

**Επιχειρηματικές Ιδέες
&
Τρόποι Εφαρμογής τους:
Προσέγγιση στην Ελληνική Οικονομία**

**Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των
απαιτήσεων με στόχο την απόκτηση του διπλώματος**

**ΜΠΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ
Από
ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ Β. ΠΟΥΛΑΚΟΣ
ΠΤΥΧΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ
2006**

Ideas are a dime a dozen.
People who put them into
action are priceless.
Unknown

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΪΚΗΣ

Περίληψη

Η παρούσα εργασία μελετά τις πηγές των επιχειρηματικών ιδεών, από τις οποίες ξεκινά η επιχειρηματική διαδικασία, και καταλήγει στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων. Βασικός της στόχος είναι η παρουσίαση των βασικών πηγών επιχειρηματικών ιδεών, των παραγόντων που τις επηρεάζουν αλλά και των τρόπων μέσω των οποίων μπορούν να εφαρμοστούν καλύτερα, μέσα στα πλαίσια της ελληνικής οικονομίας. Για την εκπλήρωση αυτού του στόχου η εργασία χωρίζεται νοηματικά σε δύο μέρη. Στο πρώτο, που περιλαμβάνει τα πέντε πρώτα κεφάλαια, διαπραγματεύεται εισαγωγικές έννοιες της επιχειρηματικότητας. Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στους λόγους που καθιστούν αναγκαία την μελέτη του επιχειρηματικού φαινομένου στην εποχή μας, ενώ στο δεύτερο καταγράφονται συνοπτικά οι οικονομικές θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για το συγκεκριμένο θέμα. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύονται οι απαραίτητες πτυχές στην προσωπικότητα ενός ατόμου που συμβάλλουν στην διαμόρφωση της επιχειρηματικής προσωπικότητας, ενώ στο τέταρτο αναφερόμαστε στην επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στη διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους τύπους της επιχειρηματικής δράσης, η οποία άλλωστε καθορίζει, εν μέρει, την πηγή των επιχειρηματικών ιδεών.

Το δεύτερο τμήμα, που αποτελεί και το μεγαλύτερο σε έκταση και ανάλυση, όντας το βασικό θέμα της εργασίας, ξεκινά με την ανάλυση των επιχειρηματικών ιδεών και των τρόπων εφαρμογής τους (κεφάλαια 6 και 7). Συνεχίζει με το 8^ο κεφάλαιο στο οποίο γίνεται ιδιαίτερη μνεία στις απαραίτητες στρατηγικές που οφείλουν να ακολουθήσουν οι νέοι επιχειρηματίες προκειμένου να εφαρμόσουν

με επιτυχία την επιχειρηματική τους ιδέα. Ακολουθεί το κεφάλαιο 9 όπου αναφέρονται τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών διεθνών και έγκυρων οργανισμών, καθώς επίσης και ακαδημαϊκών ερευνών, σχετικά με την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, ενώ στο επόμενο κεφάλαιο μελετώνται τρεις επιχειρηματίες ως προς τα επιχειρηματικά τους χαρακτηριστικά, τις επιχειρηματικές τους ιδέες και τις επιχειρηματικές στρατηγικές που ακολούθησαν. Τέλος, στο 11^ο κεφάλαιο αναγράφονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την παρούσα εργασία.

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό οφείλω να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου σε συγκεκριμένα άτομα που με διάφορους τρόπους συνέβαλαν στην εκπόνηση της παρούσας εργασίας.

Καταρχάς, τον επιβλέποντα αναπληρωτή καθηγητή του τμήματος Οικονομικής Επιστήμης κ. Αναστάσιο Καραγιάννη, για την επιλογή αυτού του ενδιαφέροντος θέματος αλλά και την καθοδήγησή του, χωρίς την οποία δεν θα ήταν δυνατή η πλήρης ολοκλήρωσή της. Επίσης, τους επιχειρηματίες κα. Εύη Ζουρούδη-Αργουδέλη και κ.κ. Γεώργιο και Δημήτριο Κουγιουμουτζή οι οποίοι συνέβαλαν τα μέγιστα στην ολοκλήρωση των μελετών περιπτώσεων που αναλύονται στην παρούσα εργασία. Τέλος, την γλωσσολόγο Μαρία Πουλάκου για την συντακτική και γραμματική επιμέλεια του κειμένου.

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	iv
Ευρετήριο Πινάκων	x
Ευρετήριο Γραφημάτων.....	xi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Λόγοι Μελέτης Επιχειρηματικότητας	12
1.1. Η Επιχειρηματικότητα Συμβάλλει στη Δημιουργία Θέσεων Εργασίας και στην Ανάπτυξη.....	12
1.2. Η Επιχειρηματικότητα Βασικός Παράγοντας Ανταγωνιστικότητας	13
1.3 Η Επιχειρηματικότητα Απελευθερώνει το Δυναμικό του Ατόμου.....	13
1.4. Επιχειρηματικότητα και Κοινωνικές Επιταγές.....	14
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Οικονομική Προσέγγιση στην Επιχειρηματικότητα.....	16
2.1. Κλασική Σχολή.....	16
2.2. Νεοκλασική Σχολή	17
2.2.2 Ο Επιχειρηματίας κατά Marshall	18
2.2.3. F. Knight: Ο Επιχειρηματίας ως φορέας των Κινδύνων υπό Αβεβαιότητα.....	19
2.3 Αυστριακή & Νέο-Αυστριακή Σχολή.....	19
2.3.1. Η Συμβολή του C. Menger	20
2.3.2. Η Προσέγγιση του Kirzner.....	20
2.4. Η Συμβολή του Schumpeter	22
2.5 Συμπεράσματα	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο Ρόλος, η Δράση & τα Χαρακτηριστικά του Επιχειρηματία	25
3.1 Ο Ρόλος & τα Χαρακτηριστικά του Επιχειρηματία.....	25
3.1.1 Η Ανάγκη για Επιτυχία	26

3.1.2 Εσωτερική Περιοχή Ελέγχου.....	26
3.1.3 Επιθυμία για Αυτονομία & Ανεξαρτησία.....	27
3.1.4 Η Θεωρία της Άγνωστης Αναποτελεσματικότητας.....	27
3.1.5 Διαισθητικότητα.....	28
3.1.6 Ο Περιθωριακός Επιχειρηματίας.....	28
3.1.7 Το Ρίσκο	29
3.2 Ο Επιχειρηματίας & Ο Εφευρέτης.....	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Περιβάλλον Επιχειρηματικότητας & Επιχειρηματικά Κίνητρα....	31
4.1. Περιβάλλον Επιχειρηματικότητας.....	31
4.1.1 Οικονομικοί Παράγοντες	31
4.1.2. Οικογενειακοί Παράγοντες	33
4.1.3. Κοινωνικοί Παράγοντες.....	34
4.2. Κίνητρα Επιχειρηματικής Δράσης.....	35
4.2.1 Pull Motives	35
4.2.2 Push Motives	36
4.3. Συμπεράσματα	37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Τύποι Επιχειρηματικής Δράσης	39
5.1 Οικιακή Επιχείρηση.....	39
5.2 Οικογενειακή Επιχείρηση.....	41
5.3 Γυναικεία Επιχειρηματικότητα	44
5.4 Επιχειρηματικότητα Εθνικών Μειονοτήτων	46
5.5 E- Entrepreneurship.....	48
5.6 Κοινωνική Επιχειρηματικότητα (Social Entrepreneurship)	49
5.7 Ενδοεπιχειρηματικότητα (Intrapreneurship)	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών	53

6.1 Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών	53
6.1.1 Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών κατά Drucker.....	53
6.1.1.1 Το Απροσδόκητο	54
6.1.1.2 Απουσία Ρεαλισμού	55
6.1.1.3 Μεταβολές στην διαδικασία Παραγωγής.....	56
6.1.1.4 Μεταβολές στην δομή της αγοράς	56
6.1.1.5 Δημογραφικές Αλλαγές	57
6.1.1.6 Μεταβολές στις Κοινωνικές Αντιλήψεις	57
6.1.1.7 Νέα επιστημονική γνώση	57
6.1.2 Η Οικονομία ως Πηγή Επιχειρηματικών Ιδεών.....	58
6.1.3 Άλλες Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών	60
6.1.3.1 Ασύμμετρη Πληροφόρηση	60
6.1.3.2 Προσωπικές Εμπειρίες	60
6.1.3.3 Κοινωνικό Κεφάλαιο & Ανάγκες	61
6.1.3.4 Μελέτη Ανταγωνισμού και Αγοράς.....	61
6.2 Αξιολόγηση Επιχειρηματικών Ιδεών	62
6.2.1 Επενδυτικά Κριτήρια	62
6.2.2 Επιχειρηματική Ιδέα και Ιδιοσυγκρασία του Επιχειρηματία	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Τρόποι Εφαρμογής Επιχειρηματικών Ιδεών: Ιδρύοντας μία Νέα Επιχείρηση	64
7.1 Βήματα για την ίδρυση μιας Νέας Επιχείρησης.....	64
7.1.1 Επιχειρηματική Ιδέα	65
7.1.2 Αναγνώριση Ευκαιρίας Κέρδους.....	66
7.1.3 Σχεδιασμός και Εφαρμογή Επιχειρηματικών Σχεδίων	67
7.1.4 Είσοδος στην Αγορά	68

7.1.5 Ανάπτυξη της Επιχείρησης	68
7.2 Προϋποθέσεις Επιχειρηματικού Management	69
7.2.1 Εστίαση στην Αγορά	70
7.2.2 Χρηματοοικονομική Ικανότητα	70
7.2.3 Ομάδα Διοίκησης	71
7.3 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο	72
7.3.1 Η Αναγκαιότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου	72
7.3.2 Προετοιμασία Επιχειρηματικού Σχεδίου	74
7.3.3 Κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου	76
7.3.3.1 Περιγραφή της Επιχείρησης	76
7.3.3.2 Οργανωτική Ανάλυση	76
7.3.3.3 Ανάλυση Ανταγωνισμού-Εξωτερικού Περιβάλλοντος	77
7.3.3.4 Ανάλυση Marketing	78
7.3.3.5 Ανάλυση Παραγωγής	79
7.3.3.6 Χρηματοοικονομική Ανάλυση	79
7.3.4 Εφαρμογή Επιχειρηματικού Σχεδίου	80
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Στρατηγικές Ανάπτυξης Νέων Επιχειρήσεων	81
8.1 Το Πλαίσιο των Γενικών Στρατηγικών κατά Porter	81
8.1.1 Ολική Ηγεσία Κόστους	82
8.1.2 Διαφοροποίηση	83
8.1.3 Στρατηγική Εστίασης	84
8.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές κατά Drucker	85
8.2.1 Κυριαρχία στην Αγορά	85
8.2.2 Κυριαρχία εκεί που απουσιάζει ο ανταγωνισμός	86
8.2.3 Εστίαση σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς	87

8.2.4 Αλλαγή των χαρακτηριστικών του προϊόντος.....	88
8.3 Επιχειρηματικά Δίκτυα	89
8.3.1 Ορισμός Επιχειρηματικών Δικτύων.....	89
8.3.2 Χαρακτηριστικά Δικτύων	89
8.4 Επιλογή & Αξιολόγηση Στρατηγικής	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα.....	94
9.1 Συνολική Επιχειρηματική Δραστηριότητα.....	94
9.2 Ανασταλτικοί Παράγοντες Επιχειρηματικότητας.....	96
9.3 Λόγοι Ανάληψης Επιχειρηματικής Δράσης	98
9.4 Γυναικεία Επιχειρηματικότητα.....	99
9.5 Η χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα..	103
9.6 Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών	104
9.7 Στρατηγικές Εισόδου & Ανάπτυξης Επιχειρήσεων.....	106
9.8 Συμπεράσματα Εμπειρικών Μελετών	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Μελέτες Περιπτώσεων Ελλήνων Επιχειρηματιών	110
10.1 Ευάγγελος Παπαστράτος: Γεννημένος Επιχειρηματίας	110
10.1.1 Τα Πρώτα Επιχειρηματικά Βήματα.....	110
10.1.2 Η Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ.....	111
10.1.3 Στρατηγικός Προσανατολισμός της Π.Α.Β.Ε.Σ.....	113
10.1.4 Ο Επιχειρηματίας Ε. Παπαστράτος.....	114
10.2 Εύη Ζουρούδη-Αργουδέλη: Η Επιτυχημένη Γυναίκα Επιχειρηματίας .	115
10.2.1 Η Επιχειρηματίας Ε. Αργουδέλη	116
10.2.2 Η Ίδρυση του Πρωτείων	117
10.2.3 Στρατηγικός Προσανατολισμός ΠΡΩΤΕΙΟΝ	118
10.2.4 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	119

10.3 Γεώργιος Κουγιουμουτζής: Αυτοδημιούργητος	120
10.3.1 Η ίδρυση του Bali Beach Hotel & Village	121
10.3.2 Η Επιχειρηματική Προσωπικότητα του Γ. Κουγιουμουτζή.....	121
10.3.3 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα & Στρατηγικός Προσανατολισμός.....	122
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Συμπεράσματα.....	124
Βιβλιογραφία	127

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: <i>Δείκτης Συνολικής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας ανά χώρα</i>	95
Πίνακας 2 <i>Λόγοι προτίμησης της ετεροαπασχόληση από την αυτοαπασχόληση</i>	96
Πίνακας 3: <i>Οι κυριότεροι φόβοι στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης</i>	97
Πίνακας 4: <i>Λόγοι ανάληψης επιχειρηματικής δραστηριότητας</i>	98
Πίνακας 5: <i>Συνολική Επιχειρηματική Δραστηριότητα κατά Φύλο</i>	100
Πίνακας 6: <i>Συνολική Επιχειρηματική Δραστηριότητα κατά φύλο</i>	101
Πίνακας 7: <i>Προβλήματα ανάληψης επιχειρηματικής δράσης για τις γυναίκες</i> <i>επιχειρηματίες</i>	102
Πίνακας 8: <i>Λόγοι ανάληψης γυναικείας επιχειρηματικής δράσης</i>	103
Πίνακας 9: <i>Άλλες πηγές χρηματοδότησης</i>	103
Πίνακας 10: <i>Πηγή Επιχειρηματικών Ιδεών</i>	104
Πίνακας 11: <i>Σύλληψη πρώτης ιδέας</i>	105
Πίνακας 12: <i>Ιεράρχηση πηγών επιχειρηματικών ιδεών ανά φύλο</i>	105
Πίνακας 13: <i>Τεχνολογική ανάπτυξη ως στρατηγικό πλεονέκτημα</i>	106
Πίνακας 14: <i>Διαφοροποίηση έναντι ανταγωνιστών</i>	107
Πίνακας 15: <i>Διαδικασία λήψης αποφάσεων</i>	108

Ευρετήριο Γραφημάτων

Σχήμα 1: Κίνητρα και Αντίκίνητρα Επιχειρηματικής Δράσης.....	37
Σχήμα 2: Θετικά & Αρνητικά Οικογενειακής Επιχείρησης.....	42
Σχήμα 3 Βήματα Ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης.....	65
Σχήμα 4: Η Διαδικασία του Επιχειρηματικού Σχεδιασμού.....	74
Σχήμα 5: Γενικές Στρατηγικές κατά Porter.....	82

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Λόγοι Μελέτης Επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα είναι σημαντική πηγή ανάπτυξης της οικονομίας διότι συμβάλλει στη δημιουργία θέσεων εργασίας, την ενθάρρυνση της οικονομικής δραστηριότητας, την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, την ανάπτυξη και την ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής. Συνδέεται στενά με τη δημιουργία και τη λειτουργία των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ), οι οποίες απαρτίζουν τη ραχοκοκαλιά και το συνδετικό ιστό της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής, αποτελώντας δε εγγύηση για την ισόρροπη ανάπτυξη και την ευμάρειά της¹.

