναι γεγονός ότι οι μεξικάνοι επιχειρηματίες δεν είναι δεκτικοί στην αποδοχή του κινδύνου. Εκ παραλλήλου, αυτήν την ανασφάλεια η οποία διακατέχει τους επιχειρηματίες μεγεθύνεται από την έλλειψη εμπιστοσύνης που επιδεικνύουν οι πελάτες σε προϊόντα και προμηθευτές. Αυτό συνεπάγεται ότι δεν μπορεί να οικοδομηθεί μία μακροπρόθεσμη σχέση ανάμεσα σε συγκεκριμένους πελάτες και προμηθευτές, καθιστώντας έτσι επισφαλής τη θέση των όλων συναλλασσομένων.

Ένα χαρακτηριστικό της μεξικάνικης κοινωνίας το οποίο επηρεάζει τον επιχειρηματικό κόσμο είναι η θέση της γυναίκας. Η μεξικάνικη κοινωνία θεωρείται πατριαρχική με παραδοσιακές κοινωνικές δομές. Κατά συνέπεια, η γυναίκα έχει αυστηρά προκαθορισμένο ρόλο να επιτελέσει μέσα σε αυτό το περιοριστικό περιβάλλον το οποίο δεν την αποδέχεται ως μέλος της επιχειρηματικής κοινότητας. Δεν είναι λοιπόν καθόλου παράξενο το γεγονός ότι η γυναίκα επιχειρηματίας έχει να αντιμετωπίσει τον κοινωνικό ρατσισμό απέναντι στις όποιες προσπάθειες κάνει στον επαγγελματικό στίβο.

Μία ακόμα συνέπεια της παραδοσιακής μορφής που παρουσιάζει η μεξικάνικη κοινωνία είναι ο κεντρικός ρόλος που διαδραματίζει η οικογένεια στην επαγγελματική ζωή των μελών της. Αυτός ο ρόλος μεταφράζεται σε υποστήριξη των μελών της οικογένειας στα επιχειρηματικά τους εγχειρήματα

είτε άμεσα είτε μέσω άλλων φορέων (Hofstede 1980). Αυτή η επέμβαση μπορεί να είναι μέσω επαγγελματικών ενώσεων, πελατών, προμηθευτών ή μέσω δημοσίων σχέσεων-γνωριμιών στους οποίους έχει πρόσβαση το οικογενειακό περιβάλλον.

Ωστόσο, η ένταξη του Μεξικού στη NAFTA και οι διαρκώς αυξανόμενες συναλλαγές με τους βορειο-αμερικάνους εταίρους επιφέρουν αλλαγές στην πατροπαράδοτη δομή και λειτουργία της μεξικάνικης κοινωνίας (Trompenaars 1994). Παρατηρείται μία σταδιακή συρρίκνωση του ρυθμιστικού ρόλου της οικογένειας, ενώ προβάλλονται ολοένα και περισσότερο τα προσωπικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία. Θα μπορούσε επομένως να λεχθεί ότι το Μεξικό παρουσιάζει τα χαρακτηριστικά μία οικονομίας σε μετάβαση.

#### 4.2.2 Κούβα

Η Κούβα είναι μία ξεχωριστή περίπτωση όπου η συνολική προσέγγιση του θέματος της επιχειρηματικότητας πρέπει να προσεγγιστεί κάτω από ένα εντελώς διαφορετικό πρίσμα. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1990, η χώρα ακολουθούσε το κομμουνιστικό μοντέλο του απόλυτου κρατικού ελέγχου πάνω στους συντελεστές της παραγωγής και των δυνάμεων της αγοράς. Έκτοτε η πτώση της Σοβιετικής Ένωσης και οι συνακόλουθες μεταρρυθμίσεις στις οποίες προχώρησε το καθεστώς άρχισαν να αλλάζουν τον επιχειρηματικό χάρτη της χώρας έστω και μικρά, αλλά ουσιαστικά βήματα.

Προτού προχωρήσουμε στις πρόσφατες εξελίξεις θα άξιζε να επισημάνουμε ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία κληρονομήθηκαν από τις συνθήκες του παρελθόντος στο παρόν και επηρεάζουν εισέτι το επιχειρηματικό κλίμα στην Κούβα. Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας είναι το υψηλό μορφωτικό επίπεδο το οποίο κατέχει ο κουβανικός λαός<sup>117</sup>. Αυτό το μορφωτικό επίπεδο είναι προϊόν της υποχρεωτικής δημόσιας παιδείας την οποία απολάμβαναν οι Κουβανοί.

Παρά ταύτα, ορισμένα άλλα χαρακτηριστικά τα οποία απέκτησε κατά τη διάρκεια της κομμουνιστικής διακυβέρνησης ο κουβανικός λαός επηρεάζουν αρνητικά την επιχειρηματικότητα. Η έλλειψη κινήτρων στον χώρο εργασίας στην οποία είχε συνηθίσει ο μέσος Κουβανός τον έχουν στερήσει από την ενεργητικότητα και το ανήσυχο πνεύμα. Παράλληλα, δεν επιδεικνύουν την αναγκαία ανταγωνιστικότητα που μπορεί να συναντήσει κανείς στον εργασιακό χώρο μίας ελεύθερης οικονομίας. Επιπρόσθετα, χαρακτηρίζονται από χαλαρότητα σε θέματα που αφορούν την πειθαρχία κατά την άσκηση των καθηκόντων.

Πάντως το πνεύμα επιχειρηματικότητας του κουβανικού λαού εύρισκε διέξοδο μέσα από την παρα-οικονομία. Η κινητήριος δύναμη για την ενασχόληση με τη «μαύρη» αγορά δεν ήταν τόσο η επιθυμία για κερδοσκοπία όσο η ανάγκη για επιβίωση και βελτίωση του βιοτικού επιπέδου του κουβανικού νοικοκυριού.

---

<sup>117</sup> Perez L., "The population of Cuba: the Growth and Characteristics of its Labor Force", The Columbia Journal of World Business, 1995, σελ.64

Μέσα λοιπόν από αυτό το παράνομο εμπόριο εκδηλώθηκε η δημιουργικότητα και εφευρετικότητα η οποία χαρακτηρίζουν τους Κουβανούς.

Το σταδιακό άνοιγμα της κουβανικής αγοράς που ακολούθησε τις πρόσφατες μεταρρυθμίσεις έδωσε την ευκαιρία για να εκδηλωθούν ανοικτά ορισμένα χαρίσματα της κουβανικής επιχειρηματικότητας. Ιδιαίτερα στον τομέα της γεωργίας οι Κουβανοί έδειξαν να αφουγκράζονται τις ανάγκες της αγοράς και να προσαρμόζονται ταχέως στις απαιτήσεις της νέας κατάστασης<sup>118</sup> αξιοποιώντας οποιοδήποτε περιθώριο για επιχειρηματική δράση τους δημιουργούσε η κυβερνητική πολιτική.

#### 4.2.3 Βραζιλία

Κεντρικός στόχος των βραζιλιάνικων κυβερνήσεων από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και εξής είναι –όπως και στην περίπτωση του Μεξικού- ο περιορισμός του δημόσιου τομέα και η φιλελευθεροποίηση της οικονομικής ζωής. Ωστόσο, αξίζει να παρουσιαστούν συνοπτικά οι οικονομικές συνθήκες που χαρακτήριζαν αυτή τη χώρα κατά την προηγούμενη περίοδο, καθώς είναι ενδεικτικές του πως επηρεάζεται η επιχειρηματικότητα σε περιόδους αστάθειας και οικονομικής αρρυθμίας.

---

<sup>118</sup> Perez L., "The population of Cuba: the Growth and Characteristics of its Labor Force", The Columbia Journal of World Business, 1995, σελ.64

Πριν από το 1990 το ασταθές πολιτικό κλίμα, όπου κατείχε κεντρική θέση ο στρατός, είχε αποσυνθέσει την ομαλή οικονομική ζωή και είχε οδηγήσει τη χώρα σε εξαιρετικά υψηλούς ρυθμούς πληθωρισμού της τάξης του 50% μηνιαίως<sup>119</sup>. Η επίδραση αυτού του ρυθμού πληθωρισμού ήταν καθοριστική για τον επιχειρηματικό κόσμο. Οι επιχειρηματίες ήταν αναγκασμένοι να προβαίνουν σε αυξήσεις μισθών κάθε μήνα, προκειμένου να μπορέσουν να διατηρήσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Αντιστοίχως, ήταν επιβεβλημένο να αναπροσαρμόζουν τις τιμές των πωλούμενων προϊόντων και υπηρεσιών σε καθημερινή βάση ή να τις εκφράζουν σε αμερικάνικα δολάρια, προκειμένου να παραμείνουν ανταγωνιστικοί σε αυτό το ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε περίπτωση που προπωλούνταν ή προαγοράζονταν αγαθά οι τιμές μεταβάλλονταν ανάλογα με το συμφωνηθέντα χρόνο παράδοσης. Επίσης, η αποπληρωμή των υποχρεώσεων των επιχειρήσεων μετατίθετο όσο το δυνατόν αργότερα καθώς η πραγματική αξία των χρημάτων που πληρώνονταν μειώνονταν σε βάθος χρόνου.

Στο κοινωνικό επίπεδο η παραδοσιακές δομές της βραζιλιάνικης οικογένειας καθόριζαν σε μεγάλο βαθμό τη θέση της γυναίκας στον επιχειρηματικό τομέα. Κατ'αρχάς, δεν δινόταν έμφαση στην κατάρτιση της γυναίκας για το λόγο ότι η γυναίκα δεν ήταν προορισμένη για να απασχοληθεί στον επαγγελματικό τομέα. Η έλλειψη προσόντων και η αρνητική στάση του περιβάλλοντος ήταν σημαντικοί αποτρεπτικοί παράγοντες, με αποτέλεσμα η γυναίκα να περιοριστεί σε χαμηλόμισθες θέσεις ανειδίκευτης εργασίας και σπανίως να εκπροσωπείται σε υψηλόβαθμες θέσεις.

---

<sup>119</sup> Jones K., "Psychodynamics, Gender and Reactionary Entrepreneurship in metropolitan Sao Paulo, Brazil", *Women in Management Review*, Vol.15, No4, 2000, σελ.208

Φυσικά, έκτοτε η εικόνα της βραζιλιάνικης κοινωνίας έχει αλλάξει σημαντικά. Έχει περιοριστεί ο πατριαρχικός ρόλος του άνδρα και έχει διευρυνθεί η πρόσβαση των γυναικών στον τομέα της εκπαίδευσης. Έχοντας καλύτερη κατάρτιση και μεγαλύτερη ελευθερία για εύρεση απασχόλησης από το οικογενειακό περιβάλλον οι γυναίκες σε αυτή τη χώρα έχουν κατακτήσει ένα ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στην οικονομική ζωή και χαρακτηριστικά αναφέρουμε ότι ενώ το 1970 οι γυναίκες κατείχαν 19.000 θέσεις εξειδικευμένης εργασίας στην περιοχή του Sao Paulo, το 1980 ο αριθμός ανέβηκε σε 95.000 (Nash & Fernandez-Kelly 1983).

#### 4.2.4 Αργεντινή

Ακολουθώντας το γενικό μοντέλο των λατινο-αμερικάνικων χωρών η Αργεντινή χαρακτηριζόταν από έντονο κρατικό παρεμβατισμό. Αυτός ο παρεμβατισμός εκφραζόταν μέσα από τον υπερμεγέθη δημόσιο τομέα ο οποίος λειτουργούσε με γραφειοκρατικές διαδικασίες καθώς και μέσα από την κρατική ιδιοκτησία σε μεγάλες επιχειρήσεις κοινής ωφελείας. Σε ορισμένες περιπτώσεις το κράτος είχε συστήσει αυτές τις επιχειρήσεις, ενώ σε άλλες περιπτώσεις είχαν περιέλθει στην ιδιοκτησία του μέσω της διαδικασίας της εθνικοποίησης.

Η κατάσταση άρχισε να αλλάζει στις αρχές της δεκαετίας του 1990 όταν η κυβέρνηση άρχισε να περιορίζει τον κρατικό τομέα προβαίνοντας σε ιδιωτικοποιήσεις κρατικών επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, στον τομέα των τηλεπικοινωνιών τη θέση της πρότερης κρατικής επιχείρησης κατέχουν δύο ιδιωτικές εταιρείες<sup>120</sup>. Τα αποτελέσματα ήταν θετικά καθώς σημειώθηκε άνοδος στο εύρος των παρεχόμενων υπηρεσιών (Petrazzini & Guerrero 2000). Ωστόσο, το κράτος δεν παρέμεινε θεατής των τεκταινομένων σε αυτόν τον τομέα καθώς παρέμβει προκειμένου να χαμηλώσει το κόστος της χρήσης αυτών των υπηρεσιών, διατηρώντας κατ'αυτόν τον τρόπο το ρυθμιστικό του ρόλο.

#### 4.2.5 Βενεζουέλα

Στη χώρα αυτή το επιχειρηματικό κλίμα δεν παρουσιάζει σημαντικές αποκλίσεις από το γενικότερο πλαίσιο που έχει περιγραφεί στις προηγούμενες λατινο-αμερικάνικες οικονομίες. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν παραδοσιακές δομές οι οποίες έχουν μακρόχρονη ιστορία και έχουν ριζώσει στον επιχειρηματική κουλτούρα<sup>121</sup>. Ορισμένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά αυτής της παραδοσιακή προσέγγισης των επιχειρήσεων είναι η αυστηρή ιεραρχία στις εργασιακές σχέσεις όπου παρατηρείται σημαντική απόσταση ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους. Σύμφυτος με αυτή

---

<sup>120</sup> Guillen M. & Suarez S., "Developing the Internet: entrepreneurship and public policy in Ireland, Singapore, Argentina and Spain", *Telecommunications Policy*, Vol.25, 2001, σελ.365

<sup>121</sup> Graneli E., "Culture and Globalization: a Latin American challenge", *Industrial and Commercial Training*, Vol.32, No3, 2000, σελ.90



την επιχειρηματική κουλτούρα είναι ο έντονος προστατευτισμός ο οποίος χαρακτηρίζει όχι μονάχα τις σχέσεις του κράτους με το υπόλοιπο οικονομικό γίνεσθαι αλλά και τις σχέσεις ανάμεσα σε επιχειρήσεις και εργαζομένους. Συχνά ξένες επιχειρήσεις αλλά και πρωτοπόρες εγχώριες επιχειρήσεις που επένδυσαν στην Βενεζουέλα συνάντησαν δυσκολίες κατά την εφαρμογή χαρακτηριστικών όπως η ομαδική εργασία, η ανταλλαγή πληροφοριών, η ανάληψη πρωτοβουλιών και ευθυνών.

#### 4.2.6 Παραγωγή

Ένα ενδιαφέρον στοιχείο του επιχειρηματικού κλίματος στην Παραγουάη είναι η πρωτοβουλία της κυβέρνησης για κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού. Πιο συγκεκριμένα κάθε επιχείρηση η οποία προτίθεται να επιμορφώσει το ανθρώπινο δυναμικό της μπορεί να διεκδικήσει την αρωγή της κεντρικής κυβέρνησης. Αυτή με τη σειρά της, ανεξάρτητα από την δανειοληπτική κατάσταση της αιτούμενης επιχείρησης, συμμετέχει κατά ένα ποσοστό στα έξοδα κατάρτισης του προσωπικού μιας επιχείρησης. Εδώ είναι χρήσιμο να τονιστεί ότι η επιχείρηση δεν απαλλάσσεται ολοκληρωτικά από το βάρος, αλλά συνεπικουρείται σε αυτό από το κράτος.

#### 4.2.7 Χιλή

Το πιο χαρακτηριστικό στοιχείο, το οποίο διαφοροποιεί το επιχειρηματικό κλίμα της Χιλής σε σχέση με τις υπόλοιπες λατινο-αμερικάνικες χώρες, είναι η προσέγγιση που επιδεικνύουν οι επιχειρηματίες απέναντι στην καινοτομία. Ειδικότερα αφορά τη σχέση που έχουν όσοι δημιουργούν καινοτομίες με τη διαδικασία της λήψης αποφάσεων. Ανεξάρτητα από το βαθμό της αυθεντίας που μπορεί να απολαμβάνει ένα άτομο μέσα σε μία επιχείρηση, η αυθεντία από μόνη της δεν είναι αρκετή για να μπορέσει αυτό το άτομο να υποστηρίξει την καινοτομία του και τελικά αυτή να υλοποιηθεί<sup>122</sup>. Προκειμένου να υλοποιηθεί μία καινοτομία, η οποία βρίσκεται ακόμα σε θεωρητικό στάδιο, πρέπει να τεκμηριωθεί με απτά στοιχεία τα οποία απ'ότι φαίνεται έχουν μεγαλύτερη ισχύ από την ίδια τη φήμη ή τη διαίσθηση του καινοτόμου.

---

<sup>122</sup> Zahra S., Hayton J., Marcel J. & O'Neill H., "Fostering Entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges", *European Management Journal*, Vol.19, No4, 2001, σελ.366

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 4

1. Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.66
2. Khoo X. & Tan K., "Managing for quality in the USA and in Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", The TQM magazine", Vol.15, No1, 2003, σελ.17
3. Blunt P. & Jones M., "Exploring the limits of western leadership theory in East Asia and Africa", Personnel Review, Vol.26, No1/2, 1997, σελ.14
4. Freiden J. & Tacacs S., "Consumer behaviour and AIDS: assessing the business impact", Journal of Consumer Marketing, Vol.13, No6, 1996, σελ.5
5. Schreiner M., "Macroenterprise development programs in the United States and in the Developing World", World Development, Vol.31, No9, 2003, σελ.1568
6. Bouwman H. & Hulsink W., "A dynamic model of Cyber-entrepreneurship and cluster formation: application in the United States and in the Low Countries", Telematics and Informatics, Vol.19, 2002, σελ.292
7. Dossani R. & Kenney M., "Creating an environment for Venture Capital in India", Vol.30, No2, 2002, σελ.229

8. Lee S.M. & Peterson S.J., "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000, σελ.410
9. Daly G., "Entrepreneurship and business culture in Japan and the U.S.", Japan and the World Economy, Vol.10, 1998, σελ.491
10. Tiessen J., "Individualism, collectivism and entrepreneurship: a framework for international comparative research", Vol.12,1997, σελ.374
11. Shane S., "Explaining variation in rates of Entrepreneurship in the United States1899-1988", Journal of Management, Vol.22, No5, 1996, σελ.749
12. Badguerahanian L. & Abetti P., "The rise and fall of Merlin-Gerin foundry business", Journal of Business Venturing, Vol.10, 1995, σελ.749
13. Hiebert D., "Economic association of self-employment in Canada", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.97
14. Merrick J., "Development on First Nation's Land", Mondaq Business Briefing, 23 Μαρτίου 2004
15. Hausmann R. & Rodrik D., "Economic Development as self-discovery", Journal of Development Economics, Vol.72, 2003, σελ.631

16. Lee S. & Peterson S., "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000, σελ.414
17. Perez L., "The population of Cuba: the Growth and Characteristics of its Labor Force", The Colombia Journal of World Business, 1995, σελ.64
18. Jones K., "Psychodynamics, Gender and Reactionary Entrepreneurship in metropolitan Sao Paulo, Brazil", Women in Management Review, Vol.15, No4, 2000, σελ.208
19. Guillen M. & Suarez S., "Developing the Internet: entrepreneurship and public policy in Ireland, Singapore, Argentina and Spain", Telecommunications Policy, Vol.25, 2001, σελ.365
20. Graneli E., "Culture and Globalization: a Latin American challenge", Industrial and Commercial Training, Vol.32, No3, 2000, σελ.90
21. Zahra S., Hayton J., Marcel J. & O'Neill H., "Fostering Entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges", European Management Journal, Vol.19, No4, 2001, σελ.366

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΩΚΕΑΝΙΑ

### 5.1 Αυστραλία

Η Αυστραλία διατηρεί τα αγγλοσαξωνικά της χαρακτηριστικά όσον αφορά την επιχειρηματική δραστηριότητα που αναπτύσσεται σε αυτή τη χώρα. Αναλυτικότερα, ο έμφυτος σεβασμός στις αρχές της δημοκρατικότητας είναι διάχυτος και στην Αυστραλία<sup>123</sup>. Από το σεβασμό στη δημοκρατικότητα απορρέουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία ενθαρρύνουν την επιχειρηματικότητα. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι η αυτό-πεποίθηση, η ανάληψη πρωτοβουλιών καθώς και η επίδειξη ηγετικών προσόντων.

Ακόμα μία απόρροια της δημοκρατικότητας που αποπνέεται στην αυστραλιανή κοινωνία είναι η αντιμετώπιση των ατόμων που έχουν να εμφανίσουν επιτυχίες στον επαγγελματικό στίβο. Τα άτομα αυτά απολαμβάνουν την γενική εκτίμηση και αποδοχή της κοινωνίας με την προϋπόθεση ότι έχουν ανταποδώσει και ικανοποιήσει όσους συνέβαλαν στην ατομική τους πρόοδο<sup>124</sup>. Παρατηρούμε λοιπόν ότι η κοινωνική οργάνωση τείνει να αποκλείει τα άτομα τα οποία επιδεικνύουν αλαζονική συμπεριφορά. Αντιθέτως, θεωρείται αναμενόμενο και επιβεβλημένο να υπάρχει μία ανταποδοτική σχέση ανάμεσα στο άτομο και την κοινωνίας με την έννοια ότι

---

<sup>123</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.66

<sup>124</sup> Nash K., "More Aussies make do-it-alone choice", The (Adelaide) Advertiser", 15 Μαρτίου 2004

τα οφέλη από την επιτυχία ενός ατόμου πρέπει να κατευθυνθούν αναλογικά και σε όσους παράγοντες συνέβαλαν στην επιχειρηματική του προσπάθεια.

Ένα ακόμα ιδιάζον χαρακτηριστικό της αυστραλιανής κοινωνικής-οικονομικής οργάνωσης είναι η αντιμετώπιση της αποτυχίας ενός ατόμου στον επαγγελματικό χώρο. Έχει παρατηρηθεί ότι ο Αυστραλός επιχειρηματίας διέπεται από φόβο απέναντι στο ενδεχόμενο του κινδύνου. Ένας πολύ σημαντικός λόγος για αυτή την αρνητική στάση απέναντι στην αποτυχία είναι η αντιμετώπιση της αποτυχίας από την ίδια την αυστραλιανή κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, μία επιχειρηματική αποτυχία στιγματίζει τον επιχειρηματία και τον συνοδεύει στη συνέχεια της καριέρας του. Έχοντας λοιπόν να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο της περιθωριοποίησης από την πλευρά του περιβάλλοντός του, ο Αυστραλός επιχειρηματίας είναι ιδιαίτερα ευαίσθητος σε ότι αφορά την πιθανή του αποτυχία στον επαγγελματικό τομέα.

Ωστόσο, αξίζει να σημειώσουμε τη θέση που κατέχει το οικογενειακό περιβάλλον στην επιχειρηματική δράση των Αυστραλών. Η οικογένεια, με την ευρύτερη μορφή της, συμβάλλει σημαντικά στην επιχειρηματική δράση των μελών της<sup>125</sup>. Κατ'αρχάς μπορεί να συμβάλλει με τη διάθεση κεφαλαίων στη χρηματοδότηση της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, αποτελεί η ίδια μία έτοιμη αγορά για την επιχειρήσεις των μελών της, ενώ παράλληλα ασκεί επιρροή στο περιβάλλον για το άνοιγμα των αγορών.

---

<sup>125</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.66

Παράλληλα, η αυστραλέζικη κοινωνία έχει μία θετική στάση απέναντι στο θέμα της ανάληψης κερδοσκοπικής επιχειρηματικής δράσης. Σε αντίθεση με άλλες περισσότερο κollectιβιστικές κοινωνίες όπου η ατομική επιχειρηματική δραστηριότητα δεν αντιμετωπίζεται με θετική προσέγγιση, στην Αυστραλία είναι αποδεκτή η διεκδίκηση του κέρδους μέσα από την επιχειρηματική δράση. Μάλιστα, το άτομο ενθαρρύνεται θετικά από το περιβάλλον του να ασχοληθεί με την ατομική πρόοδο και ανέλιξη και να ικανοποιήσει τις προσωπικές του φιλοδοξίες.

Βεβαίως στην επιχειρηματική ζωή της Αυστραλίας δε θα πρέπει να παραβλεφθεί ο πολυεθνικός χαρακτήρας αυτής της χώρας. Για το σκοπό αυτό παρατίθεται ο παρακάτω πίνακας ο οποίος εμφανίζει το διαφορετικό βαθμό επιχειρηματικότητας, ο οποίος απαντάται σε διαφορετικές φυλετικές ομάδες.

### ΠΙΝΑΚΑΣ 3<sup>126</sup>

#### ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %	ΕΘΝΙΚΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ %
ΙΤΑΛΙΑ	33,9	ΠΟΛΩΝΙΑ	19,6
ΕΛΛΑΔΑ	31,4	<b>ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ</b>	<b>19,3</b>
ΟΛΛΑΝΔΙΑ	28,9	Η.Β. & ΙΡΛΑΝΔΙΑ	17,1
ΓΕΡΜΑΝΙΑ	23,0	ΜΑΛΑΙΣΙΑ	16,0
ΓΙΟΥΓΚΟΣΛΑΥΙΑ	20,3	ΒΙΕΤΝΑΜ	12,8

<sup>126</sup> Peters, N., "Mixed embeddedness: does it really explain immigrant entrepreneurship in Western Australia?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.44



Σε ένα μεγάλο βαθμό οι διαφοροποιήσεις που παρατηρούνται οφείλονται στις διαφορετικές παραστάσεις που έχουν οι μετανάστες από τις χώρες προέλευσής τους.

Για παράδειγμα, όσον αφορά τα άτομα ιταλικής προέλευσης, μπορούμε να τονίσουμε ότι σε πολλές περιπτώσεις έχουν εκπαιδευτεί στο επάγγελμα που εξασκούν στην Αυστραλία από τη γενέτειρα χώρα τους. Κατά συνέπεια, όταν καταφθάνουν στην Αυστραλία είναι ήδη καταρτισμένοι και απλά πρέπει να προσαρμόσουν την τέχνη τους στις τοπικές συνήθειες της νέας αγοράς. Συχνά μάλιστα έχουν μαθητεύσει σε επιχειρήσεις, στην χώρα προέλευσής τους, που ανήκουν σε συγγενικά πρόσωπα. Με αυτόν τον τρόπο φέρουν τις αξίες και τον τρόπο εργασίας τον οποίο έχουν διδαχτεί στην Ιταλία. Πιο συγκεκριμένα η σκληρή εργασία του αυτο-απασχολούμενου συνοδεύεται και από το υψηλό κοινωνικό status το οποίο απολαμβάνουν οι επιχειρηματίες. Η οικονομική ευμάρεια συνοδεύεται από τη αίγλη που απολαμβάνουν όσοι έχουν εργαζόμενους κάτω από την καθοδήγησή τους. Επίσης, η φυσική ευστροφία του ατόμου (Baldassar 1995) θεωρείται ένας από τους βασικότερους παράγοντες για την επιτυχή επαγγελματική δραστηριοποίηση του ατόμου. Για τους παραπάνω λόγους τα άτομα με ιταλική καταγωγή εμφανίζουν υψηλότερα ποσοστά επιχειρηματικής δράσης σε σχέση με τους υπόλοιπους πληθυσμούς στην Αυστραλία.

Στη συνέχεια, σχετικά με τους πληθυσμούς με ελληνική καταγωγή παρατηρείται ο ίδιος σεβασμός για τα άτομα που έχουν αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα. Επιπροσθέτως, για τους Έλληνες φαίνεται ότι

έχει ιδιαίτερη σημασία ο επιχειρηματίας να έχει δοκιμαστεί κάτω από δύσκολες καταστάσεις και να έχει αποδείξει ότι μπορεί να αντεπεξέλθει κάτω από δυσμενείς συνθήκες. Για παράδειγμα, θεωρείται ότι ακόμα και οι νομικές περιπέτειες με τη δικαιοσύνη απλά δίνουν στο άτομο την ευκαιρία να αποδείξει την αξία του και την αποφασιστικότητά του. Σχετικά με τη μεταλαμπάδευση των επιχειρηματικών αρετών στις επόμενες γενεές οι οποίες δεν έχουν γαλουχηθεί στην Ελλάδα, δίδεται μεγάλη έμφαση στην διαπαιδαγώγηση των παιδιών από τη γαργιά τους. Τα πλέον συνήθη επαγγέλματα στα οποία δραστηριοποιήθηκαν οι Έλληνες αφορούσαν δραστηριότητες συγγενείς με τη θάλασσα<sup>127</sup>. Για παράδειγμα το επάγγελμα του ναυτικού και ψαρά καθώς επίσης και το εμπόριο αλιευμάτων και εστιατόρια.

Θα ήταν χρήσιμο να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο μέρος των μεταναστών ελληνικής και ιταλικής προέλευσης αρχικά έβρισκαν κατάλυμα και απασχόληση σε κάποιο ομοεθνή επιχειρηματία. Αυτός ο επιχειρηματίας τις περισσότερες φορές ήταν μέρος του ευρύτερου οικογενειακού περιβάλλοντος ο οποίος παρείχε εργασία και ικανοποιούσε τις ανάγκες στέγασης και της ενδιαίτησης. Σε αντάλλαγμα ο νεο-αφιχθείς ήταν υποχρεωμένος να εργαστεί για ένα χρονικό διάστημα στην επιχείρηση του συγγενή επιχειρηματία. Στο περιβάλλον αυτό τελειοποιούσαν την τέχνη που είχαν μάθει στην πατρίδα τους ή μάθαιναν κάποιο νέο επάγγελμα και εξοικειώνονταν με τη γλώσσα και τα έθιμα της Αυστραλίας. Με το πέρασμα του χρόνου έχοντας αποκτήσει

---

<sup>127</sup> Peters, N., "Mixed embeddedness: does it really explain immigrant entrepreneurship in Western Australia?", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.36

εμπειρία, αρκετοί έκαναν το άλμα για να δημιουργήσουν τη δική τους επιχείρηση.

Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένας άλλος παράγοντας ο οποίος επηρεάζει το βαθμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας για τις κοινότητες των μεταναστών είναι το μέγεθος της εθνικής ομάδας στην οποία ανήκουν. Τα μέλη μίας πολυάριθμης εθνικής ομάδας έχουν πολλαπλάσιες πιθανότητες να βρουν απασχόλησης σε σχέση με τους γηγενείς κατοίκους (Evans 1989). Αυτό συμβαίνει, όπως περιγράφηκε παραπάνω, λόγω της προτίμησης των εθνικών επιχειρηματιών στην απασχόληση προσωπικού από την εθνική τους ομάδα. Έχοντας πλέον αποκτήσει εμπειρία σε κάποιον επαγγελματικό κλάδο, είναι αρκετά πιο εύκολο να μεταπηδήσουν σε μία επιχείρηση την οποία θα δημιουργήσουν οι ίδιοι.

Σε στενή σχέση και συνάφεια με την προηγούμενη διαπίστωση μπορούμε να αναφέρουμε ότι η εθνική σύνθεση μίας συνοικίας ή μίας γεωγραφικής περιοχής είναι σε θέση να επιδράσει πάνω στα διαφορετικά επίπεδα επιχειρηματικότητας που παρουσιάζουν οι διάφορες εθνότητες. Η σταδιακή εγκατάλειψη μίας περιοχής από τα μέλη μίας εθνικής κοινότητας οδηγεί σε πτώση την επιχειρηματική δραστηριότητα των μελών αυτής της εθνότητας. Το φαινόμενο αυτό παρατηρήθηκε στη δεκαετία του 1980 όπου στις φθηνές αστικές περιοχές της Αυστραλίας όπου η έλευση μεταναστών από το Βιετνάμ και την Κίνα εκτόπισε τους ιταλικής προέλευσης μετανάστες στα προάστια. Αυτό είχε ως συνέπεια την πώληση αρκετών επιχειρήσεων, οι οποίες ανήκαν σε ιταλικής καταγωγής άτομα, σε Κινέζους και Βιετναμέζους οι οποίες

μπορούσαν να ικανοποιήσουν πληρέστερα τις ανάγκες των νέων εθνικών συνοικιών στα αστικά συγκροτήματα (McDonald Hale 1988).

Στην πορεία της ιστορίας όμως άλλαξαν οι συνθήκες για τους ελληνικής καταγωγής πληθυσμούς στην Αυστραλία. Πιο συγκεκριμένα, οι Έλληνες της δεύτερης ή των μεταγενέστερων γενεών παρουσιάζουν χαμηλότερη ροπή προς αυτό-απασχόληση. Το όνειρο του μετανάστη ο οποίος κυνηγάει την επαγγελματική επιτυχία σε μία μακρινή χώρα δεν αφορά τους Έλληνες της δεύτερης γενεάς, οι οποίοι έχουν πλέον ενσωματωθεί στην ντόπια κοινωνία. Χαρακτηριστικά μπορούμε να αναφέρουμε ότι το ποσοστό των αυτό-απασχολούμενων Ελλήνων μειώθηκε από 58% το 1947 σε 20% το 1981. Οι επερχόμενες γενεές επιζητούν περισσότερο θέσεις μισθωτής εργασίας είτε στον ιδιωτικό είτε στον δημόσιο τομέα (Castles et al. 1988).

Αλλά και όσα άτομα επιδιώκουν να ασκήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα έχουν διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με τους γονείς τους. Κατ'αρχάς διαθέτουν ανώτερο μορφωτικό επίπεδο καθώς έχουν ενσωματωθεί στο εκπαιδευτικό σύστημα της Αυστραλίας. Επίσης οι επιχειρήσεις που δημιουργούν τείνουν να εξαρτώνται λιγότερο από την εθνική κοινότητα από την οποία προέρχονται. Αυτό οφείλεται στο ότι απασχολούν εργατικό δυναμικό το οποίο δεν είναι απαραίτητως ελληνικής καταγωγής και στο ότι οι πελάτες τους δεν προέρχονται στο μεγαλύτερο βαθμό από την ελληνική κοινότητα. Επίσης, το αρχικό κεφάλαιο επένδυσης είναι σημαντικά υψηλότερο από ότι στις επιχειρήσεις των γονέων τους (Peters 1999). Παρατηρούμε, επομένως, ότι οι δεύτερης γενεάς Έλληνες παρουσιάζουν σημαντικές

διαφορές σε σχέση με τους γονείς τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι όσοι Έλληνες τελικά ενσωματώθηκαν στις οικογενειακές επιχειρήσεις, είχαν μεγαλύτερη επαγγελματική επιτυχία (Walker 1988), λόγω της ανώτερης μόρφωσης που κατείχαν σε σχέση με τους γονείς τους.

Σημαντικό κίνητρο για την επαγγελματική τους καταξίωση είναι και η ανάγκη αυτοεπιβεβαίωσης στους κόλπους της αυστραλέζικης κοινωνίας. Οι Έλληνες τόσο στον τομέα της εκπαίδευσης όσο και στον επαγγελματικό τομέα αισθάνονται την ανάγκη να αποδώσουν περισσότερο σε σχέση με τους Αυστραλούς ή τις υπόλοιπες εθνικές ομάδες.

Για τους ολλανδικής προέλευσης πληθυσμούς οι οποίοι δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά στην Αυστραλία μπορούν να εξαχθούν κάποια συμπεράσματα. Είναι βαθύτατα διαποτισμένοι από τις αρχές του Καλβινισμού και κατά συνέπεια έχουν ενστερνιστεί το γεγονός ότι μέσα από τη σκληρή δουλειά θα μπορέσουν να ανελιχθούν και να προάγουν το βιοτικό τους επίπεδο. Επίσης, είναι αυτονόητο ότι πρέπει να επιδείξουν αυταπάρνηση και να προβούν σε θυσίες και στερήσεις σε ενεστώτα χρόνο, προκειμένου να επιτύχουν επιχειρηματικά στο μέλλον. Βεβαίως, για όλα τα παραπάνω είναι αναγκαίο να επιδείξουν αυτοπειθαρχία κατά την άσκηση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων.

Αυτή η έμφυτη τάση των Ολλανδών για αυτό-απασχόληση αξιοποιήθηκε από την αυστραλιανή κυβέρνηση. Στα πρώτα χρόνια μετά τον Β'Π.Π. η κυβέρνηση της Αυστραλίας οργάνωσε το μεταναστευτικό ρεύμα από Ολλανδία ούτως

ώστε αυτό να απαρτίζεται σε μεγάλο βαθμό από εμπόρους και ειδικευμένους τεχνίτες. Αυτή η σύνθεση του μεταναστευτικού ρεύματος σε συνδυασμό με την έμφυτη κλίση των Ολλανδών στα επιχειρηματικά εγχειρήματα και τη σχετική ευκολία εισόδου σε επαγγέλματα στην Αυστραλία –σε αντίθεση με τα κλειστά επαγγέλματα στην Ολλανδία (Grottenbreg 1987)- οδήγησαν σε υψηλή συμμετοχή των Ολλανδών στην επιχειρηματική κοινότητα στην Αυστραλία.

Αντίστοιχο σεβασμό απέναντι στη σκληρή εργασία παρατηρούμε ότι είναι διάχυτος και στα κινέζικης καταγωγής άτομα τα οποία δραστηριοποιούνται στην Αυστραλία<sup>128</sup>. Μάλιστα σχετικά με τους Κινέζους είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι η σκληρή εργασία είναι ένας τρόπος να αποκτήσουν το σεβασμό των συμπατριωτών τους και να θεωρηθούν αντάξιοι του παρελθόντος τους. Χαρακτηριστικά ότι η σκληρή εργασία από την πλευρά ενός Κινέζου του προσδίδει κύρος μέσα στην οικογένεια και μπορεί να ελπίζει σε μεγαλύτερη υποστήριξη από το ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον.

Ωστόσο, το αρνητικό κλίμα του αγγλοσαξωνικής προέλευσης πληθυσμού απέναντι στους μετανάστες μη-ευρωπαϊκής προέλευσης επέδρασε στην επιχειρηματική δραστηριότητα των Κινέζων. Ο αποκλεισμός από πολλές θέσεις εργασίας δεν τους άφηγε περιθώρια ανέλιξης στον τομέα της μισθωτής εργασίας. Αλλά και στον επιχειρηματικό τομέα υπήρχαν νομοθετικές διατάξεις οι οποίες έφεραν τις κινεζικές επιχειρήσεις σε μειονεκτική θέση σε σχέση με τις επιχειρήσεις των υπολοίπων εθνικών κοινοτήτων<sup>129</sup>. Για αυτό το λόγο οι

---

<sup>128</sup> Peters, N., "Mixed embeddedness: does it really explain immigrant entrepreneurship in Western Australia?", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.47

<sup>129</sup> Collins J., "Chinese entrepreneurs : the chinese diaspora in Australia", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.116

Κινέζοι σταδιακά περιορίστηκαν σε κλάδους της οικονομίας οι οποίοι δεν προσέλκυαν το ενδιαφέρον των ευρωπαϊκής καταγωγής επιχειρηματιών. Τέτοιος κλάδος ήταν το χονδρικό και λιανικό εμπόριο λαχανικών καθώς επίσης και ανθοκομικών προϊόντων. Ως αποτέλεσμα παρατηρούμε ότι μέχρι και μετά τον Β'Π.Π. οι κινέζοι επιχειρηματίες περιορίζονταν σχεδόν αποκλειστικά στους προαναφερθέντες τομείς.

Η κατάσταση άρχισε να αλλάζει δραστικά από το 1976 και εξής. Αυτή τη χρονιά η αυστραλιανή κυβέρνηση προκειμένου να προσελκύσει ξένα κεφάλαια στη χώρα άρχισε να προσελκύει κεφαλαιούχους από τις ασιατικές χώρες. Αυτοί οι μετανάστες είχαν κυρίως κινέζικη καταγωγή από το Χονγκ Κονγκ, την Ταϊβάν, το Μακάο, την Ινδονησία και τη Σιγκαπούρη. Αυτή η ομάδα επιχειρηματιών διέφεραν σημαντικά από τους Κινέζους της Αυστραλίας, καθώς έχουν διεθνοποιημένο κύκλο εργασιών (Borowski 1992) και χαρακτηρίζονται από μεγάλη οικονομική επιφάνεια. Για τους Κινέζους του Χονγκ Κονγκ ήταν μία ευκαιρία να διασφαλιστούν λόγω της επερχόμενης ενσωμάτωσης στην κομμουνιστική Κίνα. Για τους υπόλοιπους Κινέζους της διασποράς ήταν μία ευκαιρία να διευρύνουν τις εμπορικές τους δραστηριότητες στην αυστραλιανή αγορά.

Η ενσωμάτωση της αυστραλιανής αγοράς στο αντικείμενο εργασιών των Κινέζων κατέστη δυνατή κατά ένα μέρος και λόγω των στενών δεσμών οι οποίοι συνδέουν την κινέζικη οικογένεια. Τα μέλη μίας κινέζικης οικογένειας που βρίσκονται στην Αυστραλία αποτελούν χρήσιμο μέρος του δικτύου της ίδιας οικογένειας καθώς συνδυάζονται με άλλα μέλη της ίδιας οικογένειας που

βρίσκονται σε άλλη χώρα της Ν.Α.Ασίας. Εδώ θα ήταν σημαντικό να σημειώσουμε ότι αυτού του είδους οι συναλλαγές έχουν χαμηλό κόστος διεκπεραίωσης<sup>130</sup>. Ο λόγος για το μειωμένο κόστος είναι η παράκαμψη των συνηθισμένων διαδικασιών των τραπεζικών και άλλων εμπορικών υπηρεσιών. Στη θέση τους υπάρχει το δίκτυο των κινέζικων επιχειρήσεων το οποίο στηρίζεται στην εμπιστοσύνη και την αξιοπιστία των μελών του.

Το εμπορικό δίκτυο με το οποίο καλύπτουν οι Κινέζοι τις χώρες της Ν.Α.Ασίας παρουσιάζει ορισμένες ακόμα ιδιομορφίες. Υπάρχει πληρέστερη γνώση της μίας εθνικής αγοράς μέσω των συνεργαζόμενων μελών που δραστηριοποιούνται σε αυτή την περιοχή<sup>131</sup>. Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει καλύτερη πληροφόρηση σχετικά με τις πρώτες ύλες και τις δυνατότητες εισόδου σε μία αγορά (Kraar 1994). Επίσης, υπάρχει η δυνατότητα τη χρηματοδότησης ενός μέλους του δικτύου από κάποιο άλλο μέλος με όρους ευμενέστερους σε σχέση με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Θα ήταν σημαντικό να σημειωθεί ότι αντίστοιχα δίκτυα έχουν συσταθεί, αν και σε μικρότερο βαθμό, και από άτομα ινδικής προέλευσης. Μάλιστα, είναι τόσο μεγάλη η επιτυχία αυτών των δικτύων, ώστε τα 2/5 των αυστραλών εξαγωγέων με κινέζικη και ινδική καταγωγή εξάγουν προϊόντα από την Αυστραλία στον οποίων την παραγωγή δεν παρεμβαίνουν.

Επιπροσθέτως, τα μέλη της οικογένειας αποτελούν φθινό και ευέλικτο εργατικό δυναμικό και βοηθούν την οικογενειακή επιχείρηση να επιβιώσει στην ανταγωνιστική αυστραλιανή οικονομία. Προς αυτή την κατεύθυνση βοηθά και

---

<sup>130</sup> Collins J., "Chinese entrepreneurs : the chinese diaspora in Australia", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.122

<sup>131</sup> Collins J., ό.π. σελ.124



υποστήριξη της επιχείρησης από τα άτομα της κινέζικης παροικίας καθώς αποτελούν μία δεξαμενή πιστών πελατών πάνω στα οποία μπορεί να στηριχτεί μία επιχείρηση. Ένας ακόμα τρόπος με τον οποίο στηρίζει το οικογενειακό περιβάλλον τον Κινέζο επιχειρηματία είναι η το λεγόμενο *hui* (χοϋί). Αυτό είναι ένα σύστημα κυλιόμενων πιστώσεων τις οποίες χορηγεί η κινέζικη κοινότητα στα μέλη της, προκειμένου να τα βοηθήσει να ξεκινήσουν ένα επιχειρηματικό εγχείρημα (Collins 1998). Ο θεσμός του χοϋί είχε μεγάλη εφαρμογή καθώς η αυστραλιανή κυβέρνηση στα πλαίσια της κοινωνικής της πολιτικής χορηγεί επιδόματα στους νέο-εισερχόμενους μετανάστες στα πρώτα βήματά τους στην νέα τους πατρίδα.

Απόρροια των παραπάνω παραγόντων είναι τα υψηλά ποσοστά αυτό-απασχόλησης που παρουσιάζουν οι νέο-αφικνούμενοι μετανάστες με κινέζικη καταγωγή (Lever-Tracy et al. 1991). Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι το μεγαλύτερο μέρος της κινέζικης επιχειρηματικότητας κατευθύνεται στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων σε αντίθεση με την εξαγορά ήδη υπαρχόντων<sup>132</sup>. Μάλιστα το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων αυτών έχει εξαγωγικό προσανατολισμό και αφορούν κυρίως καινοτομικά προϊόντα.

Ιδιαίτερη σημασία στα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου αποδίδονται από τους Σκοτσέζους. Έχοντας ως αφετηρία τις εμπορικές δραστηριότητες που παραδοσιακά χαρακτήριζαν τους Σκοτσέζους, τα προσωπικά χαρίσματα του ατόμου όπως η ευστροφία και η πειθαρχία κατέχουν υψηλή θέση στην ερμηνεία της επιχειρηματικής δράσης αυτών των ατόμων.

---

<sup>132</sup> Collins J., "Chinese entrepreneurs : the chinese diaspora in Australia", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.123

Σχετικά με τη σύνθεση του πληθυσμού στην Αυστραλία πρέπει να τονιστούν ορισμένα σημεία τα οποία χαρακτηρίζουν αυτή τη χώρα. Τη δεκαετία του 1850 υπήρξε μαζική εισροή κινέζων μεταναστών λόγω του «πυρετού του χρυσού» που διέτρεχε εκείνη την περίοδο την Αυστραλία. Ωστόσο, αυτή η μαζική εισροή νέου πληθυσμού δημιούργησε κλίμα ξеноφοβίας και οδήγησε το 1901 στη λεγόμενη «Πολιτική της λευκής Αυστραλίας» (Yiannakis 1996). Απόρροια αυτής της πολιτικής ήταν το 98% του πληθυσμού της Αυστραλίας να έχει αγγλική-ιρλανδική προέλευση στις πρώτες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα.

Μέσα σε αυτό το κλίμα ακόμα και τα άτομα με μεσογειακή προέλευση αντιμετώπιζαν το ρατσισμό του ντόπιου πληθυσμού. Συνεπακόλουθα, οι δυνατότητες για επαγγελματική αποκατάσταση ήταν περιορισμένες. Η συνήθης απασχόληση αφορούσε την κατάληψη θέσεων μισθωτής εργασίας και ήταν επικεντρωμένη σε αγροκτήματα, στην υλοτομία και στον κατασκευαστικό τομέα. Παρά ταύτα οι δυνατότητες για ανέλιξη ήταν περιορισμένες – λόγω και της ελλιπούς γνώσης της αγγλικής γλώσσας -και η διέξοδος που δόθηκε σε πολλές περιπτώσεις ήταν η αυτό-απασχόληση (Peters 1999).

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 5

1. Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.66
2. Nash K., "More Aussies make do-it-alone choice", The (Adelaide) Advertiser", 15 Μαρτίου 2004
3. Peters, N., "Mixed embeddedness: does it really explain immigrant entrepreneurship in Western Australia?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.44
4. Collins J., "Chinese entrepreneurs : the chinese diaspora in Australia", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.116

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΑΣΙΑ

### 6.1 Ιαπωνία

Σε αυτή τη χώρα η επιχειρηματική κουλτούρα παρουσιάζει μία σειρά από ξεχωριστά χαρακτηριστικά. Ένα από κύρια στοιχεία που τονίζουν τον Ιαπωνέζο επιχειρηματία είναι η πατερναλιστική προσέγγιση που τον διακατέχει απέναντι στους εργαζόμενους<sup>133</sup>. Αυτό σημαίνει ότι ρυθμίζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο εργασίας των υφισταμένων περιορίζοντας τα περιθώρια για ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους τους. Ειδικότερα ασκείται η λεγόμενη «διοίκηση διά του παραδείγματος» (lead by example). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση ο επιχειρηματίας ή ο μάνατζερ εφαρμόζουν οι ίδιοι τον τρόπο εργασίας που επιθυμούν να εμφυσήσουν στην επιχείρηση. Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι απλά αντιγράφουν το υπόδειγμα του προϊσταμένου τους. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις αξιοποιούν τη δυνατότητα αυτόκαλλιέργειας του εργατικού τους δυναμικού.

Η κυρίαρχη θρησκεία στην Ιαπωνία έχει επηρεάσει το επιχειρηματικό κλίμα σε αυτή τη χώρα. Ο σεβασμός στη φύση, που αποτελεί βασικό στοιχείο της διδασκαλίας του σιντοϊσμού, έχει διαποτίσει και το περιβάλλον εργασίας στις ιαπωνέζικες επιχειρήσεις (Sokyo 1962). Οι εργαζόμενοι αναμένουν και οι επιχειρήσεις οι ίδιες να έχουν ως στόχο την προστασία του περιβάλλοντος.

---

<sup>133</sup> Khoo H. & Tan K., "Managing for quality in the U.S.A. and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", The TQM Magazine, Vol.15, No1, 2003, σελ.16

Μάλιστα η υιοθέτηση πολιτικών οι οποίες προστατεύουν το περιβάλλον προάγει το ηθικό στο περιβάλλον εργασίας και επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Αντίστοιχη επίδραση φαίνεται πως έχει και η εφαρμογή κανόνων δεοντολογίας στις εμπορικές δραστηριότητες της επιχείρησης<sup>134</sup>. Μία επιχείρηση η οποία εφαρμόζει κανόνες στις συναλλαγές της με πελάτες, προμηθευτές και το κράτος, οι οποίοι κανόνες συνάδουν με την ηθική των εργαζομένων βρίσκεται σε αρμονία με το εργατικό της δυναμικό (Schwepker 1999). Έχει παρατηρηθεί ότι ένας εργαζόμενος, ο οποίος αισθάνεται ότι εργάζεται σε μία επιχείρηση με ηθικούς κανόνες σύμφωνους με το δικό του σύστημα αξιών, επιδεικνύει μεγαλύτερη πίστη και αφοσίωση σε αυτή την επιχείρηση.

Ενώ θα μπορούσε κάποιος να υποθέσει ότι επικρατεί άκριτος συγκεντρωτισμός στο ιαπωνέζικο εργασιακό περιβάλλον, θα ήταν σκόπιμο να αναφέρουμε ότι η άποψη ακόμα και του κατώτερου εργάτη λαμβάνεται υπ' όψη όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό της εταιρείας (Hayashi 1988). Οι ρίζες αυτής της πρακτικής υπάρχουν στη συλλογική εργασία και ομαδικό καθήκον που συνεπαγόταν η καλλιέργεια του ρυζιού. Σε αυτές τις εποχές η συμμετοχή όλων των γεωργών ήταν επιβεβλημένη από τον προγραμματισμό της σοδειάς μέχρι την χειρωνακτική εργασία. Στη σημερινή εποχή οι ιαπωνικές επιχειρήσεις όταν πρόκειται να διαμορφώσουν τη στρατηγική τους αφουγκράζονται τις πεποιθήσεις όλων των εργαζομένων ανεξαρτήτως βαθμίδας και τμήματος (top-down and cross-

---

<sup>134</sup> Khoo H. & Tan K., "Managing for quality in the U.S.A. and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", The TQM Magazine, Vol.15, No1, 2003, σελ.17

functional). Θεωρείται σημαντικό να παίρνονται οι αποφάσεις με συναίνεση και να μην υπάρχουν παρεκκλίνουσες θέσεις όταν πρόκειται να ληφθούν αποφάσεις.

Στις ιαπωνέζικες επιχειρήσεις είναι σημαντικός δείκτης υγείας μακροχρόνια απασχόληση των εργαζομένων. Οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να απασχολούν το ίδιο προσωπικό για μία σειρά ετών. Προς αυτήν την κατεύθυνση συμβάλλει και η αρμονία η οποία χαρακτηρίζει τις κοινωνικές και κατ'επέκταση και τις εργασιακές σχέσεις στην Ιαπωνία. Το κλίμα της συναίνεσης το οποίο επιδιώκεται να υπάρχει προτού ληφθεί κάποια απόφαση συμβάλλει στην εξομάλυνση των σχέσεων. Ως παρεπόμενο είναι η παραμονή του μεγαλύτερου μέρους του εργατικού δυναμικού για μεγάλες χρονικές περιόδους στην ίδια επιχείρηση.

Ακόμα ένα στοιχείο το οποίο διακρίνει τον Ιάπωνα επιχειρηματία σε σχέση με τους συναδέλφους του από τις υπόλοιπες χώρες είναι η προσήλωσή του στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Στις ιαπωνικές επιχειρήσεις ο κυριότερος στόχος είναι η ικανοποίηση του πελάτη<sup>135</sup>. Παρατηρούμε ότι άλλοι στόχοι όπως η μεγιστοποίηση των κερδών ή η κατάκτηση μεριδίου της αγοράς έρχονται σε ύστερη θέση στην ιεράρχηση των σκοπών. Σε αυτό συμβάλλουν και οι αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες χαρακτηρίζουν όλες τις βαθμίδες της ιαπωνικής κοινωνίας, καθώς ο υπάλληλος έχοντας μακρόχρονη παραμονή στην ίδια επιχείρηση μπορεί να αφοσιωθεί αποτελεσματικότερα στην εξυπηρέτηση της πελατείας (Watanabe 1999). Ο βαθμός της

---

<sup>135</sup> Khoo H. & Tan K., "Managing for quality in the U.S.A. and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", The TQM Magazine, Vol.15, No1, 2003, σελ.18

προσήλωσης στην εξυπηρέτηση του πελάτη συχνά αγγίζει το όριο του εξευτελισμού για τον υπάλληλο. Ένα φωτεινό παράδειγμα της κλίμακας στην οποία μπορεί να φτάσει η εξυπηρέτηση της πελατεία είναι ότι στη Mazda οι εργαζόμενοι μεριμνούν ακόμα και για την ανανέωση της ασφάλισης των οχημάτων που έχουν πωληθεί (Turpin 1995).

Ακόμα ένα στοιχείο από τη διδασκαλία του σιντοϊσμού και του βουδισμού που έχει προεκτάσεις στον επιχειρηματικό τομέα είναι η ενθάρρυνση για διά βίου παιδεία (Watt 1982). Η βαθύτερη αιτία είναι η παρότρυνση για διαρκή βελτίωση του ατόμου μέσα από την πνευματική αναζήτηση και την εσωτερική καλλιέργεια του ατόμου<sup>136</sup>. Απόρροια της παραπάνω πεποίθησης της ιαπωνικής κοινωνίας είναι η πολιτική που έχουν εφαρμόσει πολλές ιαπωνικές επιχειρήσεις οι οποίες με αυτόν τον τρόπο αποσκοπούν στην πνευματική ανέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού τους (Sasaki 1982). Τη διαδικασία της διαρκούς εκπαίδευσης του προσωπικού διευκολύνει η κοινωνική ειρήνη η οποία χαρακτηρίζει τις ανθρώπινες σχέσεις στην Ιαπωνία. Έχοντας αρμονικές κοινωνικές σχέσεις είναι πιο εύκολη η επικοινωνία μεταξύ των ατόμων και η ανταλλαγή των γνώσεων και των πληροφοριών.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα του κλίματος που έχουν καθιερώσει και στον χώρο εργασίας οι Ιάπωνες επιχειρηματίες είναι η ιεράρχηση ανάμεσα στο ομαδικό και το ατομικό συμφέρον. Στις ιαπωνικές επιχειρήσεις ο εργαζόμενος έχει γαλουχηθεί να προτάσσει το συμφέρον του κοινωνικού συνόλου στο οποίο ανήκει καθώς επίσης και της επιχείρησης θέτοντας έτσι σε ύστερη θέση το

---

<sup>136</sup> Khoo H. & Tan K., "Managing for quality in the U.S.A. and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", The TQM Magazine, Vol.15, No1, 2003, σελ.19

προσωπικό του συμφέρον (Tsang 1999). Βεβαίως, αυτή η ιεράρχηση ανάμεσα στο άτομο και το σύνολο δεν είναι αποκλειστικά αποτέλεσμα της πολιτικής των επιχειρήσεων καθώς το εκπαιδευτικό σύστημα της Ιαπωνίας διαποτίζει τους μαθητές με αντίστοιχη θεώρηση. Η οικογένεια επίσης συμβάλλει στην προβολή του ομαδικού συμφέροντος έναντι του ατομικού.

Ο μέσος Ιαπωνέζος επιχειρηματίας όταν εντοπίζει κάποια αρρυθμία ή αδυναμία στην εταιρεία του ακολουθεί διαφορετική αντιμετώπιση σε σχέση με αλλοεθνείς επιχειρηματίες. Στην Ιαπωνία η επέμβαση συνήθως έγκειται στην τροποποίηση των μεθόδων παραγωγής προκειμένου να αποκατασταθεί η ισορροπία και να διατηρηθεί η ανταγωνιστικότητα της εταιρείας. Παρατηρούμε, επομένως, ότι η αντικατάσταση μέρους του εργατικού δυναμικού δεν είναι από τις λύσεις που πρόθυμα και ακολουθούν οι Ιάπωνες επιχειρηματίες. Μάλιστα στην αντιμετώπιση των πιθανών προβλημάτων κατέχει σημαντική θέση η προσωπική γνώμη των εργαζομένων. Παρατηρούμε επομένως ότι ο σεβασμός που διέπει τις σχέσεις ανάμεσα στον επιχειρηματία και τους υφισταμένους του είναι σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα. Με τη συμβουλευτική γνώμη των εργαζομένων έχουν οι επιχειρηματίες μία καθοδήγηση σχετικά με τις αλλαγές στις οποίες πρέπει να προβούν. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι στη ΤΟΥΟΤΑ κάθε εργαζόμενος υποβάλλει κατά μέσο όρο 27 προτάσεις σε ετήσια βάση (Mak 1999).

Μία πρόσθετη διάσταση την οποία δίνουν οι Ιάπωνες επιχειρηματίες στις εργασιακές σχέσεις είναι η αλληλοσυσχέτισή τους με την ποιότητα της παραγωγής. Οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι και ευρύτερα η σωστή λειτουργία



της αλυσίδας παραγωγής είναι καθοριστικής σημασίας για την προσφορά αγαθών ή υπηρεσιών που προάγουν τη θέση της επιχείρησης. Για αυτό το λόγο στις ιαπωνικές επιχειρήσεις δίδεται μεγάλη σημασία στην αμφίδρομη επικοινωνία ανάμεσα στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης και τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως βαθμίδας. Με την κατάλληλη ανταλλαγή πληροφοριών και απόψεων είναι αποτελεσματικότερη η επέμβαση στην αλυσίδα της παραγωγής.