1.1. Η Επιχειρηματικότητα Συμβάλλει στη Δημιουργία Θέσεων Εργασίας και στην Ανάπτυξη

Οι νέες και μικρές επιχειρήσεις δημιουργούν όλο και περισσότερες θέσεις εργασίας έναντι των μεγάλων επιχειρήσεων. Οι χώρες που παρουσιάζουν τη μεγαλύτερη αύξηση στα ποσοστά επιχειρηματικότητας τείνουν να παρουσιάζουν και τη μεγαλύτερη μείωση των ποσοστών ανεργίας. Επιπλέον, η επιχειρηματικότητα μπορεί, να συμβάλλει στην ενίσχυση της οικονομικής και κοινωνικής συνοχής στις περιφέρειες εκείνες που παρουσιάζουν υστέρηση στην ανάπτυξη, στην ενθάρρυνση της οικονομικής δραστηριότητας και δημιουργίας θέσεων εργασίας ή στην ένταξη ανέργων ή μειονεκτούντων ατόμων στην ενεργό ζωή. Στις Η.Π.Α. για παράδειγμα, οι νέες ταχέως αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις δημιούργησαν τα 2/3 των νέων θέσεων εργασίας.

¹ Τα στοιχεία αυτά έχουν προκύψει από την μελέτη του κειμένου που συντάχθηκε από την Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003), σελ. 7-9

1.2. Η Επιχειρηματικότητα Βασικός Παράγοντας Ανταγωνιστικότητας

Νέες επιχειρηματικές πρωτοβουλίες, που αφορούν την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης ή τον αναπροσανατολισμό μιας υπάρχουσας (π.χ. μετά τη μεταβίβαση μιας επιχείρησης σε ένα νέο ιδιοκτήτη), δίνουν ώθηση στην παραγωγικότητα. Αυξάνουν την ανταγωνιστική πίεση, αναγκάζοντας άλλες επιχειρήσεις να αντιδράσουν βελτιώνοντας τις επιδόσεις τους ή καινοτομώντας, ενώ οι υψηλότερες επιδόσεις ή καινοτομία των επιχειρήσεων σε επίπεδο οργάνωσης, μεθόδων, προϊόντων, υπηρεσιών ή αγορών, βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα της οικονομίας συνολικά. Εξάλλου, η διαδικασία αυτή προσφέρει στους καταναλωτές πλεονεκτήματα χάρη στην αύξηση των επιλογών και στη μείωση των τιμών.

1.3 Η Επιχειρηματικότητα Απελευθερώνει το Δυναμικό του Ατόμου.

Η άσκηση ενός επαγγέλματος δεν αποτελεί απλά και μόνο μέσο απόκτησης χρημάτων. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή επαγγελματικής σταδιοδρομίας όπως είναι η ασφάλεια, το επίπεδο ανεξαρτησίας, η ποικιλία καθηκόντων και το ενδιαφέρον που παρέχει η εργασία. Η επιδίωξη υψηλότερων εισοδηματικών επιπέδων μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να θέσουν υψηλότερους στόχους, όπως η αυτοπραγμάτωση και η ανεξαρτησία, μέσω της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Για ορισμένους, οι οποίοι δεν επιτυγχάνουν να βρουν μία «συνήθη» θέση εργασίας που να τους καλύπτει, η επιλογή να γίνουν επιχειρηματίες ενδεχομένως να οφείλεται εν μέρει ή και εξ ολοκλήρου σε οικονομική ανάγκη.

Το να γίνουν επιχειρηματίες ίσως τους δίνει την ελπίδα ότι θα μπορέσουν να βελτιώσουν τη θέση τους τόσο οικονομικά όσο και κοινωνικά.

1.4. Επιχειρηματικότητα και Κοινωνικές Επιταγές

Οι επιχειρηματίες αποτελούν την κινητήριου δύναμη της οικονομίας της αγοράς και τα επιτεύγματά τους προσφέρουν στην κοινωνία πλούτο, θέσεις εργασίας και στους καταναλωτές ποικιλία επιλογών. Ανταποκρινόμενες στις αυξανόμενες προσδοκίες της κοινής γνώμης, όσον αφορά τον αντίκτυπο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην κοινωνία και στο περιβάλλον, πολλές μεγάλες εταιρείες υιοθέτησαν επίσημες στρατηγικές για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Η τελευταία συνεπάγεται την προαιρετική ενσωμάτωση κοινωνικών και περιβαλλοντικών παραμέτρων στην επιχειρηματική πρακτική και στη συνεργασία με τα ενδιαφερόμενα μέρη εφόσον οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν πλέον ότι η υπεύθυνη επιχειρηματική στάση συμβάλλει στην επιχειρηματική επιτυχία.

Η στάση αυτή μπορεί να περιλαμβάνει, για παράδειγμα, τη δέσμευση για την αύξηση της παραγωγικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς το περιβάλλον τρόπο ή για το σεβασμό των θεμάτων που συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των καταναλωτών και για την προώθηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας κατά έναν φιλικό προς τους καταναλωτές τρόπο. Οι ΜΜΕ επιδεικνύουν «υπεύθυνο επιχειρηματικό πνεύμα» με έναν πιο άτυπο τρόπο αλλά ωστόσο αποτελούν τον κεντρικό ιστό για πολλές κοινωνίες.

Η επιχειρηματικότητα μπορεί επίσης να διαδραματίσει θετικό ρόλο στην αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών στον τομέα της υγείας, της εκπαίδευσης και της κοινωνικής πρόνοιας. Οι επιχειρήσεις της κοινωνικής οικονομίας

ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών στη διαχείριση και παροχή παρόμοιων υπηρεσιών, βελτιώνοντας την καινοτομία και τον προσανατολισμό προς τους πελάτες. Μια παρόμοια προσέγγιση μπορεί να συμπληρώσει τους δημόσιους πόρους και να επεκτείνει το φάσμα των υπηρεσιών που προσφέρονται στους καταναλωτές.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Οικονομική Προσέγγιση στην Επιχειρηματικότητα

Ο όρος «επιχειρηματικότητα», έχει χρησιμοποιηθεί στην οικονομική θεωρία, σχεδόν αποκλειστικά για να εκφράσει την καινοτομική δραστηριότητα ή τις δραστηριότητες εξισορρόπησης της αγοράς, μέσα σε καθεστώς αβεβαιότητας που πραγματοποιούνται από άτομα ή επιχειρήσεις. Αν και η έννοιά της έχει εντοπιστεί σε όλες τις οικονομικές σχολές, οι περισσότερες αδυνατούν να την αποδώσουν με σαφήνεια στα μοντέλα τους. Αυτή η διαπίστωση οδήγησε και τον Baumol² να εκφράσει την άποψη ότι «η θεωρία... αποτυγχάνει να αποδώσει μία αυστηρή ανάλυση της συμπεριφοράς του επιχειρηματία».

Ωστόσο, στις διάφορες οικονομικές σχολές που έχουν αναπτυχθεί μέσα στους αιώνες, έχουν διατυπωθεί διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την έννοια της επιχειρηματικότητας και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία. Στο παρόν κεφάλαιο, λοιπόν, θα επιχειρήσουμε να παρουσιάσουμε τις βασικότερες αρχές των θεωριών της επιχειρηματικότητας, όπως αυτές αναπτύχθηκαν μέσω των κυριότερων σχολών της οικονομικής σκέψης και των κύριων εκφραστών τους.

2.1. Κλασική Σχολή

Η κλασική οικονομική σκέψη αναπτύχθηκε στην Αγγλία τον 18^ο και 19^ο αιώνα, με κύριους εκφραστές τους A. Smith, D. Ricardo, R. Malthus και J.B. Say. Από αυτούς, καίρια ήταν η συμβολή του J.B. Say, ο οποίος αναγνώρισε την επιχειρηματική δράση εισάγοντας για πρώτη φορά τον ρόλο του

² Βλ. Baumol (1968), σελ. 64

επιχειρηματία στην οικονομική δραστηριότητα. Ο Say, όντας ο ίδιος επιχειρηματίας, διαχώρισε τον ρόλο του κεφαλαιούχου από εκείνο του επιχειρηματία και στα έργα του διέκρινε τους τέσσερις βασικούς ρόλους του επιχειρηματία³:

1. Οργάνωση των παραγωγικών συντελεστών
2. Λήψη βασικών αποφάσεων
3. Εφαρμογή καινοτομιών
4. Ανάλυση κινδύνων

Αναλαμβάνοντας αυτούς τους ρόλους, ο επιχειρηματίας δημιουργούσε έναν μηχανισμό μέσω του οποίου οι διαφορετικές ανάγκες τις αγορές αναγνωρίζονταν και ικανοποιούνταν. Εν ολίγοις, σύμφωνα με τον Say, ο επιχειρηματίας είναι «ο διαμεσολαβητής εκείνος που προσδιορίζει τις παραγωγικές υπηρεσίες που απαιτούνται για κάθε προϊόν σε σχέση με την ζήτηση του προϊόντος»⁴.

2.2. Νεοκλασική Σχολή

Οι βάσεις της Νεοκλασικής σχολής τέθηκαν το 1870 από τους λεγόμενους Οριακούς Οικονομολόγους. Η Νεοκλασική σχολή βλέπει την επιχείρηση καθαρά με τεχνολογικούς όρους, θεωρώντας ότι η διοίκησή της γνωρίζει το κόστος και τα έσοδά της και με μαθηματικούς υπολογισμούς είναι σε θέση να υπολογίσει την άριστη τιμή για όλες τις μεταβλητές που επηρεάζουν την λήψη των αποφάσεων. Συνεπώς, δεν υπάρχει χώρος, ούτε και ανάγκη, για επιχειρηματική δραστηριότητα. Ο επιχειρηματίας, δηλαδή, γίνεται παθητικός δέκτης χωρίς να έχει περιθώρια λήψης πραγματικών επιχειρηματικών αποφάσεων. Όπως

³ Βλ. Δρακόπουλος Α. Σ., Καραγιάννης Α. Δ., (1999) σελ. 92

⁴ Βλ. Πετράκης Π. Ε. (2002), σελ. 35

χαρακτηριστικά αναφέρει και ο Baumol για τον επιχειρηματία «... είναι ένας παθητικός υπολογιστής που αντιδρά μηχανικά στις αλλαγές που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον, στις οποίες δεν μπορεί και δεν προσπαθεί να επηρεάσει»⁵.

Ωστόσο, υπήρχαν και οικονομολόγοι της συγκεκριμένης σχολής που τόνισαν τον ρόλο του επιχειρηματία. Στις επόμενες υπό-ενότητες γίνεται αναφορά στο έργο των A. Marshall και F. Knight που επηρέασε την νεοκλασική σκέψη αναφορικά με την επιχειρηματική δράση.

2.2.2 Ο Επιχειρηματίας κατά Marshall

Σύμφωνα με τον Schumpeter, ο Marshall «κατανοεί την επιχείρηση, τα επιχειρησιακά προβλήματα και τους επιχειρηματίες καλύτερα από κάθε άλλον επιστήμονα οικονομολόγο»⁶. Ο Marshall, αναγνωρίζει τους βασικούς ρόλους του επιχειρηματία, όπου διατύπωσε Say, προσθέτοντας δύο ακόμα⁷:

1. Την ηγεσία
2. Την οργάνωση του επιχειρηματικού πλαισίου της επιχείρησης

Παράλληλα, επισήμανε την ανάγκη για πληροφόρηση, όταν ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει κινδύνους, και της γνώσης στις επιχειρηματικές λειτουργίες. Επιπλέον, είχε κατανοήσει τα οφέλη του επιχειρησιακού δικτύου, όπως αναφέρει και ο Loasby⁸, όπως αυτό νοείται ως μέσο απόκτησης γνώσης, μεταφοράς τεχνολογίας και πρόσβασης σε άλλες πηγές.

⁵ Βλ. Adaman F., Devine P. (2002), σελ. 332-333

⁶ Βλ. Πετράκης Π. Ε. (2002), σελ. 41

⁷ Βλ. Πετράκης Π. Ε. (2002), σελ. 41 και Herbert R. F., Link A. N. (1982), σελ. 52-57

⁸ Βλ. Πετράκης Π. Ε. (2002), σελ. 42-43

2.2.3. F. Knight: Ο Επιχειρηματίας ως φορέας των Κινδύνων υπό Αβεβαιότητα

Ο F. Knight, υποστηρίζει⁹ πως η αβεβαιότητα μπορεί μερικώς να μετρηθεί ή να υπολογισθεί βάσει μαθηματικών μοντέλων. Οι κίνδυνοι που μπορούν να υπολογισθούν με αυτόν τον τρόπο είναι ασφαλείς και ο Knight καλεί αυτού του είδους την αβεβαιότητα ρίσκο. Διακρίνει τη μετρήσιμη αβεβαιότητα από την πραγματική ή τη μη μετρήσιμη αβεβαιότητα, σαν αυτή με την οποία έρχεται αντιμέτωπος ο επιχειρηματίας. Ο επιχειρηματίας δρα στα πλαίσια ενός μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, πράγμα το οποίο καθιστά δυνατή τόσο την πιθανότητα επιτυχίας, όσο και την πιθανότητα αποτυχίας, οι οποίες δεν μπορούν σαφώς να υπολογισθούν. Διεκδικώντας την εκμετάλλευση μίας νέας ευκαιρίας, ο επιχειρηματίας δε μπορεί να έχει επαρκή γνώση για κάθε δεδομένη κατάσταση. Η αβεβαιότητα αυτή εξηγεί και τη διαφορά ανάμεσα στο κόστος των παραγωγικών συντελεστών και το εισόδημα του επιχειρηματία.