Επιπρόσθετα, κατά την αντιμετώπιση ενός προβλήματος ο Ιάπωνας επιχειρηματίας ακολουθεί κατά κανόνα μία συγκεκριμένη πολιτική. Δεν επικεντρώνεται τόσο στην αντιμετώπιση των αποτελεσμάτων του προβλήματος. Αντιθέτως, προσπαθεί να αποκτήσει πληροφορίες και να κατανοήσει τη λειτουργία του συστήματος μέσα στο οποίο εμφανίστηκε το πρόβλημα (Tsuda & Tribus 1985). Έχοντας κατανοήσει τον τρόπο λειτουργίας του συγκεκριμένου συστήματος, μπορεί πλέον συνδυάσει τα διάφορα στοιχεία μεταξύ τους και να επέμβει ριζικά για την αντιμετώπιση του προβλήματος. Το μέσο για τη ριζική επίλυση του προβλήματος είναι η αποκατάσταση της αρμονίας του τρόπου παραγωγής ή των διαδικασιών που τον υποστηρίζουν. Παρατηρούμε, επομένως, ότι το πνευματικό υπόβαθρο του ιαπωνικού λαού και οι διδαχές του σιντοϊσμού περί διατήρησης της αρμονίας βρίσκουν μία ακόμα εφαρμογή στην επιχειρηματική συμπεριφορά του ιαπωνικού λαού.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα του ιαπωνέζικου τρόπου διοίκησης είναι η λήψη αποφάσεων αποκλειστικά και μόνον με βάση τις δεδομένες συνθήκες και τις πληροφορίες που λαμβάνουν. Σε αντίθεση με άλλους λαούς, στον Ιαπωνέζικο

λαό δεν χαίρει εκτίμησης η λήψη αποφάσεων με βάση τη διαίσθηση. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αποφυγή της λήψης αποφάσεων έχοντας ως προσδιοριστικό παράγοντα τη διαίσθηση δεν επιτρέπεται ούτε καν στον εφευρέτη μίας καινοτομίας<sup>137</sup>. Έχοντας αποσαφηνίσει τους παράγοντες που θα λάβει υπ' όψη του ο Ιάπωνας επιχειρηματίας θα λάβει τις αποφάσεις του έχοντας μπροστά του μακροχρόνιο ορίζοντα<sup>138</sup>. Η λήψη αποφάσεων με μακροχρόνιο ορίζοντα είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα της ιαπωνέζικης επιχειρηματικότητας. Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να προσθέσουμε ότι λόγω του μακροπρόθεσμου χαρακτήρα των αποφάσεων, η ιαπωνέζικη επιχείρηση έρχεται πλησιέστερα στην εφαρμογή της διοίκησης ολικής ποιότητας (Mamman & Saffu 1998).

Ακόμα μία ιδιομορφία του ιαπωνέζικου επιχειρείν είναι ο θεσμός των keiretsu. Το keiretsu είναι συνεργασίες ανεξάρτητων επιχειρήσεων οι οποίες έχουν αλληλο-εμπλεκόμενα οικονομικά συμφέροντα (Damanpour 1998). Σε αντίθεση με τις υπόλοιπες χώρες όπου οι επιχειρήσεις έχουν σαφώς διαχωρισμένη θέση από αυτή των προμηθευτών τους, στην Ιαπωνία ακόμα και εάν δεν υπάρχει συμμετοχή στο εταιρικό μερίδιο των προμηθευτών οι επιχειρήσεις ασκούν επίδραση στη λειτουργία τους. Αυτή η επίδραση εκδηλώνεται μέσω της ανταλλαγής εμπιστευτικών πληροφοριών και της μεταφοράς τεχνογνωσίας. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις-πελάτες κατευθύνουν τους προμηθευτές τους στην εφαρμογή ποιοτικότερου τρόπου διοίκησης. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι στα διαδοχικά στάδια της αλυσίδας παραγωγής υπάρχει

---

<sup>137</sup> Zahra S., Hayton J., Marcel J. & O'Neill H., "Fostering Entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges", *European Management Journal*, Vol.19, No4, 2001, σελ.366

<sup>138</sup> Khoo H. & Tan K., "Managing for quality in the U.S.A. and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", *The TQM Magazine*, Vol.15, No1, 2003, σελ.20

καλύτερα παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία<sup>139</sup>. Τελικά η επιχείρηση που αναλαμβάνει να προσφέρει το ολοκληρωμένο αγαθό στον τελικό καταναλωτή μπορεί να προσφέρει να προσφέρει ένα ποιοτικότερο αγαθό και να ικανοποιήσει τον πελάτη της.

Το κοινωνικό σύνολο στην Ιαπωνία προάγει την ομαδικότητα και την ομαλή ενσωμάτωση του ατόμου στον κοινωνικό ή επιχειρηματικό ιστό. Αυτά είναι βασικά στοιχεία της ιαπωνικής επιχειρηματικής κουλτούρας και διαφοροποιούν την επιχειρηματική κοινότητα της Ιαπωνίας σε σχέση με τον υπόλοιπο κόσμο. Από την άλλη πλευρά, όμως, η καθιέρωση και διατήρηση τόσο ισχυρών θεσμών καθιστά δημιουργεί κλίμα ξενοφοβίας απέναντι σε κάθε τι που δεν είναι διαποτισμένο με τις ιαπωνικές αξίες και αρχές. Αυτό επιβάλλει φραγμούς στην απασχόληση ατόμων από διαφορετικές εθνότητες σε ιαπωνικές επιχειρήσεις αλλά και όταν τελικά προσλαμβάνονται άτομα είναι δύσκολη η ανέλιξή τους στα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης (Brown 2001).

Βεβαίως, στις ιαπωνικές επιχειρήσεις με πολυεθνική δραστηριότητα δεν είναι τόσο έντονη η τήρηση των στεγανών όσον αφορά την υιοθέτηση ξένης προέλευσης πρακτικών. Πιο συγκεκριμένα, οι πολυεθνικές επιχειρήσεις επωφελούνται από την επαφή με νέες μεθόδους οργάνωσης και παραγωγής που συναντούν στις χώρες όπου δραστηριοποιούνται<sup>140</sup>. Η έμφυτη τάση που έχουν για γρήγορη αφομοίωση των πληροφοριών τους επιτρέπει να υιοθετούν

---

<sup>139</sup> Khoo H. & Tan K., "Managing for quality in the U.S.A. and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", *The TQM Magazine*, Vol.15, No1, 2003, σελ.20

<sup>140</sup> Zahra S., Hayton J., Marcel J. & O'Neill H., "Fostering Entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges", *European Management Journal*, Vol.19, No4, 2001, σελ.361

τις μεθόδους των ανταγωνιστών τους και να προάγουν τη δικιά τους ανταγωνιστική θέση.

Ένα πρόσθετο πλεονέκτημα το οποίο απολαμβάνουν οι ιαπωνικές πολυεθνικές είναι η διεξαγωγή του R&D. Μία συνήθης πρακτική τους είναι η δημιουργία κέντρων έρευνας στις Η.Π.Α. λόγω της πρωτοπορίας που κατέχει αυτή η χώρα σε πολλούς τομείς της τεχνολογίας αιχμής (Florida & Kenney 1994). Δημιουργούν κέντρα ερευνών πλησίον των πανεπιστημίων και των ινστιτούτων έρευνας προκειμένου να αποκτήσουν πρόσβαση σε προηγμένη τεχνολογία.

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να πούμε ότι σε μία ιαπωνέζικη επιχείρηση ο ρόλος του επιχειρηματία και γενικότερα της διοίκησης είναι καθοδηγητικός και υποστηρικτικός<sup>141</sup>. Υπάρχει μία πατερναλιστική προσέγγιση που αποσκοπεί στην κατεθυσμένη παρότρυνση του εργαζόμενου κατά την άσκηση της εργασίας του.

Είναι πάντως χρήσιμο να σημειωθεί ότι ο τρόπος επικοινωνίας στους κόλπους μίας ιαπωνικής επιχείρησης διαφέρει σημαντικά από π.χ. τον αμερικάνικο τρόπο. Ενώ στις αμερικάνικες επιχειρήσεις θεωρείται ότι πρέπει να επιβραβεύεται ή να επιπληττείται ο εργαζόμενος σε περίπτωση επιτυχίας ή αντίστοιχα αποτυχίας, στις ιαπωνικές επιχειρήσεις δεν ισχύει αυτό. Θεωρείται προσβολή προς τον εργαζόμενο η άσκηση ευθείας κριτικής από την πλευρά του προϊσταμένου σε περίπτωση αποτυχία. Σε αυτήν την περίπτωση

---

<sup>141</sup> Blunt P. & Jones M., "Exploring the limits of western leadership in East Asia and Africa", Personnel Review, Vol.26, No1/2, 1997, σελ.13

μειώνεται η προσωπικότητα του ατόμου<sup>142</sup>. Αντιθέτως η προσέγγιση του προϊσταμένου πρέπει να είναι με γνώμονα την προσαρμογή του ατόμου στην παραγωγική αλυσίδα και την διατήρηση αρμονικών σχέσεων με τους συναδέλφους.

Στην Ιαπωνία η ανάμειξη του κρατικού τομέα στα επιχειρηματικά δρώμενα ήταν καθοριστική ιδιαίτερα κατά τα πρώτα χρόνια της εκβιομηχάνισης της χώρας, δηλαδή κατά την εποχή των Meiji μετά τη δεκαετία του 1860. Η τότε κυβέρνηση αντιλαμβανόμενη την ανάγκη για είσοδο της Ιαπωνίας στην ομάδα των βιομηχανικών κρατών πήρε την πρωτοβουλία να εισάγει πρώτη καινοτόμο τεχνολογία από την Ευρώπη και τις Η.Π.Α. και να κινητοποιήσει σταδιακά τον ιδιωτικό τομέα<sup>143</sup>. Ο τρόπος για να το πετύχει αυτό ήταν η αγορά του εξοπλισμού και της τεχνογνωσίας από το εξωτερικό και η λειτουργία των νέων εγκαταστάσεων με τη μορφή κρατικής επιχείρησης για σύντομο χρονικό διάστημα. Εν συνεχεία, μόλις ο εγχώριος επιχειρηματικός κόσμος εξοικειωνόταν με τις νέες τεχνολογίες, η κυβέρνηση πουλούσε τον εξοπλισμό με ιδιαίτερα ευνοϊκούς όρους και χωρίς να αποσκοπεί στο κέρδος από την μεταπώληση. Μοναδικός σκοπός ήταν η επιτάχυνση της εισόδου των νέων τεχνολογιών στην ιαπωνική οικονομία και το όχημα προς αυτήν την κατεύθυνση ήταν η αντιγραφή των μεθόδων παραγωγής των προηγμένων κρατών από την ίδια την ιαπωνική κυβέρνηση. Εν συνεχεία, η κυβέρνηση μεταβιβάζει αυτήν την τεχνολογία σε ιδιώτες οι οποίοι πλέον φέρνουν την

---

<sup>142</sup> Oh A., "The power of cultural influence on managerial behavior in organizations", *Development and learning in organizations*, Vol.18, No2, 2004, σελ.14

<sup>143</sup> Hausmann R. & Rodrik D., "Economic development as self-discovery", *Journal of Development Economics*, Vol.72, 2003, σελ.625

ιαπωνία στη βιομηχανική εποχή<sup>144</sup>. Η πολιτική αυτή ακολουθήθηκε με επιτυχία σε πολλούς κλάδους της οικονομίας όπως η υφαντουργία, η χαλυβουργία κ.α..

Μία καινούρια τάση η οποία διαδίδεται με σημαντικό ρυθμό στην ιαπωνική οικονομία είναι το intrapreneurship<sup>145</sup>. Μετά την οικονομική ύφεση που υπέστη η Ιαπωνία στις αρχές της δεκαετίας του 1990 οι επιχειρήσεις είναι υποχρεωμένες να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Η λειτουργία των υπεργολαβιών δεν προσφέρει πια σίγουρη απασχόληση στις επιχειρήσεις και συχνά αυτές είναι αναγκασμένες να ανταγωνιστούν ευθέως με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις για πελάτες με τους οποίους είχαν αποκλειστική συνεργασία. Στην προσπάθειά τους για προαγωγή της ανταγωνιστικότητας έχουν εισάγει το θεσμό του intrapreneurship από την Ευρώπη και τις Η.Π.Α.. Στόχος του είναι η ευρύτερη δραστηριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους βοηθώντας τοιούτοτρόπως την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης.

Είναι γεγονός ότι οι μεγάλες ιαπωνικές επιχειρήσεις έχουν σημειώσει στροφή ιδιαίτερα μετά από τη δεκαετία του 1980 στην intrapreneurship. Ο στόχος είναι προφανής και αφορά την κινητοποίηση του εργατικού δυναμικού με σκοπό την απελευθέρωση δυνατοτήτων οι οποίες σε μεγάλες και απρόσωπες επιχειρήσεις καταπιέζονται από τη γραφειοκρατία και τη δυσκίνητη διοικητική δομή<sup>146</sup>. Η μέθοδος για την υλοποίηση είναι η κατάτμηση της μεγάλης εταιρείας σε μικρότερες όπου το μέγεθος δε θα ξεπερνάει τα 1000 άτομα προσωπικού. Μέσα σε αυτές τις νέες διοικητικές οργανώσεις τα άτομα έχουν

---

<sup>144</sup> Hausmann R. & Rodrik D., "Economic development as self-discovery", Journal of Development Economics, Vol.72, 2003, σελ.626

<sup>145</sup> Debroux P., "The role of the venture business culture in the renewal of the Japanese Industry", International Business Review, Vol.9, 2000, σελ.658

<sup>146</sup> Debroux P., ό.π. σελ.659

ευρύτερα πλαίσια εντός των οποίων θα μπορέσουν να κινηθούν. Αυτό συνεπάγεται ότι έχουν τη δικαιοδοσία να λάβουν και αποφάσεις με συγκεκριμένα όρια αναλήψεως κινδύνου βεβαίως.

Μία ενδιαφέρουσα παραλλαγή αυτής της πολιτικής έχει αρχίσει να εμφανίζεται από τις αρχές της δεκαετίας του 1990 και εξής. Σύμφωνα με αυτή τη νέα τάση οι μεγάλες επιχειρήσεις ενθαρρύνουν –ιδιαίτερα τα υψηλόβαθμα - στελέχη τους να παραιτηθούν και να συστήσουν νέες μικρότερες επιχειρήσεις<sup>147</sup>. Αυτές οι νέες επιχειρήσεις έχουν συμβάσεις με την αρχική τους εταιρεία και προσφέρουν υπηρεσίας ή αγαθά outsourcing. Κατά κανόνα, αυτή η μορφή πιστής συνεργασίας συνεχίζεται σε βάθος χρόνου. Είναι σημαντικό, ωστόσο, να σημειωθεί ότι η αρχική εταιρεία διατηρεί το δικαίωμα να επιλέξει ένα διαφορετικό προμηθευτή ανά πάσα ώρα και στιγμή (Fliaster 1998). Αυτή η δυνατότητα που έχει η αρχική εταιρεία δίδει την αναγκαία ώθηση για τις εξαρτημένες εταιρείες ούτως ώστε αυτές να παραμένουν ανταγωνιστικές και ευέλικτες.

Ένα ακόμα στοιχείο το οποίο θα πρέπει να λαμβάνουμε υπ'όψη μας όταν μελετούμε την επιχειρηματικότητα στην Ιαπωνία είναι η πρόσβαση που έχουν οι επιχειρήσεις στις πηγές χρηματοδότησης. Γενικά το περιβάλλον δεν είναι ευνοϊκό για τις νέες επιχειρήσεις<sup>148</sup>. Ο τραπεζικός τομέας αντιμετωπίζει με δυσπιστία τις νέες επιχειρήσεις όταν αυτές αιτούνται χρηματοδότηση (Moffet 1996) και αποφεύγει να προχωράει σε χορηγήσεις πιστώσεων όταν οι

---

<sup>147</sup> Debroux P., "The role of the venture business culture in the renewal of the Japanese Industry", International Business Review, Vol.9, 2000, σελ.660

<sup>148</sup> Debroux P., ό.π. σελ.663

επιχειρήσεις δεν έχουν να επιδείξουν κερδοφορία τα πρόσφατα έτη<sup>149</sup>. Επιπροσθέτως, το χρηματιστήριο θεωρείται ιδιαίτερα περιοριστικό και απαιτητικό απέναντι σε επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν την εισαγωγή τους σε αυτό. Το αποτέλεσμα ήταν πολλές δυναμικές και διψασμένες για κεφάλαια επιχειρήσεις να έχουν απευθυνθεί σε χρηματιστήρια στις Η.Π.Α., προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Μονάχα σχετικά πρόσφατα άρχισε να λειτουργεί το αντίστοιχο του NASDAQ στην Ιαπωνία.

Σε σχέση με τις μεθόδους παραγωγής παρατηρείται μία στροφή από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις για subcontracting σε άλλες χώρες της Ν.Α.Ασίας. Με αυτόν τον τρόπο οι επιχειρήσεις αξιοποιούν το πλεονάζουν παραγωγικό δυναμικό που είναι διαθέσιμο σε χώρες της περιοχής. Παράλληλα, μπορούν να προσαρμόζονται στις διακυμάνσεις της ζήτησης χωρίς να έχουν δεσμευμένα κεφάλαια σε πάγιες επενδύσεις<sup>150</sup>. Για παράδειγμα, εάν σημειωθεί άνοδος της ζήτησης μπορούν να αποφύγουν τη δέσμευση κεφαλαίων σε μακροχρόνιες πάγιες επενδύσεις, ενώ αντιθέτως μπορούν να αναθέσουν την παραγωγή της πλεονάζουσας ποσότητας σε subcontractors σε χώρες της περιφέρειας.

Αλλά και ή ίδια η ιαπωνική ιδιοσυγκρασία με τη συντηρητικότητα που τη χαρακτηρίζει δεν ευνοεί την επιχειρηματικότητα. Οι επαγγελματικές φιλοδοξίες των περισσότερων Ιαπωνέζων εστιάζονται στην απασχόληση στον κρατικό τομέα ή σε κάποια μεγάλη εταιρεία όπου, εκτός από τη σταθερή εργασία και

---

<sup>149</sup> Lee S. & Peterson S., "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000, σελ.411

<sup>150</sup> Debroux P., "The role of the venture business culture in the renewal of the Japanese Industry", International Business Review, Vol.9, 2000, σελ.666



την προοδευτική αύξηση του μισθού, υπάρχει και η κοινωνική αίγλη που περιβάλλει αυτές τις θέσεις<sup>151</sup>. Στο στοιχείο αυτό της συντηρητικότητας έχει πολύ σημαντική επίδραση το μιλιταριστικό παρελθόν της Ιαπωνίας. Η φεουδαρχία, η οποία καταργήθηκε με την δυναστεία των Meiji, είχε ως ένα από τα βασικά της χαρακτηριστικά την διατήρηση ενός συστήματος με κοινωνική και οικονομική διαστρωμάτωση όπου η στρατιωτική τάξη κατείχε προεξάρχουσα θέση.

Ακόμα ένα χαρακτηριστικό της ιαπωνικής ιδιοσυγκρασίας, το οποίο επηρεάζει το επίπεδο της επιχειρηματικής δραστηριότητας και έχει βαθιές ρίζες που ανάγονται στον ιαπωνικό μιλιταρισμό, είναι η πειθαρχία και η υπακοή στην ανώτερη αρχή. Αυτό αφορά τη σχέση που έχουν οι πολίτες τόσο με την κρατική εξουσία αλλά και μέσα στη διοικητική δομή μίας επιχείρησης. Μέσα στα πλαίσια αυτής της συμπεριφοράς οι υφιστάμενοι δεν παίρνουν πρωτοβουλίες χωρίς της παρότρυνση ή την καθοδήγηση των προϊσταμένων τους. Όπως γίνεται αντιληπτό υπάρχει αποστροφή απέναντι στην ανάληψη του κινδύνου και γενικότερα δεν ενδημούν συνθήκες οι οποίες θα μπορούσαν να υποβοηθήσουν την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Προς την κατεύθυνση της αποφυγής της ανάληψης ρίσκου οδηγεί και η κοινωνική συναίνεση που επικρατεί στην Ιαπωνία. Η αρμονία που χαρακτηρίζει τις κοινωνικές σχέσεις συνδυαστικά με την πεποίθηση ότι πρέπει να επιτυγχάνεται ομοφωνία κατά τη λήψη αποφάσεων είναι αποτρεπτικοί παράγοντες για την ανάληψη κινδύνων. Επίσης, ο φόβος της αποτυχίας είναι

---

<sup>151</sup> Lee S. & Peterson S., "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000, σελ.412

ένα στοιχείο το οποίο αποφεύγεται μέσα στα προστατευτικά πλαίσια στα οποία έχει γαλουγηθεί να λειτουργεί ο μέσος Ιάπωνας. Η κοινωνία δείχνει μικρή ανοχή απέναντι σε περιπτώσεις όπου το άτομο, έχοντας αναπτύξει προσωπική δραστηριότητα, έχει αποτύχει.

Εδώ θα πρέπει, ωστόσο, να σημειώσουμε την επίδραση που έχει ασκήσει η παγκοσμιοποίηση πάνω στη συμπεριφορά της νεότερης γενεάς των Ιαπώνων. Η νεότερη γενεά δείχνει να έχει αποστασιοποιηθεί κατά ένα μέρος από τις παραδόσεις της ιαπωνικής κοινωνίας περί κοινωνικής αρμονίας. Αυτό σημαίνει ότι παρουσιάζουν αυξημένη ροπή προς ανάληψη πρωτοβουλιών και αποδοχής του ρίσκου, προκειμένου να επιτύχουν την προσωπική τους πρόοδο. Παράλληλα, οι αμοιβές που διεκδικούν στον επαγγελματικό στίβο παρεκκλίνουν από τη συνήθη εξέλιξη του μισθολογίου στην Ιαπωνία, η οποία στηρίζεται στην προϋπηρεσία του ατόμου και συνεπακόλουθα την ηλικία<sup>152</sup>. Προτάσσουν την προσωπική αξία και διεκδικούν οι απολαβές να είναι συνδεδεμένες περισσότερο με αυτήν.

Σε σχέση με τις σχέσεις που χαρακτηρίζουν τον επιχειρηματία με τους πελάτες υπάρχουν αξιοσημείωτες διαφορές ανάμεσα στην Ιαπωνία και τον υπόλοιπο κόσμο. Ενώ στις περισσότερες χώρες οι αγοραστές πορεύονται με βάση το προϊόν και την τιμή του, στην Ιαπωνία φαίνεται ότι εξίσου μεγάλη σημασία έχει η προσωπική σχέση ανάμεσα στον επιχειρηματία και τον αγοραστή (relationship business). Η προϊστορία που υπάρχει ανάμεσα στον αγοραστή και τον πωλητή καθώς επίσης και ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιείται η

---

<sup>152</sup>Lee S. & Peterson S., "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000, σελ.412

πώληση είναι παράγοντες οι οποίοι κατευθύνουν κατά ένα μεγάλο βαθμό τις πωλήσεις στην Ιαπωνία<sup>153</sup>.

Αλλά και σχετικά με τα προϊόντα τα οποία παράγονται στην Ιαπωνία υπάρχουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα. Εκτός από τα προϊόντα των οποίων η έρευνα έχει πραγματοποιηθεί στην ίδια την Ιαπωνία, οι ιαπωνικές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται και με την παραγωγή αγαθών τα οποία έχουν εφευρεθεί σε άλλες χώρες (Thurow 1986). Μάλιστα, αυτή η πολιτική έχει πετύχει σε τέτοιο βαθμό που η Ιαπωνία έχει ξεπεράσει άλλες βιομηχανικές χώρες σε προϊόντα που έχουν αυτές πρωτοπαράγει<sup>154</sup>. Τέτοια προϊόντα στην παραγωγή των οποίων έχει κυριαρχήσει η Ιαπωνία είναι το φαξ, CD, και το VCR. Παρατηρείται, επομένως, η ευελιξία του Ιάπωνα επιχειρηματία στην αντιγραφή και εξέλιξη των καινοτομιών επιχειρήσεων άλλων κρατών.

Ο θεσμός των keiretsu ανήκει στους λεγόμενους άτυπους δεσμούς οι οποίοι συνδέουν τις επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει κάποιο συμβόλαιο το οποίο να συνδέει τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο συγκεκριμένο keiretsu<sup>155</sup>. Οι λόγοι για τους οποίους αποφεύγεται ένα γραπτό συμβόλαιο είναι ενδεικτική της ιαπωνικής ιδιοσυγκρασίας. Κατ'αρχάς ο ιαπωνικός λαός περιβάλλει με ιδιαίτερο σεβασμό την ηθική δέσμευση. Επίσης, ένα καταγεγραμμένο συμβόλαιο συχνά εκλαμβάνεται από τους Ιάπωνες περισσότερο ως δείγμα πιθανής διαφωνίας καθώς και ότι ενσωματώνει δυσπιστία. Παράλληλα, οι συνήθεις διαπραγματεύσεις, οι οποίες συνήθως

---

<sup>153</sup> Daly G., "Entrepreneurship and Business Culture in Japan and the U.S.A.", Japan and the World Economy, Vol.10, 1998, σελ.489

<sup>154</sup> Tiessen J., "Individualism, Collectivism and Entrepreneurship: a framework for international comparative research", Journal of Business Venturing, Vol.12,1997, σελ.374

<sup>155</sup> Tiessen J., ό.π. σελ.379

περιβάλλουν ένα γραπτό συμβόλαιο, είναι μία πρακτική η οποία χαίρει χαμηλής εκτίμησης στο σύστημα αξιών του Ιάπωνα επιχειρηματίας ο οποίος σε αντίθεση με άλλους λαούς δεν εμφανίζει ροπή προς «παζάρια».

Σύμφωνα λοιπόν με αυτόν το θεσμό, μία επιχείρηση εντάσσεται μέσα σε μία ομάδα αυτοτελών επιχειρήσεων (keiretsu). Η ένταξη μίας επιχείρησης σε ένα keiretsu έχει μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Συχνά αυτές οι επιχειρήσεις ανταλλάσσουν μερίδια μετοχών μεταξύ, προκειμένου να ισχυροποιήσουν τους ούτως ή άλλως ήδη στενούς δεσμούς τους<sup>156</sup>. Είναι, όμως, σκόπιμο να σημειωθεί ότι δεν συνιστά προϋπόθεση η ανταλλαγή μετοχών, προκειμένου να ενταχθεί μία επιχείρηση σε ένα keiretsu (Anchorodoguy 1990). Κατά κανόνα, σε κάθε keiretsu συμμετέχει και ένα τουλάχιστον χρηματο-πιστωτικό ίδρυμα. Αυτό το ίδρυμα αναλαμβάνει να ικανοποιήσει τις χρηματο-οικονομικές ανάγκες των επιχειρήσεων που μετέχουν του συγκεκριμένου keiretsu. Μέσω αυτού του θεσμού οι συναλλαγές ανάμεσα στις επιχειρήσεις επιταχύνονται και επιβαρύνονται με χαμηλότερο κόστος. Επιπρόσθετα, οι επιχειρηματικές δραστηριότητες εξομαλύνονται και υπάρχει μεγαλύτερη αρμονία στην οικονομική ζωή.

## 6.2 Κίνα

---

<sup>156</sup> Tiessen J., "Individualism, Collectivism and Entrepreneurship: a framework for international comparative research", Journal of Business Venturing, Vol.12,1997, σελ.379

Μέσα στα πλαίσια της Λαϊκής Δημοκρατίας της Κίνας η οικονομική δραστηριότητα ήταν ευθύνη της πολιτείας. Από το 1949, όταν καθιερώθηκε το κομμουνιστικό μοντέλο διακυβέρνησης, ο ιδιωτικός τομέας συρρικνώθηκε καθώς αυτής αντιμετώπιζε την εχθρική πολιτική του κράτους. Η πολιτική που εφαρμόστηκε ήταν γνωστή ως «Τρία-αντί» και αφορούσε τον αγώνα της κυβέρνησης για την καταπολέμηση της διαφθοράς, της γραφειοκρατίας και της σπατάλης που υποστηριζόταν ότι της προξενούσε η επαφή με τον ιδιωτικό τομέα<sup>157</sup>. Το αποτέλεσμα ήταν το 1956 οι συνολικά απασχολούμενοι στον ιδιωτικό τομέα να ανέρχονται σε 8,83εκ. (Ping 1997). Η κατάσταση για τον ιδιωτικό τομέα επιδεινώθηκε το 1966 με την Πολιτιστική Επανάσταση. Η σοσιαλιστική διάρθρωση της οικονομίας δεν άφηνε μεγάλα περιθώρια για ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας από τους ιδιώτες. Το κράτος ήταν παρόν σε όλες τις μορφές της οικονομικής δραστηριότητας και ασκούσε παντού παρεμβατική πολιτική. Οι μόνοι χώροι στους οποίους επιτρεπόταν η ανάπτυξη ιδιωτικών επιχειρήσεων ήταν η ξυλουργία, οι κατασκευές και η αλιεία (Dana 1999).

Η μεγάλη στροφή συντελέστηκε το 1979 όταν η κυβέρνηση επέτρεψε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις τη δραστηριοποίησή τους στο οικονομικό γίγνεσθαι της χώρας<sup>158</sup>. Έκτοτε στον κινέζικο οικονομικό χώρο επιχειρούν τέσσερα κύρια είδη εταιρειών. Το πρώτο είδος είναι οι κρατικές επιχειρήσεις, οι οποίες όπως είναι εύκολα αντιληπτό ελέγχονται ολοκληρωτικά από την κεντρική εξουσία. Το δεύτερο είδος είναι οι κollectιβιστικές εταιρείες. Αυτές οι επιχειρήσεις ελέγχονται από τις τοπικές κοινωνίες και ως εκ τούτου εμφανίζουν

---

<sup>157</sup> Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., "Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9, No4, 2002, σελ.387

<sup>158</sup> Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., ό.π. σελ.385

περισσότερο αποκεντρωμένα χαρακτηριστικά. Η τρίτη κατηγορία αφορά τις ιδιωτικές επιχειρήσεις οι οποίες εκπροσωπούν κινεζικά συμφέροντα, ενώ η τέταρτη κατηγορία αφορά τις επιχειρήσεις ή κοινοπραξίες στις οποίες συμμετέχουν και ξένα συμφέροντα (China Statistical Yearbook 1999). Παράλληλα, θα ήταν σκόπιμο να επισημάνουμε την ύπαρξη της παραοικονομίας στην υπό κομμουνιστική διακυβέρνηση Κίνα.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό οι κρατικές επιχειρήσεις στην Κίνα είναι υπό τον άμεσο έλεγχο του μονοκομματικού κράτους. Ένα χαρακτηριστικό τους γνώρισμα είναι η ελαστικότητα στην τήρηση των προϋπολογισμών, γεγονός το οποίο είναι ενδεικτικό των επιχειρηματικών πρακτικών που ακολουθούνται σε αυτές τις επιχειρήσεις<sup>159</sup>. Πιο συγκεκριμένα, οι εφαρμοζόμενες πρακτικές διοίκησης δεν προσομοιάζουν με αυτές που ακολουθούνται σε ιδιωτικές επιχειρήσεις. Επίσης, συνήθης είναι η προνομακή μεταχείρισή τους από την κρατική εξουσία και η παραχώρηση σε αυτές προνομίων. Γενικότερα, μπορούμε να πούμε ότι οι συναλλαγές τους με την κρατική εξουσία πραγματοποιούνται με μεγαλύτερη ευκολία σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις. Επιπλέον, σπανίως συνδυάζουν την αμοιβή του εργατικού δυναμικού τους με την απόδοσή τους καθώς δεν υιοθετούνται πολιτικές κινήτρων για τους εργαζόμενους (Peng & Luo 2000).

Οι κολλεκτιβιστικές επιχειρήσεις αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι της κινεζικής οικονομίας το οποίο μάλιστα αποκτά ολοένα και μεγαλύτερη σημασία με το πέρασμα του χρόνου. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί μία εγγενής αδυναμία

---

<sup>159</sup> Luo X., Zhou L. & Liu S., "Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical explanation". *Journal of Business Research*, 2003, σελ3

αυτού του θεσμού. Ίσως το κυριότερο πρόβλημα που παρουσιάζουν είναι το θολό τοπίο όσον αφορά το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς<sup>160</sup>. Αυτό σημαίνει ότι τα περιουσιακά στοιχεία αυτών των επιχειρήσεων έχουν ένα καθεστώς το οποίο δεν μπορεί να παρέχει σε αυτές τις επιχειρήσεις τη σιγουριά που απαιτείται, ούτως ώστε να προχωρήσουν σε επενδύσεις οι οποίες θα μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους.

Ένας ξεχωριστός τομέας της κινέζικης οικονομίας είναι η παρα-οικονομία. Όπως συνήθως συμβαίνει σε ιστορικές περιόδους όπου καταπιέζεται το ελεύθερο πνεύμα των ανθρώπων, έτσι και κατά τη διάρκεια της αυστηρής σοσιαλιστικής δομής της οικονομίας υπήρχαν ιδιώτες οι οποίοι είχαν αναπτύξει επιχειρηματική δραστηριότητα<sup>161</sup>. Φυσικά, αυτή η δραστηριότητα ήταν περιορισμένη και επικεντρωνόταν κυρίως στους περιπλανώμενους μικρο-εμπόρους καθώς επίσης στην ανεπίσημη χρηματοδότηση. Με τη σταδιακή απελευθέρωση της κινέζικης οικονομίας αυτές οι οικονομικές δραστηριότητες ενσωματώθηκαν στην τρίτη κατηγορία από αυτές που προαναφέρθηκαν, δηλαδή τον εγχώριο ιδιωτικό τομέα.

Πράγματι, το εγχείρημα της κινέζικης κυβέρνησης για την απελευθέρωση των δυνάμεων της αγοράς οδήγησε σε άνοδο της οικονομικής δραστηριότητας σε αυτή τη χώρα. Ένας από τους παράγοντες οι οποίοι μπόρεσαν να βρουν διέξοδο και να αποδώσουν μετά από το μερικό άνοιγμα της αγοράς ήταν η κινέζικη διασπορά. Πιο συγκεκριμένα αναθερμάνθηκαν οι δεσμοί ανάμεσα

---

<sup>160</sup> Gibb A. & Li J., "Organizing for enterprise in China: what can we learn from the Chinese micro, small and medium enterprise development experience", *Futures*, Vol.35, 2003, σελ.410

<sup>161</sup> Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., "Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9, No4, 2002, σελ.392

στους Κινέζους της ενδοχώρας και τους Κινέζους που μετανάστευσαν σε χώρες όπως η Ινδονησία, το Βιετνάμ, η Αυστραλία, η Σιγκαπούρη, οι Η.Π.Α., ο Καναδάς και η Ευρώπη. Το αποτέλεσμα ήταν όσες ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Κίνα απέκτησαν σχέσεις με τα δίκτυα των Κινέζων της διασποράς να έχουν ένα σαφή εξαγωγικό προσανατολισμό<sup>162</sup>. Μάλιστα ένα κοινό χαρακτηριστικό τους είναι ότι εξειδικεύονται σε κάποιο συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς (niche market). Αυτές οι επιχειρήσεις συνήθως έχουν οικογενειακή προέλευση. Ακόμα ένα κοινό χαρακτηριστικό τους είναι ότι στηρίζονται σε ανεπίσημες μορφές χρηματοδότησης, όπως για παράδειγμα είναι τα κεφάλαια που μπορούν να συγκεντρώσουν τα μέλη της οικογένειας.

Μία από τις συνέπειες που είχε το σταδιακό άνοιγμα της Κίνας στα ιδιωτικά κεφάλαια ήταν η μείωση της συμμετοχής των υπό κρατικό έλεγχο επιχειρήσεων στη διαμόρφωση της παραγωγής στην Κίνα και η άνοδος όλων των υπόλοιπων επιχειρήσεων και κυρίως των ιδιωτικών<sup>163</sup>. Από τη μία πλευρά ο ανταγωνισμός που δέχονται οι κρατικές από τον εγχώριο και ξένο ιδιωτικό τομέα και από την άλλη πλευρά οι αλλαγές που επήλθαν στο περιβάλλον όπου καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις συνετέλεσαν στην υποχώρηση του δημόσιου τομέα έναντι του ιδιωτικού. Αυτές οι αλλαγές αφορούσαν θέματα ιδιοκτησίας, το εργασιακό καθεστώς, τη νέα δομή του ιδιωτικού τραπεζικού τομέα καθώς επίσης και τη φορολογική μεταχείριση των επιχειρήσεων.

---

<sup>162</sup> Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., "Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9, No4, 2002, σελ.386

<sup>163</sup> Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., ό.π. σελ.387



Ο παρακάτω πίνακας δείχνει τη συμμετοχή κάθε είδους επιχειρήσεων στην κινέζικη οικονομία.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4  
ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

	ΚΡΑΤΙΚΕΣ	ΚΟΛΛΕΚΤΙΒΙΣΤΙΚΕΣ	ΕΓΧΩΡΙΕΣ	ΣΥΜΠΡΑΞΕΙΣ
1985	64,9	32,1	1,9	1,2
1990	54,6	35,6	5,4	4,4
1991	56,2	33,0	4,8	6,0
1992	51,5	35,1	5,8	7,6
1993	47,0	34,0	8,04	11,1
1994	37,3	37,7	10,1	14,8
1995	34,0	36,6	12,9	16,6
1996	36,3	39,4	15,5	16,6
1997	31,6	38,1	17,9	18,4
1998	28,2	38,4	17,1	22,9

Πάντως, παραδοσιακά το γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον στην Κίνα έχει προσαρμοστεί στα δεδομένα τα οποία χαρακτηρίζουν το νομικό, θεσμικό, οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον σε αυτή τη χώρα. Ειδικότερα, η έλλειψη του κατάλληλου πλαισίου το οποίο προσδιορίζει τις εμπορικές συναλλαγές, όπως για παράδειγμα συμβαίνει σε άλλες ανεπτυγμένες χώρες, εξωθεί τους επιχειρηματίες στην αναζήτηση υποστήριξης από άτυπου θεσμούς, όπως για

παράδειγμα ο θεσμός της οικογένειας<sup>164</sup>. Μέσα από την οικογένεια ο επιχειρηματίας μπορεί να βρει υποστήριξη σε θέματα όπως είναι η χρηματοδότηση ,αλλά και η προσφορά ευέλικτης εργασίας από τα μέλη της οικογένειας (Poutziouris & Chittenden 1990). Εκ παραλλήλου, τα μέλη του ευρύτερου οικογενειακού περιβάλλοντος αποτελούν μία αγορά στην οποία μπορεί προνομιακά να έχει πρόσβαση ο Κινέζος επιχειρηματίας.

Σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση της κινέζικης επιχειρηματικής συμπεριφοράς κατέχει ο κομφουκιανισμός και σε μικρότερο βαθμό ταοϊσμός και ο βουδισμός. Στη διδασκαλία του κομφουκιανισμού ένας από τα κυριότερα στοιχεία είναι η υποστήριξη του θεσμού της πατριαρχίας. Η οργάνωση της κοινωνίας εξαρτάται από την ύπαρξη και τη λειτουργία των οικογενειών. Μέσα στην οικογένεια η κυρίαρχη μορφή που αναλαμβάνει να προστατεύσει όλα τα μέλη της οικογένειας και να διαμορφώσει την επαγγελματικές της επιλογές είναι ο πατέρας<sup>165</sup>. Ο πατερναλισμός είναι ολοκληρωτικός και δεν η αυθεντία του πατέρα είναι ένα στοιχείο το οποίο δεν αποδέχεται αμφισβήτηση. Η επιχειρηματική ζωή είναι απόλυτα ελεγχόμενη από τη λειτουργία της οικογένειας (Huang 1999) και κατά συνέπεια ο νεποτισμός θεωρείται ότι συντηρεί την ευδαιμονία της οικογένειας.

Παράλληλα, υπάρχει μακροχρόνια σχεδίαση της οικογενειακής επιχείρησης που αποσκοπεί στη διατήρηση του ελέγχου της οικογένειας πάνω στην επιχείρηση αυτή. Αυτή η μακροχρόνια προοπτική που χαρακτηρίζει τις οικογενειακές επιχειρήσεις δημιουργεί τις προϋποθέσεις για την πλήρη γνώση

---

<sup>164</sup> Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., "Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9, No4, 2002, σελ.384

<sup>165</sup> Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., ό.π. σελ.391

των συνθηκών της αγοράς και την επέκταση των επιχειρηματικών της δραστηριοτήτων (Redding 1995). Συχνά αυτή η επέκταση των δραστηριοτήτων συντελείται μέσω του δικτύου το οποίο μπορεί να δημιουργήσει αυτή η επιχείρηση. Στο δίκτυο αυτό συμμετέχουν μέλη της ίδιας οικογένειας και συντονίζουν μεταξύ τους τομείς στους οποίους θα δραστηριοποιηθούν.

Ρίζες στον κομφουκιανισμό έχει και ο θεσμός του guanxi. Σύμφωνα με αυτόν το θεσμό υπάρχει πνεύμα εμπιστοσύνης ανάμεσα στα άτομα που τα συνδέουν οικογενειακοί δεσμοί ή απλά εντοπιότητα. Η ύπαρξη αυτού του θεσμού συμβάλλει στη συσπείρωση των Κινέζων είτε της ενδοχώρας είτε της διασποράς. Αυτή η συσπείρωση τους επιτρέπει, ακόμα και κάτω από δυσμενείς συνθήκες, να αντλούν πόρους οικονομικούς ή εργατικό δυναμικό με προνομιακούς όρους σε σχέση με την ελεύθερη οικονομία<sup>166</sup>. Με αυτό τον τρόπο περιπεύουν οι τυπικότητες που συνεπάγονται απασχόληση νομικών και οικονομικών συμβούλων και συνεπώς αυξάνουν το κόστος των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Redding 1995). Παράλληλα, οι εργασιακές σχέσεις δεν έχουν τον απρόσωπο χαρακτήρα που αυτές παρουσιάζουν σε άλλες χώρες. Η συγγένεια ή η κοινή προέλευση των υφισταμένων με τους προϊσταμένους και τους επιχειρηματίες συντελούν στο να υπάρχει αρμονία και ομαλότητα στον επαγγελματικό χώρο (Huang 1999). Κατά ανάλογο τρόπο η διαδοχή των απερχόμενων επιχειρηματιών ή των ανώτερων στελεχών συνιστά κυρίως υπόθεση των μελών του στενότερου οικογενειακού ή άλλου περιβάλλοντος.

---

<sup>166</sup>Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., "Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.9, No4, 2002, σελ.391

Ένας από τους λόγους που ισχυροποιούν τη θέση της οικογένειας στο χώρο της επαγγελματικής δραστηριότητας είναι η ξενοφοβία που χαρακτηρίζει τους Κινέζους<sup>167</sup>. Είτε λόγω της αρνητικής στάσης του κινέζικου καθεστώτος απέναντι στον ιδιωτικό τομέα, είτε λόγω της αναγκαστικής άσκησης επαγγελματικής δραστηριότητας σε αλλοεθνές περιβάλλον από μέρους των κινέζικων παροικιών του εξωτερικού, οι Κινέζοι δεν είναι δεκτικοί στην απασχόληση προσωπικού με το οποίο δεν τους συνδέουν εθνικοί δεσμοί (Caulkin 1996). Η παρουσία έμπιστων ατόμων θεωρείται πάρα πολύ σημαντική για τη διασφάλιση των στοιχείων τα οποία δε θα πρέπει να διαρρεύσουν εκτός της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο θεωρείται ότι ικανοποιείται το αίσθημα ξενοφοβίας του Κινέζου επιχειρηματία.

Ακόμα ένα χαρακτηριστικό που είναι ιδιάζον της κινέζικης επιχειρηματικότητας, ιδιαίτερα στις μικρές οικογενειοκρατούμενες μονάδες, είναι η εξειδίκευση. Συνήθως η οικογενειακή επιχείρηση επικεντρώνει τη δραστηριότητά της στην παραγωγή ενός προϊόντος. Παράλληλα, είναι αρκετά σύνηθες η πελατεία αυτής της επιχείρησης να απαρτίζεται μονάχα από μία επιχείρηση. Βεβαίως, όσο μεγαλύτερη είναι αυτή η επιχείρηση τόσο πιο διευρυμένος είναι ο κύκλος των αγαθών που παράγει. Επίσης εάν η επιχείρηση εδρεύει σε άλλη χώρα είναι αρκετά πιθανό να έχει μία μεγαλύτερη ποικιλία παραγόμενων προϊόντων.

---

<sup>167</sup>Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., "Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9, No4, 2002, σελ.391

Σχετικά με χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν τον Κινέζο επιχειρηματία υπάρχουν ορισμένα τα οποία τονίζουν την πρόσφατη ενσωμάτωσή του στην παγκοσμιοποιημένη οικονομία<sup>168</sup>. Για παράδειγμα η έλλειψη κατάλληλων σπουδών σε τομείς σχετικούς με τη διοίκηση των επιχειρήσεων είναι εμφανής στο μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων στην Κίνα. Συνεπακόλουθη είναι η υστέρηση που έχουν οι Κινέζοι επιχειρηματίες σε θέματα διοίκησης και οργάνωσης της παραγωγής. Παράλληλα, έχουν μικρή γνώση των σύγχρονων χρηματο-οικονομικών θεμάτων και ιδιαίτερα με ποιο τρόπο μπορούν αυτά να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες μίας σύγχρονης επιχείρησης. Επίσης, ο τομέας του μάρκετινγκ είναι ένα ακόμα από τα σημεία στα οποία χωλαίνει η επιχειρηματική δράση στην Κίνα.

Οι πεπαιθώσεις που έχει αναπτύξει το κινέζικο επιχειρηματικό πνεύμα έρχονται σε εκ διαμέτρου αντίθεση με τις πεπαιθώσεις των Ιαπώνων. Οι Κινέζοι δεν εμπιστεύονται την κυβερνητική πολιτική και δε στηρίζονται σε αυτή προκειμένου να προβούν σε επιχειρηματικές κινήσεις<sup>169</sup>. Όσον αφορά την Κίνα αυτό οφείλεται στην εχθρική, επί σοσιαλιστικής οικονομίας, στάση του κράτους απέναντι στην ιδιωτική πρωτοβουλία και μετά τις μεταρρυθμίσεις οφείλεται κυρίως στην ανεπάρκεια του κρατικού τομέα να θέσει τις βάσεις για απρόσκοπτη επιχειρηματική δραστηριότητα. Αλλά και πριν από την επικράτηση του κομμουνισμού το 1949 οι Κινέζοι επιχειρηματίες δεν μπορούσαν να στηριχτούν στο κράτος λόγω της πολιτικής αστάθειας η οποία ταλάνιζε τη χώρα.

---

<sup>168</sup> Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., "Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol.9, No4, 2002, σελ.397

<sup>169</sup> Fu-Lai Yu T., "The Chinese family business as a strategic system: an evolutionary perspective", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.7, No1, 2001, σελ.24

Από τα κυριότερα στοιχεία της κινέζικης κουλτούρας που έχουν παρεμφερήσει στην ιδιοσυγκρασία του Κινέζου επιχειρηματία είναι ο βαθύς σεβασμός απέναντι στην αξία του κολλεκτιβισμού<sup>170</sup>. Ανεξάρτητα από την κατήχηση του κομμουνιστικού καθεστώτος ο κινέζικος λαός ανέκαθεν θεωρούσε ότι το πνεύμα ομαδικότητας είναι μία από τις προϋποθέσεις οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στην κοινωνική αρμονία. Η επιδίωξη της αρμονίας είναι με τη σειρά της ένα από τα βασικότερα στοιχεία των θρησκειών οι οποίες δραστηριοποιούνται στο χώρο της Κίνας, δηλαδή του κομφουκιανισμού, του ταοϊσμού και του βουδισμού.

Η αρχή του κολλεκτιβισμού συνδυάζεται αρμονικά με την ατομική επιχειρηματική πρωτοβουλία μέσω του λεγόμενου «οικογενειακού καπιταλισμού»<sup>171</sup>. Στο κινέζικο σύστημα αξιών η ατομική επιτυχία αποκτά αρνητική χροιά όταν αποσκοπεί αποκλειστικά στη προσωπική ανέλιξη. Γι' αυτό το λόγο η κινέζικη πολιτιστική κληρονομιά προτάσσει την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης μέσα στα πλαίσια της οικογένειας. Αυτός είναι ένας αποδεκτός τρόπος άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας καθώς η οικογένεια θεωρείται ως η βασική μονάδα στη φιλοσοφική θεώρηση των θρησκειών στη Κίνα.

Συναφή με την έννοια της κοινωνικής αρμονίας είναι η έννοια της ντροπής. Το όργανο με το οποίο τα μέλη της κοινωνίας τιμωρούνται σε περίπτωση που παρεκκλίνουν από την επιδίωξη της αρμονίας είναι ο κοινωνικός στιγματισμός

---

<sup>170</sup> Blunt P. & Jones M., "Exploring the limits of Western leadership in East Asia and Africa", *Personnel Review*, Vol.26, No1/2, 1997, σελ.14

<sup>171</sup> Williams A., "Enterprise Cultures in the Global Economy", *Employee Relations*, Vol.16, No7, 1994, σελ.15

(Kirkbride et al 1991). Από τη νεαρή ηλικία οι Κινέζοι γαλουχούνται με την ιδέα ότι πρέπει να έχουν καθαρό «πρόσωπο» στην κοινωνία. Κατ'επέκταση η απώλεια της καλής φήμης από έναν Κινέζο επιχειρηματία δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στην απρόσκοπτη άσκηση της επιχειρηματικής του δραστηριότητας<sup>172</sup>.

Ένα ενδιαφέρον χαρακτηριστικό το οποίο διαφοροποιεί τη συμπεριφορά μίας κινέζικης επιχείρησης από μία π.χ. ευρωπαϊκή είναι η εφαρμογή μοντέρνων μεθόδων διοίκησης. Ενώ στην Ευρώπη είναι περισσότερο αναμενόμενο μία μεγάλη και καθιερωμένη επιχείρηση να εφαρμόζει μοντέρνες τεχνικές διαχείριση του κινδύνου και επιδίωξης της καινοτομίας, παρατηρούμε ότι στην Κίνα ισχύει το αντίστροφο<sup>173</sup>. Αυτό οφείλεται στο ότι κατά κανόνα οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι ακόμα υπό κρατικό έλεγχο. Φτωχή εξαίρεση αποτελούν οι συμπράξεις εγχώριων και ξένων εταιρειών. Κατά συνέπεια, είναι δύσκολη η διεξόδωση στον κρατικοδίαιτο και εξασφαλισμένο κρατικό τομέα πολιτικών που σχετίζονται με τη διαχείριση του ρίσκου. Σε αντίθεση σε μικρότερες επιχειρήσεις που έχουν συσταθεί από ιδιώτες είναι περισσότερο πρόσφορο το έδαφος. Αυτό οφείλεται στο ότι καλούνται να αντιμετωπίσουν τον έντονο ανταγωνισμό από πολύ μεγαλύτερες δημόσιες επιχειρήσεις που έχουν την κρατική εύνοια καθώς επίσης και μακροχρόνια παρουσία στην εγχώρια αγορά. Για αυτές τις νεοσυσταθείσες ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι σημαντική η αναζήτηση καινοτόμων πρακτικών και φυσικά και η ανάληψη ρίσκου προκειμένου να μπορέσουν να διεκδύσουν στην αγορά. Αυτό βεβαίως

---

<sup>172</sup> Blunt P. & Jones M., "Exploring the limits of Western leadership in East Asia and Africa", *Personnel Review*, Vol.26, No1/2, 1997, σελ.14

<sup>173</sup> Luo X., Zhou L. & Liu S., "Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical explanation". *Journal of Business Research*, 2003, σελ.3

σημαίνει ότι είναι αναγκασμένες να εφαρμόσουν πολιτικές ελέγχου του κινδύνου.

### 6.3 Ταϊλάνδη

Σε αυτή τη χώρα το επίπεδο της οικονομικής ανάπτυξης είναι σχετικά χαμηλό. Η εγχώρια οικονομία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Σχετικά με τις οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να γίνουν ορισμένες παρατηρήσεις που αφορούν τον τρόπο της λειτουργίας τους. Έχει υπολογιστεί ότι το μεγαλύτερο μέρος της χρηματοδότησής τους προέρχεται από ίδια κεφάλαια<sup>174</sup>. Πιο συγκεκριμένα, τα κεφάλαια αυτά συνιστούν συνεισφορά της οικογένειας στην επιχειρηματική δραστηριότητα των μελών της. Έχει μάλιστα υπολογιστεί ότι το 60% των οικογενειακών επιχειρήσεων στο ξεκίνημά τους χρησιμοποιούν κεφάλαια τα οποία προέρχονται από το περιβάλλον της οικογένειας. Σε πολύ μικρότερα ποσοστά ακολουθούν οι εμπορικές τράπεζες της χώρας και μετά ακολουθεί η κρατική τράπεζα γεωργικής ανάπτυξης.

Το θέμα της εξεύρεσης κεφαλαίων επηρεάζει καίρια και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Αποτελεί κοινό τόπο για τις περισσότερες επιχειρήσεις στην Ταϊλάνδη η δυσκολία εξεύρεσης κεφαλαίων, προκειμένου να χρηματοδοτηθεί η επέκταση των δραστηριοτήτων τους. Σε ποσοστά που κυμαίνονται από 47%

---

<sup>174</sup> Paulson A. & Townsend R., "Entrepreneurship and financial constraints in Thailand", Journal of Corporate Finance, Vol.10, 2004, σελ.235



έως 72%, ανάλογα με την περιοχή της χώρας η οποία είναι υπό εξέταση, οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα που αφορούν τη χρηματοδότησής τους.

Άλλα προβλήματα που έχουν εντοπιστεί και επηρεάζουν αρνητικά την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στην Ταϊλάνδη είναι σπανιότητα που παρουσιάζεται στην εύρεση γης καθώς και εργατικού δυναμικού. Βεβαίως, εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι αυτή η σπανιότητα παρουσιάζει διακυμάνσεις από περιοχή σε περιοχή.

Ύστερα από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στην Ταϊλάνδη έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στο μορφωτικό επίπεδο του λαού και την επιχειρηματική δραστηριότητα<sup>175</sup>. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα τα οποία κατέχουν ένα ανώτερη μόρφωση είναι περισσότερο πιθανό να αναπτύξουν επιχειρηματική δράση. Σίγουρα, αυτή η διαπίστωση δεν μπορεί να γενικευτεί και στα υπόλοιπα κράτη καθώς συνιστά ένα ιδιαίζον στοιχείο για αυτή τη χώρα.

Θετική επίδραση στην επιχειρηματικότητα έχει και η ευμάρεια των ατόμων. Όσοι έχουν μεγαλύτερη οικονομική επιφάνεια έχουν αυξημένες πιθανότητες να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά. Βεβαίως, εδώ έχει παρατηρηθεί ότι οι οικογένειες ή τα άτομα που ξεκινούν μία επιχείρηση συνήθως αποταμιεύουν για ένα χρονικό διάστημα προτού τελικά υλοποιήσουν το επιχειρηματικό τους εγχείρημα. Αυτό έχει ως συνέπεια να έχει συσσωρευτεί πλούτος προτού

---

<sup>175</sup> Paulson A. & Townsend R., "Entrepreneurship and financial constraints in Thailand", Journal of Corporate Finance, Vol.10, 2004, σελ.241

τελικά επενδυθούν αυτά τα κεφάλαια και να εμφανίζεται ότι τελικά οι εύποροι είναι αυτοί που γίνονται επιχειρηματίες.

Στην οικονομικό περιβάλλον της Ταϊλάνδης εμφανίζεται να έχει σημαντική επίδραση ο αριθμός των αρρένων μίας οικογένειας. Ειδικότερα, όσο πιο πολλά άρρενα μέλη έχει μία οικογένεια τόσο πιο πιθανό είναι να συσταθεί μία οικογενειακή επιχείρηση καθώς και να επεκτείνει τις δραστηριότητές της. Όπως γίνεται αντιληπτό μέσα από αυτή τη διαπίστωση είναι εμφανής ο πατριαρχικός χαρακτήρας της ταϊλανδικής κοινωνίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι το αντίστροφο έχει παρατηρηθεί ότι ισχύει για τα ανήλικα μέλη που έχει μία οικογένεια<sup>176</sup>. Αυτό σημαίνει ότι όσο πιο πολλά ανήλικα μέλη έχει μία οικογένεια τόσο λιγότερο πιθανό είναι να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματική αυτή τη οικογένεια. Σε περίπτωση όμως που η οικογένεια είναι εύπορη η ύπαρξη παιδιών δεν αποτελεί ανασχετικό παράγοντα καθώς μπορεί να απασχοληθεί άτομο για να αναθρέψει τα παιδιά.

#### 6.4 Ινδία

Στην Ινδία το επιχειρηματικό περιβάλλον είναι ευνοϊκό για τις εγχώριες επιχειρήσεις καθώς το κράτος δρα προστατεύοντας την εγχώρια οικονομία<sup>177</sup>. Το μέσον για την επίτευξη αυτού του σκοπού είναι η φορολογική πολιτική η

---

<sup>176</sup> Paulson A. & Townsend R., "Entrepreneurship and financial constraints in Thailand", *Journal of Corporate Finance*, Vol.10, 2004, σελ.254

<sup>177</sup> Paul Dana L., "Nirula's small business", *British Food Journal*, Vol.101, No5/6, 1999, σελ.500

οποία είναι ευμενής για τις ινδικές επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, αναφέρουμε ότι το 1998 ενώ για τις ινδικές επιχειρήσεις ο συντελεστής φορολογίας ανερχόταν σε 35%, για τις ξένες επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών στην Ινδία ο αντίστοιχος συντελεστής ανερχόταν σε 48%. Με αυτή τη σύγκριση γίνεται σαφές ότι ο Ινδός επιχειρηματίας είναι σε ευνοϊκή θέση τουλάχιστον σε ότι αφορά τον ανταγωνισμό με τις ξένες επιχειρήσεις στην ινδική αγορά.

Ακόμα μία πρακτική η οποία ακολουθείτε από ορισμένους επιχειρηματίες στην Ινδία αφορά τον τομέα της διαφήμισης. Έχει υιοθετηθεί από μέρος της επιχειρηματικής κοινότητας η κοινή διαφήμιση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων<sup>178</sup>. Αυτό γίνεται ευρύτερα κατανοητό με π.χ. διαφήμιση στην τηλεόραση όπου εμφανίζονται διαφημιστικά μηνύματα δύο διαφορετικών επιχειρήσεων.

Στον τομέα της υψηλής τεχνολογίας οι ινδικές επιχειρήσεις δείχνουν να προσαρμόζονται στον περιορισμό που τους επιβάλλεται από το διεθνή ανταγωνισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι χώρες που κατέχουν την υψηλή τεχνολογία είναι συχνά απρόθυμες να μεταβιβάσουν προηγμένη τεχνολογία σε άλλες χώρες μεταξύ των οποίων και την Ινδία<sup>179</sup>. Αξίζει να σημειωθεί ότι αποφεύγουν τη μεταβίβαση τεχνολογίας ακόμα και εάν αυτή η μεταβίβαση είναι προς το οικονομικό συμφέρον τους, καθότι δεν επιθυμούν να δημιουργήσουν νέους ανταγωνιστές. Ως αποτέλεσμα, οι ινδικές επιχειρήσεις που επιθυμούν να αποκτήσουν τεχνολογία αιχμής προσανατολίζονται στην ανάπτυξη εγχώριων τεχνολογιών. Συχνά ο τρόπος που ακολουθείται προς

---

<sup>178</sup> Paul Dana L., "Nirula's small business", British Food Journal, Vol.101, No5/6, 1999, σελ.500

<sup>179</sup> George G. & Prabhu G., "Developmental financial institutions as technology policy instruments: implication for innovation and entrepreneurship in emerging economies", Research Policy, Vol.32, 2003, σελ.106

αυτήν την κατεύθυνση είναι η συνεργασία διαφόρων εταιρειών οι οποίες εν συνεχεία μοιράζονται τα αποτελέσματα της έρευνας.