Το κέρδος αποτελεί την επιβράβευση για την ανάληψη του κινδύνου, η οποία προέρχεται από την πραγματική αβεβαιότητα. Όσο μεγαλύτερη είναι η πληροφόρηση του επιχειρηματία για την ευκαιρία που βρίσκει και θέλει να εκμεταλλευτεί, τόσο μικρότερη είναι και η αβεβαιότητα για την μελλοντική απόδοση της ευκαιρίας αυτής. Καθώς όμως μειώνεται η αβεβαιότητα, οπότε και το ρίσκο, μειώνονται και τα κέρδη.

2.3 Αυστριακή & Νέο-Αυστριακή Σχολή

Η Αυστριακή Σχολή είχε αποκοπεί από το ορθόδοξο τμήμα των κλασικών οικονομικών, δίνοντας έμφαση στην υποκειμενικότητα της οικονομικής αλλαγής που προκύπτει από την κατανόηση των οικονομικών συνθηκών παρά από τις

⁹Βλ. Πετράκης Π. Ε. (2002), σελ. 52-53

ίδιες οικονομικές συνθήκες. Οι υποστηρικτές της σχολής αυτής θεωρούν πως το οικονομικό πρόβλημα αποτελείται από την κοινωνική κινητοποίηση για την σιωπηρή γνώση, η οποία εξ ορισμού είναι τεμαχισμένη και διασκορπισμένη διαμέσου της διάδρασης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων¹⁰. Η Αυστριακή Σχολή, λοιπόν, έδειξε μεγάλο ενδιαφέρον για τον επιχειρηματία και επηρέασε σπουδαίους οικονομολόγους όπως τον J. A. Schumpeter.

2.3.1. Η Συμβολή του C. Menger

Ο C. Menger, θεωρείται ως ο θεμελιωτής της αυστριακής σχολής. Η οικονομική θεώρηση του Menger, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της γνώσης (και της πληροφόρησης), του χρόνου και της αβεβαιότητας. Ο επιχειρηματίας έχει κάποια γνώση για τη διαθεσιμότητα των παραγωγικών συντελεστών και προσπαθεί ταυτόχρονα να ανακαλύψει τις ανάγκες των καταναλωτών. Κατόπιν, χρησιμοποιεί τη διαθέσιμη σε αυτόν πληροφόρηση για να γεφυρώσει το χάσμα ανάμεσα στην προσφορά και τη ζήτηση, κατευθύνοντας και κατανέμοντας σωστά τους πόρους. Η δραστηριότητα αυτή ενέχει κάποιο ρίσκο από την πλευρά του επιχειρηματία, καθώς η έκβασή της έχει αβέβαιο χαρακτήρα.

Σύμφωνα με τον Menger¹¹ η επιχειρηματική δραστηριότητα περιλαμβάνει:

1. Τον οικονομικό υπολογισμό της παραγωγής
2. Την επίβλεψη του σχεδίου παραγωγής
3. Την συγκέντρωση πληροφοριών για την οικονομική κατάσταση

2.3.2. Η Προσέγγιση του Kirzner

Η νεώτερη Αυστριακή Σχολή συνέχισε το έργο του Menger για το ενδιαφέρον

¹⁰ Βλ. Adaman F., Devine P. (2002), σελ. 334-335

¹¹ Βλ. Herbert R. F., Link A. N. (1982), σελ. 59-60

του σε σχέση με το χρόνο, την αβεβαιότητα και τη γνώση. Επειδή ακριβώς το μέλλον είναι αβέβαιο και μεταβαλλόμενο, η οικονομία δεν παραμένει ποτέ στάσιμη, αλλά διαρκώς αναπτύσσεται.

Ο Kirzner ισχυρίζεται¹² ότι η νέα γνώση δεν διαχέεται σε όλους, πράγμα το οποίο παρέχει διάφορες ευκαιρίες προς εκμετάλλευση στον επιχειρηματία. Πίστευε ότι, εάν η επιχειρηματική δραστηριότητα έχει κερδοσκοπικό χαρακτήρα, τότε η αναζήτηση κερδοφόρων ευκαιριών πραγματοποιείται με μεγάλη αποφασιστικότητα. Η αγορά χαρακτηρίζεται από περιορισμένη γνώση ή άγνοια. Πολλές ευκαιρίες χάνονται αλλά κάποιος τελικά, ο πιο επάγρυπνος και ενήμερος, θα εκμεταλλευτεί προσοδοφόρα ορισμένες από αυτές. Η νέα γνώση μπορεί να περιλαμβάνει¹³:

1. Τη γνώση για μία καινοτομία
2. Την ανακάλυψη των γεωγραφικών διαφορών στις τιμές
3. Τη ανακάλυψη πιο φθηνών υλικών για την κατασκευή ενός προϊόντος, σε συνδυασμό με τη γνώση ενός φθηνότερου τρόπου για την κατασκευή του προϊόντος
4. Την ανακάλυψη του τρόπου με τον οποίο οι ανάγκες των καταναλωτών θα ικανοποιούνται με μεγαλύτερη ακρίβεια

Πρέπει εδώ να σημειωθεί πως ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται την ύπαρξη της νέας γνώσης, είναι ο αποδέκτης της και ο όχι ο δημιουργός της, όπως συμβαίνει στη περίπτωση του επιχειρηματία έτσι όπως τον αντιλαμβάνεται ο Schumpeter. Οποιαδήποτε και αν είναι η φύση της νέας γνώσης, παρέχει δυνατότητες για ανάπτυξη επιχειρηματικότητας. Όταν η νέα γνώση ενεργοποιείται και ως εκ τούτου κοινοποιείται, ο ανταγωνισμός αυξάνεται και τα

¹² Βλ. Πετράκης Π. Ε. (2002), σελ. 54

¹³ Βλ. Πετράκης Π.Ε. (2002), σελ. 54

κέρδη αρχίζουν την πτωτική τους πορεία.

2.4. Η Συμβολή του Schumpeter

Ο J. A. Schumpeter είναι ίσως η σπουδαιότερη μορφή στην ιστορία της επιχειρηματικής σκέψης. Θαυμαστής του έργου του γάλλου οικονομολόγου L. Walras, η σκέψη του εμπεριέχει φιλοσοφικά στοιχεία, συνδέοντάς τον με την Γερμανική σχολή. Ο Schumpeter θεωρεί ότι σοβαρό κίνητρο για την επιχειρηματική δράση συνιστά η «χαρά του δημιουργείν», «το όνειρο και η επιθυμία ενός ιδιωτικού βασιλείου και η επιθυμία της κατάκτησης, όχι για τους καρπούς της επιτυχίας, αλλά για την ίδια την επιτυχία»¹⁴. Γράφοντας για τον επιχειρηματία, ο Schumpeter ισχυρίζεται πως: «ο τύπος του επιχειρηματία που μελετάμε αλλάζει στο όνομα της αλλαγής, τέρπεται από την περιπέτεια και τον κίνδυνο»¹⁵ και «κινείται στην κοινωνία σαν ένας περιπλανώμενος, ο οποίος μπορεί να προκαλεί και τον χλευασμό»¹⁶. Αναφέρεται επίσης για την πολυπλοκότητα στην ανάπτυξη και την εφαρμογή ενός σχεδίου ανάπτυξης της επιχείρησης, καθώς και για τις δυσκολίες να πεισθούν οι υπόλοιποι, προκειμένου να υιοθετήσουν ένα νέο τρόπο αντίληψης που απαιτείται για τη συμμετοχή τους στη δημιουργία νεωτερισμών.

Εν αντιθέσει με πολλούς οικονομολόγους, δεν θεωρεί ότι οι επιχειρηματίες αποτελούν μία διαφορετική κατηγορία ανθρώπων, εκτός ίσως από τότε που δρουν επιχειρηματικά. Ένωθε έντονα ότι η κοινωνία δυσπιστούσε απέναντι στον επιχειρηματία, έθετε εμπόδια στο δρόμο του και τον επικροτούσε στο βαθμό που αναγνώριζε το κοινωνικό του κύρος, το προερχόμενο από την

¹⁴ Βλ. Πετράκης Π. Ε. (2002), σελ. 51

¹⁵ Βλ. Πετράκης Π. Ε. (2002), σελ. 51

¹⁶ Βλ. Πετράκης Π. Ε. (2002), σελ. 51

επακόλουθη των δραστηριοτήτων του συσσωρευση πλούτου.

Για τον Schumpeter, ο επιχειρηματίας νοείται ως φορέας των αλλαγών, ως ο συντελεστής που εισάγει τις καινοτομίες νέα προϊόντα, νέες μέθοδοι παραγωγής, νέες τεχνικές πωλήσεων, νέοι τύποι εξοπλισμού, είναι εκείνος που οραματίζεται το μέλλον.

Παρόλο που συνήθως υπονοεί τη ριζική τεχνολογική καινοτομία, ο Schumpeter, αναγνωρίζει ότι κάθε επιχειρηματική δραστηριότητα, ακόμη και «η επιτυχία μιας οδοντόπαστας»¹⁷, συνδέεται με τη δημιουργική καταστροφή. Ο ρόλος του επιχειρηματία ως φορέα αλλαγών, καινοτομίας και δημιουργικότητας συνεχίζει, ακόμη και σήμερα, να αποτελεί αντικείμενο έρευνας και μελέτης.

2.5 Συμπεράσματα

Σκοπός του συγκεκριμένου κεφαλαίου ήταν η καταγραφή των διάφορων θεωριών που έχουν αναπτυχθεί για την επιχειρηματικότητα μέσα στα πλαίσια των διάφορων οικονομικών σχολών. Εύκολα προκύπτει το συμπέρασμα πως ανάλογα με τις αρχές και τις υποθέσεις τις κάθε σχολής, αναπτύσσεται και ένας διαφορετικός ορισμός, μια διαφορετική θεωρία της επιχειρηματικότητας. Παρόλα αυτά, οι θεωρίες αυτές μπορούν να ομαδοποιηθούν σε στατικές και δυναμικές. Στις στατικές, οι επιχειρηματίες δεν έχουν περιθώρια δημιουργίας και απλώς είναι οι κάτοχοι των παραγωγικών συντελεστών ή ο διοικητής (manager) τους. Στην καλύτερη των περιπτώσεων, ο επιχειρηματίας είναι ένα παθητικό στοιχείο μιας στατικής κοινωνίας. Αντίθετα, στις δυναμικές θεωρίες, ο επιχειρηματίας είναι καινοτόμος, δημιουργικός λαμβάνει αποφάσεις, το ρίσκο σε καθεστώς αβεβαιότητας.

¹⁷ Βλ. Πετράκης Π. Ε. (2002), σελ. 52

Με βάση την ανάλυση του παρόντος κεφαλαίου, μπορούμε να τις χωρίσουμε σε τέσσερις γενικότερες κατηγορίες:

1. Θεωρίες ανάληψης κινδύνων
2. Θεωρίες καινοτομίας
3. Οργανωτικές θεωρίες
4. Θεωρίες αξιοποίησης ευκαιριών κέρδους

Στο σημείο αυτό, οφείλουμε να αναφέρουμε ότι έχουν αναπτυχθεί και άλλες προσεγγίσεις πάνω στο θέμα της επιχειρηματικότητας από άλλες επιστήμες όπως την κοινωνιολογία, την ψυχολογία, την ανθρωπολογία, που όμως θα αναπτυχθούν σε επόμενα κεφάλαια (μέσω της εξέτασης των χαρακτηριστικών του επιχειρηματία).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο Ρόλος, η Δράση & τα Χαρακτηριστικά του Επιχειρηματία

Στην προηγούμενη ενότητα έγινε μία καταγραφή και αναφορά στις κυριότερες οικονομικές προσεγγίσεις πάνω στο θέμα της επιχειρηματικότητας. Από την ανάλυση των προσεγγίσεων αυτών μπορούν να προκύψουν πολλά και χρήσιμα συμπεράσματα, όσον αφορά τον ρόλο, την δράση και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο εξετάζονται αυτά ακριβώς τα θέματα από την σκοπιά και άλλων κοινωνικών επιστημών, όπως της ψυχολογίας και της κοινωνιολογίας. Επιπλέον, απαραίτητη κρίνεται και η σύντομη αναφορά στην διάκριση του επιχειρηματία από τον εφευρέτη.

3.1 Ο Ρόλος & τα Χαρακτηριστικά του Επιχειρηματία

Από την ανάλυση των οικονομικών προσεγγίσεων στην επιχειρηματικότητα, που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο, μπορούν αν προκύψουν εύκολα κάποια βασικά κοινά γνωρίσματα του επιχειρηματία:

1. Ο επιχειρηματίας είναι εκείνος που αναλαμβάνει το ρίσκο σε καθεστώς αβεβαιότητας.
2. Ο επιχειρηματίας είναι καινοτόμος.
3. Ο επιχειρηματίας είναι λήπτης αποφάσεων.
4. Ο επιχειρηματίας είναι ηγέτης.
5. Ο επιχειρηματίας είναι συντονιστής των οικονομικών και παραγωγικών πόρων.
6. Ο επιχειρηματίας είναι ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης και των πόρων.

Ωστόσο, με την συμβολή και άλλων επιστημών, έχουν βρεθεί και άλλα

βασικά γνωρίσματα που χαρακτηρίζουν την προσωπικότητα ενός επιχειρηματία. Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι θα αναφερθούμε μόνο στα σπουδαιότερα και πιο κρίσιμα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του επιχειρηματία, από την απουσία των οποίων αποδυναμώνεται η επιχειρηματική δράση.

3.1.1 Η Ανάγκη για Επιτυχία

Ο D. McClelland¹⁸ διατύπωσε την άποψη πως οι επιχειρηματίες διακατέχονται από την ανάγκη για επιτυχία και επίτευξη στόχων. Το κίνητρό τους δεν είναι το χρήμα, το οποίο χρησιμοποιούν ως μέσο μέτρησης της επιτυχίας, αλλά η ίδια η προοπτική της επίτευξης των στόχων και της επιτυχίας. Σύμφωνα με την θεωρία του, αυτού του είδους οι επιχειρηματίες θα επιλέξουν μία κατάσταση με την οποία:

- ➔ Αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για τις αποφάσεις τους
- ➔ Δεν λαμβάνουν υψηλό αλλά μέτριο ρίσκο
- ➔ Προβλέπουν τις μελλοντικές ευκαιρίες
- ➔ Εφαρμόζουν κάποιο είδος καινοτομίας

3.1.2 Εσωτερική Περιοχή Ελέγχου

Η έννοια αυτή αναπτύχθηκε το 1966 από τον J. Rotter. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, το άτομο επηρεάζεται από την αίσθηση του ελέγχου που διαθέτει. Τα άτομα που διαθέτουν εσωτερικές περιοχές ελέγχου δεν επηρεάζονται από εξωγενείς παράγοντες. Το ρίσκο, λοιπόν, και η σκληρή δουλειά που απαιτούνται για την έναρξη και την λειτουργία μιας επιχείρησης

¹⁸ Βλ. McClelland D. (1961)

επιβάλλουν προϋποθέσεις όπως αυτής της ικανότητας του επιχειρηματία να ελέγχει και να φέρει εις πέρας τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει. Συνεπώς, τα άτομα αυτά πιστεύουν περισσότερο στις δικές τους δυνάμεις, από ότι στην τύχη ή σε άλλους εξωτερικούς παράγοντες¹⁹.