Σε σχέση με τον τομέα της υψηλής τεχνολογίας θα πρέπει να τονιστεί η σημασία που έχουν οι επαφές ανάμεσα στις ινδικές επιχειρήσεις και τις επιχειρήσεις σε άλλες προηγμένες χώρες που απασχολούν ινδούς τεχνικούς<sup>180</sup>. Υπάρχει ένα πυκνό δίκτυο επαφών ανάμεσα στα δύο προαναφερθέντα μέρη και το αποτέλεσμα αυτού του δικτύου είναι να λαμβάνουν οι ινδικές επιχειρήσεις γρήγορη ενημέρωση σχετικά με τις εξελίξεις στον τομέα της τεχνολογίας. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν έγκαιρα να προσαρμοστούν στις μελλοντικές απαιτήσεις της πελατείας χωρίς να χρονοτριβούν.

Με το πέρασμα του χρόνου και τη στενή επαφή που έχουν διατηρήσει οι ινδικές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας με τους Ινδούς που έχουν μεταναστεύσει σε προηγμένες χώρες, ο τομέας της πληροφορικής έχει παρουσιάσει αξιοσημείωτη ανάπτυξη στην Ινδία. Ενδεικτικό της ποιοτικής εργασίας που προσφέρουν οι ινδικές επιχειρήσεις αυτού του κλάδου είναι το υψηλό κύρος που απολαμβάνουν αυτές. Για παράδειγμα, είναι διαρκώς αυξανόμενος ο όγκος της εργασίας που αναλαμβάνουν να επιτελέσουν αυτές οι επιχειρήσεις για λογαριασμό ευρωπαϊκών και αμερικανικών επιχειρήσεων. Λόγω του χαμηλότερου κόστους αυτές οι επιχειρήσεις προτιμούν αντί να επιτελούν την παραγωγή στη χώρα προέλευσής τους, να την αναθέτουν σε μικρότερου κόστους επιχειρήσεις στην Ινδία.

---

<sup>180</sup> Arora A. & Athreye S., "The software industry and India's economic development", Information Economics and Policy, Vol.14, 2002, σελ.260

Η παρουσία μεγάλου αριθμού Ινδών τεχνικών σε άλλες χώρες στον τομέα της πληροφορικής έχει και έναν άλλο αντίκτυπο στη λειτουργία των ινδικών επιχειρήσεων αυτού του κλάδου. Παρά τους σημαντικά υψηλότερους μισθούς που παρέχονται στους εργαζόμενους αυτού του κλάδου σε σχέση με τα υπόλοιπα μισθολόγια στην Ινδία, παρουσιάζονται δυσκολίες στην διαρκή απασχόληση εργατικού δυναμικού<sup>181</sup>. Αυτό οφείλεται στην εκροή που υπάρχει ανάμεσα στις τάξεις των Ινδών τεχνικών υψηλής τεχνολογίας προς άλλες χώρες. Σε χώρες όπως στην Ευρώπη και στις Η.Π.Α. τα παρεχόμενα μισθολόγια είναι πολύ υψηλότερα, με αποτέλεσμα να υπάρχει διαρκής ροή προς αυτές.

Κάτι που χρήζει μελέτης είναι τα κριτήρια με τα οποία γίνεται η επιλογή του προσωπικού από τους Ινδούς επιχειρηματίες. Για παράδειγμα στις επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον προγραμματισμό ενώ αυτές θα μπορούσαν να επεκτείνουν το δίκτυο εύρεσης προσωπικού σε διάφορους κλάδους της παρεμφερών επιστημών, παρατηρείται ότι εμμένουν να απασχολούν σχεδόν αποκλειστικά αποφοίτους σχολών πληροφορικής. Αυτό οφείλεται στην επιθυμία τους να έχουν καλή φήμη με την απασχόληση απόλυτα εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Ένας ακόμα κίνδυνος ο οποίος ελλοχεύει στις ινδικές επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και σχετίζεται με την διαρροή του ανθρώπινου δυναμικού είναι η

---

<sup>181</sup>Arora A. & Athreye S., "The software industry and India's economic development", Information Economics and Policy, Vol.14, 2002, σελ.262

δημιουργία νέων επιχειρήσεων από παλαιά τους στελέχη<sup>182</sup>. Επειδή ο τομέας αυτό δεν απαιτεί ιδιαίτερα κεφάλαια, είναι εύκολο για πεπειραμένα στελέχη με καλή φήμη και διασυνδέσεις στην αγορά να αποσχιστούν από τον εργοδότη τους. Σε αυτή την περίπτωση δημιουργούνται νέες επιχειρήσεις στους ίδιους τομείς που ανταγωνίζονται ευθέως την επιχείρηση από την οποία έχουν προέλθει.

Η στενή επαφή που έχουν οι Ινδοί επιχειρηματίες με τις Η.Π.Α. επιβεβαιώνεται και από την εισαγωγή πολλών ινδικών επιχειρήσεων σε αμερικάνικα χρηματιστήρια<sup>183</sup>. Το πρώτο βήμα έγινε από τις ινδικές επιχειρήσεις που ασχολούνται με τον προγραμματισμό, παρά το γεγονός ότι δεν απαιτούνταν και τόσο μεγάλα κεφάλαια για την ανάπτυξή τους. Ωστόσο, η εισαγωγή σε αμερικάνικο χρηματιστήριο και η συνακόλουθη υιοθέτηση των διεθνών λογιστικών προτύπων από κοινού με την στενή παρακολούθηση των οικονομικών μεγεθών από τις αρχές των χρηματιστηρίων προσδίδουν αίγλη και κύρος στις εισαχθείσες επιχειρήσεις.

## 6.5 Μπαγκλαντές

Το Μπαγκλαντές αν και μη αραβική είναι μία από τις χώρες ισλαμικού κόσμου όπου η θρησκεία έχει ασκήσει επίδραση πάνω στις επιχειρηματικές δραστηριότητες των πολιτών της. Ειδικότερα στη χώρα αυτή

---

<sup>182</sup> Arora A. & Athreye S., "The software industry and India's economic development", *Information Economics and Policy*, Vol.14, 2002, σελ.269

<sup>183</sup> Arora A. & Athreye S., ό.π. σελ.270

δραστηριοποιούνται ισλαμικές τράπεζες. Βεβαίως σε περισσότερες καταστάσεις, σε ορισμένες ισλαμικές χώρες όπως το Πακιστάν, το Σουδάν και το Ιράν επιτρέπεται η λειτουργία αποκλειστικά ισλαμικών τραπεζών. Πάντως, στις περισσότερες ισλαμικές χώρες λειτουργούν παράλληλα με τις κοινές εμπορικές τράπεζες και ισλαμικές τράπεζες με τις ισλαμικές τράπεζες να αυξάνουν διαρκώς το μερίδιό τους στην αγορά. Μάλιστα, στη νότια Ασία δραστηριοποιούνται 47 ισλαμικές τράπεζες σε σύνολο 144 παγκοσμίως.

Η ιδιαιτερότητα των ισλαμικών τραπεζών έναντι των κοινών εμπορικών τραπεζών έγκειται στην απουσία του τόκου<sup>184</sup>. Σύμφωνα με τον ισλαμικό νόμο (Σαρία) απαγορεύεται η καταβολή τόκου ως αμοιβή του κεφαλαίου. Προκειμένου να προσαρμοστούν οι ισλαμικές τράπεζες σε αυτή την απαίτηση του θρησκευτικού νόμου, αντί για την καταβολή τόκων συμμετέχουν στα κέρδη. Με αυτόν τον τρόπο διοχετεύουν τις αποταμιεύσεις των καταθετών συμβάλλοντας και οι ίδιες οι τράπεζες αποκτώντας συμμετοχή στα κέρδη των επιχειρήσεων που έχουν τύχει χρηματοδότησης.

## 6.6 Κουβέϊτ

Αν και χώρα με αραβική παράδοση και φυλετική καταγωγή το Κουβέϊτ παρουσιάζει έντονες διαφοροποιήσεις σε σχέση με τις υπόλοιπες αραβικές χώρες. Πολύ μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση της ιδιοσυγκρασίας των

---

<sup>184</sup> Hassan K., "Islamic Banking in Theory and Practice: the Experience of Bangladesh", *Managerial Finance*, Vo.25, No.5, 1999, σελ.61

Κουβετιανών κατέχει το μορφωτικό τους επίπεδο. Ο κουβεϊτιανός πληθυσμός παρουσιάζει πολύ υψηλό ποσοστό ατόμων τα οποία έχουν σπουδάσει στις Η.Π.Α. ή την Ευρώπη<sup>185</sup>. Παράλληλα, έχουν υψηλό εισόδημα και ένα μέρος από αυτό το διαθέτουν για την πραγματοποίηση ταξιδιών σε διάφορες χώρες. Παρουσιάζουν, επομένως έντονα κοσμοπολιτιστικά στοιχεία τα οποία δεν απαντώνται σε άλλες αραβικές χώρες.

Εις απόδειξη της παραπάνω διαπίστωσης μπορούν να αναφερθούν οι καταναλωτικές συνήθειες του πληθυσμού του Κουβέιτ. Έχει παρατηρηθεί ότι αυτές διαφοροποιούνται διαχρονικά και διαρκώς απομακρύνονται από τις παραδόσεις αυτού του λαού. Στον επιχειρηματικό τομέα αυτά τα στοιχεία καθιστούν το Κουβέιτ ελκυστικό επιχειρηματικό περιβάλλον τόσο για τους εγχώριους επιχειρηματίες όσο και για τους ξένους. Αξίζει πάντως να σημειωθεί ότι επειδή οι ξένες καταναλωτικές συνήθειες απολαμβάνουν γρήγορη ανταπόκριση από τους Κουβεϊτιανούς, οι εγχώριοι επιχειρηματίες πρέπει να προσαρμόζονται γρήγορα στα νέα δεδομένα.

## 6.7 Ισραήλ

Το Ισραήλ παρουσιάζει ορισμένα χαρακτηριστικά τα οποία του προσδίδουν το χαρακτηρισμό της ελκυστική για ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων χώρας. Για παράδειγμα τη έντονη παρουσία της εβραϊκής κοινότητας στις

---

<sup>185</sup> Welsh D., Raven P. & Al-Mutair N., "Starbucks International enters Kuwait", Journal of Consumer Marketing, Vol.15, No2, 1998, σελ.194



Η.Π.Α. συνετέλεσε ούτως ώστε να μπορέσει η χώρα αυτή να έχει γρήγορα πρόσβαση σε σύγχρονους θεσμούς χρηματοδότησης όπως είναι τα venture capitals<sup>186</sup>. Παράλληλα, με τη μεταφορά τεχνογνωσία από τις Η.Π.Α. στο Ισραήλ έχουν εισρεύσει και κεφάλαια τα οποία έχουν επενδυθεί στο χώρο του venture capital.

Εκτός από το θέμα της χρηματοδότησης στο Ισραήλ η κυβέρνηση έχει δώσει μεγάλη έμφαση στο θέμα της έρευνας σχετικά με ότι αφορά την υψηλή τεχνολογία. Ο κυριότερος λόγος για αυτή την πολιτική είναι η διατήρηση της εθνικής ασφάλειας. Άλλωστε ο αμυντικός προϋπολογισμός του Ισραήλ είναι από τους υψηλότερους παγκοσμίως. Από η μία πλευρά λοιπόν η έρευνα η οποία επιτελεί και στρατιωτικούς σκοπούς και από την άλλη πλευρά ένα ανεπτυγμένο ακαδημαϊκό περιβάλλον συμβάλλουν στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών από νέους και ήδη υπάρχοντες επιχειρηματίες.

## 6.8 Παλαιστίνη

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, λόγω της πολυτάραχης πρόσφατης ιστορίας της, η Παλαιστίνη δεν έχει δημιουργήσει εισέτι τις βάσεις για μεγάλες επιχειρηματικές μονάδες<sup>187</sup>. Πράγματι, σύμφωνα με στοιχεία του I.L.O. (Διεθνής Οργανισμός Εργασίας) το 97% των επιχειρήσεων στην Παλαιστίνη

---

<sup>186</sup> Dossani R. & Kenney M., "Creating an Environment for Venture Capital in India", World Development, Vol.30, No2, 2002, σελ.231

<sup>187</sup> Al-Madhoun M. & Analoui F., "Management and Development: The Training Programms for Small and Micro Enterprises in Palestinian Territories", Management Research News, Vol.26, No6, 2003. σελ.45

απασχολεί λιγότερα από 10 άτομα. Παράλληλα με το μικρό μέγεθος των επιχειρήσεων αξιοσημείωτη είναι η έντονη παρουσία των οικογενειακών επιχειρήσεων στον οικονομικό ιστό της χώρας. Αντιστοίχως, μικρή είναι η συμμετοχή των γυναικών στις παλαιστινιακές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με έρευνες (PCBS 1996) λιγότερο από 10% των επιχειρήσεων στην Παλαιστίνη έχουν δημιουργηθεί από γυναίκες επιχειρηματίες.

Ωστόσο, παρατηρείται η προσαρμογή των Παλαιστινίων επιχειρηματιών στις ιδιόμορφες συνθήκες οι οποίες επικρατούν τις τελευταίες δεκαετίες σε αυτές τις περιοχές. Έχουν εξοικειωθεί με τις πολιτικές και οικονομικές αναταραχές και έχουν μάθει να τις αντιπάρχονται<sup>188</sup>. Παράλληλα, όμως έχουν ελλείψεις στον διοικητικό τομέα καθώς στερούνται τυπικών προσόντων και δεν έχουν λάβει την κατάλληλη μόρφωση. Συνήθως την όποια εκπαίδευση έχουν την έχουν αποκτήσει από την προϋπηρεσία τους σε επιχειρήσεις στα ισραηλινά εδάφη. Εργαζόμενοι ως υπάλληλοι σε επιχειρήσεις ισραηλινών συμφερόντων μεταφέρουν την τεχνογνωσία στις επιχειρήσεις που στη συνέχεια ιδρύουν οι ίδιοι. Μάλιστα, συχνά από την αμοιβή που εισπράττουν εργαζόμενοι ως υπάλληλοι προέρχεται το αρχικό κεφάλαιο το οποίο στη συνέχεια επενδύουν στις δικές τους επιχειρήσεις.

Μία άλλη πηγή χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις είναι τα ανταλλακτήρια συναλλάγματος. Αν και δεν κινούνται με απόλυτα νόμιμους τρόπους, συνιστούν μία προσφιλή πηγή κεφαλαίων για όσες επιχειρήσεις έχουν αυτή

---

<sup>188</sup> Al-Madhoun M. & Analoui F., "Management and Development: The Training Programms for Small and Micro Enterprises in Palestinian Territories", Management Research News, Vol.26, No6, 2003. σελ.46

την ανάγκη<sup>189</sup>. Η παλαιστινιακές αρχές έχουν προσπαθήσει να περιορίσουν τη δράση τους προκειμένου να περιορίσουν το μέγεθος της παρα-οικονομίας. Παρά ταύτα, η σημασία τους στην οικονομική ζωή των επιχειρήσεων παραμένει εξαιρετικά σημαντική.

Στα παλαιστινιακά εδάφη δεν υπάρχει ένα καθιερωμένο τραπεζικό σύστημα. Για την αναπλήρωση του αυτού του κενού εκτός από τους προαναφερθέντες παράγοντες σημαντική θέση κατέχουν τα αναπτυξιακά προγράμματα του Ο.Η.Ε. καθώς επίσης και των διαφόρων κρατών μεμονωμένα. Για παράδειγμα σύμφωνα με στοιχεία του Palestinian Planning Center το 1996 δόθηκαν 39εκ. δολάρια για το σκοπό της χρηματοδότησης των παλαιστινιακών επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα κονδύλια αυτά κατευθύνθηκαν όχι σε συγκεκριμένους τομείς, αλλά στο σύνολο της παλαιστινιακής οικονομίας. Βεβαίως, εκτός από τα καθαρά χρηματοδοτικά προγράμματα, οι Παλαιστίνιοι επιχειρηματίες ωφελήθηκαν και από την ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων που είχαν σκοπό την επιμόρφωσή τους καθώς επίσης και την κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεών τους<sup>190</sup>.

Σαν επιχειρηματίες οι Παλαιστίνιοι παρουσιάζουν σημαντικά θετικά χαρακτηριστικά. Ορισμένα από αυτά είναι η έμφυτη τάση που έχουν για σκληρή εργασία σε συνδυασμό με τον αυξημένο ζήλο που επιδεικνύουν σε ότι αφορά τις δραστηριότητες τους<sup>191</sup>. Παράλληλα, είναι ιδιαίτερα επικοινωνιακά άτομα και έχουν έμφυτη κοινωνικότητα. Επίσης η αποστροφή που

---

<sup>189</sup> Al-Madhoun M. & Analoui F., "Management and Development: The Training Programms for Small and Micro Enterprises in Palestinian Territories", Management Research News, Vol.26, No6, 2003. σελ.47

<sup>190</sup>Al-Madhoun M. & Analoui F., ό.π. σελ.48

<sup>191</sup> Al-Madhoun M. & Analoui F., ό.π. σελ.54

επιδεικνύουν έναντι της υπερκατανάλωσης και η ροπή τους προς την αποταμίευση είναι παράγοντες που τους επιτρέπουν να αναπτύσσουν επιχειρηματική δραστηριότητα ακόμα και κάτω από δυσμενείς για το επιχειρείν συνθήκες. Ταυτόχρονα κάποια άλλα από ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους που τους ευνοούν κατά την άσκηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι το πνεύμα ανεξαρτησίας που τους χαρακτηρίζει καθώς επίσης και η τάση τους για εύρεση και αξιοποίηση των ευκαιριών που τους παρουσιάζονται.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν ορισμένοι παράγοντες που δρουν αρνητικά στο επιχειρηματικό τους πνεύμα. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως στερούνται κατάλληλη μόρφωση με αποτέλεσμα να χωλαίνουν στον διοικητικό τομέα και στα οργανωτικά καθήκοντα. Συναφής με τις αδυναμίες στον οργανωτικό τομέα είναι ο ελλιπής προγραμματισμός στον οποίον προβαίνουν κατά την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Επιπροσθέτως, εμφανίζουν φόβο απέναντι στην ανάληψη ριψοκίνδυνων επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Ίσως μια επαρκής εξήγηση για αυτή τους την αποστροφή απέναντι στον κίνδυνο είναι ο στιγματισμός που επέρχεται από τον κοινωνικό περίγυρο απέναντι στην αποτυχία<sup>192</sup>. Έχει παρατηρηθεί η παλαιστινιακή κοινωνία επηρεάζει τον παλαιστίνιο επιχειρηματία με αποτέλεσμα αυτός να φοβάται τον κοινωνικό στιγματισμό που επέρχεται μετά από μία πιθανή αποτυχία.

Ακόμα μία ιδιομορφία στην οποία πρέπει να προσαρμοστεί ο Παλαιστίνιος επιχειρηματίας είναι η σχέση των παλαιστινιακών εδαφών με το υπόλοιπο

---

<sup>192</sup> Al-Madhoun M. & Analoui F., "Management and Development: The Training Programms for Small and Micro Enterprises in Palestinian Territories", Management Research News, Vol.26, No6, 2003. σελ.54

Ισραήλ. Ενώ πραγματοποιεί την παραγωγική του δραστηριότητα σε παλαιστινιακά εδάφη, συχνά πρέπει να εξάγει την παραγωγή του σε ισραηλινές περιοχές<sup>193</sup>. Παράλληλα, συχνά πρέπει να συνδυάσει ετερόκλητους συντελεστές παραγωγής όπως είναι παλαιστινιακό εργατικό δυναμικό, Ισραηλινούς και Παλαιστίνιους προμηθευτές και πελάτες και τελικά οι συναλλαγές με το Ισραηλινό κράτος και την Παλαιστινιακή Αρχή.

## 6.9 Τουρκία

Στην Τουρκία επικρατούν οι παραδοσιακές κοινωνικές δομές του μουσουλμανικού κόσμου. Σύμφωνα με τις μουσουλμανική θεώρηση της κοινωνίας βασικό κύτταρο της κοινωνίας είναι η οικογένεια. Κατ'αντιστοιχία η οικογένεια έχει κεντρική θέση και στην οικονομική ζωή της Τουρκίας. Μάλιστα ο βαθμός της επίδρασης που ασκεί το οικογενειακό περιβάλλον στην επιχειρηματική δραστηριότητα των μελών του είναι τόσο μεγάλος ώστε να καθορίζει σε πολλές περιπτώσεις τις επαγγελματικές επιλογές τους<sup>194</sup>. Για παράδειγμα έχει παρατηρηθεί ότι η τούρκικη νεολαία σε σημαντικό βαθμό ακολουθεί τον επαγγελματικό προσανατολισμό των γονέων, ιδιαίτερα στην περίπτωση κατά την οποία αυτοί είναι επιχειρηματίες.

---

<sup>193</sup> Schnell I. & Sofer M., "Unbalanced embeddedness of ethnic entrepreneurship: the Israeli Arab case", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.56

<sup>194</sup> Dana L. & Dana T., "Fast Food in Istanbul", British Food Journal, Vol.101, No5/6, 1999, σελ.490

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

1. Khoo H. & Tan K., "Managing for quality in the U.S.A. and Japan: differences between the MBNQA, DP and JQA", The TQM Magazine, Vol.15, No1, 2003, σελ.16
  
2. Zahra S., Hayton J., Marcel J. & O'Neill H., "Fostering Entrepreneurship during international expansion: Managing key challenges", European Management Journal, Vol.19, No4, 2001, σελ.366
  
3. Blunt P. & Jones M., "Exploring the limits of western leadership in East Asia and Africa", Personnel Review, Vol.26, No1/2, 1997, σελ.13
  
4. Oh A., "The power of cultural influence on managerial behavior in organizations", Development and learning in organizations, Vol.18, No2, 2004, σελ.14
  
5. Hausmann R. & Rodrik D., "Economic development as self-discovery", Journal of Development Economics, Vol.72, 2003, σελ.625
  
6. Debroux P., "The role of the venture business culture in the renewal of the Japanese Industry", International Business Review, Vol.9, 2000, σελ.658
  
7. Lee S. & Peterson S., "Culture, Entrepreneurial Orientation and Global Competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000, σελ.411

8. Daly G., "Entrepreneurship and Business Culture in Japan and the U.S.A.", Japan and the World Economy, Vol.10, 1998, σελ.489
  
9. Tiessen J., "Individualism, Collectivism and Entrepreneurship: a framework for international comparative research", Journal of Business Venturing, Vol.12,1997, σελ.374
  
10. Poutziouris P., Wang Y. & Chan S., "Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.9, No4, 2002, σελ.387
  
11. Luo X., Zhou L. & Liu S., "Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical explanation". Journal of Business Research, 2003, σελ3
  
12. Gibb A. & Li J., "Organizing for enterprise in China: what can we learn from the Chinese micro, small and medium enterprise development experience", Futures, Vol.35, 2003, σελ.410
  
13. Fu-Lai Yu T., "The Chinese family business as a strategic system: an evolutionary perspective", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.7, No1, 2001, σελ.2

14. Williams A., "Enterprise Cultures in the Global Economy", Employee Relations, Vol.16, No7, 1994, σελ.15
  
15. Paulson A. & Townsend R., "Entrepreneurship and financial constraints in Thailand", Journal of Corporate Finance, Vol.10, 2004, σελ.235
  
16. Paul Dana L., "Nirula's small business", British Food Journal, Vol.101, No5/6, 1999, σελ.500
  
17. George G. & Prabhu G., "Developmental financial institutions as technology policy instruments: implication for innovation and entrepreneurship in emerging economies", Research Policy, Vol.32, 2003, σελ.106
  
18. Arora A. & Athreye S., "The software industry and India's economic development", Information Economics and Policy, Vol.14, 2002, σελ.260
  
19. Hassan K., "Islamic Banking in Theory and Practice: the Experience of Bangladesh", Managerial Finance, Vo.25, No.5, 1999, σελ.61
  
20. Welsh D., Raven P.& Al-Mutair N., "Starbucks International enters Kuwait", Journal of Consumer Marketing, Vol.15, No2, 1998, σελ.194
  
21. Dossani R. & Kenney M., "Creating an Environment for Venture Capital in India", World Development, Vol.30, No2, 2002, σελ.231



22. Al-Madhoun M. & Analoui F., "Management and Development: The Training Programms for Small and Micro Enterprises in Palestinian Territories", Management Research News, Vol.26, No6, 2003. σελ.45

23. Schnell I. & Sofer M., "Unbalanced embeddedness of ethnic entrepreneurship: the Israeli Arab case", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002, σελ.56

24. Dana L. & Dana T., "Fast Food in Istanbul", British Food Journal, Vol.101, No5/6, 1999, σελ.490

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΑΦΡΙΚΗ

### 7.1 Σιέρα Λεόνε

Όταν μελετούνται οι ανωτέρω χώρες πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη ο συνδυασμός της φυλετικής και θρησκευτικής τους υπόστασης. Παράλληλα το ιστορικό παρελθόν αυτών των περιοχών χαρακτηρίζεται από την επιχειρηματική δραστηριοποίηση στον τομέα του δουλεμπορίου. Αποτελεί τραγέλαφο το γεγονός ότι γηγενείς μαύροι με μουσουλμανικές θρησκευτικές πεποιθήσεις δραστηριοποιούνταν στην πώληση μαύρων δούλων σε λευκούς δουλεμπόρους οι οποίοι δραστηριοποιούνταν στο χώρο της δυτικής Αφρικής<sup>195</sup>. Μετά από την απαγόρευση του δουλεμπορίου οι ίδιοι μαύροι μουσουλμάνοι έμποροι μετατόπισαν το ενδιαφέρον τους στο εμπόριο ζώων σε αυτές τις χώρες και παράλληλα ασχολήθηκαν και με τον κλάδο των μεταφορών, προκειμένου να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες από τη μεταφορά των ζώων.

Η πίστη τους στον ισλαμισμό τους κάνει να αποστρέφονται τον τραπεζικό τομέα και γενικότερα ότι αφορά τη μέθοδο των επιτοκίων. Αυτή η στάση καθιστά ανέφικτη την πραγματοποίηση καταθέσεων καθώς επίσης και την λήψη χορηγήσεων από τις τράπεζες. Ο θεσμός των ισλαμικών τραπεζών

---

<sup>195</sup> Allusine J., "African entrepreneurship: Muslim Fula Merchants in Sierra Leone", Ohio University Press, 1999, σελ.150

μέσω του οποίου ξεπερνιόνται οι θρησκευτικοί περιορισμοί δεν έχει την ανάπτυξη που παρατηρείται στις αραβικές περιοχές.

Ένα πρόσθετο στοιχείο το οποίο καθιστά ξεχωριστή τη συμπεριφορά των κατοίκων αυτών των περιοχών είναι η δυσπιστία απέναντι στα ξένα έθιμα και την εκπαίδευση σύμφωνα με τα δυτικά πρότυπα<sup>196</sup>. Ακόμα και εάν έχουν τη δυνατότητα να παρέχουν υψηλά εκπαίδευση στα νέα μέλη των οικογενειών τους, προτιμούν να τα αποτρέπουν από τη λήψη υψηλής στάθμης μόρφωσης. Ο φόβος που τους κατευθύνει προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η πιθανή απομάκρυνση των παιδιών από την παράδοση της οικογένειας καθώς επίσης και η πιθανότητα της μη συνέχισης της οικογενειακής επιχείρησης.

Ο μεγάλος σεβασμός με τον οποίο περιβάλλεται ο θεσμός της οικογένειας και η σημασία του στην επιχειρηματική ζωή της οικογένειας είναι εμφανή από την άντληση εργατικού δυναμικού για τις οικογενειακές επιχειρήσεις μέσα από τους κόλπους της οικογένειας<sup>197</sup>. Παράλληλα, εάν κάποιο μέλος της οικογένειας επιθυμεί να ανεξαρτητοποιηθεί και δημιουργήσει τη δική του επιχείρηση υπάρχει η αρωγή από τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας καθώς επίσης και από τους ήδη υπάρχοντες επιχειρηματίες.

## 7.2 Γκάνα

---

<sup>196</sup> Allusine J., "African entrepreneurship: Muslim Fula Merchants in Sierra Leone", Ohio University Press, 1999, σελ. 150

<sup>197</sup> Allusine J., ό.π. σελ. 151

Η Γκάνα ανήκει στις χώρες τις μαύρης Αφρικής οι οποίες μετά την ανεξαρτητοποίησή τους αντιμετώπισαν προβλήματα στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Σε αυτή τη χώρα, όπως άλλωστε και σε μία σειρά από αφρικάνικες χώρες, ο ένας από τους αρνητικότερους παράγοντες ήταν η παρα-οικονομία και η διαφθορά που αυτή συνεπαγόταν. Η κατάσταση εμφάνισε σημάδια αλλαγής στις αρχές της δεκαετίας του 1980 όταν η πολιτική κατάσταση άρχισε να μεταβάλλεται<sup>198</sup>. Πιο συγκεκριμένα, το νέο πολιτικό καθεστώς καθιέρωσε αυστηρά πρόστιμα για τις δραστηριότητες της παραοικονομίας και το σημαντικότερο: απελευθέρωσε τη διακίνηση αγαθών και υπηρεσιών οι οποίες κάτω από άλλες προϋποθέσεις ήταν απαγορευμένες. Με λίγα λόγια εξέλιπε πλέον το κίνητρο για την διενέργεια παράνομου εμπορίου.

### 7.3 Νιγηρία

Η Νιγηρία έχει χαρακτηριστεί ως μία από τις πλέον διεφθαρμένες χώρες παγκοσμίως. Το φαινόμενο της διαφθοράς είναι ιδιαίτερα έντονο σε ότι αφορά το εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο της χώρας. Εκτός από το εμπόριο των ελεύθερα διακινούμενων αγαθών υπάρχει και το εμπόριο αγαθών των οποίων απαγορεύεται η εισαγωγή ή επιβάλλονται περιορισμοί σε αυτό. Σε όλες τις ανωτέρω περιπτώσεις ο Νιγηριανός επιχειρηματίας πρέπει να καταβάλει

---

<sup>198</sup> Korboe D. & Tipple G., "City profile: Kumasi", Cities, Vol.12, No4, 1995, σελ.269

κάποιο δώρο στις αρμόδιες αρχές<sup>199</sup>. Στην περίπτωση κατά την οποία το ύψος της δωροδοκίας υπολείπεται του ύψους της φοροδιαφυγής ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να μειώσει τις τιμές των μεταφερόμενων προϊόντων.

Οι κίνδυνοι πάντως τους οποίους καλείται να αντιμετωπίσει ο Νιγηριανός επιχειρηματίας δεν περιορίζονται στη διαφθορά των κρατικών λειτουργών. Για παράδειγμα, προκειμένου να μπορέσει να μεταφερθεί ένα προϊόν μέσω κάποιου φορτηγού μέσω του οδικού δικτύου της Νιγηρίας, έχει να αντιμετωπίσει ανεπίσημα διόδια σε διαστήματα που μπορεί και να φτάνουν και τα 200μ.. Σε αυτά τα αυτοσχέδια διόδια πρέπει να πληρωθούν δώρα σε αστυνομικές, στρατιωτικές αρχές ή και σε απλούς ιδιώτες<sup>200</sup>. Η νομιμότητα του εμπορεύματος απλά επηρεάζει το ύψος της δωροδοκίας. Επιπροσθέτως, έχει αναφερθεί ότι σε περίπτωση άρνησης καταβολής της δωροδοκίας εμπορεύματα με διάφορες προφάσεις έχουν καθυστερήσει έως και 14 ημέρες στα τελωνεία της χώρας. Επίσης έχουν αναφέρονται περιπτώσεις κατά τις οποίες φορολογικές αρχές καθώς και οργανισμοί τοπικής αυτοδιοίκησης εκτελούν «επιδρομές» σε επιχειρήσεις με αποκλειστικό σκοπό την δωροδοκία<sup>201</sup>.

Οι επαφές με τους κρατικούς αξιωματούχους έχουν και μία άλλη διάσταση. Οι ιδιώτες που έχουν οικοδομήσει καλές σχέσεις με τους κρατικούς αξιωματούχους μπορούν να θέσουν φραγμούς εισόδου σε επίδοξους

---

<sup>199</sup> Fadahunsi A. & Rosa P., "Entrepreneurship and Illegality: insights from the Nigerian cross-border trade", Journal of Business Venturing, Vol.17, 2002, σελ.412

<sup>200</sup> Fadahunsi A. & Rosa P., ό.π. σελ.416

<sup>201</sup> Agha E. & Laba O., "A.A.G.M.: G.S.M.: Environment, Job Creation and Ssfety", This Day (Nigeria), 11 March 2004,

ανταγωνιστές<sup>202</sup>. Όταν ένας ιδιώτης έχει μία καλή σχέση με δημοσίους υπαλλήλους μπορεί να εκτελεί τις συναλλαγές του ταχύτερα και με χαμηλότερο κόστος σε σχέση με κάποιον νεοεισερχόμενο επιχειρηματία.

Ακόμα ένα στοιχείο το οποίο πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρηματίες που ασχολούνται με τις μεταφορές είναι το φαινόμενο των ληστειών. Ενώ τα φορτηγά περιμένουν στις ουρές έξω από τα τελωνεία επί μέρες, υπάρχουν συμμορίες οι οποίες λυμαίνονται τα μεταφερόμενα εμπορεύματα. Προκειμένου να προστατευθούν από αυτή τη ληστρική συμπεριφορά, οι μεταφορικές εταιρείες προσλαμβάνουν ιδιώτες οι οποίοι αναλαμβάνουν την παροχή προστασίας απέναντι στους επίδοξους εγκληματίες. Με αυτόν τον τρόπο όμως αυξάνεται το κόστος των εμπορευμάτων για τους επιχειρηματίες.

Ένα άλλο πρόβλημα το οποίο πρέπει να ξεπεράσουν οι Νιγηριανοί επιχειρηματίες είναι οι συναλλαγές σε συνάλλαγμα. Το συνάλλαγμα δεν είναι ελεύθερα μεταβιβάσιμο στην Νιγηρία και η κυβέρνηση δε διαθέτει επαρκείς ποσότητες προς πώληση<sup>203</sup>. Παράλληλα, η ισοτιμία του εθνικού νομίσματος έχει συχνές μεταπτώσεις. Προς κάλυψη αυτού του κενού, έχουν δραστηριοποιηθεί ιδιωτικά ανταλλακτήρια συναλλάγματος. Βεβαίως κινούνται στο χώρο της παρανομίας, αλλά στην ουσία είναι τόσο μεγάλη η δύναμή τους που οι επιχειρήσεις σε αυτά στηρίζονται για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

---

<sup>202</sup> Fadahunsi A. & Rosa P., "Entrepreneurship and Illegality: insights from the Nigerian cross-border trade", *Journal of Business Venturing*, Vol.17, 2002, σελ.421

<sup>203</sup> Fadahunsi A. & Rosa P., ό.π. σελ.422

Η αδυναμία τήρησης μίας σχετικής συναλλαγματικής σταθερότητας από την πλευρά των νομισματικών αρχών της χώρας επιφέρει προβλήματα στην εισαγωγική δραστηριότητα των επιχειρήσεων. Όσες επιχειρήσεις πρέπει να εισάγουν προϊόντα ή υπηρεσίες δεν μπορούν να κάνουν ένα μακροπρόθεσμο χρηματο-οικονομικό προγραμματισμό<sup>204</sup>. Για το λόγο αυτό είναι συχνά αναγκασμένες να περιορίσουν τα επενδυτικά τους σχέδια σε όσα μπορούν να υλοποιηθούν σε βραχύ χρονικό ορίζοντα. Με λίγα λόγια κατευθύνονται σε κλάδους και δραστηριότητες όπου υπάρχει γρήγορος πλουτισμός. Φυσικά, τα επενδυτικά σχέδια τα οποία μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας έχουν κυρίως μακροπρόθεσμο προσανατολισμό.

Γεγονός είναι ότι ο ιδιωτικός τομέας της Νιγηρίας χρησιμοποιεί το 70% του συνολικά διαθέσιμου συναλλάγματος. Ωστόσο, οι πραγματοποιούμενες επενδύσεις του ιδιωτικού τομέα στη νιγηριανή οικονομία δείχνουν να μην έχουν ανάλογη δυναμική. Το ερώτημα που προκύπτει είναι γιατί οι Νιγηριανοί επιχειρηματίες δεν αναλαμβάνουν επενδυτικά σχέδια μεγάλης κλίμακας προκειμένου να αυξήσουν την κερδοφορία τους<sup>205</sup>. Οι λόγοι που αποθαρρύνουν τους εγχώριους επιχειρηματίες να επανεπενδύσουν τα κέρδη από τις δραστηριότητές τους αφορούν σε μεγάλο βαθμό τις συναλλαγματικές μεταπτώσεις και την ανεπάρκεια του δημόσιου τομέα για τη διασφάλιση ενός περιβάλλοντος οικονομικής σταθερότητας.

---

<sup>204</sup> Nwoye M., "The role of the private sector in the promotion of young entrepreneurship in Nigeria", *Technovation*, Vol.17, No9, 1997, σελ.525

<sup>205</sup> Nwoye M., ό.π. σελ.522

## 7.4 Ουγκάντα

Στη χώρα αυτή επικρατεί πνεύμα συλλογικότητας (ubuntu) στις τάξεις του επιχειρηματικού κόσμου της χώρας. Σύμφωνα με τις πεποιθήσεις του λαού αυτής της χώρας πρέπει να υπάρχει κάποια μορφή κοινοκτημοσύνης σε όσους δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά<sup>206</sup>. Πιο συγκεκριμένα, τα οφέλη από την επιτυχή άσκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων πρέπει να τα διανείμει ο επιχειρηματίας στο κοινωνικό σύνολο στο οποίο είναι ενταγμένος. Αυτή φυσικά η προσέγγιση συμβάλλει στην άμβλυνση των κοινωνικών προβλημάτων. Παράλληλα, μειώνει τη δυνατότητα που έχουν οι επιχειρηματίες για πραγματοποίηση αποταμίευσης ή επενδύσεων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η έλλειψη επίδειξης ατομισμού δεν συνεπάγεται και μειωμένη δυναμική της επιχειρηματικότητας, σε αντίθεση με τα διδάγματα του αμερικάνικου μοντέλου το οποίο στηρίζεται στην ατομικότητα.

Σχετικά με τις επιδόσεις της Ουγκάντας στον τομέα της επιχειρηματικότητας θα ήταν παράλειψη εάν δεν αναφέραμε ότι η χώρα αυτή κατέχει τα πρωτεία παγκοσμίως καθώς το 2003 29,2% του πληθυσμού αναπτύσσει ανεξάρτητη επιχειρηματική δραστηριότητα (Global Entrepreneurship Monitor Report). Συγκριτικά αναφέρουμε ότι ο παγκόσμιος μέσος όρος ανέρχεται σε 8,8% την ίδια χρονιά. Ενώ το ένα τρίτο του πληθυσμού έχει δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά, στη χώρα αυτή εντοπίζεται έλλειψη σε θέματα κατάρτισης των

---

<sup>206</sup> McLaughlin A., "South African kids find their inner Donald Trump", Christian Science Monitor, 17 March 2004, σελ.2



επιχειρηματιών<sup>207</sup>. Προς την κατεύθυνση αυτή καταβάλλεται προσπάθεια προκειμένου να ενταχθεί στη διδασκαλία των πανεπιστημιακών ιδρυμάτων το αντικείμενο της επιχειρηματικότητας.

## 7.5 Κένυα

Η Κένυα είναι μία από τις χώρες στις οποίες ο θεσμός της οικογένειας συμβάλλει ουσιαστικά στην επιχειρηματική δραστηριότητα των μελών της<sup>208</sup>. Η οικογένεια είναι αρωγός των μελών της είτε μέσω της οικονομικής ενίσχυσης είτε μέσω της προσφοράς εργατικού δυναμικού μέσα από τους κόλπους της οικογένειας με προνομιακούς όρους. Επίσης, το ευρύτερο οικογενειακό περιβάλλον συνιστά μία δεξαμενή πελατείας όπου ο νέος επιχειρηματίας έχει αυτομάτως πρόσβαση.

Σχετικά με τη συνεισφορά της αποταμίευσης στη δημιουργία του αρχικού κεφαλαίου επένδυσης μπορεί να διαπιστωθεί το κάτωθι συμπέρασμα. Οι Κενυάτες δεν έχουν ροπή προς αποταμίευση. Το εισόδημα τους δεν το αποταμιεύουν, αλλά το διοχετεύουν προς την κατανάλωση ή το δεσμεύουν για χρήση όταν συνταξιοδοτηθούν. Και στις δύο περιπτώσεις, πάντως, δεν είναι διαθέσιμο για επένδυση με σκοπό να αποκομισθούν επιχειρηματικά οφέλη.

---

<sup>207</sup> Bwogi C., "Start Entrepreneurship", All Africa, 29 March 2004, σελ.1

<sup>208</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.66

Ακόμα ένας παράγοντας ο οποίος δεν ευνοεί την ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Κένυα είναι το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας<sup>209</sup>. Έχει παρατηρηθεί ότι η το σύστημα βάσει του οποίου διαπαιδαγωγείται η νεολαία αποθαρρύνει τους νέους από την ανάληψη επιχειρηματικών σχεδίων. Σύμφωνα με έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί (Gibb 1996) η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι νέοι σε συνδυασμό με το οικογενειακό περιβάλλον έχει σημαντική επίδραση στο βαθμό της επιχειρηματικότητας που παρουσιάζουν αυτοί.

Αρνητική επίδραση στην καλλιέργεια πνεύματος επιχειρηματικότητας έχει και το πνεύμα συλλογικότητας από το οποίο διακατέχεται η κενυάτικη κοινωνία. Ο κενυάτικος λαός θεωρείται ότι ανήκει στην κατηγορία των λαών στους οποίους η ατομικότητα είναι κάτι που πρέπει να αποφεύγεται. Αυτή η επίδειξη συλλογικότητας είναι κάτι όμως που δεν ενθαρρύνει την ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών καθώς η αναζήτηση του ατομικού πλουτισμού δεν είναι αποδεκτή.

Η επίδραση που ασκεί ο κρατικός τομέας στην επιχειρηματική κουλτούρα του κενυατικού λαού παρουσιάζει ορισμένα αρνητικά στοιχεία. Για παράδειγμα ο παραδοσιακός κρατικός παρεμβατισμός που είναι διάχυτος στην κενυάτικη οικονομία δεν ευνοεί την απελευθέρωση του επιχειρηματικού πνεύματος των πολιτών. Επίσης η οικονομική ενίσχυση σε ορισμένου κλάδους της εθνικής οικονομίας δημιούργησε την πεποίθηση ότι η πολιτεία μπορεί να παρεμβαίνει στο διηνεκές στη λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Βεβαίως αυτό

---

<sup>209</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.65

συνιστά στρέβλωση της αγοράς και δε γαλουχεί τον Κενυάτη επιχειρηματία στην ανάπτυξη ανεξάρτητης επιχειρηματικής δράσης, αλλά τον εξαρτά από τις επιλογές της κρατικής εξουσίας<sup>210</sup>.

## 7.6 Άγιος Μαυρίκιος

Η μικρή νησιωτική οικονομία του Αγίου Μαυρίκιου παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις σε σχέση με την αφρικανική ενδοχώρα. Η οικονομία της στηρίζεται στον τουρισμό, την παραγωγή ζάχαρης και την παραγωγή προϊόντων υφαντουργίας. Τα τελευταία όμως χρόνια η χώρα αναπροσδιορίζει τη θέση της μέσα στα πλαίσια του παγκόσμιου ανταγωνισμού και αναπτύσσει τον τομέα της πληροφορικής ΙΤ. Όπως είναι φυσικό οι πόροι που διοχετεύονται προς αυτήν την κατεύθυνση απομακρύνονται από άλλους κλάδους και κυρίως την κλωστούφαντουργία. Ο τρόπος με τον οποίον συντελείται η αποεπένδυση είναι ενδεικτική του επιχειρηματικού πνεύματος αυτού του νησιού<sup>211</sup>. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με τις επιχειρηματικές πρακτικές που ακολουθούνται στον αγγλοσαξωνικό κόσμο, δηλαδή μείωση του μεγέθους του παραγωγικού δυναμικού, συγχωνεύσεις, και κλείσιμο των ζημιογόνων μονάδων.

---

<sup>210</sup> Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No2, 2000, σελ.67

<sup>211</sup> Day-Hookoomsing P., "Women and the new World Economy: an island's experience", Women in Management Review, Vol.17, No7, 2002, σελ.312

## 7.7 Κονγκό (πρώην Ζαΐρ)

Από τα κύρια χαρακτηριστικά τα οποία χαρακτηρίζουν αυτή τη χώρα είναι ο υψηλός βαθμός διαφθοράς που αφορά τις δοσοληψίες τόσο ανάμεσα σε ιδιώτες όσο και ανάμεσα σε ιδιώτες και το δημόσιο. Αυτό έχει ως συνέπεια οι ιδιώτες οι οποίοι εμπλέκονται σε αυτές τις δραστηριότητες να έρχονται πολλές φορές σε απευθείας συναλλαγές με τους κρατικούς λειτουργούς αντί να συναλλάσσονται με τις κρατικές αρχές που αυτοί εκπροσωπούν. Η θετική συνέπεια από αυτές τις συναλλαγές είναι ότι προσπερνιέται η γραφειοκρατία. Από την άλλη πλευρά, εμπεδώνεται το κλίμα διαφθοράς.

Παράλληλα, η έλλειψη νομοθετικού πλαισίου για αρκετές, εμπορικής κυρίως υφής, δραστηριότητες ευνοεί την ανάπτυξη της παρα-οικονομίας<sup>212</sup>. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι ο χώρος της παρα-οικονομίας δίνει τη λύση σε περιπτώσεις που το επίσημο κράτος δεν έχει διαμορφώσει μία συγκεκριμένη πολιτική και που κατά συνέπεια δεν υπάρχει κρατική μέριμνα η οποία να ενθαρρύνει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.

## 7.8 Νότιος Αφρική

---

<sup>212</sup> Fadahunsi A. & Rosa P., "Entrepreneurship and Illegality: insights from the Nigerian cross-border trade", Journal of Business Venturing, Vol.17, 2002, σελ.405

Η ιστορία της επιχειρηματικότητας στη Ν.Αφρική εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εξέλιξη του θεσμού του apartheid σε αυτήν τη χώρα. Υπήρχε ένα πολύ αυστηρό πλαίσιο βάσει του οποίου μπορούσε ένας μαύρος επιχειρηματίας να αναπτύξει δραστηριότητα<sup>213</sup>. Για παράδειγμα, δεν μπορούσε ένας μαύρος να έχει ιδιοκτησία σε περισσότερες από μία επιχειρήσεις ενώ αντίστοιχοι περιορισμοί αφορούσαν την ιδιοκτησία ακίνητης περιουσίας. Λόγω του περιοριστικού πλαισίου αρκετοί επιχειρηματίες στράφηκαν προς την παρα-οικονομία προκειμένου να μπορέσουν να δραστηριοποιηθούν. Στο χώρο της παρα-οικονομίας όμως οι επιχειρηματίες που δραστηριοποιούνται δεν μπορούν να αναπτύξουν μεγάλο εύρος δραστηριοτήτων.

Θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε ότι οι φυλετικές διακρίσεις είχαν ως αποτέλεσμα ένα μέρος του μαύρου πληθυσμού να μην μπορεί να βρει εργασία. Διέξοδο από την ανεργία προσέφερε η ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Σε αυτή την κατεύθυνση λοιπόν προσανατολίστηκαν αρκετοί άνθρωποι οι οποίοι πρωτίτερα απασχολούνταν στον επίσημο τομέα της οικονομίας.

Από την πλευρά τους οι λευκοί δεν είχαν κίνητρο να δημιουργήσουν δικιά τους επιχείρηση<sup>214</sup>. Παρά το υψηλό ποσοστό ανεργίας το οποίο παραδοσιακά χαρακτήριζε τη νοτιο-αφρικανική οικονομία, οι λευκοί έβρισκαν σχετικά καλές θέσεις εργασίας ως μισθωτοί. Από τη μία πλευρά η καλύτερη μόρφωση που έπαιρναν και από την άλλη ο αποκλεισμός των μαύρων λόγω των φυλετικών

---

<sup>213</sup> Morris M., Pitt L. & Berthon P., "Entrepreneurial activity in the Third World informal sector", International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol.2, No1, 1996, σελ.65

<sup>214</sup> McLaughlin A., "South African kids find their inner Donald Tramp", Christian Science Monitor, 17 March 2004

διακρίσεων, επέτρεπαν στους λευκούς να καταλαμβάνουν τις καλύτερες θέσεις μισθωτής εργασίας χωρίς να υφίστανται τον ανταγωνισμό των μαύρων. Αυτή η εξασφάλιση την οποία απολάμβαναν οι λευκοί τους είχε εμφυσήσει την αποστροφή προς την ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών.

Σήμερα το κράτος έχει συστήσει οργανισμό ο οποίος προσφέρει χρηματοδότηση σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ο σκοπός αυτής της κρατικής πρωτοβουλίας είναι εμφανής. Το κράτος προσπαθεί να τονώσει την επιχειρηματική δραστηριότητα μέσω της παροχής δανείων και μάλιστα χωρίς να έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα<sup>215</sup>. Ακόμα μία συνεισφορά του κράτους είναι η πραγματοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία έχουν ως αντικειμενικό σκοπό την βελτίωση των προσόντων των επιχειρηματιών.

Μεγάλη ανάπτυξη έχουν οι μικρές οικογενειακές επιχειρηματικές μονάδες οι οποίες εδρεύουν στις συνοικίες των μαύρων. Σε αυτές υπολογίζεται ότι περίπου το 20% των επιχειρήσεων κινούνται στον τομέα της παρα-οικονομίας. Αυτές οι επιχειρήσεις αφορούν το εμπόριο τροφίμων, κομμωτήρια και γενικώς σχετίζονται με την εξυπηρέτηση αναγκών των σπιτιών. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 80% αυτών των επιχειρήσεων ελέγχεται από γυναίκες και το 30% απασχολεί προσωπικό από το περιβάλλον της οικογένειας<sup>216</sup>.

Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι συνηθισμένο το φαινόμενο να συνεργάζονται μεγάλες επιχειρήσεις με επιχειρήσεις που κινούνται στην παρα-οικονομία. Το

---

<sup>215</sup> Nieman G., "Training entrepreneurs and small business enterprises in South Africa: a situational analysis", Education + Training, Vol.43, No8/9, 2001, σελ.447

<sup>216</sup> Morris M., Pitt L. & Berthon P., "Entrepreneurial activity in the Third World informal sector", International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol.2, No1, 1996, σελ.65

κίνητρο που έχουν οι μεγάλες επιχειρήσεις για να προβούν σε τέτοιες συνεργασίες είναι η δυνατότητα που έχουν οι μικρές και παράνομες επιχειρήσεις να προμηθεύουν προϊόντα και υπηρεσίες σε χαμηλότερες τιμές. Αυτές οι επιχειρήσεις, καθώς είναι απαλλαγμένες από τους κανονισμούς και έντονο ρυθμιστικό πλαίσιο της επίσημης οικονομίας, είναι δυνατό να λειτουργούν σε συνθήκες χαμηλότερου κόστους.

Μία ακόμα ιδιαιτερότητα της νοτιο-αφρικανικής οικονομίας είναι η επίδραση που ασκεί η επιδημία του AIDS στη ζωή και συμπεριφορά των επιχειρήσεων<sup>217</sup>. Το πρόβλημα φυσικά αφορά και άλλες γειτονικές χώρες οι οποίες μαστίζονται από αυτή την επιδημία. Ο επιχειρηματίας πρέπει να έχει συμπεριλάβει στην εκτίμησή του ότι ένα μέρος του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί θα παρουσιάζει μειωμένη απόδοση και θα έχει συχνές απουσίες από το περιβάλλον εργασίας. Παράλληλα, το κόστος της ιατροφαρμακευτική περίθαλψης είναι ένας παράγοντας ο οποίος θα πρέπει να συνεκτιμηθεί. Οι Νοτιο-αφρικανοί επιχειρηματίες επιδεικνύουν αυξημένη κοινωνική υπευθυνότητα σε περίπτωση που κάποιος εργαζόμενός τους τελικά αποβιώσει λόγω της προσβολής από AIDS. Οι οικογένεια των εργαζομένων καθώς επίσης και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται συνήθως ενισχύονται ποικιλοτρόπως από τον εργοδότη του εργαζομένου.

---

<sup>217</sup> Mtimkulu M., Motloung M., Graham I., Ericsson P. & Bumby A., "The African Renaissance and its relation to the geosciences: A South African perspective", African Earth Sciences, Vol.33, 2001, σελ.424

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ 6

1. Allusine J., "African entrepreneurship: Muslim Fula Merchants in Sierra Leone", Ohio University Press, 1999, σελ.150
  
2. Korboe D. & Tipple G., "City profile: Kumasi", Cities, Vol.12, No4, 1995, σελ.269
  
3. Fadahunsi A. & Rosa P., "Entrepreneurship and Illegality: insights from the Nigerian cross-border trade", Journal of Business Venturing, Vol.17, 2002, σελ.412
  
4. Agha E. & Laba O., "A.A.G.M.: G.S.M.: Environment, Job Creation and Ssfety", This Day (Nigeria), 11 March 2004
  
5. Nwoye M., "The role of the private sector in the promotion of young entrepreneurship in Nigeria", Technovation, Vol.17, No9, 1997, σελ.525
  
6. McLaughlin A., "South African kids find their inner Donald Tramp", Christian Science Monitor, 17 March 2004, σελ.2
  
7. Bwogi C., "Start Entrepreneurship", All Africa, 29 March 2004, σελ.1



8. Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, Vol.6, No2, 2000, σελ.66
9. Day-Hookoomsing P., "Women and the new World Economy: an island's experience", *Women in Management Review*, Vol.17, No7, 2002, σελ.312
10. Morris M., Pitt L. & Berthon P., "Entrepreneurial activity in the Third World informal sector", *International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research*, Vol.2, No1, 1996, σελ.65
11. Nieman G., "Training entrepreneurs and small business enterprises in South Africa: a situational analysis", *Education + Training*, Vol.43, No8/9, 2001, σελ.44
12. Mtimkulu M., Motloung M., Graham I., Ericcson P. & Bumby A., "The African Renaissance and its relation to the geosciences: A South African perspective", *African Earth Sciences*, Vol.33, 2001, σελ.424

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από ότι έχει έως τώρα παρατηρηθεί η επιχειρηματικότητα μπορεί να παρουσιάζει έντονες διαφοροποιήσεις από χώρα σε χώρα. Οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το είδος και την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας αφορούν διάφορους τομείς της κοινωνικής, οικονομικής και πολιτικής ζωής των λαών.

### 8.1 Πολιτικό σύστημα

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες είναι το πολιτικό σύστημα της χώρας. Σε συγκεκριμένα πολιτικά συστήματα όπως στην πρώην Σοβιετική Ένωση, τις πρώην κομμουνιστικές χώρες και την Κίνα πριν από το 1979 απαγορευόταν η ιδιωτική επιχειρηματική πρωτοβουλία. Κατά συνέπεια, δεν υπήρχαν τα περιθώρια για ανάπτυξη επιχειρηματικής δράσης. Κάτω από αυτό το εχθρικό κλίμα όσοι κατόρθωναν να ασκήσουν επιχειρηματική δραστηριότητα ήταν αναγκασμένοι να καταφύγουν στην παρα-οικονομία.

Σε μικρότερο βαθμό, αλλά προς την ίδια κατεύθυνση επέδρασε το πολιτικό κλίμα στις δυτικοευρωπαϊκές οικονομίες μετά τον Β'Π.Π. και μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970. Αν και οικονομίες της αγοράς, το κράτος απέκτησε εντονότερο ρυθμιστικό χαρακτήρα και σε ορισμένους τομείς εθνικού

ενδιαφέροντος, όπως στην ενέργεια, τις μεταφορές και τη βαριά βιομηχανία, σχεδόν αποκλείστηκαν οι ιδιώτες. Μέσω των εθνικοποιήσεων εκτοπίστηκαν οι ιδιώτες επιχειρηματίες και δημιουργήθηκαν εθνικά μονοπώλια.

Σε σχέση με το πολιτικό σύστημα αξίζει να αναφερθεί η επίδραση του θεσμού της φεουδαρχίας. Η φεουδαρχία θεωρούσε ότι πρέπει να διατηρούνται οι ταξικές αρχές που είναι καθεστώτες και ότι δε θα πρέπει να υπάρχει κοινωνική κινητικότητα. Αυτή η αντιδραστική στάση απέναντι στην ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών από τα άτομα είχε ως συνέπεια να καταστέλλεται το επιχειρηματικό πνεύμα των ανθρώπων. Τα στοιχεία του φεουδαρχικού πολιτεύματος ήταν ιδιαίτερα έντονα στη μεσαιωνική Ευρώπη και μάλιστα αυτό σε μεγάλο βαθμό ευθύνεται για τις διαφορές στην προσέγγιση της επιχειρηματικότητας ανάμεσα σε Ευρώπη και Η.Π.Α.. Επίσης ισχυρή ήταν η φεουδαρχία στην Ιαπωνία έως και τον 19<sup>ο</sup> αιώνα.

## 8.2 Πολιτική/πολεμική αναταραχή

Έχει παρατηρηθεί ότι όταν σε μία περιοχή υπάρχει πολιτική αναταραχή ή πολεμικές συγκρούσεις επηρεάζεται καίρια η επιχειρηματική συμπεριφορά των ανθρώπων. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε την αναταραχή που επικρατούσε στη Νότιο Αφρική λόγω του apartheid. Εξαιτίας των φυλετικών περιορισμών που έθετε αυτό το σύστημα στους μαύρους, ήταν αναγκασμένοι αυτοί να επικεντρώσουν την επαγγελματική τους δραστηριότητα σε συγκεκριμένου κλάδους και σε περιορισμένες περιοχές. Επίσης, οι πολεμικές

συγκρούσεις στην Παλαιστίνη έχουν επηρεάσει την επιχειρηματική συμπεριφορά των Παλαιστινίων με αποτέλεσμα να έχουν συνηθίσει να λειτουργούν κάτω από συνθήκες αβεβαιότητας. Παράλληλα, αποφεύγουν τις μακροχρόνιες επενδύσεις φοβούμενοι αυτές ακριβώς τις πολεμικές συγκρούσεις.

### 8.3 Φυσικοί πόροι

Η ύπαρξη άφθονων φυσικών πόρων επηρεάζει την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Χωρίς να συνιστά τον πλέον αποφασιστικό παράγοντα για την δημιουργία κατάλληλου επιχειρηματικού κλίματος, είναι ωστόσο ένας από τους συντελεστές της παραγωγής οι οποίοι μπορούν να συνδράμουν τον επιχειρηματία κατά την άσκηση της επιχειρηματικής του δράσης. Για παράδειγμα ενώ η Βραζιλία διαθέτει αφθονία φυσικών πόρων, αυτοί δεν είναι αρκετοί για την κινητοποίηση της επιχειρηματικής κοινότητας της χώρας. Σε αντίθεση η Ιαπωνία ενώ χαρακτηρίζεται από έλλειψη φυσικών πόρων, μπορεί να παρουσιάσει μία ακμάζουσα επιχειρηματική κοινότητα. Ένας πολύ καλό συνδυασμός πλούσιας σε φυσικούς πόρους χώρας σε συνδυασμό με δυναμική επιχειρηματική ομάδα είναι οι Η.Π.Α..