3.1.3 Επιθυμία για Αυτονομία & Ανεξαρτησία

Οι επιχειρηματίες έχουν την ανάγκη της αυτονομίας περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη ομάδα ανθρώπων. Ο λόγος που τους ωθεί στην δημιουργία της δικής τους επιχείρησης είναι να εργαστούν ως «αφεντικά τους εαυτού τους». Δίνουν ιδιαίτερη αξία στον ατομικισμό και στην ελευθερία, ενώ δεν επιθυμούν τον εξωτερικό έλεγχο, όπως έχουν δείξει και σχετικές έρευνες²⁰. Ωστόσο, η ανεξαρτησία μπορεί να εμπεριέχει και κοινωνιολογική έννοια, όπως την άρνηση των εξουσιών σε τρίτους, την απροθυμία ανάπτυξης μιας επιχείρησης που ανήκει σε τρίτους ή την αντικοινωνική ανάγκη για μοναχικότητα, που αναπτύσσεται παρακάτω.

3.1.4 Η Θεωρία της Άγνωστης Αναποτελεσματικότητας

Η θεωρία της άγνωστης αναποτελεσματικότητας (x-efficiency) αναπτύχθηκε από τον H. Leibenstein το 1979. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεωρία, οι ατέλειες στην αγορά προέρχονται από οργανωτικές ελλείψεις, ανθρώπινη στασιμότητα, συγκρουόμενα συμφέροντα. Ο επιχειρηματίας καλείται σε αυτή την ατελή αγορά να βρει και να αξιοποιήσει ευκαιρίες κέρδους. Συνεπώς ο

¹⁹ Για ανάλυση στο έργο του J. Rotter, βλ. Καραγιάννης (1998) σελ. 294-295 και Kirby D.A (2003), σελ. 112

²⁰ Βλ. Kirby D.A (2003), σελ. 112

επιχειρηματίες οφείλει²¹:

1. Να συσχετίζει τις διάφορες αγορές
2. Να διορθώνει και να καλύπτει τις ανισοροπίες των αγορών
3. Να συνδυάζει τους παραγωγικούς συντελεστές
4. Να δημιουργεί και να αναπτύσσει ολοκληρωμένες επιχειρήσεις

3.1.5 Διαισθητικότητα

Σε σχετική του έρευνα, ο J. W. Carland²² υποστήριξε πως οι επιχειρηματίες δεν έχουν ορθολογική σκέψη. Αντί να υιοθετούν μία δομημένη, αναλυτική προσέγγιση στα διάφορα προβλήματα που απαιτούν προσοχή στις λεπτομέρειες και συστηματική έρευνα, ακολουθούν την διαίσθησή τους που απαιτεί ολιστική σκέψη και συνθετική ικανότητα. Η διαίσθηση των επιχειρηματιών παίζει ιδιαίτερο ρόλο σε συγκεκριμένες φάσεις της επιχειρηματικότητας, όπως είναι η γέννηση της επιχειρηματικής ιδέας, για την οποία θα μιλήσουμε σε επόμενα κεφάλαια.

3.1.6 Ο Περιθωριακός Επιχειρηματίας

Με την συγκεκριμένη θεωρία, η επιχειρηματικότητα θεωρείται ως ένα αποτέλεσμα αρνητικών χαρακτηριστικών και των οικονομικών τους ωφελειών²³. Τα χαρακτηριστικά αυτά δεν οδηγούν πάντοτε στην προσωπική ικανοποίηση και ευτυχία. Ο επιχειρηματίας είναι αγχώδης και ασυμβίβαστος. Θεωρείται ως ένα άτομο περιθωριοποιημένο και μοναχικό, που προέρχεται από επιχειρηματική οικογένεια και έχει επηρεαστεί αρνητικά από την οικογενειακή

²¹ Βλ. Karayiannis (1990), σελ. 257 και Herbert R. F., Link A. N. (1982), σελ. 100-102

²² Βλ Kirby D.A (2003), σελ. 114

²³ Βλ. Kets de Vries (1977), σελ. 34-57

επιχειρηματική παράδοση. Δεν μπορεί να προσαρμοστεί σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον και ακολουθεί την οικογενειακή παράδοση. Η θεωρία αυτή εξηγεί εν μέρει την τάση των επιχειρηματιών να λαμβάνουν το ρίσκο και να δημιουργούν τις δικές τους επιχειρήσεις, καθώς επίσης και την ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων από μειονοτικές κοινωνικές ομάδες.

3.1.7 Το Ρίσκο

Στο προηγούμενο κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην οικονομική έννοια του ρίσκου και πιο συγκεκριμένα στις απόψεις ότι ο επιχειρηματίας αναλαμβάνει τους οικονομικούς κινδύνους της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Liles²⁴ (1974), η έννοια του ρίσκου δεν εμπεριέχει μόνο οικονομική διάσταση. Με την ίδρυση της επιχείρησης, ο επιχειρηματίας ρισκάρει ως προς την καριέρα του, καθώς θα μπορούσε να βρει μία άλλη απασχόληση με λιγότερες πιθανότητες αποτυχίας και περισσότερες προοπτικές εξέλιξης. Μία άλλη διάσταση είναι εκείνη της οικογένειας. Στα πρώτα βήματα της επιχείρησης, ο επιχειρηματίας δίνει όλη του την ενέργεια σε αυτή παραμελώντας την προσωπική και οικογενειακή του ζωή με όποιες επιπτώσεις μπορεί να έχει αυτό στο μέλλον. Τέλος, η έννοια του κινδύνου εμπεριέχει και την διάσταση της σωματικής και ψυχικής υγείας, αφού ειδικά στα πρώτα στάδια ο επιχειρηματίας εμπλέκεται σε όλες τις δραστηριότητες και τους τομείς της επιχείρησης. Σε περίπτωση αποτυχίας, ο επιχειρηματίας ρίχνει συνήθως το φταίξιμο σε εκείνον χάνοντας την αυτοπεποίθησή του και τον αυτοσεβασμό.

²⁴Βλ. Liles P. (1974), σελ. 5-14

3.2 Ο Επιχειρηματίας & Ο Εφευρέτης

Μέχρι στιγμής, έχουμε αναφερθεί στα χαρακτηριστικά και στο ρόλο του επιχειρηματία που, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν την καινοτομική δράση, αλλά και διοικητικά καθήκοντα. Εύκολα, λοιπόν, γεννιέται το ερώτημα για το ποια είναι η διαφορά του επιχειρηματία από τον εφευρέτη, ο οποίος είναι και εκείνος καινοτόμος, δημιουργικός και στηρίζεται στις δικές του δυνάμεις.

Ο εφευρέτης είναι κάποιος ο οποίος δημιουργεί κάτι για πρώτη φορά, έχοντας ως βασικά του κίνητρα την προσωπική του δουλειά και ιδέες. Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα δημιουργικός και τις περισσότερες φορές μορφωμένος ενώ έχει την ικανότητα να απλοποιεί πολύπλοκα προβλήματα και να αναλαμβάνει κινδύνους έχοντας εμπιστοσύνη στις δυνάμεις του. Τέλος, το μέσο μέτρησης της επιτυχίας του είναι ο αριθμός των δικαιωμάτων ευρεσιτεχνίας (πατέντα) που έχει καταχωρήσει, μιας και σπανίως οι εφευρέτες μετρούν την επιτυχία τους σε χρηματικούς όρους. Αντίθετα ο επιχειρηματίας, ο οποίος δεν χρειάζεται να είναι μορφωμένος, είναι εκείνος ο οποίος θα κάνει τα πάντα προκειμένου να κρατήσει την επιχείρησή του εν ζωή και που φυσικά θα κάνει εμπορεύσιμη την πατέντα του εφευρέτη, μιας και ο τελευταίος είναι διστακτικός στο να εμπορεύεται τις πατέντες του²⁵.

²⁵ Βλ. Hisrich R. D., Peters M. P. (2002), σελ. 78-79

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Περιβάλλον Επιχειρηματικότητας & Επιχειρηματικά Κίνητρα

Έχοντας ήδη εξετάσει σε προηγούμενα κεφάλαια το ρόλο και τα κύρια χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, οφείλουμε να εξετάσουμε δύο ακόμα παραμέτρους που διαμορφώνουν την επιχειρηματική δράση και επιδρούν στις επιχειρηματικές ιδέες: το επιχειρηματικό περιβάλλον και τα κίνητρα για ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Οι δύο αυτές παράμετροι παίζουν καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση του ατόμου να αναλάβει επιχειρηματική δράση και να εφαρμόσει την επιχειρηματική ιδέα που έχει ανακαλύψει, και στις επόμενες ενότητες του κεφαλαίου διερευνούμε αυτήν ακριβώς την σχέση.

4.1. Περιβάλλον Επιχειρηματικότητας

Οι εξωτερικοί παράγοντες που επιδρούν στην διαμόρφωση επιχειρηματικού κλίματος (είτε θετικά είτε αρνητικά) είναι αρκετοί και διαφορετικοί και εντοπίζονται στις εξής κατηγορίες, που αναλύουμε παρακάτω²⁶:

1. Οικονομικοί παράγοντες
2. Οικογενειακοί παράγοντες
3. Κοινωνικοί παράγοντες

4.1.1 Οικονομικοί Παράγοντες

Η οικονομική και πολιτική κατάσταση σε μία χώρα παίζει καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση ευνοϊκού ή μη κλίματος για την επιχειρηματικότητα. Οι κυριότερες οικονομικές μεταβλητές εντοπίζονται στις παρακάτω:

²⁶ Για περισσότερη ανάλυση βλ. Καραγιάννης Α. Δ. (1994) και Kirby D.A (2003), 49-78

- 1. Η διάθεση επαρκών κεφαλαίων.** Ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης είναι η εύρεση των απαιτούμενων χρηματικών πόρων προκειμένου ο επιχειρηματίας να ιδρύσει και να αναπτύξει την επιχείρησή του. Για τους επιχειρηματίες που διαθέτουν προσωπική περιουσία είναι αρκετά ευκολότερο να ιδρύνουν την επιχείρησή τους σε σχέση με εκείνους που δεν διαθέτουν προσωπική περιουσία. Ο λόγος εντοπίζεται στο ότι έχουν περισσότερα χρήματα να διαθέσουν, αλλά και οι δανειστές (τράπεζες, θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων κλπ) τους προτιμούν θεωρώντας ότι θα τους επιστραφούν τα χρήματά τους.
- 2. Οικονομική Πολιτική.** Η ασκούμενη οικονομική πολιτική από τις κυβερνήσεις παίζει και αυτή καθοριστικό ρόλο στην διαμόρφωση επιχειρηματικού κλίματος. Ο συντελεστής φορολόγησης των επιχειρήσεων, η άσκηση της νομισματικής και δημοσιονομικής πολιτικής, ο ρυθμός πληθωρισμού, η πολιτική διάχυσης της καινοτομίας και της πληροφόρησης καθώς επίσης και η βιομηχανική πολιτική (ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, ενίσχυση των ΜΜΕ κλπ), είναι μερικές από τις παραμέτρους που επηρεάζουν την συγκεκριμένη μεταβλητή. Το κράτος, λοιπόν, διαμορφώνει στην ουσία το επιχειρηματικό περιβάλλον, αφού με τα κατάλληλα μέτρα μπορεί να ενισχύσει ή να αποδυναμώσει την επιχειρηματική δραστηριότητα.
- 3. Ανεργία.** Αν και μπορεί να συμπεριληφθεί στην άσκηση της οικονομικής πολιτικής, την ανεργία την εξετάζουμε χωριστά. Αυτό συμβαίνει, επειδή μπορεί να λειτουργήσει και σαν κίνητρο που αναγκάζει κάποιον να ακολουθήσει την καριέρα του επιχειρηματία.

Επιπλέον, η ανεργία είναι και ένας από τους λόγους που εξηγούν την ανάληψη επιχειρηματικής δράσεις από συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες όπως είναι οι γυναίκες και οι μετανάστες. Αν το γενικεύσουμε, τότε μπορούμε να μιλήσουμε για ανισότητα στα εργασιακά δικαιώματα ανάμεσα στις ομάδες αυτές και τους υπόλοιπους εργαζομένους, με αποτέλεσμα να στρέφονται στην αυτό-απασχόληση.

4.1.2. Οικογενειακοί Παράγοντες

Η οικογένεια ως πρωτογενής φορέας κοινωνικοποίησης των ατόμων, επιδρά καταλυτικά στην διαμόρφωση ή όχι επιχειρηματικής συνείδησης. Αν η διαπαιδαγώγηση γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να ευνοούνται και να αναπτυχθούν κάποια από τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, που αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, τότε το άτομο έχει περισσότερες πιθανότητες. Κάτι αντίστοιχο υποστηρίζει ο McClelland²⁷, σχετικά με την διαπαιδαγώγηση των παιδιών ως προς την επιθυμία για επιτεύγματα. Ο McClelland θεωρεί ορθό τρόπο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας την αποφυγή της υπερπροστατευτικής συμπεριφοράς εκ μέρους των γονέων και της ενθάρρυνσης της επίτευξης υψηλών στόχων.

Πέρα από την διαπαιδαγώγηση, η οικογένεια επιδρά και με διαφορετικούς τρόπους στη διαμόρφωση ή όχι επιχειρηματικής συνείδησης. Το οικογενειακό εισόδημα είναι ένας ακόμα παράγοντας, καθώς μπορεί να λειτουργήσει τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Από την μία πλευρά το άτομο έχει την δυνατότητα της μόρφωσης και της καριέρας ως manager και από την άλλη έχει την οικονομική δυνατότητα να ξεκινήσει τη δική του επιχείρηση. Παρόμοιο ρόλο παίζει και το

²⁷ Βλ. Καραγιάννης Α. Δ. (1994) σελ. 1082-1083

χαμηλό οικογενειακό εισόδημα. Από την μία πλευρά το άτομο δεν έχει τους πόρους να ξεκινήσει την δική του επιχείρηση, από την άλλη προσπαθεί να βρει πηγές κέρδους που θα το βγάλουν από την φτώχεια.