### 8.4 Τεχνολογική πρόοδος

Έχει παρατηρηθεί ότι η τεχνολογική πρόοδος υποβοηθά την ανάληψη επενδυτικών σχεδίων. Για το σκοπό αυτό σε χώρες όπου αναπτύσσονται τεχνολογίες αιχμής, όπως στις Η.Π.Α., τη Ρωσία, την Ολλανδία, το Ισραήλ κ.ά., δημιουργούνται πόλεις κατά το πρότυπο της Silicon Valley. Στις πόλεις αυτές η έρευνα συνδυάζεται με την παραγωγική διαδικασία και την επιχειρηματική αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Γενικότερα, η καινοτομία δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών μονάδων από νέους επιχειρηματίες.

#### 8.5 Τελωνειακοί φραγμοί

Σε περιπτώσεις κατά τις οποίες συμπτύσσονται υπερεθνικοί οργανισμοί κατά κανόνα ενθαρρύνονται οι οικονομικές συναλλαγές και τις περισσότερες περιπτώσεις το μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται αυτό είναι σε πρώτη φάση η άρση των τελωνειακών φραγμών. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η παλαιά Ε.Ο.Κ. και η NAFTA όπου δεν υφίστανται τελωνειακοί φραγμοί ανάμεσα στα συμβαλλόμενα κράτη. Σε αυτές τις χώρες οι επιχειρηματίες αποκτούν ένα εντονότερο εξαγωγικό προσανατολισμό και τείνουν να προσαρμόζουν τις παραγωγικές τους δραστηριότητες σύμφωνα με τις απαιτήσεις των πελατών τους που βρίσκονται στην ίδια οικονομική περιοχή.

## 8.6 Διαφθορά

Η διαφθορά κατέχει κεντρική θέση στην επιχειρηματική ζωή ορισμένων κρατών . Σε χώρες όπως η Νιγηρία και το Κονγκό η διαφθορά είναι απαραίτητο στοιχείο των επιχειρηματικών συναλλαγών ιδιαίτερα σε ότι αφορά συναλλαγές ανάμεσα σε ιδιώτες και το δημόσιο τομέα. Αλλά και χώρες σε μετάβαση από το κομμουνιστικό μοντέλο διοίκησης προς την οικονομία της ελεύθερης αγοράς παρατηρείται αυξημένη διαφθορά. Για παράδειγμα στην περίπτωση των χωρών της ανατολικής Ευρώπης όσο μεγάλη ήταν η συμμετοχή των στελεχών της παλαιάς νομενκλατούρας τόσο πιο μεγάλος ήταν ο δείκτης της διαφθοράς στις εθνικές τους οικονομίες. Επίσης, ο υψηλός δείκτης διαφθοράς ήταν αποτρεπτικός παράγοντας για την ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας.

## 8.7 Πληθωρισμός

Ο πληθωρισμός είναι από τους παράγοντες που επηρεάζουν τους επιχειρηματίες ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής αναταραχής. Σε χώρες που παρουσίασαν υψηλούς ρυθμούς πληθωρισμού, όπως ήταν το Μεξικό και η Βραζιλία, η επιχειρηματική τάξη ήταν αναγκασμένη να προσαρμοστεί σε συχνές αλλαγές στις τιμές των προϊόντων και των μισθολογίων. Επιπροσθέτως, οι συναλλαγές με τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα επηρεάζονταν.

## 8.8 Αποταμίευση

Η αποταμίευση θεωρείται ότι συμβάλλει στην ανάληψη μελλοντικών επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Αυτό συμβαίνει, διότι ιδιαίτερα σε περιπτώσεις κατά τις οποίες αναλαμβάνεται για πρώτη φορά ένα επιχειρηματικό εγχείρημα έχει μεγάλη σημασία η ύπαρξη ενός αρχικού κεφαλαίου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα χώρας στην οποία παρουσιάζονται πολύ υψηλά ποσοστά αποταμίευσης είναι η Σιγκαπούρη. Αντιθέτως, όπου παρατηρείται υψηλή κατανάλωση δε δημιουργείται το αναγκαίο κεφάλαιο το οποίο μπορεί να αξιοποιηθεί επενδυτικώς. Στον αντίποδα βρίσκεται η Κένυα όπου η αποταμίευση δε συνιστά μία από τις προτεραιότητες των ατόμων

## 8.9 Θεσμός οικογένειας

Αποτελεί κοινό τόπο σε όλους σχεδόν τους λαούς το γεγονός ότι η οικογένεια αποτελεί βασικό παράγοντα για την επιτυχή επαγγελματική σταδιοδρομία του ατόμου. Είτε μελετούνται συλλογικές κοινωνίες είτε περισσότερο προσωποκεντρικές κοινωνίες η οικογένεια μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την ανάληψη μίας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας από τα μέλη της. Επιπροσθέτως, η οικογένεια είναι σε θέση να συνδράμει στη αρχική χρηματοδότηση των μελών της τα οποία δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά.

Ακόμα μία σημαντική συνεισφορά της είναι η προνομιακή πρόσβαση που έχει ο νέος επιχειρηματίας σε ένα δεδομένο αγοραστικό κοινό, όπως είναι τα μέλη της οικογένειας.

#### 8.10 Θέση γυναίκας

Σε αρκετές κοινωνίες παρατηρείται μειωμένη αποδοχή της γυναίκας στον επιχειρηματικό στίβο. Αξίζει, ωστόσο, να σημειωθεί ότι διαχρονικά οι κοινωνίες αποδέχονται ολοένα και περισσότερο τις γυναίκες στον επαγγελματικό τομέα. Φυσικά σε οικονομίες όπως στις ευρωπαϊκές ο ρόλος της γυναίκας είναι ισχυρός και οι διαφορές με τους άνδρες είναι σχετικά περιορισμένες. Αξιοσημείωτη είναι η σημασία των γυναικών στις οικογενειακές επιχειρήσεις όπου συμβάλλουν συνεπικουρώντας τους άνδρες με σκοπό την ευημερία της οικογένειας.

#### 8.11 Ατομικότητα-Συλλογικότητα

Κατά γενική ομολογία η ύπαρξη αυξημένης ατομικότητας στις τάξεις των ατόμων συμβάλλει στην ανάληψη επιχειρηματικών εγχειρημάτων. Από τα πλέον χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι οι αγγλοσαξωνικές χώρες όπως είναι η Αγγλία, ο Καναδάς και οι Η.Π.Α.. Παρά ταύτα, και σε χώρες που η επιδίωξη του ατομικού πλουτισμού θεωρείται ως κάτι μεμπτό μπορούν να



παρατηρηθούν αυξημένα ποσοστά επιχειρηματικής δραστηριότητας. Τέτοιες κοινωνίες χαρακτηρίζονται ως περισσότερο κολλεκτιβιστικές και για παράδειγμα μπορούν να αναφερθούν η Κίνα και η Ιαπωνία. Σε αυτές τις κοινωνίες το άτομο ενθαρρύνεται να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά μέσα από τη συνεργασία με άλλα άτομα και η προσωπική του ευημερία συνάδει με την ευημερία του κοινωνικού συνόλου στο οποίο ανήκει.

#### 8.12 Ανάλυση ρίσκου- Στίγμα αποτυχίας

Ανάλογα με την κοινωνία η οποία μελετάται παρατηρείται διαφορετική αντιμετώπιση του κινδύνου. Σε κοινωνίες όπως είναι η ιαπωνική το άτομο γαλουχείται να αποφεύγει την ανάληψη κινδύνων, ενώ σε αντίθεση σε κοινωνίες όπως η αυστραλιανή το άτομο ενθαρρύνεται να αναλαμβάνει επιχειρηματικούς κινδύνους. Επιπροσθέτως, η πιθανή αποτυχία στον επιχειρηματικό στίβο είναι κάτι που, ενώ δεν αντιμετωπίζεται αρνητικά στις Η.Π.Α., σε άλλες κοινωνίες όπως στην κινεζική στιγματίζει ενδεχομένως και για πάντα το άτομο.

#### 8.13 Θρησκεία

Οι θρησκευτικές πεποιθήσεις των ανθρώπων άσκησαν διαχρονικά μεγάλη επίδραση στην επαγγελματική συμπεριφορά των ατόμων. Στη βόρεια Ευρώπη και στις Η.Π.Α. το προτεσταντικό ήθος συνετέλεσε στη σκληρή και πειθαρχημένη εργασία των ατόμων, καθώς σύμφωνα με την θρησκευτική διδασκαλία ο σκληρά εργαζόμενος που αποφεύγει τις σπατάλες πρέπει να ανταμείβεται. Αντίστοιχα στην ανατολική και νότια Ασία ο κομφουκιανισμός, ο βουδισμός και σιντοϊσμός προβάλλουν το πνεύμα ομαδικότητας και τη σημασία που έχουν για την κοινωνία οι αρμονικές κοινωνικές σχέσεις. Με αυτόν τον τρόπο τα άτομα ενθαρρύνονται να συνεργάζονται κατά την άσκηση των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων. Επίσης στον ισλαμικό κόσμο, η θρησκεία απαγορεύει την επιβολή επιτοκίου με αποτέλεσμα να επηρεάζει τόσο τον τρόπο χρηματοδότησης των επιχειρήσεων όσο και τη μορφή της συνεργασίας μέσα σε αυτές.

#### 8.14 Εκπαιδευτικό σύστημα

Επίδραση στο βαθμό ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας ιδιαίτερα της νέας γενιάς κατέχει και το εκπαιδευτικό σύστημα της χώρας. Σε κράτη όπου υπάρχει μικρή απόσταση ιεραρχίας ανάμεσα σε εκπαιδευτές και εκπαιδευόμενους και είναι διάχυτο το φιλελεύθερο πνεύμα οι νέοι εμφανίζουν μεγαλύτερη ροπή προς την επιχειρηματικότητα. Τέτοιο εκπαιδευτικό σύστημα έχει δομηθεί στις Η.Π.Α.. Αντιθέτως σε χώρες όπου υπάρχει μεγάλη

απόσταση εξουσίας ανάμεσα σε άτομα διαφορετικής ιεραρχίας, όπως είναι στην Ιαπωνία, οι νέοι γαλουχούνται σε μία συμπεριφορά με μικρότερο βαθμό επιχειρηματικότητας. Επίσης σε εκπαιδευτικά συστήματα τα οποία προβάλλουν την αξία της συλλογικότητας, όπως στην Κένυα, έχει παρατηρηθεί ότι ασκείται αρνητική επίδραση για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης από τους νέους.

Συναφής με το εκπαιδευτικό σύστημα είναι η γλωσσομάθεια των ατόμων και κυρίως των νέων. Σε χώρες με έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό ο υψηλός δείκτης γλωσσομάθειας δημιουργεί τις προϋποθέσεις στους νέους για την ανάληψη επιχειρηματικών πρωτοβουλιών.

#### 8.15 Νέα γενιά

Σε ορισμένες περιπτώσεις η νεολαία απομακρύνεται από τις διδαχές των προηγούμενων γενεών. Για παράδειγμα, στην Ιαπωνία οι νέοι έχουν σε μεγάλο βαθμό επηρεαστεί από τα δυτικά πρότυπα διοίκησης και δείχνουν να απομακρύνονται από τις παραδοσιακές δομές της ιαπωνικής επιχειρηματικής σκέψης. Επίσης, χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του Κουβέϊτ όπου οι νέοι έχοντας σπουδάσει σε Ευρώπη και Η.Π.Α. και απολαμβάνοντας ένα πολύ υψηλό βιοτικό επίπεδο, έχουν υιοθετήσει σε μεγάλο βαθμό συνήθειες στην επιχειρηματική τους δράση που απέχουν από αυτές των γονέων τους.

## 8.16 Κοινωνικο-οικονομικά συστήματα

Σε ορισμένους λαούς υπάρχουν συστήματα αυτορύθμισης τα οποία συντονίζουν τις κοινωνικές σχέσεις αλλά και τις οικονομικές συνεργασίες των ατόμων. Στην Κίνα υπάρχει το guanxi, στην Ιαπωνία το keiretsu, στην Κορέα το hui και στην Ουγκάντα το ubuntu. Αυτά τα συστήματα εμφυσούν ένα πνεύμα ομαδικότητας στα άτομα και φροντίζουν για την ομαλότητα των κοινωνικών σχέσεων. Παράλληλα, είναι σε θέση να ρυθμίζουν τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται επιχειρηματικά τα άτομα μεταξύ τους. Η ισχύς τους είναι τόσο μεγάλη που σε μεγάλο βαθμό η επιχειρηματική ευημερία των λαών που τα υποστηρίζουν οφείλεται σε αυτά.

## 8.17 Σχέσεις με ομοεθνείς σε άλλες χώρες- Μετανάστευση

Σε ορισμένες εθνικές ομάδες όπως είναι οι Κινέζοι και οι Ινδοί έχουν πολύ μεγάλη επίδραση στην επιχειρηματική τους δραστηριότητα οι δεσμοί που τους συνδέουν με ομοεθνείς τους σε άλλες χώρες. Για παράδειγμα οι Κινέζοι που έχουν εγκατασταθεί στην Αυστραλία πραγματοποιούν εμπορικές συναλλαγές με άλλους Κινέζους που εδρεύουν στο Χονγκ-Κονγκ. Συχνά οι εμπλεκόμενοι στις συναλλαγές είναι συγγενείς, χωρίς ωστόσο αυτό να είναι

προϋπόθεση. Σε αυτήν την περίπτωση οι συναλλαγές ενθαρρύνονται από την ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης και αλληλοϋποστήριξης.

Όπως γίνεται σαφές προϋπόθεση για την οικοδόμηση τέτοιων συναλλακτικών σχέσεων ανάμεσα σε ομοεθνείς είναι η ύπαρξη ομοεθνών ομάδων σε διαφορετικές χώρες. Επομένως, η μετανάστευση συμβάλλει θετικά στη δημιουργία τέτοιων σχέσεων. Για το λόγο αυτό οι κινέζικες παροικίες στην Άπω Ανατολή έχουν παρομοιαστεί με τις εβραϊκές κοινότητες που είναι διασκορπισμένες σε διάφορες χώρες.

#### 8.18 Ασθένειες

Όσο και αν φαίνεται παράταιρο οι αρρώστιες και οι επιδημίες έχουν επηρεάσει την επιχειρηματική δραστηριότητα των λαών που μαστίζονται από αυτές. Για παράδειγμα στη Νότιο Αφρική η διάδοση του AIDS είναι τόσο μεγάλη που οι επιχειρηματίες πρέπει να συνεκτιμούν στους υπολογισμούς τους την επίδραση που έχει αυτός ο ιός στο ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεών τους. Επιπροσθέτως, προκύπτει και το θέμα της κοινωνικής ευθύνης αυτών των επιχειρήσεων απέναντι στους συγγενείς των θυμάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο φόβος απέναντι στις επιδημίες έχει επιτρέψει σε επιχειρηματίες, ιδιαίτερα στις Η.Π.Α., να αξιοποιήσουν επιχειρηματικά αυτή τους τη στάση. Με αυτόν τον τρόπο προωθούνται προϊόντα και υπηρεσίες για

την παροχή των οποίων δεν είναι απαραίτητη η κοντινή επαφή των ανθρώπων, αλλά μπορούν να πραγματοποιηθούν και εξ αποστάσεως.

### ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. Abbasov R., “Azeri President to confirm changes to use of NFSE funds”, Trend News Agency, 17/Apr/2004
2. Abbeti P., “The entrepreneurial control imperative – A case history of Steria (1969-2000)”, Journal of Business Venturing, No18, 2003
3. Acs Z., Morck R., & Yeung., “Entrepreneurship, globalization and public policy”, Journal of International Management, Vol.7, 2001
4. Agha E., & Laba O., “Environment, job creation and safety”, This Day, 11/Mar/2/0204
5. Al-Madhoun M., & Analoui F., “Management and development : the training programs for small and micro enterprises in Palestinian Territories”, Management Research News, Vol.26, No6, 2003

6. Alavarez-Gil M., Cartone-Riportella C., Lado-Couste N., & Samartin-Saenz M., "Financial service firms' entry-mode choice and cultural diversity: Spanish companies in Latin America", International Journal of Bank Marketing, Vol.21, No3, 2003
7. Alvarez S., & Barney J., "Organizing rent generation and appropriation: toward a theory of the entrepreneurial firm", Journal of Business Venturing, 2004
8. Anderson A., & McAuley A., "Marketing landscapes: the social context", Qualitative Market Research: An International Journal, Vol.2, No3, 1999
9. Anderson A., & Miller C., "Class matters: human and social capital in the entrepreneurial process", Journal of Socio-Economics, Vol.32, 2003
10. Anderson A., Drakopoulou-Dodd S., & Scott M., "Religion as an environmental influence on enterprise culture", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research", Vol.6, No1, 2000
11. Anna A., Chandler G., Jansen E., & Mero N., "Women business owners in traditional and non-traditional industries", Journal of Business Venturing, No15, 1999
12. Antoncic B., & Hisrich R., "Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation", Journal of Business Venturing, Vol.16, 2001

13. Appelbaum S., Audet L., & Miller J., "Gender and leadership? Leadership and gender? A journey through the landscape of theories", Leadership & Organization Development Journal, No24/1, 2003
14. April K., Bosma P., & Deglon D., "IC measurement and reporting: establishing a practice in SA mining", Journal of Intellectual Capital, Vol.4, No2, 2003
15. Arabsheibani G., de Meza D., Maloney J., & Pearson B., "And a vision appeared unto them of a great profit: evidence of self-deception among the self-employed", Economics Letters, Vol.67, 2000
16. Armstrong M., & Levesque M., "Timing and quality decisions for entrepreneurial product development", European Journal of Operational Research, Vol.141, 2002
17. Arora A., & Athreye S., "The software industry and India's economic development", Information Economics and Policy, Vol.14, 2002
18. Astrakhan I., & Chepurenko A., "Small business in Russia: any prospects after a decade?", Futures, Vol.35, 2003
19. Aupperle E., "Merit: who, what and why", Library Hi Tech, Vol.16, No1, 1998



20. Badguerahanian L., & Abetti P., "The rise and fall of the Merlin-Gerlin foundry business: a case study in French corporate entrepreneurship", Journal of Business Venturing, Vol.10, 1995
21. Baguma A., "Byandusya takes 2003 Businesswoman award", All Africa, 18/Mar/2004
22. Balazs K., "Take one entrepreneur: the recipe for success of France's great chefs", European Management Journal, Vol.20, No3, 2002
23. Baron R., "Cognitive mechanisms in entrepreneurship: why and when entrepreneurs think differently than other people", Journal of Business Venturing, Vol.13, 1998
24. Baron R., "The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurship's basic 'why' questions", Journal of business Venturing, Vol.19, 2004
25. Basu A., & Goswami A., "South Asian entrepreneurship in Great Britain: factors influencing growth", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.5, No5, 1999

26. Bates T., "Financing small business creation: the case of Chinese and Korean immigrant entrepreneurs", Journal of Business Venturing, Vol.12, 1997
27. Baycan-Levent T., Masurel E., & Nijkamp P., "Diversity in entrepreneurship: ethnic and female roles in urban economic life", International Journal of Social Economics, Vol.30, No11, 2003
28. Beaver G., & Prince C., "Innovation, entrepreneurship and competitive advantage in the entrepreneurial venture", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.9, No1, 2002
29. Biggs B., "Indelible impressions of an authentic coach", Team Performance Management: an International Journal, Vol.9, No7/8, 2003
30. Blanchflower D., & Oswald A., & Stutzer A., "Latent entrepreneurship across nations", European Economic Review, Vol.45, 2001
31. Blenkinshop P., "German job schemes expose labour market problems", Reuters News, 24/Mar/2004
32. Blim M., "Italian women after development: Employment, entrepreneurship and domestic work in the Third Italy", History of the Family, No6, 2001

33. Blunt P., & Jones M., "Exploring the limits of Western leadership in Eastern Asia and Africa", Personnel Review, Vol.26, No1/2, 1997
34. Bodde D., & Greene M., "The art of the hypothetical entrepreneurship as an empirical guide to policy", Technology in Society, Vol.21, 1999
35. Bouwman H., & Hulsink W., "A dynamic model of Cyber-entrepreneurship and cluster formation: applications in the United States and in the Low Countries", Telematics and Informatics, Vol.19, 2002
36. Boxill I., "Unearthing black entrepreneurship in the Caribbean: exploring the culture and MSE sectors", Equal Opportunities International, Vol.22, No1, 2003
37. Brammal B., "Floundering in a sea of red tape", The Advertiser, 23/Mar/2004
38. Brammall B., "Red tape frenzy fear", Herald-Sun, 23/Mar/2004
39. Brandstatter H., "Becoming an entrepreneur – a question of personality structure?", Journal of Economic Psychology, Vol.18, 1997
40. Brockner J., Tory Higgins E., & Low M., "Regulatory focus theory and the entrepreneurial process", Journal of Business Venturing, Vol.19, 2004

41. Brush C., Duhaime I., Gartner W., Stewart A., Katz J., Hitt M., Alvarez S., Dale Mayer G., & Venkataraman S., "Doctoral education in the field of entrepreneurship", Journal of Management, Vol.29, No3, 2003
42. Bruton G., & Rubanik Y., "High technology entrepreneurship in transitional economies: the Russian experience", The Journal of High Technology Management Research, Vol.8, No2, 1997
43. Bwogi C., "Start entrepreneurship", All Africa, 29/Mar/2004
44. Carayannis E., Evans D., & Hanson M., "A cross cultural learning strategy ... the US", Technovation, Vol.23, 2003
45. Carayannis E., & von Zedtwitz M., "Architecting gloCal...incubation practices", Technovation, No20, 2003
46. Cardon M., Zietsma C., Saporito P., Matherne B., & Davis C., "A tale of passion new insights into entrepreneurship from a parenthood metaphor", Journal of Business Venturing, 2004
47. Carter S., "Improving the numbers and performance of women-owned businesses: some implications for training and advisory services"  
Education + Training, Vol.42, No4/5, 2000

48. Catley S., & Hamilton R.T., “ Small business development and genter of owner”, Journal of Management Development, Vol.17, No1, 1998
49. Chang P.L., & Shih H.Y., “The innovation systems of Taiwan and China: a comparative analysis”, Technovation, Vol.23, 2003
50. Chang P.L. & Tsai C.T., “Finding the niche position – competition strategy of Taiwan’s IC design industry”, Technovation, Vol.22, 2002
51. Chaundry S., & Crick D., “Small Asian-owned retail businesses in the U.K: an expanatory investigation”, Marketing Intelligence and Planning, Vol.21, No6, 2003
52. Chen C., & Greene P., & Crick A., “Does entrepreneurial self-efficacy distinguish entrepreneurs from managers?”, Journal of Business Venturing, Vol.13, 1998
53. Collins J., Chinese entrepreneurs: the Chinese diaspora in Australia”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002
54. Conn M., “State, class need start-up business”, Marshfield News-Herald, 16/Mar/2004

55. Coviello N., & Jones M., "Methodological issues in international entrepreneurship research", Journal of Business Venturing, 2003
56. Covin J., Slevin D., & Heeley M., "Pioneers and followers: competitive tactics, environment and firm growth", Journal of Business Venturing, Vol.15, 1999
57. Clark K., & Drinkwater S., "Enclaves, neighbourhood effects and employment outcomes: ethnic minorities in England and Wales", Journal of Population Economics, Vol.15, 2002
58. Christie W., "Maui merchandise store opens", Honolulu Advertiser, 15/Mar/2004
59. Cramer J.S., Hartog J., Jonker N., & Van Praag C.M., "Low risk aversion encourages the choice for entrepreneurship: an empirical test of a truism", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.48, 2002
60. Dadzie K., Johnston W., Yoo B., & Brashear T., "Measurement equivalence and applicability of core management concepts across Nigerian, Kenyan, Japanese and US firms", Journal of Business and Industrial Marketing, Vol.17, No6, 2002

61. Dahles H., & Bras K., "Entrepreneurs in romans: tourism in Indonesia",  
Annals of Tourism Research, Vol.26, No2, 1999
62. Daly G., "Entrepreneurship and business culture in Japan and the US",  
Japan and the World Economy, Vol.10, 1998
63. Dana L., "Ben and Jerry's", British Food Journal, Vol.101, No5/6, 1999
64. Dana L., "Le Boulanger de Strasbourg", British Food Journal, Vol.101,  
No5/6, 1999
65. Dana L., "Nirula's small business", British Food Journal, Vol.101, No5/6,  
1999
66. Dana L., "S.David soda water factory", British Food Journal, Vol.101,  
No5/6, 1999
67. Dana L., "Sheep-farm in the Pyrenees", British Food Journal, Vol.101,  
No5/6, 1999
68. Dana L., & Dana T., "Fast food in Instabul", British Food Journal, Vol.101,  
No5/6, 1999
69. Dana T., "Mrs Fields' cookies", British Food Journal, Vol.101, No5/6, 1999

70. Dana T., "Ms Jessica Lim", British Food Journal, Vol.101, No5/6, 1999
71. Day-Hookoomsing P., "Women and the New World economy: an island's experience", Women in Management Review, Vol.17, No7, 2002
72. Davila A., Foster G., & Gupta M., "Venture capital financing and the growth of start-up firms", Journal of Business Venturing, Vol.18, 2003,
73. Debroux P., "The role of the venture business culture in the renewal of Japanese industry", International Business Review, Vol.9, 2000
74. Delapierre M., Madeuf B., & Savoy A., "NTBF's – the french case", Research Policy, Vol.26, 1998
75. Delmar F., & Shane S., "Legitimizing first: organizing activities and the survival of new ventures", Journal of Business Venturing, Vol.19, 2004
76. Dhaliwal S., "Entrepreneurship- a learning process: the experiences of Asian female entrepreneurs and women in business", Education + Training, Vol.42, No8, 2000
77. Dhaliwal S., "Silent Contributors: Asian female entrepreneurs and women in business", Women's Studies International Forum, Vol.21, No5, 1998



78. Dieke P., "Tourism in Africa's economic development: policy implications",  
Management Decision, Vol.41, No3, 2003
79. Dollar D., "Employment generation through private entrepreneurship in  
Vietnam", Journal of Comparative Economics, Vol.19, 1994
80. Dossani R., & Kenney M., "Creating an environment for Venture Capital in  
China", World Development, Vol.22, No2, 2002
81. Dougherty S., "Montreal Center helps women improve job skills: training  
programm helps women over 50 who have been abscent from the  
workforce for a while", Ottawa Citizen, 13/Mar/2004
82. Dovel-Wilcox M., "Great time to go it alone", Kiplinger's Personal Finance  
Magazine, 01/May/2004
83. Duane-Ireland R., Hitt M., & Sirmon D., "A model of strategic  
entrepreneurship: the construct and its dimensions", Journal of  
Management, Vol.29, No6, 2003
84. Duckett J., "Bureaucrats in Business, Chinese-style: the lessons of market  
reform and state entrepreneurialism in the Peoples Republic of China",  
World Development, Vol.29, No1, 2001

85. Earl J., & Sakova Z., "Business start-ups or disguises unemployment? Evidence on the character of self-employment from transition economies", Labour Economics, No7, 2000
86. Echols A., & Neck C., "The impact of behaviors and structure on corporate entrepreneurial success", Journal of Managerial Psychology, Vol.13, No1/2, 1998
87. Eckhardt J., & Shane S., "Opportunities and entrepreneurship", Journal of Management, Vol.29, No3, 2003
88. Entrialgo M., Fernandez E., & Vasquez C., "Psychological characteristics and process: the role of entrepreneurship in Spanish SMEs", European Journal of Innovation Management, Vol.3, No3, 2000
89. Ernst G., "To succeed, implement these three objectives", Chicago Daily Herald, 07/Apr/2004
90. Ethridge M., "Woman Entrepreneurs Group wants to create kitchen incubator in Akron, Ohio", Akron Beacon Journal, 8/Apr/2004
91. Fadahunsi A., & Rosa P., "Entrepreneurship and Illegality: Insights from the Nigerian cross-border trade", Journal of Business Venturing, Vol.17, 2002

92. Ferguson C., "Man in the saddle soars", The Herald, 20/Mar/2004
  
93. Filitotchev I., Wright M., Buck T., & Zhukov V., "Corporate entrepreneurs and privatized firms in Russia, Ukraine and Belarus", Journal of Business Venturing, Vol.14, 1999
  
94. Finkle T., & Deeds D., "Trends in the market for entrepreneurship Faculty, 1989-98", Journal of Business Venturing, No16, 2001
  
95. Flockhart S., "Growing bold together", Sunday Herald, 21/Mar/2004
  
96. Forsyth I., "Entries reflect north-east's innovation and diversity", Aberdeen Press & Journal, 14/Apr/2004
  
97. Francis D., "Entrepreneurship: a social science view", Technovation, Vol.22, 2002
  
98. Freeman S., & Varey R., "Women communicators in the workplace: natural born marketers?", Marketing Intelligence and Planning, No15/7, 1997
  
99. Freiden J., Tacaks S., "Consumer behavior and AIDS: assessing the business impact", Journal of Consumer Marketing, Vol.13, No6, 1996

100. Fu-Lai Yu T., "Adaptive entrepreneurship and the economic development of Hong-Kong", World Development, Vol.26, No5, 1998
101. Fu-Lai Yu T., "Bringing entrepreneurship back in", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.5, No5, 1999
102. Fu-Lai Yu T., "The Chinese family business as a strategic system: an evolutionary perspective", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.7, No1, 2001
103. Fu-Lai Yu T., "Towards a theory of the entrepreneurial state", International Journal of Social Economics, Vol.28, No9, 2001
104. Fuller T., "If you wanted to know the future of small business what questions would you ask?", Futures. No35, 2003
105. Fuller T., "Will small become beautiful?", Futures, Vol.32, 2000
106. George G., & Prabhu G., "Developmental financial institutions as technology policy instruments: implications for innovation and entrepreneurship in emerging economies", Research Policy, Vol.32, 2003
107. Georgellis Y., Joyce P., & Woods A., "Entrepreneurial action, innovation and business performance: the small independent business", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.7, No1, 1999