Αντίστοιχο ρόλο διαδραματίζει και το επάγγελμα των γονέων. Έρευνες έχουν δείξει²⁸ ότι τα παιδιά ακολουθούν τα επαγγελματικά (επιχειρηματικά) βήματα των γονιών τους. Αν οι γονείς τους έχουν μια επιτυχημένη επαγγελματική σταδιοδρομία, τότε είναι φυσιολογικό να προτρέψουν τα παιδιά τους να ακολουθήσουν τα βήματά τους. Αντίθετα, μία επαγγελματική αποτυχία απωθεί τα παιδιά από το επάγγελμα των γονιών τους. Αν, λοιπόν, τα θετικά ή αρνητικά βιώματα των παιδιών σε σχέση με το επάγγελμα των γονιών τους σχετίζονται με την επιχειρηματικότητα, τότε αναλόγως θα ακολουθήσουν τη σταδιοδρομία του επιχειρηματία ως βασική τους επαγγελματική επιλογή.

4.1.3. Κοινωνικοί Παράγοντες

Οι πολιτισμικοί και θρησκευτικοί παράγοντες, που εύκολα μπορούμε να τους εντάξουμε στην ευρύτερη κατηγορία των κοινωνικών παραγόντων, διαμορφώνουν, εν μέρει, την επιχειρηματική συνείδηση. Η στάση της κοινωνίας ως προς το κέρδος είναι ένας από αυτούς. Αν η κοινωνία είναι αρνητική ως προς την επίτευξη του κέρδους και την απόκτηση πλούτου, τότε τα μέλη της αποθαρρύνονται για την ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Παρόμοια, αν η κοινωνία «κακοχαρακτηρίζει» τους επιχειρηματίες, τότε ξανά τα μέλη της αποθαρρύνονται για την επιχειρηματική σταδιοδρομία.

Τα αντίθετα αποτελέσματα προκύπτουν, όταν η κοινωνία «βλέπει» θετικά τους αυτοδημιούργητους και τους θεωρεί πρότυπα για τα υπόλοιπα μέλη της.

²⁸ Βλ. Καραγιάννης Α. Δ. (1994), σελ. 1081

Τότε τα άτομα θα προσπαθήσουν να τους μοιάσουν και θα επιδιώξουν να ξεκινήσουν την δική τους επιχείρηση. Θετικά αποτελέσματα προκύπτουν και όταν η κοινωνία τονίζει την ατομικότητα, ενώ προβάλλει την αρχή της ανταμοιβής ανάλογα με την αξία και την προσπάθεια των ατόμων.

4.2. Κίνητρα Επιχειρηματικής Δράσης

Ένας άλλος τρόπος με τον οποίο έχουμε την δυνατότητα να διαπιστώσουμε την πηγή της επιχειρηματικής δράσης είναι ο προσδιορισμός των κινήτρων που οδηγούν τα άτομα σε αυτή. Ο προσδιορισμός αυτός γίνεται σε δύο κατηγορίες: εκείνα που έλκουν το άτομο (pull motives) και εκείνα που το ωθούν να γίνει επιχειρηματίας (push motives)²⁹. Επιπλέον, θα εξετάσουμε και τους παράγοντες εκείνους που λειτουργούν ως αντικίνητρα, που απωθούν, δηλαδή τα άτομα από την επιχειρηματική δράση.

4.2.1 Pull Motives

Τα κίνητρα που έλκουν το άτομο προς την επιχειρηματικότητα, αποκαλούνται και θετικά κίνητρα και προέρχονται κυρίως από το στενό κοινωνικό περίγυρο του ατόμου, όπως για παράδειγμα ένα πιθανό συνεταιίρο, ένα μέντορα ή ακόμα και το οικογενειακό περιβάλλον. Η διάκριση των θετικών κινήτρων γίνεται στις εξής κατηγορίες:

1. **Επιθυμία κέρδους.** Το κίνητρο του κέρδους αποτελεί την κινητήριο δύναμη που ελκύει τα άτομα στην επιχειρηματικότητα. Το κέρδος δεν εξασφαλίζει μόνο ένα υψηλό βιοτικό επίπεδο, αλλά είναι συνάμα το μέτρο της επιτυχίας.

²⁹ Βλ. Dollinger M. J. (2003), σελ. 43-44

2. **Ανεξαρτησία.** Το άτομο με την ίδρυση της δικής τους επιχείρησης επιθυμεί να ανεξαρτητοποιηθεί από τους υπολοίπους. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, αποκτούν ανεξαρτησία τόσο οικονομική όσο και κοινωνική, λαμβάνοντας όλες τις αποφάσεις που απαιτούνται για την επιτυχία και την ανάπτυξη τόσο της επιχείρησης όσο και της προσωπικής τους.
3. **Το άτομο θέλει να κατέχει αρχηγική θέση.** Σχετίζεται με το κίνητρο για ανεξαρτησία και λήψη των αποφάσεων. Ο επιχειρηματίας είναι συνήθως ένα γνωστό και ευυπόληπτο μέλος της κοινωνίας που τα μέλη της το σέβονται. Η δύναμη και το γόητρο που αποπνέει η θέση αυτή στην κοινωνία συχνά ελκύει τα άτομα να ακολουθήσουν την σταδιοδρομία του επιχειρηματία.

4.2.2 Push Motives

Τα κίνητρα που ωθούν το άτομο προς την επιχειρηματικότητα, είναι γνωστά και ως αρνητικά κίνητρα. Τα κίνητρα αυτά χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

1. **Ο κοινωνικός παραγκωνισμός.** Περιθωριακές κοινωνικές ομάδες ή άτομα, βλέπουν την επιχειρηματική δράση ως την μοναδική διέξοδο για επιβίωση και κοινωνική καταξίωση. Ωστόσο, μπορεί κάποιος να ισχυριστεί πως αυτή η άποψη δεν είναι απόλυτα ορθή μιας και αρκετά περιθωριακά στοιχεία της κοινωνίας δεν ακολουθούν την καριέρα του επιχειρηματία, αλλά άλλους δρόμους, όχι τόσο εποικοδομητικούς για την κοινωνία. Ωστόσο, η θεωρία αυτή εξηγεί εν μέρει την επιχειρηματική δράση των μεταναστών, διαζευγμένων γυναικών, ανέργων και γενικά μειονοτικών ομάδων.
2. **Αδυναμία προόδου σε άλλες ενασχολήσεις.** Οι αποτυχημένες

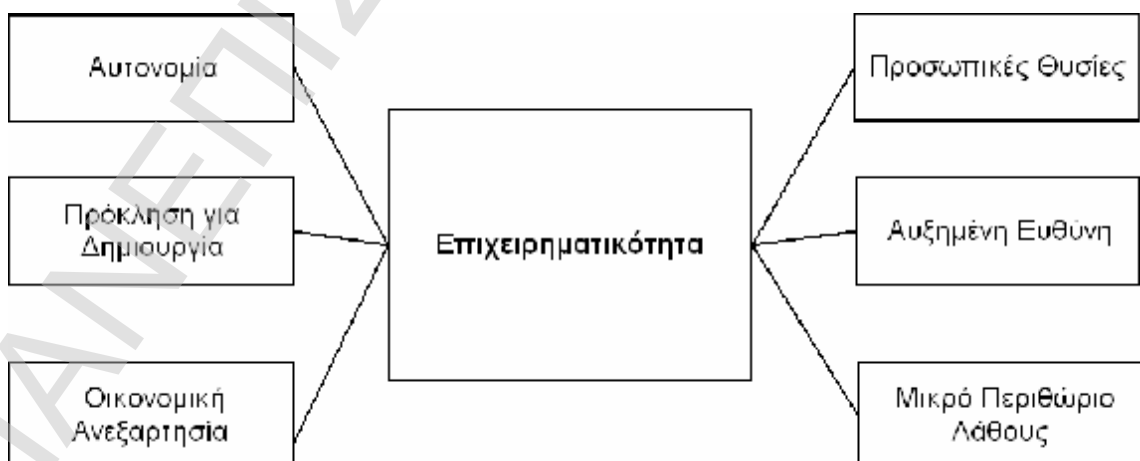
προσπάθειες ενός ατόμου να σπουδάσει ή να εργαστεί σε άλλες δουλειές μπορεί να το οδηγήσουν στην ίδρυση της δικής του επιχείρησης, μέσω της οποίας θα προσπαθήσει να αποδείξει ότι δεν είναι αποτυχημένο αλλά αντίθετα ότι μπορεί να γίνει ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας.

4.3. Συμπεράσματα

Από την ανάλυση των παραπάνω κινήτρων και εξωτερικών παραγόντων, δεν μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα ποια είναι εκείνα που έχουν μεγαλύτερη και ποια μικρότερη επίδραση στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Αναμφισβήτητα, σε κάθε περίπτωση, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες και κάποια κίνητρα που επέδρασαν καθοριστικά στο να λάβει το άτομο την απόφασή του.

Εκείνο που μπορούμε να ισχυριστούμε με σιγουριά είναι πως κάθε κίνητρό του έχει το αντίστοιχο αντικίνητρο. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει χαρακτηριστικά την άποψη αυτή.

Σχήμα 1: Κίνητρα και Αντικίνητρα Επιχειρηματικής Δράσης



Πηγή: Lambing R.A., Kuehl C. R. (2003), *Entrepreneurship*, 3rd Edition Prentice Hall σελ. 30

Παρατηρούμε, δηλαδή, πως αναλόγως με το πώς βλέπουμε το ποτήρι,

μισογεμάτο ή μισοάδειο, η αυτονομία μετατρέπεται σε προσωπικές θυσίες, η πρόκληση της δημιουργίας σε αυξημένη ευθύνη και η οικονομική ανεξαρτησία σε μικρό περιθώριο για λάθος. Η απόφαση για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης, συνεπώς, δεν μπορεί να μετρηθεί ή να καθοριστεί από συγκεκριμένα γεγονότα απόλυτα και μεμονωμένα, αλλά θα πρέπει να ληφθεί υπόψη όλη η ζωή του ατόμου συνολικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Τύποι Επιχειρηματικής Δράσης

Η επιχειρηματική δραστηριότητα μπορεί να λάβει διάφορες μορφές αναλόγως με τα άτομα που την ασκούν. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, θα αναλύσουμε τους βασικότερους τύπους της επιχειρηματικής δραστηριότητας που δεν είναι άλλες από την οικιακή επιχείρηση, την οικογενειακή επιχείρηση, την γυναικεία επιχειρηματικότητα, την επιχειρηματικότητα των εθνικών μειονοτήτων, την ηλεκτρονική επιχειρηματικότητα (e- entrepreneurship), την κοινωνική επιχειρηματικότητα και την ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship).

5.1 Οικιακή Επιχείρηση

Με τον όρο «οικιακή επιχείρηση» αναφερόμαστε στις επιχειρήσεις που έχουν την έδρα τους στην οικεία του επιχειρηματία όχι σε περιπτώσεις τηλε-εργασίας. Οι επιχειρήσεις αυτού του είδους άκμασαν πριν από την βιομηχανική επανάσταση, αν και συνέχισαν να υπάρχουν και στους επόμενους αιώνες. Τον 20^ο αιώνα μειώθηκε δραματικά ο αριθμός τους με την θέσπιση των βιομηχανικών πάρκων, και την μεγέθυνση των επιχειρήσεων. Ωστόσο, την τελευταία δεκαετία, έχουν επιστρέψει δυναμικά, ως συνέπεια τριών κυρίως παραγόντων³⁰:

1. **Τεχνολογική πρόοδος.** Η τεχνολογική επανάσταση που συνέβη τα τελευταία χρόνια, με την αύξηση της χρήσης του internet και των υπολογιστών κατ' επέκταση, έκαναν εφικτή την εργασία από το σπίτι. Η επικοινωνία, η μεταφορά δεδομένων είναι ευκολότερη και ταχύτερη,

³⁰ Για περισσότερη ανάλυση στο θέμα της οικιακής επιχείρησης βλ. Lambing R. A., Kuehl C. R. (2003), σελ. 67-75

ωθώντας έτσι αρκετούς επιχειρηματίες να έχουν ως έδρα της επιχείρησής τους το σπίτι τους.

2. **Μειώσεις προσωπικού.** Οι απολύσεις προσωπικού στις μεγάλες επιχειρήσεις λόγω της οικονομικής κρίσης την δεκαετία του 90 οδήγησε αρκετούς επαγγελματίες να ανοίξουν την δική τους επιχείρηση, αναζητώντας «σιγουριά» και οικονομική «ασφάλεια», ενώ αρκετοί από αυτούς προτίμησαν να ακολουθήσουν το μοντέλο της επιχείρησης από το σπίτι.
3. **Αλλαγές στον τρόπο ζωής.** Αρκετοί επαγγελματίες, στελέχη μεγάλων επιχειρήσεων, που αναζητούσαν κάτι διαφορετικό στην ζωή τους στράφηκαν στην επιχειρηματικότητα. Σε συνδυασμό με αλλαγές στην προσωπική τους ζωή, τις οποίες δεν ήταν δυνατόν να αποφύγουν όπως για παράδειγμα μία εγκυμοσύνη για τις γυναίκες, ίδρυσαν την επιχείρησή τους στο σπίτι και μπόρεσαν να αντεπεξέλθουν σε όλα τους τα καθήκοντα.

Από την αύξηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στο σπίτι, έχουν προκύψει και αρκετά ζητήματα και προβλήματα, τα οποία με μία πρώτη άποψη δεν φαίνονται να έχουν επιπτώσεις, αλλά μελετώντας προσεκτικότερα φαίνονται οι αρνητικές τους συνέπειες στην επιχειρηματική δράση και τον επιχειρηματία.

Αυτά τα προβλήματα είναι:

- Πρώτο.** Δεν υπάρχει ρουτίνα. Με μία πρώτη ματιά η έλλειψη ρουτίνας φαίνεται ως θετικό. Δεν υπάρχει αφεντικό να ελέγχει αν άργησε να ξεκινήσει την εργασία, δεν υπάρχει συγκεκριμένο ωράριο ενώ μπορεί να κάνει συχνότερα και μεγαλύτερα διαλείμματα. Για αρκετούς, ιδιαίτερα για πρώην στελέχη, είναι δύσκολο να μπορέσουν

να αντεπεξέλθουν σε αυτές τις συνθήκες και να μείνουν προσηλωμένοι στο στόχο της ανάπτυξης της επιχείρησής τους.

Δεύτερο. Απομόνωση. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα αυτών των επιχειρήσεων είναι η απομόνωση του επιχειρηματία από το υπόλοιπο κοινωνικό σύνολο. Η ικανότητά του να πολεμήσει αυτή την κατάσταση, κυρίως πριν τη δημιουργία ενός σταθερού πελατολογίου, είναι εκείνο που θα κρίνει την επιτυχία ή όχι του όλου εγχειρήματος.

Τρίτο. Έλλειψη διάκρισης ελεύθερου χρόνου και δουλειάς. Οι επιχειρηματίες που δουλεύουν στο σπίτι είναι πάντα στην δουλειά, μπορεί κάποιος να ισχυριστεί με ευκολία. Δεν αλλάζουν περιβάλλον και δύσκολα γίνεται η διάκριση ανάμεσα στο σπίτι και τη δουλειά. Αυτό είναι ένα σημαντικό πρόβλημα, καθώς οι περισσότεροι από αυτούς τους επιχειρηματίες δεν έχουν ελεύθερο χρόνο και καταλήγουν να γίνονται εργασιομανείς.

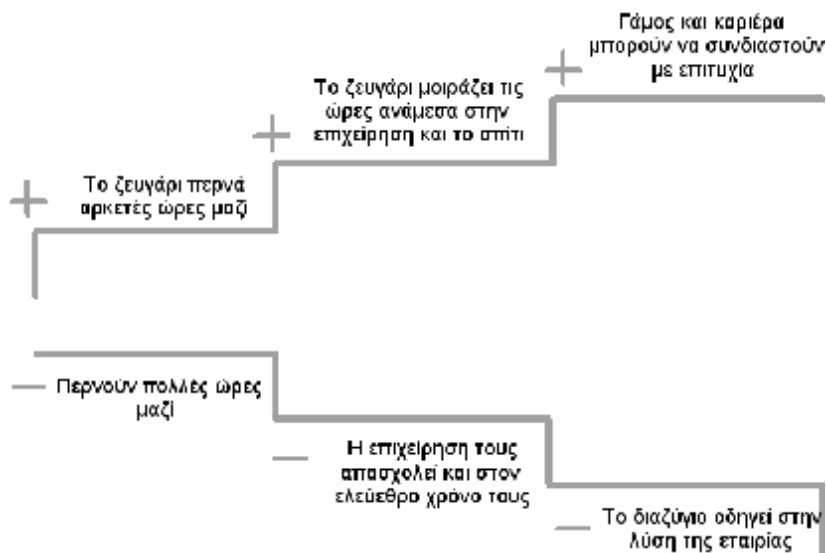
Τέταρτο. Οικογενειακά Ζητήματα. Οι περισσότεροι που ακολουθούν το συγκεκριμένο μοντέλο επιχειρηματικής δράσης πιστεύουν πως θα μπορέσουν να αντεπεξέλθουν με επιτυχία τόσο στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες όσο και στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις. Ωστόσο, είναι αρκετά δύσκολο να διαχωρίσουν τον χρόνο που αφιερώνουν στην δουλειά και τον χρόνο που αφιερώνουν στην οικογένεια με αποτέλεσμα οι αποσπάσεις να είναι συχνές και αρκετές.

5.2 Οικογενειακή Επιχείρηση

Σύμφωνα με την Αμερικανική Υπηρεσία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, ως οικογενειακή επιχείρηση νοείται «η επιχείρηση η πλειοψηφία της οποίας ανήκει

ή ελέγχεται από μία οικογένεια και ταυτόχρονα δύο ή περισσότερα μέλη της εμπλέκονται άμεσα σε αυτή»³¹. Η ίδρυση μιας οικογενειακής επιχείρησης έχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά σημεία, που θα τα αναλύσουμε παρακάτω, ενώ έχει και αρκετές ιδιαιτερότητες τόσο στην διοίκησή της όσο και στην ανάπτυξή της. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει με γλαφυρότητα τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ίδρυσης μιας οικογενειακής επιχείρησης, και πιο συγκεκριμένα, από ένα ζευγάρι επιχειρηματιών.

Σχήμα 2: Θετικά & Αρνητικά Οικογενειακής Επιχείρησης



Πηγή: Lambing P., Kuehl C. (2003), *Entrepreneurship*, σελ. 52

Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι το ζευγάρι περνά αρκετές ώρες μαζί προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους, ενώ ταυτόχρονα μπορούν να μοιράζουν τον χρόνο τους, σε μορφή βάρδιας, ανάμεσα στο σπίτι (οικογένεια) και δουλειά. Επιπλέον, ο γάμος και η καριέρα συμβαδίζουν και μπορούν να συνδυαστούν, ιδιαίτερα για τις γυναίκες, με μεγαλύτερη ευκολία, από το να δούλευαν σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά, όμως, το ζευγάρι παραμένει πολλές ώρες μαζί με αποτέλεσμα να υπάρχουν και τριβές, ενώ ακόμα και ο ελεύθερος

³¹ Βλ. Bowman-Upton N. (1991), σελ. 4

χρόνος στο σπίτι εξαντλείται σε θέματα που αφορούν την επιχείρηση. Τέλος, πρέπει να αναφέρουμε ότι ένα πιθανό διαζύγιο, μπορεί να οδηγήσει όχι απλώς στην ανεργία τον έναν από τους δύο, αλλά και στην διάλυση της επιχείρησης.

Ένα σημαντικό θέμα που έχει να κάνει με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και που δυσκολεύει την λειτουργία τους, είναι εκείνο της διαδοχής. Έχουν αναπτυχθεί αρκετές απόψεις και μοντέλα³²), μερικά από τα οποία θα αναπτύξουμε επιγραμματικά παρακάτω.

1. **Ισχυρός πατέρας και αδύναμος υιός.** Σε αυτή την περίπτωση, ο πατέρας-ιδρυτής της επιχείρησης διοικεί την επιχείρηση με σιδερένια πυγμή, οι εργαζόμενοι είναι πιστοί σε εκείνον και εκτελούν σχεδόν όποια εντολή τους δοθεί. Ο πατέρας λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις, ενώ ο υιός-διάδοχος δεν έχει πραγματική δύναμη. Επί της ουσίας, ο πατέρας δεν μπορεί να αφήσει την εξουσία, θεωρεί τον διάδοχό του σπάταλο και αδύναμο να αναλάβει τις ευθύνες και τα ηνία της επιχείρησης.
2. **Συντηρητικός πατέρας και προοδευτικός υιός.** Στο συγκεκριμένο μοντέλο, ο διάδοχος της επιχείρησης είναι μορφωμένος και έπειτα από την εκπαίδευσή του επιστρέφει στην οικογενειακή επιχείρηση με σκοπό να αναλάβει να ηνία φέρνοντας καινούργιες ιδέες. Από την άλλη, ο αυτοδημιούργητος και συντηρητικός πατέρας είναι διστακτικός στο να τις εφαρμόσει εξ αιτίας της άγνοιας και της αβεβαιότητας για το μέλλον. Οι διαφωνίες έγκεινται στις αλλαγές που πρέπει να γίνουν και όχι στο ποιος θα έχει την εξουσία και τις ευθύνες, μιας και η μετάβαση έχει γίνει από τον ιδρυτή στον διάδοχο.

³² Βλ. Davis S. (1968), 402-416 και Barnes L. & Hershon S. (1976), σελ. 105-114

3. **Διαδοχή σε άλλα μέλη της οικογένειας.** Συχνές είναι οι περιπτώσεις, κατά τις οποίες άλλα μέλη της οικογένειας συγκρούονται για την διαδοχή, όπως όταν οι ιδρυτές είναι αδέρφια μεταξύ τους. Τότε περισσότερα μέλη της ευρύτερης οικογένειας εμπλέκονται στην διαδοχή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, γίνεται διαχωρισμός στις αρμοδιότητες: άλλα μέλη αναλαμβάνουν την διοίκηση της παραγωγής, άλλα το γενικό management. Μπορεί όμως να ξεσπάσουν συγκρούσεις αν κάποια μέλη αναλάβουν υψηλότερες θέσεις από κάποια άλλα.
4. **Πώληση σε τρίτους.** Μία πιθανή εξέλιξη σε μία οικογενειακή επιχείρηση είναι η πώλησή της σε τρίτους, είτε εκείνοι είναι εργαζόμενοι της επιχείρησης είτε πρόκειται για άλλη ανταγωνιστική επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει είτε όταν δεν υπάρχει διάδοχη κατάσταση είτε επειδή υπάρχει διάδοχος, αλλά εκείνος δεν θέλει να αναλάβει. Σε αυτές τις περιπτώσεις ο ιδρυτής πρέπει να λάβει την ορθή απόφαση για το μέλλον της επιχείρησης προκειμένου εκείνη να συνεχίσει την δραστηριότητά της και στο μέλλον.

5.3 Γυναικεία Επιχειρηματικότητα

Τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια, έχει σημειωθεί σημαντική αύξηση του φαινομένου της γυναικείας επιχειρηματικότητας, καθώς και οι γυναίκες στρέφονται όλο και περισσότερο προς την αυτοαπασχόληση. Πιο συγκεκριμένα, οι κυριότεροι λόγοι που τις ωθούν προς αυτή την κατεύθυνση είναι οι εξής³³:

1. **Επιθυμία για συνδυασμό καριέρας και οικογενειακής ζωής.** Ένας

³³ Για λεπτομερέστερη ανάλυση βλ. Lambing R. A., Kuehl C. R. (2003), σελ. 36

από τους βασικούς λόγους που στρέφονται οι γυναίκες προς την επιχειρηματική δράση είναι η έντονη επιθυμία τους να δημιουργήσουν οικογένεια χωρίς να εγκαταλείψουν και την επαγγελματική τους δράση.

2. **Η πρόκληση της δημιουργίας.** Όπως και οι άνδρες επιχειρηματίες, έτσι και οι γυναίκες ιδρύουν την επιχείρησή τους επειδή έχουν μια καλή επιχειρηματική ιδέα, αλλά και επειδή θέλουν να αποδείξουν ότι μπορούν αν τα καταφέρουν και μόνες τους.
3. **Περιορισμένες επαγγελματικές ευκαιρίες.** Οι γυναίκες, μέχρι πρόσφατα, είχαν περιορισμένες ευκαιρίες εξέλιξης στον χώρο εργασίας τους. Αν και έχουν αυξημένο μορφωτικό επίπεδο, σε σχέση με το παρελθόν, και αρκετές κατέλαβαν μεσαίες και υψηλές θέσεις σε μεγάλες εταιρείες, υπήρχαν και εκείνες που δεν μπόρεσαν να εξελιχθούν για διάφορους λόγους και πήραν την απόφαση να ιδρύσουν την δική τους επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό κατέφεραν και ανεξάρτητες να γίνουν, αλλά και να κατέχουν υψηλόβαθμη θέση, εφαρμόζοντας τις γνώσεις που απέκτησαν.
4. **Ανεξαρτησία.** Οι γυναίκες επιχειρηματίες επιδιώκουν την ίδρυση της δικής τους επιχείρησης προκειμένου να αποκτήσουν την ανεξαρτησία τους. Η ανεξαρτησία μπορεί να εντοπιστεί είτε ως οικονομική, κερδίζοντας τα δικά τους χρήματα και δεν έχουν ανάγκη την οικογένειά τους, είτε με την μορφή της λήψης αποφάσεων και της ανάληψης πρωτοβουλιών, που ενδεχομένως να μην είχαν σε άλλες εργασίες.

Κλείνοντας την αναφορά μας στην γυναικεία επιχειρηματικότητα, οφείλουμε να αναφερθούμε και στις δυσκολίες που συναντούν οι επίδοξες γυναίκες

επιχειρηματίες στην ίδρυση της επιχείρησής τους. Το πιο συνηθισμένο πρόβλημα είναι αυτό της χρηματοδότησης, όπως και στους άνδρες επιχειρηματίες. Στις γυναίκες είναι εντονότερο, αφού ξεκινούν με λιγότερους χρηματικούς πόρους σε σχέση με τους άνδρες. Αυτό συμβαίνει καθώς οι δανειστές είναι διστακτικοί ως προς την επιτυχία του εγχειρήματος. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ο συνδυασμός καριέρας και οικογένειας. Αν και το συγκεκριμένο πρόβλημα αναφέρεται και ως βασικός λόγος για την ίδρυση δικής τους επιχείρησης, οι γυναίκες επιχειρηματίες εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν το προαναφερθέν πρόβλημα, μιας και οι ώρες που απασχολούνται στην επιχείρηση είναι περισσότερες από τις αντίστοιχες σε άλλη εργασία.

5.4 Επιχειρηματικότητα Εθνικών Μειονοτήτων

Η ιδιοκτησία μικρομεσαίων επιχειρήσεων έδωσε την ευκαιρία σε εθνικές μειονότητες να αναπτύξουν επιχειρηματική δράση στην χώρα που τους φιλοξενεί. Χαρακτηριστική είναι η επιχειρηματική δράση των Ασιατών οι οποίοι σχεδόν σε κάθε χώρα έχουν ιδρύσει τις περισσότερες επιχειρήσεις, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες μειονότητες. Στην συγκεκριμένη ενότητα θα αναφερθούμε σε τρία βασικά ζητήματα που αφορούν την επιχειρηματικότητα των μεταναστών και είναι τα εξής³⁴:

1. **Πρόσβαση σε πόρους.** Ως πόρους δεν νοούμε μόνο τους χρηματικούς, αλλά γενικότερα οτιδήποτε είναι απαραίτητο για την ίδρυση επιχειρήσεων. Οι μετανάστες έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους, μιας και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δεν τους εμπιστεύονται για να τους χρηματοδοτήσουν. Η έλλειψη

³⁴ Για λεπτομερέστερη ανάλυση βλ. Deakins D., Freel M. (2003), σελ. 89-112

εμπιστοσύνης οφείλεται κυρίως σε ελλιπή κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου και όχι σε ρατσιστικές ιδέες. Ωστόσο, οι στενοί δεσμοί που αναπτύσσουν οι μετανάστες της ίδιας εθνικής καταγωγής μεταξύ τους λύνει εν μέρει το πρόβλημα, καθώς δημιουργείται ένα ισχυρό lobby που συμβάλλει τόσο στην ανάπτυξη των πωλήσεων, όσο και στην χρηματοδότηση νέων μικρών επιχειρήσεων.