108. Georgellis Y., & Wall H., "What makes a region entrepreneurial? Evidence from Britain", The Anals of Regional Science, No34, 2000
109. Gibb A., & Li J., "Organizing for enterprise in China: what can we learn from the Chinese micro, small and medium enterprise development experience", Futures, No35, 2003
110. Gill A., "The institutional limitations of Catholic progressivism: an economic approach", International Journal of Social Economics, Vol. 22, No9/10/11, 1995
- 111., Glancey K., "Determinants of growth and profitability in small entrepreneurial firms", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.4, No1, 1998
112. Glancey K., & Pettigrew M., "Entrepreneurship in the small hotel sector", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No1, 1997
113. Gluyas R., "Great ideas don't grow in foxholes", The Australian, 23/Mar/2004
114. Gouridasan Nair C., "The poor bear the brunt of hartals – study", The Hindu, 21/Mar/2004

115. Granell E., "Culture and globalisation: a Latin America challenge",  
Industrial and Commercial Training, Vol.32, No3, 2000
116. Greig-Smith H., "Community renewal news – Social enterprise has huge potential to grow", Regeneration & Renewal, 26/Mar/2004
117. Guillen M., & Suarez S., "Developing the Internet: entrepreneurship and public policy in Ireland, Singapore, Argentina and Spain"  
Telecommunications Policy, Vol.25, 2001
118. Gundry L., & Welsch H., "The ambitious entrepreneur: high growth strategies of women-owned enterprises", Journal of Business Venturing, No16, 2001
119. Gupta V., MacMillan I., & Surie G., "Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct", Journal of Business Venturing, Vol.19, 2004
120. Hassan K., "Islamic banking in theory and practice: the experience of Bangladesh", Managerial Finance, Vol.25, No5, 1999
121. Hausmann R., & Rodric D., "Economic development as self-discovery",  
Journal of Development Economics, Vol.72, 2003

122. Hawley J., & Hamilton J., "Retail entrepreneurial values in a bicultural community: cultural and economic contentions and negotiation", Journal of Socio-economics, Vol.25, No6, 1996
123. Heilman M., & Chen J., "Entrepreneurship as a solution: the allure of self-employment for women and minorities", Human Resource Management Review, No13, 2003
124. Hemeon J., "Advising the self-employed: people without the security of a the regular employer have extra financial-planning needs", National Post, 16/Mar/2004
125. Herbig P., Golden J., & Dunphy S., "The relationship of structure to entrepreneurial and innovative success", Marketing Intelligence & Planning, Vol.12, No9, 1994
126. Herrera P., "Riverside, Calif., area ranks No2 on Inc's Magazine Best-for-Business List", The Press-Enterprise, 17/Mar/2004
127. Heroux-Pounds M., "Business strategy column", South Florida Sun-Sentinel, 15/Mar/2004
128. Hiebert D., "Economic associations of immigrant self-employment in Canada", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002

129. Hisrich R., & Drnovsek M., "Entrepreneurship and small business research – a European perspective", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.9, No2, 2002
130. Hisrich R., & Grachev M., "The Russian entrepreneur: characteristics and prescriptions for success", Journal of Managerial Psychology, Vol.10, No2, 1995
131. Hisrich R., Brush C., & Lerner M., "Israeli women entrepreneurs: an examination of factors affecting performance", Journal Of Business Venturing, No12, 1997
132. Hoag C., "Turkish entrepreneur in Florida sets sights on Internet telephone service", The Miami Herald, 12/Apr/2004
133. Hochschild J., "Reversal of fortunes: White advantage equals Black disadvantage", The Boston Globe, 28/Mar/2004
134. Holt D., "A comparative study of values among Chinese and US entrepreneurs: pragmatic convergence between contrasting cultures", Journal of Business Venturing, Vol.12, 1997



135. Holmes T., & Schmitz J., "A gain from trade: from unproductive to productive entrepreneurship", Journal of Monetary Economics, Vol.47, 2001
136. Hopkins J. "Start-ups by women face cash hang-ups", Times Union, 11/Apr/2004
137. Hormozi A., Sutton G., McMinn R., & Lucio W., "Business plans for new of small businesses: paving the path to success", Management Decision, Vol.40, No8, 2002
138. Hurley A., "Incorporating feminist theories into sociological theories of entrepreneurship", Women in Management Review, Vol.14, No2, 1999
139. Hyman-Harris M., "Knowledge is power – and money", The Journal News, 21/Mar/2004
140. Igbaria M., Meredith G., & Smith C., "Career orientation of information systems employees in South Africa", Journal of Strategic Information Systems, Vol.4, No4, 1995
141. Ireland D., Hitt M., & Sirmon D., "A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions", Journal of Management, Vol.29, No6, 2003

142. Jack S., & Anderson A., "Entrepreneurship education within the enterprise culture – Producing reflective practitioners", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.5, No3, 1999
143. Jack S., & Anderson A., "The effects of embeddedness on the entrepreneurial process", Journal of Business Venturing, Vol.17, 2002
144. Jamal A., "Playing to win: an explorative study of marketing strategies of small ethnic retail entrepreneurs in the U.K.", Journal of Retailing and Consumer Services,
145. Janson M., & Wrycza S., "Information technology and entrepreneurship: three cases from Poland", International Journal of Information Management, Vol.19, 1999
146. Jones K., "Psychodynamics, gender and reactionary entrepreneurship in metropolitan Sao Paolo, Brazil", Women in Management Review, Vol.15, No4, 2000
147. Josiam B., & Monteiro P., "Tandoori tastes: perceptions of Indian restaurants in America", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.16, No1, 2004
148. Kannan R., "From housewife to entrepreneur", The Hindu, 12/Mar/2004

149. Keuschnigg C., & Bo-Nielsen S., "Start-ups, venture capitalists, and the capital gains tax", Journal of Public Economics, Vol.88, 2004
150. Knight G., "Cross-cultural reliability and a validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation", Journal of Business Venturing, Vol.12, 1997
151. Khoo H., & Tan K., "Managing for quality in the USA and Japan: differences between MBNQA, DP and JQA", The TQM Magazine, Vol.15, No1, 2003
152. Kihlgren A., "Small business in Russia – factors that slowed its development: an analysis", Communist and Post-Communist studies, Vol.36, 2003
153. King S., "Study finds women lagging in capital race", The Kansas City Star, 26/Mar/2004
154. Kodithuwakku S., & Rosa P., "The entrepreneurial process and economic success in a constrained environment", Journal of Business Venturing, Vol.17, 2002
155. Kourilsky M., & Walstad W., "Entrepreneurship and female youth: knowledge, attitudes, gender differences and educational practices", Journal Of Business Venturing, No13, 1998

156. Krauss M., "Kaplan an entrepreneur of a different stripe", Chicago Sun-Times, 15/Mar/2004
157. Landstrom H., & Johannisson B., "Theoretical foundations of Swedish entrepreneurship and small-business research", Scandinavian Journal of Management, Vol.17, 2001
158. Larner J., "Jobs & Money", The Guardian, 20/Mar/2004
159. Lee J., & Chan J., "Chinese entrepreneurship: a study in Singapore", Journal of Management Development, Vol.17, No2, 1998
160. Lee S., & Peterson S., "Culture, entrepreneurial orientation and global competitiveness", Journal of World Business, Vol.35, No4, 2000
161. Leger D.E., "Miami area at-risk kids get chance to learn business skills", The Miami Herald, 16/Apr/2004
162. Leleut B., & Surlemon B., "Public versus private venture capital : seeding or crowding out ? A pan-European analysis", Journal of Business Venturing, No18, 2003

163. Lerner M., & Hendeles Y., "New entrepreneurs and entrepreneurial aspirations among immigrants from the former USSR in Israel", Journal of Business Research, Vol.36, 1996
164. Leung M., "From four-course Peking duck to take-way Singapore rice: an enquiry into the dynamics of the ethnic Chinese catering business in Germany", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002
165. Levesque M., & Shepherd D., "A new venture's optimal entry time", European Journal of Operational Research, Vol.139, 2002
166. Levesque M., Shepherd D., & Douglas E., "Employment or self-employment: A dynamic utility-maximizing model", Journal of Business Venturing, No17, 2002
167. Lewis G., "Teens do spring break home work with paintbrushes", South Florida Sun-Sentinel, 9/Apr/2004
168. Li W., "Entrepreneurship and government subsidies: A general equilibrium analysis", Journal of Economics Dynamics and Control, No26, 2002

169. Littunen H., "Entrepreneurship and the characteristics of the entrepreneurial personality", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.6, No6, 2000
170. Ljunggren E., & Kolvereid L., "New business formation: does gender make a difference?", Women in Management Review, Vol.11, No4, 1996
171. Luo X., Zhou L., & Liu S.S., "Entrepreneurial firms in the context of China's transition economy: an integrative framework and empirical examination", Journal of Business Research, No20, 2003
172. Luthans F., Stajkovic A., & Ibrayeva E., "Environmental and psychological challenges facing entrepreneurial development in transitional economies", Journal of World Business, Vol.35, No1, 2000
173. Lynch P., "Female microentrepreneurs in the host family sector: Key motivations and socio-economic variables", Hospitality Management, No17, 1998
174. Machan T., "Entrepreneurship and ethics", International Journal of Social Economics, Vol.26, No5, 1999
175. Maguire K., "Taiwan: from subcontractor to regional operations centre", European Business Review, Vol.99, No3, 1999

176. Mahindra A., & Khanna T., "Building 100 Indian MNCS", India Today, 29/Mar/2004
177. Marger M., "Social and human capital in immigrant adaptation: the case of Canadian business immigrants", Journal of Socio-Economics, Vol.30, 2001
178. Markman G., Balkin D., & Schjoedt L., "Governing the innovation process in entrepreneurial firms", Journal of High Technology Management Research, No12, 2001
179. Markman G., Baron R., "Person-entrepreneurship fit: why some people are more successful as entrepreneurs than others", Human Resource Management Review, Vol.13, 2003
180. Martinsons M., Leung A., & Loh C., "Technology transfer for sustainable development", International Journal of Social Economics, Vol.23, No9, 1996
181. Mason-Draffen C., "Big help for small businesses/ Centers give aspiring entrepreneurs a leg up with everything from business plans to financing sources", Newsday, 15/Mar/2004
182. Matomela N., "Multi-million Rand fund to aid small business development", All Africa, 15/Mar/2004

183. Mayenda A., "Picture this: Valberg get nod as Businesswoman of the year: She has photographed in Canada for more than 18 years", The Ottawa Citizen, 26/Mar/2004
184. McCarthy D., Puffer S., & Naumov A., "Partnering with Russia's new entrepreneurs: software Tsarina Olga Kirova", European Management Journal, Vol.15, No6, 1997
185. McCoy F., "Hispanic entrepreneurship highlighted Bilingual workshop offers resources for residents hoping to start a business: Howard Co. economic group sponsors seminars on patents." The Baltimore Sun, 15/Mar/2004
186. McDaniel B., "A survey on entrepreneurship and innovation", The Social Science Journal, Vol.37, No2, 2000
187. McElwee G., & Al-Riyami R, "Women entrepreneurs in Oman: some barriers to success", Career Development International, No8/7, 2003
188. McKelvey B., "Toward a complexity science of entrepreneurship", Journal of Business Venturing, Vol.19, 2004
189. McLaughlin A., "South African kids find their inner Donald Trump", Cristian Science Monitor, 17/Mar/2004



190. Merrick J., "Development on First Nations' Land", Mondaq Business Briefing, 23/Mar/2004
191. Mesch G., & Czamanski D., "Occupational closure and immigrant entrepreneurship: Russian Jews in Israel", Journal of Socio-Economics, Vol.26, No6, 1997
192. Meyer J., "Venture capital can fuel European growth", Silicon.com, 16/Mar/2004
193. Moran K., "Bank creates loan fund to support small New London , Conn, businesses", The Day, 17/Mar/2004
194. Morris M., Pitt L., & Berthon P., "Entrepreneurial activity in the Third World informal sector", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.2, No1, 1996
195. Morrison A., "Entrepreneurs transcend time : a biographical analysis" Management Decision, Vol.39, No9, 2001
196. Morrison A., "Entrepreneurship: what triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.6, No2, 2000

197. Mtimkulu M.N., Motlounge M., Graham I.T., Eriksson P.G., & Bumby A.J.,  
“The African Renaissance and its relation to the geosciences: a South  
African perspective”, African Earth Sciences, Vol.33, 2001
198. Much M., “More women start businesses”, Investor’s Business Daily,  
12/Apr/2004
199. Mueller S., & Thomas A., “Culture and entrepreneurial potential: a nine  
country study of locus of control and innovativeness”, Journal of  
Business Venturing, No16, 2000
200. Murphy E., “Patience, patience; Starting and operating a business in  
Maine, many women discover, requires a realistic, slow-growth  
approach “, Portland Press Herald, 28/Mar/04
201. Nash K., “More Aussies make go-it-alone choice”, The Adelaide  
Advertiser, 15/Mar/2004
202. Neck C., Neck H., Manz C., & Godwin J., “I think I can: I think I can”,  
Journal of Managerial Psychology, Vol.14, No6, 1999
203. Nelson E., & Taylor J., “New venture and entrepreneurship in an Eastern  
European context”, Journal of European Industrial Training, Vol.19, No9,  
1995

204. Nerkar A., & Shane S., "When do start-ups that exploit patented academic knowledge survive?", International Journal of Industrial Organization, No21, 2003
205. Newton B., "More trading retirement for self-employment", St. Petersburg Times, 19/Mar/2004
206. Nieman G., "Training entrepreneurs and small business enterprises in South Africa: a situational analysis", Education + Training, Vol.43, No8/9, 2001
207. Noi G.S., "Entreprising Wenzhou has world at its feet", Straits Times, 19/Apr/2004
208. Nwoye M., "The role of the private sector in the promotion of young entrepreneurship in Nigeria", Technovation, Vol.17, No9, 1997
209. O'Connell S., "Are entrepreneurs born or made? Small business", The Sunday Times, 11/Apr/2004
210. O'Connell S., "More banks are saying yes to SMEs", The Sunday Times, 21/Mar/2004
211. Odittah C., "Obasanjo urges Nigerians to imbibe entrepreneurial attitude", All Africa, 23/Mar/2004

212. Oh A., "The power of cultural influence on managerial behavior in organizations", Development and learning in Organizations, Vol.18, No2, 2004
213. Opitz P., "The (pseudo-) liberalisation of Russia's public sector: the hidden rationality of transformation", Energy Policy, No28, 2000
214. Orhan M, & Scott D., "Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model", Women in Management Review, Vol.16, No5, 2001
215. Oruyov Y., "141 Bln AZM to directed at crediting entrepreneurship", Trend News Agency, 12/Mar/2004
216. Osland A., "The impact of machismo in promoting women in Central America", Journal of Workplace Learning, Vol.9, No2, 1997
217. Ostrander K., "Center opens in Beloit for budding entrepreneurs", Rockford Register Star, 15/Apr/2004
218. Padgett T., "Aid for immigrants: lending entrepreneurs a hand", Newsday, 18/Mar/2004
219. Padgett T., "Immigrant entrepreneurs; City's start-ups upbraid red tape, wary bank", Newsday, 2004

220. Panigrahi B., "American executives' perception of the business climate of the two big emerging markets of India and China", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, Vol.14, No1, 2002
221. Papava V., "Necroeconomics- the theory of post-Communist transformation of an economy", International Journal of Social Economics, Vol.29, No10, 2002
222. Paulson A., & Townsend R., "Entrepreneurship and financial constraints in Thailand", Journal of Corporate Finance, Vol.10, 2004
223. Peacock S., "Innovation for inventors", The West Australian, 13/Mar/2004
224. Perez L., "The population of Cuba: the growth and characteristics of its labour force", The Columbia Journal of World Business, 1995
225. Peters N., "Mixed embeddedness – Does it really explain immigrant enterprise in Western Australia (WA) ?", International Journal of Entrepreneurial Behavior and Research, Vol.8, No1/2, 2002
226. Pfister U., "Women's bread – men's capital: The domestic economy of small textile entrepreneurs in rural Zurich in the 17<sup>th</sup> and 18<sup>th</sup> centuries", History of the family, No6, 2001

227. Pheng L., & Leong C., "Asian management style versus Western management theories", Journal of Managerial Psychology, Vol.16, No2, 2001
228. Phizaclea A., & Ram M., "Ethnic entrepreneurship in comparative perspective", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.1, No1, 1995
229. Plakans A., "Family enterprise in the Baltic estate economy: the nineteenth century", History of the Family, No 6, 2001
230. Poon Teng Fatt J., "Encouraging fashion entrepreneurship in Singapore", Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics,
231. Poutziouris P., Wang Y., & Chan S., "Chinese entrepreneurship: the development of small family firms in China", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.9, No4, 2002
232. Priambodo A., & Kumar S., "Energy use and carbon dioxide emission of Indonesian small and medium scale industries", Energy Conversion and Management, Vol.42, 2001
233. Putterman L., "On the past and future of China's township and village-owned enterprises", World Development, Vol.25, No10, 1997

234. Raghuram P., & Strange A., "Studying economic institutions, placing cultural politics: methodological musings from a study of ethnic minority enterprise", Geoforum, Vol.32, 2001
235. Raghuram P., & Hardill I., "Negotiating a market: a case study of an Asian woman in business", Women's Studies International Forum, Vol.21, No5, 1998
236. Ram M., Sanghera K., Khan D., & Abbas T., "Ethnic matching in enterprise support: the process in action", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.6, No1, 1998
237. Ram M., Sanghera B., Abbas T., & Barlow G., "Training and ethnic minority firms: the case of the independent restaurant sector", Education + Training, Vol.42, No4/5, 2000
238. Razin E., "Conclusion – The economic context, embeddedness and immigrant entrepreneurs", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002
239. Rees J., "There's work in those rural areas, say self start woman", The Western Mail, 8/Apr/2004

240. Ross D., & Whalen M., "The importance of practical export skills: some evidence from Canadian agribusiness", International Food and Agribusiness Management Review, Vol.2, No1, 1999
241. Sabbir A., & Di Gregorio S., "An examination of the relationship between women's personal goals and structural factors influencing their decision to start a business: the case of Pakistan", Journal Of Business Venturing, No11, 1996
242. Saffu K., "The role and impact of culture on South Pacific island entrepreneurs", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.9, No2, 2003
243. Santana G., "An overview of contemporary tourism development in Brazil", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.12, No7, 2000
244. Santos Pereira T., "The economics of science and technology: an overview of initiatives to foster innovation, entrepreneurship and economic growth", Technovation, Vol.24, 2004
245. Sarasvathy D., Simon H., & Lave L., "Perceiving and managing business risks: differences between entrepreneurs and bankers", Journal of Economic Behavior and Organization, Vol.33, 1998



246. Sarasvathy S., "The questions we ask and the questions we care about: reformulating some problems in entrepreneurship research", Journal of Business Venturing, 2004
- 247., Schmitt- Rodermund E., "Pathways to successful entrepreneurship: parenting, personality, early entrepreneurial competence and interests", Journal of Vocational Behavior, 2004
248. Schmitt-Rodermund E., & Vondracek F., "Occupational dreams, choices and aspirations: adolescent's entrepreneurial prospects and orientations" Journal of Adolescence, No25, 2002
249. Schneider P., "Business groups seek racial diversity", The Capital Times & Wisconsin State Journal, 26/Mar/2004
250. Schnell I., & Sofer M., "Ubalanced embeddedness of ethnic entrepreneurship – The Israeli Arab case", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.8, No1/2, 2002
251. Schreiner M., & Woller G., "Microenterprise Development Programs in the United States and in the Developing World", World Development, Vol.31, No9, 2003
252. Seid D, "Encouraging entrepreneurship", The Jackson Sun, 6/Apr/04

253. Sepherd A., & Ortolano L., "Organizational change and environmental impact assessment at the electricity generating authority of Thailand:1972-1988", Environ Impact Assess Rev, No17, 1997
254. Shabbir A., & Di Gregorio S., "An examination of the relationship between women's personal goals and structural factors influencing their decision to start a business: the case of Pakistan", Journal of Business Venturing, Vol.11, 1996
255. Shane S., "Explaining variation in rates of entrepreneurship in the United States 1899-1998", Journal of Management, Vol.22, No5, 1996
256. Shane S., Locke E., & Collins C., "Entrepreneurial motivation", Human Resources Management Review, No13, 2003
257. Shane S., & Di Gregorio D., "Why do some universities generate more start-ups than other?", Research Policy, No32, 2003
258. Simmons C., & Kalantaridis C., "Making garments in Southern Europe: Entrepreneurship and labour in rural Greece", Journal of Rural Studies, Vol.12, No2, 1996
259. Smith S., Cin B.C., & Vodopivec M., "Privatization incidence, ownership forms, and firm performance: evidence from Slovenia", Journal of Comparative Economics, Vol.25, 1997

260. Smith-Hunter A., & Boyd R., "Applying theories of entrepreneurship to a comparative analysis of white and minority women business owners", Women in Management Review, Vol.19, No1, 2004
261. Snyder M., Osland J., & Hunter L., "Public and private organizations in Latin America: a comparison of reward preferences", International Journal of Public Sector Management, Vol.9, No2, 1996
262. Spector K., "Woman who brought conference here is from area Parma Hts. native says women start more businesses", The plain dealer, 11/Mar/2004
263. Sternberg R., "Successful intelligence as a basis for entrepreneurship", Journal of Business Venturing, Vol.19, 2004
264. Stewart W., Watson W., Carland Jo. & Carland Ja., "A proclivity for entrepreneurship: a comparison of entrepreneurs, small business owners and corporate managers", Journal of Business Venturing, Vol.14, 1998
265. Stuart T., & Sorenson O., "The geography of opportunity: spatial heterogeneity in founding rates and the performance of biotechnology firms", Research Policy, No32, 2003

266. Stub Z., "Israel tops in serial entrepreneurship", The Jerusalem Post, 18/Mar/2004
267. Sudhir R.E., "Hey Kiran! Great Shaw", The Times of India, 12/Apr/2004
268. Sullivan A., & Margaritis D., "Public sector reform and indigenous entrepreneurship", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Vol.6, No5, 2000
269. Swift J., & Lawrence K., "Business culture in Latin America: interactive learning for UK SMEs", Journal of European Industrial Training, Vol.27, No8, 2003
270. Sylla R., "Financial systems, risk management and entrepreneurship: historical perspectives", Japan and the world economy, Vol.15, 2003
271. Tan P., "Business in entrepreneurship through motivation audit", Managerial Auditing Journal, Vol.15, No7, 2000
272. Texeira E., "Study on Blacks: gains, but still shortages Blacks have made strides over past 40 years, but still lag Whites in health, economic, other areas", Newsday, 25/Mar/2004

273. Tiessen J., "Individualism, collectivism, and entrepreneurship: a framework for international comparative research", Journal of Business Venturing, Vol.12, 1997
274. Thompson J., "A strategic perspective of entrepreneurship", International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, Vol.5, No6, 1999
275. Thompson J., "The world of the entrepreneur – a new perspective", Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today, Vol.11, No5, 1999
276. Thompson J., "The world of the social entrepreneur", The International Journal of Public Sector Management, Vol.15, No5, 2002
277. Thornberry N., "Corporate entrepreneurship: antidote or oxymoron?", European Management Journal, Vol.15, No9, 2001
278. Van de Velde P.M., "Organisational forms and entrepreneurship in public transport. Part 1 : Classifying organisational forms", Transport Policy, No6, 1999
279. Vecchio R., "Entrepreneurship and leadership: common trends and common threats", No13, 2003

280. Walder A., "Income determination and market opportunity in rural China: 1978-1996", Journal of Comparative Economics, Vol.30, 2002
281. Wang C., & Wong P.K., "Entrepreneurial interest of university students in Singapore", Technovation, Vol.24, 2004
282. Ward T., "Cognition, creativity and entrepreneurship", Journal of Business Venturing, No19, 2004
283. Weerawardena J., & O'Cass A., "Exploring the characteristics of marketing-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage", Industrial Marketing Management, 2003
284. Weiler S., & Bernasek A., "Dodging the glass ceiling? Networks and the new wave of women entrepreneurs", The Social Science Journal, No38, 2001
285. Weimerskirch G. & A., Long Range Planning, Vol.29, 1996
286. Welsh D., Raven P., & Al-Mutair N., "Starbucks International enters Kuwait", Journal of Consumer Marketing, Vol.15, No2, 1998
287. Westhead P., "Comparing the performance of male- and female-controlled businesses", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol.10, No2, 2003

288. Williams A., "Enterprise cultures in the global economy", Employee Relations, Vol.16, No7, 1994
289. Williams C., & Tse E., "The relationship between strategy and entrepreneurship: the US restaurant sector", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.7, No1, 1995
290. Williams W., "Can anything ever work in Nigeria? Why not?", Vanguard, 11/Mar/2004
291. Woller G., "Microenterprise Development Programs in the United States and in the Developing World", World Development, Vol.31, No9, 2003
292. Yang D., & An M., "Human capital, entrepreneurship, and farm household earnings", Journal of Development Economics, Vol.68, 2002
293. Yeung H., "The political economy of transnational corporations: a study of the regionalization of Singaporean firms", Political Geography, Vol.17, No4, 1998
294. Yin L., "Do traditional values still exist in modern Chinese societies?", Asia Europe Journal, Vol.1, 2003
295. Yufeh B., "Women intensify fight against poverty", All Africa, 23/Mar/2004

296. Zabludovsky G., "Women managers and diversity programs in Mexico", Journal of Management Development, Vol.20, No4, 2001
297. Zahra S., "International corporate entrepreneurship and firm performance: the moderating effect of international environmental hostility", Journal of Business Venturing, Vol.15, 2000
298. Zahra S., Hayton J., Marcel J., & O'Neill H., "Fostering entrepreneurship during international expansion: managing key challenges", European Management Journal, Vol.19, No4, 2001
299. Zedillo E., "Making business work for the poor: Ernesto Zedillo on promoting entrepreneurship in the Third World", Forbes, 29/Mar/2004
300. Zhao L., & Aram J., "Networking and growth of young technology-intensive ventures in China", Journal of Business Venturing, Vol.10, 1995
301. "Actress and budding entrepreneur", Jet, 15/Mar/2004
302. "Alexander Lukashenko: during second quarter process of transferring unprofitable agricultural enterprises into management of businessmen should be finished", BelTA, 16/Apr/2004
303. "Are people born entrepreneurs?", M2 Presswire, 14/Apr/2004



304. "At-risk kids: teaching business skills to low income students makes dollars and sense, educators find", The Miami Herald, 16/Apr/2004
305. "Ayala refreshes corporate brand to mark 170<sup>th</sup> year", Business World, 18/Mar/2004
306. "Creativity – Singapore's New Currency Singapore International Foundation (SIF) showcases Singapore's creativity side through an evening of cultural performances in San Francisco, March 24 and Los Angeles, March 26", PR Newswire, 22/Mar/2004
307. "Get ready to go to jail", Straits Times, 09/Apr/2004
308. "How to revitalize and grow Nigeria's economy", Liquid Africa Holding Company, 17/Mar/2004
309. "Leading entrepreneurs honor mothers in 'Lemonade Stories' film", PR Newswire, 13/Apr/2004
310. "Ministry mobilizes \$12 Billions to for small-to-medium scale enterprises", All Africa, 16/Apr/2004
311. "Potential entrepreneurs can learn skills at Olympia", Sunday Mail, 11/Apr/2004

312. "Sharpton says Bush failing to help minority businesses", The Baton Rouge Advocate, 10/Apr/2004
313. "Sir Clive heads list of Shaley speakers", Evening Gazette, 14/Apr/2004
314. "South Korea to cut taxes for start-ups 50%", The Wall Street Journal Europe, 26/Mar/2004
315. "Tatarstan small businesses to receive R100 mln from Republic budget", Novecon, 19/Mar/2004
316. "The Orange County Register, Calif, - Small business notebook column", The Orange County Register, 29/Mar/2004
317. "Women's influence and "Clout" in the business world mounts slowly, new study shows", Business Wire, 17/Mar/2004
318. "New report first to analyze women's roles in venture capital industry: Kauffman-funded study finds industry dominated by males", Business Wire, 26/Mar/2004
319. "The wires woman society presents social entrepreneurship – ways to give back", Canada NewsWire, 19/Mar/2004

320. "Financial Express: Minding her own business", Financial Express,  
17/Mar/2004
321. "Financial Express: No payback! We can be partners in IP creation",  
Financial Express, 23/Mar/2004
322. "Indian Express: members only", Indian Express, 26/Mar/2004
323. "Actress and Budding entrepreneur", Jet, 15/Mar/2004
324. "More than 10,000 small firms created under a special govt measure", Jiji  
Press English News Service, 22/Mar/2004
325. "Firms set up under 'Y1 Capital Rules' hit 10,000", Nikkei Report,  
20/Mar/2004
326. "Romania's women considered disadvantaged can develop their own  
businesses", Rompress, 26/Mar/2004
327. "Govt to continue its endeavor for women's economic empowerment:  
Shaukat", Pakistan Press International Information Services,  
15/Mar/2004

328. "Shaukat Aziz (Govt trying to make women equal partner in uplift process: Shaukat Aziz)", Pakistan Press International Information Services, 15/Mar/2004
329. "Opportunities to innovate: the seven sources", The antidote issue, No5  
1997
330. "Woman on top", The Nation, 24/Mar/2004
331. "Search is about to begin for the best woman entrepreneur", The Journal  
14/Apr/2004
332. "How Daultanis cashed in on technology", The Times of India,  
11/Mar/2004

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Jalloh A., "African entrepreneurship: muslim Fula merchants in Sierra Leone", Ohio University Press, 1999
2. Korboe D., & Tipple G., "City profile : Koumasi", Cities, Vol.12, No4, 1995
3. Taylor B., "Board Leadership: balancing entrepreneurship and strategy with accountability and control", Corporate Governance, Vol.3, No2, 2003