2. **Πρόσβαση στις αγορές.** Αναφέρθηκε και παραπάνω ότι οι μετανάστες της ίδιας εθνικής καταγωγής δημιουργούν ένα ισχυρό lobby υποστηρίζοντας τις δικές τους επιχειρήσεις. Αυτό γίνεται, καθώς οι γηγενείς κάτοικοι είναι διστακτικοί και επιφυλακτικοί ως προς τις συναλλαγές τους με τους μετανάστες. Έτσι, είναι δύσκολο για τις επιχειρήσεις των μεταναστών να σπάσουν το «κατεστημένο» των εγχώριων επιχειρήσεων. Η ξеноφοβία αυτή περνά με τον καιρό, όταν πλέον οι γηγενείς κάτοικοι συνηθίζουν την ιδέα των επιχειρήσεων των μεταναστών, αλλά και όταν οι επιχειρήσεις αυτές προσφέρουν προϊόντα που δεν μπορούν να βρουν αλλού (π.χ. προϊόντα από την πατρίδα τους).

3. **Το κίνητρο.** Το βασικό κίνητρο για την ίδρυση δικών τους επιχειρήσεων από τους μετανάστες δεν είναι άλλο από την ανεξαρτησία. Δεν θέλουν πλέον να τους εκμεταλλεύονται και να εξαρτώνται από άλλους για την διαβίωσή τους. Ας μην παραβλέπουμε το γεγονός πως το βασικό κίνητρο για την μετανάστευσή τους ήταν οικονομικό, να βρουν μια καλύτερη ζωή. Άλλα κίνητρα, είναι η έλλειψη προοπτικής εξέλιξης και καριέρας που θα τους εξασφαλίσει κάτι

παραπάνω από το να κερδίζουν τα προς το ζην ή ακόμα να αποδείξουν πως μπορούν να σταθούν στα πόδια τους μόνοι τους σε ξένη χώρα χωρίς τη βοήθεια κανενός.

5.5 E- Entrepreneurship

Η έννοια του ηλεκτρονικού επιχειρείν³⁵ έχει αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια με την ραγδαία αύξηση στην χρήση του διαδικτύου. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται ηλεκτρονικά διαφέρουν σε αρκετά σημεία από τις «παραδοσιακές» επιχειρήσεις:

1. Οι επιχειρήσεις αυτές δεν περιορίζονται από γεωγραφικά και κρατικά σύνορα, καθώς έχουν πρόσβαση σε όλες σχεδόν τις αγορές του κόσμου.
2. Εξαρτώνται από προσωπικό που είναι υψηλά εκπαιδευμένο και διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες.
3. Γίνεται ιδιαίτερη χρήση πληροφοριακών συστημάτων.
4. Ο ανταγωνισμός είναι έντονος και παγκόσμιος και συνεπώς πρέπει συνεχώς να δημιουργούνται νέα προϊόντα και υπηρεσίες για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η δραστηριότητα των επιχειρήσεων στο διαδίκτυο μπορεί να λάβει τις εξής μορφές:

1. Εταιρίες που δραστηριοποιούνται μόνο ηλεκτρονικά (δεν υπάρχει φυσική παρουσία).
2. Επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται και «παραδοσιακά» και στο διαδίκτυο. Ο επιχειρήσεις αυτού του είδους αποκαλούνται και

³⁵ Για περισσότερα βλ. Deakins D., Freel M. (2003), σελ. 209-242 και Zimmer T. W., Scarborough N. M. (2005), σελ. 212-246

υβριδικές επιχειρήσεις

Το είδος της δραστηριότητας εμπεριέχεται στις εξής κατηγορίες:

Πρώτο. Η ιστοσελίδα περιέχει μόνο πληροφορίες για την εταιρία και τρόπους επικοινωνίας με αυτή

Δεύτερο. Η ιστοσελίδα περιέχει καταλόγους για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που προσφέρει χωρίς τη δυνατότητα παραγγελίας.

Τρίτο. Η ιστοσελίδα προσφέρει τη δυνατότητα παραγγελίας των εμπορευμάτων ή των υπηρεσιών, χωρίς την δυνατότητα πληρωμής on-line.

Τέταρτο. Η ιστοσελίδα προσφέρει την δυνατότητα αγοράς και πληρωμής on-line των εμπορευμάτων ή των υπηρεσιών.

Βασικό συστατικό για την επιτυχία αυτού του είδους των επιχειρήσεων είναι η ορθή διαχείριση της γνώσης και της πληροφορίας. Η γνώση περιλαμβάνει τόσο την γνώση της ίδιας της εταιρίας όσο και των αλλαγών στην αγορά. Είναι σημαντικό η γνώση να ανανεώνεται και να βρίσκεται πάντα κοντά στην πραγματικότητα, προκειμένου να διατηρήσει η επιχείρηση το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Η ανάγκη αυτή είναι μεγαλύτερη σε αυτού του είδους τις επιχειρήσεις καθώς δραστηριοποιούνται σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς στοχεύοντας σε πολύ συγκεκριμένες κατηγορίες πελατών.

5.6 Κοινωνική Επιχειρηματικότητα (Social Entrepreneurship)

Το φαινόμενο της κοινωνικής επιχειρηματικότητας μπορεί να πάρει πολλές διαστάσεις, να προσεγγιστεί από διάφορες πλευρές και συνεπώς να δοθούν διάφοροι ορισμοί. Σύμφωνα με έναν ορισμό³⁶ ως κοινωνική επιχειρηματικότητα

³⁶ Βλ. Adler P. S., Kwon S. K. (2002), σελ. 18-19

ορίζεται «η διαδικασία εκείνη που δημιουργεί καινοτομικές λύσεις για άμεσα κοινωνικά προβλήματα και κινητοποιεί ιδέες, δυνατότητες, πόρους και τους απαραίτητους κοινωνικούς μετασχηματισμούς για βιώσιμες κοινωνικές αλλαγές». Σύμφωνα με έναν άλλο ορισμό³⁷ «η κοινωνική επιχειρηματικότητα είναι μία πολυδιάστατη έννοια, που συμπεριλαμβάνει την έκφραση της ηθικής επιχειρηματικής συμπεριφοράς για την επίτευξη μιας κοινωνικής αποστολής. Είναι η ικανότητα της αναγνώρισης επιχειρηματικών ευκαιριών που εμπεριέχουν κοινωνική αξία, έχοντας ως κύρια χαρακτηριστικά την καινοτομία, την ανάληψη κινδύνου και την προσληπτικότητα».

Οι κοινωνικές επιχειρήσεις, συνεπώς, συνδυάζουν την επιχειρηματικότητα, την καινοτομία και την κοινωνική προσφορά για την δημιουργία εσόδων. Η κοινωνική τους αποστολή θέτει ως πρώτο στόχο την κοινωνική προσφορά και όχι τα οικονομικά οφέλη, γι' αυτό και τα κέρδη τους διανέμονται στην κοινωνία και όχι στους μετόχους της εταιρίας. Οι επιχειρηματίες αυτού του είδους, θέτουν το κοινωνικό όφελος υπεράνω από το ιδιωτικό, αναγνωρίζουν και δράττουν ευκαιρίες που να εξυπηρετούν αυτό το σκοπό που έχουν θέσει.

5.7 Ενδοεπιχειρηματικότητα (Intrapreneurship)

Στην σύγχρονη εποχή που τα πάντα κινούνται με αστραπιαίους ρυθμούς, οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις χρειάζεται να είναι πιο ευέλικτες και ευρηματικές από ότι ήταν στο παρελθόν. Η πρόκληση για αυτές τις επιχειρήσεις είναι να ανακαλύψουν τον εαυτό τους και, για να το κάνουν αυτό, προσπαθούν να εισάγουν τα θετικά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (καινοτομία, ευελιξία, άμεση προσέγγιση στον πελάτη κλπ) στην δική τους μεγάλη επιχείρηση, που

³⁷ Βλ. Mair J., Marti I. (2004), σελ. 4

διαθέτει τεράστιους πόρους, μεγάλο πελατολόγιο και επιρροή. Η προσπάθεια αυτή ορίζεται ως ενδοεπιχειρηματικότητα, όπως την όρισε πρώτος ο Macrae το 1976³⁸. Ο όρος αυτός αναφέρεται για ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις ή οργανισμούς που προσπαθούν να αναπτύξουν καινοτομικές διαδικασίες ή προϊόντα μέσω της δημιουργίας επιχειρηματικού πνεύματος. Τα βασικά χαρακτηριστικά της είναι τα εξής:

1. Εστίαση στην καινοτομία (νέα προϊόντα, νέες διαδικασίες ή τρόποι διοίκησης)
2. Εστίαση στην δημιουργία προϊόντων προστιθέμενης αξίας
3. Επένδυση σε δραστηριότητες με υψηλό ρίσκο

Οι διαφορές της από την επιχειρηματικότητα εντοπίζονται στα εξής σημεία:

1. Ο αντίπαλος της επιχειρηματικότητας είναι η ίδια η αγορά, σε αντίθεση με την ενδοεπιχειρηματικότητα που έχει να αντιμετωπίσει την εταιρική κουλτούρα
2. Ο επιχειρηματίας στο ξεκίνημα της δραστηριότητάς του έχει συνήθως περιορισμένα χρηματικά κεφάλαια, σε αντίθεση με τον ενδοεπιχειρηματία, ο οποίος μπορεί να βρει τα κεφάλαια σχετικά εύκολα και σε ποσότητα που να μπορεί να υλοποιήσει το έργο του.
3. Η επιχειρηματική δράση είναι μία δημιουργική διαδικασία που γεννά μία επιχείρηση, ένα προϊόν, μία διαδικασία από το τίποτα, σε αντίθεση με την ενδοεπιχειρηματικότητα που προσπαθεί να βελτιώσει ή να αλλάξει κάτι ήδη υπάρχων.

Οι κύριοι ανασταλτικοί παράγοντες της ανάπτυξης της ενδοεπιχειρηματικής δράσης εντοπίζονται στα εξής σημεία:

³⁸ Για λεπτομερέστερη ανάλυση βλ. Kirby D.A (2003), σελ.299-324

1. Απρόσωπη σχέση των εργαζομένων τόσο με την διοίκηση όσο και μεταξύ τους.
2. Γραφειοκρατία στην έγκριση της ενδοεπιχειρηματικής δράσης.
3. Η εταιρική κουλτούρα
4. Η επιδίωξη των πολυεθνικών για βραχυχρόνια κέρδη εμποδίζει την ανάπτυξη δραστηριοτήτων που χρειάζονται χρόνο για να αποδώσουν καρπούς.
5. Η έλλειψη επιχειρηματικού ταλέντου και νοοτροπίας στους εργαζομένους.
6. Ελλιπής χρηματική αποζημίωση στους ενδοεπιχειρηματίες από την πολυεθνική επιχείρηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών

Στα προηγούμενα κεφάλαια εξετάστηκαν όλοι εκείνοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματική δράση και την προσωπικότητα του επιχειρηματία είτε θετικά είτε αρνητικά. Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα ασχοληθούμε με τις πηγές των επιχειρηματικών ιδεών και τα κριτήρια αξιολόγησής τους.

6.1 Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών

Οι επιχειρηματικές ιδέες αποτελούν τον πρώτο κρίκο της αλυσίδας που καλείται επιχειρηματική διαδικασία. Οι πηγές από τις οποίες προέρχονται οι επιχειρηματικές ιδέες έχουν κινήσει το ερευνητικό ενδιαφέρον πολλών μελετητών. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο προτού συνεχίσουμε στην ανάλυση των πηγών των επιχειρηματικών ιδεών να δώσουμε έναν σύντομο ορισμό των επιχειρηματικών ιδεών.

Ως επιχειρηματική ιδέα, μπορούμε να ορίσουμε την κατάσταση κατά την οποία νέα αγαθά, υπηρεσίες, πρώτες ύλες, αγορές και οργανωτικές μέθοδοι συστήνονται μέσω του σχηματισμού νέων μέσων παραγωγής. Οι επιχειρηματικές ιδέες δεν χρειάζεται κατ' ανάγκη να μεταβάλλουν τους όρους της οικονομικής συναλλαγής, αλλά να έχουν την δυναμική και τις προοπτικές να το πράξουν στο μέλλον³⁹.

6.1.1 Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών κατά Drucker

Ο P. Drucker, στο έργο του *Innovation and Entrepreneurship*, διακρίνει σε

³⁹ Βλ. Eclhardt J., Shane S. (2003), σελ. 336

επτά τις πιθανές πηγές επιχειρηματικών ιδεών. Η διάκριση των πηγών αυτών γίνεται, κυρίως, για την δημιουργία καινοτομικών επιχειρήσεων, αλλά όπως θα διαπιστώσουμε έχουν γενικότερη εφαρμογή. Οι πηγές αυτές είναι⁴⁰:

1. Το απροσδόκητο
2. Απουσία Ρεαλισμού
3. Μεταβολές στην διαδικασία παραγωγής
4. Μεταβολές στην δομή της αγοράς
5. Δημογραφικές αλλαγές
6. Μεταβολές στις κοινωνικές αντιλήψεις
7. Νέα επιστημονική γνώση

Πριν ξεκινήσουμε την ανάλυσή τους, οφείλουμε να κάνουμε τις εξής επισημάνσεις. Η διάκριση αυτών των κατηγοριών δεν είναι διακριτή και πολλές φορές η μία καλύπτει την άλλη. Επιπλέον, οι παραπάνω επτά κατηγορίες χωρίζονται σε δύο επιμέρους. Η πρώτη αφορά στο εσωτερικό του κλάδου στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση, και περιλαμβάνει τις πρώτες τέσσερις κατηγορίες. Οι υπόλοιπες τρεις, όπως θα φανεί και από την ανάλυση που ακολουθεί, επικεντρώνονται σε ιδέες που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον, εκτός της αγοράς και του κλάδου.

6.1.1.1 Το Απροσδόκητο

Η έννοια του απροσδόκητου είναι τριπλή. Περιλαμβάνει την απροσδόκητη επιτυχία, την απροσδόκητη αποτυχία, αλλά και το τυχαίο γεγονός. Η απροσδόκητη επιτυχία αποτελεί πρόκληση για την διοίκηση της επιχείρησης, καθώς λίγοι είναι εκείνοι οι manager που δίνουν προσοχή σε αυτή. Δεν την

⁴⁰Βλ. Drucker P. (1985), σελ. 34-118

εκμεταλλεύονται με αποτέλεσμα να δίνουν την ευκαιρία στους ανταγωνιστές τους να την αδράξουν. Η διοίκηση, εντοπίζοντας την αναπάντεχη επιτυχία θα πρέπει να την λάβει σοβαρά υπόψη της, διερωτώμενη τον τρόπο που μπορεί να την εκμεταλλευτεί, να την μετατρέψει σε ευκαιρία, αλλά και τους στόχους που θα εξυπηρετήσει με την εκμετάλλευσή της.

Αντίθετα με την επιτυχία, η αποτυχία σπάνια περνά απαρατήρητη. Όσο καλά και αν έχει καταρτιστεί και εφαρμοστεί το σχέδιο στρατηγικής, πάντα υπάρχουν αστάθμητοι παράγοντες και συγκυρίες που οδηγούν στην αποτυχία. Αυτή η αποτυχία από μόνη της είναι παράγοντας αλλαγής και νέων ευκαιριών τις οποίες πρέπει να δει η διοίκηση της επιχείρησης ή ένας νέος επιχειρηματίας.

6.1.1.2 Απουσία Ρεαλισμού

Πολλές φορές, υπάρχει αδυναμία να διακρίνουμε σωστά αυτό που πραγματικά συμβαίνει, από αυτό που θα έπρεπε ή θα επιθυμούσαμε να συμβαίνει. Η αδυναμία αυτή είναι ένα συχνό φαινόμενο για τις επιχειρήσεις που τις αποπροσανατολίζει από τους στόχους τους. Για παράδειγμα, οι επιχειρήσεις αδυνατούν να εντοπίσουν την αξία που προσδίδει το προϊόν στον καταναλωτή, καθώς θεωρούν πως είναι ίδια με την αξία που προσδίδει σε εκείνες. Η λανθασμένη αυτή αντίληψη τις οδηγεί στο να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε λάθος περιοχή. Ωστόσο, ακόμα και τότε, υπάρχει περιθώριο για καινοτομία για εκείνον που μπορεί να την εντοπίσει και να την εκμεταλλευτεί. Αυτό μπορεί να γίνει είτε από κάποιον εντός της επιχείρησης, είτε συνηθέστερα, από κάποιον εκτός, ο οποίος θα διαπιστώσει αυτή την διαφορά και θα προσπαθήσει τη καλύψει.

6.1.1.3 Μεταβολές στην διαδικασία Παραγωγής

Η συγκεκριμένη πηγή επιχειρηματικής ιδέας προέρχεται από κάτι που ήδη υπάρχει και χρειάζεται αλλαγή, εξ αιτίας διαφόρων αλλαγών που έχουν συντελεστεί. Αλλαγές, για παράδειγμα, στον τρόπο παραγωγής, στην προώθηση του προϊόντος. Μερικές φορές καθιστά δυνατή μία διαδικασία με την εύρεση του χαμένου συνδετικού κρίκου. Γενικά, είναι μια διαδικασία που είναι επικεντρωμένη στην εργασία που γίνεται και όχι σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Για να πετύχει, χρειάζεται, ωστόσο, να έχει κατανοηθεί πλήρως η ανάγκη, διαφορετικά η λύση που θα δοθεί θα βρίσκεται εκτός πραγματικότητας. Έπειτα, θα πρέπει να υπάρχει η τεχνογνωσία και η γνώση για να γίνει η δουλειά σωστά. Τέλος, θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, ειδάλλως είναι καταδικασμένη σε αποτυχία.

6.1.1.4 Μεταβολές στην δομή της αγοράς

Η δομή της αγοράς και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση μπορεί να αλλάξει χωρίς να γίνει αντιληπτό από την επιχείρηση. Αν αυτό συμβεί, τότε η επιχείρηση βρίσκεται σε δεινή θέση και σε μειονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών και των νέο-εισερχομένων επιχειρήσεων που έχουν αντιληφθεί τις αλλαγές. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, καθώς έχουν διαμορφωθεί νέα τμήματα στην αγορά, νέες παραγωγικές διαδικασίες. Το πλεονέκτημα ανήκει σε εκείνους που μπορούν να προσαρμοστούν ταχύτερα και ευκολότερα στις αλλαγές, και σε αυτή την περίπτωση είναι οι καινοτόμοι επιχειρηματίες που βρίσκονται εκτός της αγοράς, παρά στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που έχουν συνηθίσει να λειτουργούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο.

6.1.1.5 Δημογραφικές Αλλαγές

Ως δημογραφικές αλλαγές μπορούμε να ορίσουμε τις αλλαγές που συντελούνται τόσο στο μέγεθος όσο και στην σύνθεση του πληθυσμού (ηλικία, εθνικότητα, φύλο κλπ). Επίσης, συμπεριλαμβάνονται αλλαγές στο εισόδημα, την εκπαίδευση, αλλά και τον τόπο κατοικίας (αγροτικές ή αστικές περιοχές). Οι δημογραφικές αλλαγές. Οι αλλαγές αυτού του είδους συνήθως εντοπίζονται εύκολα και οι συνέπειές τους είναι φανερές στην διάρθρωση της ζήτησης, στον τρόπο προώθησης, αλλά και στα ίδια τα προϊόντα που προωθούνται. Δημιουργούνται νέα τμήματα στην αγορά και ευκαιρίες για την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

6.1.1.6 Μεταβολές στις Κοινωνικές Αντιλήψεις

Οι αλλαγές στις κοινωνικές αντιλήψεις μπορεί να δημιουργήσουν νέες ιδέες στις επιχειρήσεις και ευκαιρίες για περισσότερα κέρδη. Η διάρκειά τους και η τάση τους, αν είναι παροδικές ή μόνιμες, είναι εκείνες που θα καθορίσουν το μέγεθος της εκμετάλλευσης και φυσικά της επιτυχίας των νέων ευκαιριών από τις επιχειρήσεις. Δεν έχει τόσο σημασία ο λόγος που προκάλεσε τις μεταβολές αυτές, όσο οι μεταβολές αυτές καθαυτές. Το πρόβλημα σε αυτή την περίπτωση είναι ο συγχρονισμός εισόδου στην αγορά και μεταβολών, καθώς αν αυτές είναι παροδικές και η επιχείρηση καθυστερήσει να εισέλθει τότε έχει χάσει την ευκαιρία που δημιουργήθηκε.

6.1.1.7 Νέα επιστημονική γνώση

Η δημιουργία νέας επιστημονικής γνώσης, αποτελεί τον κυριότερο

παράγοντα δημιουργίας καινοτομικών και όχι μόνο επιχειρήσεων. Οι καινοτομίες που στηρίζονται στην γνώση, δεν είναι αποτέλεσμα της ανάπτυξης μόνο τεχνολογικής ή επιστημονικής γνώσης. Συχνά, συντελείται ανάπτυξη σε διάφορους τομείς, προκειμένου να έχουν εφαρμογή στην αγορά. Σε αντίθετη περίπτωση, η προσπάθεια είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Όταν μία νέα επιχείρηση στηρίζει την επιτυχία της σε αυτή την νέα γνώση, χρειάζεται εξαιρετικά προσεκτικός σχεδιασμός. Η αγορά, μπορεί ακόμα να μην είναι έτοιμη να την δεχθεί, οι ήδη υπάρχουσες εταιρίες θα την πολεμήσουν. Αν ο επιχειρηματίας διαπιστώσει πως η αγορά δεν είναι έτοιμη, καλύτερα να καθυστερήσει την εφαρμογή της. Αν, όμως προχωρήσει στην εφαρμογή της τότε έχει τρεις επιλογές. Η πρώτη είναι να κυριαρχήσει σε όλο το φάσμα της αγοράς. Η δεύτερη σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της που θεωρεί ότι έχει περισσότερα κέρδη, ενώ η τρίτη είναι να διατηρήσει μία στρατηγική θέση, επικεντρώνοντας τις προσπάθειες σε μία λειτουργία. Σε κάθε περίπτωση το ρίσκο είναι πολύ υψηλό, υψηλότερο απ' ό,τι στις άλλες περιπτώσεις και συνεπώς ο κίνδυνος της αποτυχίας μεγαλύτερος.

6.1.2 Η Οικονομία ως Πηγή Επιχειρηματικών Ιδεών

Το ίδιο το οικονομικό περιβάλλον, μπορεί να αποτελέσει πηγή για επιχειρηματικές ευκαιρίες⁴¹. Τρεις είναι οι πιθανοί παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες:

1. **Ανισορροπία στην αγορά.** Μερικοί παράγοντες που οδηγούν την οικονομία σε ανισορροπία είναι η μεταβολή των προτιμήσεων, οι μεταβολή των εξωτερικών συνθηκών, η αύξηση του πληθυσμού, η

⁴¹ Για περισσότερη ανάλυση βλ. Holcombe R. H. (2003)

εξάντληση φυσικών και άλλων πόρων. Η επιχειρηματική δραστηριότητα που ανταποκρίνεται σε αυτή την ανισορροπία έχει ως στόχο την αποκατάσταση της ισορροπίας και την διατήρηση του status quo. Επί της ουσίας, οι παράγοντες αυτοί δημιουργούν ευκαιρίες επιχειρηματικότητας που ο εν δυνάμει επιχειρηματίας καλείται να εκμεταλλευτεί.

2. **Βελτιώσεις στη παραγωγή.** Οι βελτιώσεις στην παραγωγική διαδικασία, μπορούν να προκαλέσουν ανισορροπία στην αγορά. Πιο συγκεκριμένα, η μεταβολή της συνάρτησης παραγωγής και του λόγου εργασίας/κεφαλαίου είναι πηγή λήψης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η βελτίωση της εργασιακής εξειδίκευσης και η ορθότερη χρήση του κεφαλαίου, μπορούν να βελτιώσουν το εξαγόμενο προϊόν και συνεπώς να αυξήσουν την κατανάλωση. Η αύξηση του εισοδήματος είναι δυνατόν να μεγαλώσει την αγορά και να γίνουν επενδύσεις σε προϊόντα και αγορές που μέχρι πρότινος δεν ήταν εκμεταλλεύσιμες για διάφορους λόγους.

3. **Επιχειρηματικές Αλλαγές.** Μια σημαντική πηγή επιχειρηματικών ιδεών είναι η δραστηριότητα άλλων επιχειρηματιών. Έχουμε ήδη αναφερθεί στη μίμηση και τη μελέτη του ανταγωνισμού, ωστόσο, η οικονομική ανάπτυξη δημιουργεί επιχειρηματικές ευκαιρίες μεταβάλλοντας το μείγμα και τον τύπο του εξαγόμενου προϊόντος, δημιουργώντας ταυτόχρονα οικονομίες κλίμακας. Οι ευκαιρίες αυτές είναι εξωγενείς προς την επιχειρηματική διαδικασία, οι οποίες ενσωματώνονται σε αυτή αλλάζοντας την παραγωγική διαδικασία.

6.1.3 Άλλες Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών

Το έργο του P. Drucker καλύπτει σε ένα μεγάλο βαθμό τις πηγές προέλευσης των επιχειρηματικών ιδεών. Ωστόσο, δεν είναι οι μοναδικές που έχουν εντοπιστεί, ενώ όπως θα διαπιστώσουμε, έχουν διατυπωθεί απόψεις που τις συμπληρώνουν.

6.1.3.1 Ασύμμετρη Πληροφόρηση

Η ασύμμετρη πληροφόρηση προέρχεται κυρίως από την απουσία ίσης πρόσβασης στην νέα γνώση και πληροφορία. Η πληροφορία περιλαμβάνει τεχνολογικές αλλαγές, αλλαγές στο ρυθμιστικό καθεστώς της οικονομίας και άλλους παράγοντες που δημιουργούν νέα γνώση σχετικά με την ορθότερη χρήση των απαιτούμενων πόρων. Η πληροφόρηση αυτή μεταβάλλει τις τιμές των πόρων, συνεπώς όσοι έχουν ταχύτερη και ευκολότερη πρόσβαση σε αυτή, εκμεταλλεύονται προς το συμφέρον τους το προσωρινό πλεονέκτημα που αποκτούν έναντι των ανταγωνιστών⁴².

6.1.3.2 Προσωπικές Εμπειρίες

Οι προσωπικές εμπειρίες πολύ συχνά είναι εκείνες που ωθούν τους μελλοντικούς επιχειρηματίες στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης. Επαγγελματική προϋπηρεσία, οικογενειακή επιχείρηση, ακαδημαϊκές σπουδές, είναι παράγοντες που επηρεάζουν και συχνά εμπνέουν τους επιχειρηματίες στην διαμόρφωση της επιχειρηματικής ιδέας. Η σημασία της προσωπικής εμπειρίας έγκειται στο ότι φιλτράρει και οδηγεί τον επιχειρηματία σε εκείνες τις ιδέες που έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Εδώ, πρέπει να

⁴² Βλ. Eclhardt J., Shane S. (2003), σελ. 341

σημειώσουμε πως οι εμπειρίες δεν χρειάζεται να είναι απαραίτητα από τον ίδιο χώρο που δραστηριοποιείται ο επιχειρηματίας. Επίσης, οφείλουμε να σημειώσουμε και την αρνητική τους πλευρά, καθώς συχνά αποτελούν τροχοπέδη και θέτουν περιορισμούς στον τρόπο με τον οποίο ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται τις διάφορες καταστάσεις⁴³.

6.1.3.3 Κοινωνικό Κεφάλαιο & Ανάγκες

Το υλικό και άυλο κοινωνικό κεφάλαιο, αποτελεί σημαντική πηγή επιχειρηματικών ιδεών, κυρίως για την ανάληψη κοινωνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας⁴⁴. Η μελέτη του κοινωνικού κεφαλαίου, βοηθά τους επιχειρηματίες να διακρίνουν ευκαιρίες που από μόνες τους οι ανάγκες και οι κοινωνικές αντιλήψεις δεν προδίδουν. Ο εντοπισμός του κοινωνικού κεφαλαίου, προϋποθέτει την χαρτογράφηση όχι των κοινωνικών αναγκών, όπως παραδοσιακά γινόταν για τον εντοπισμό ευκαιριών, αλλά των κοινωνικών ομάδων, δραστηριοτήτων και οργανισμών.

6.1.3.4 Μελέτη Ανταγωνισμού και Αγοράς

Η μελέτη του ανταγωνισμού και της λειτουργίας της αγοράς αποτελεί σημαντική πηγή επιχειρηματικών ιδεών. Η λειτουργία υπάρχουσών επιχειρήσεων, τα χρησιμοποιούμενα κανάλια διανομής για την προώθηση και πώληση των προϊόντων, αλλά και οι ανάγκες και η γνώμη των καταναλωτών, αποτελούν μερικά στοιχεία της μελέτης της αγοράς. Η πραγματικότητα έχει δείξει, πολλές επιτυχημένες επιχειρήσεις, όχι κατ' ανάγκη μεγάλες πολυμετοχικές, να έχουν ξεκινήσει από αυτή ακριβώς την μελέτη. Εξάλλου, η

⁴³ Βλ. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (2002), σελ. 2-3

⁴⁴ Βλ. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (2002), σελ. 4

σιγουριά των πολυμετοχικών επιχειρήσεων για τον τρόπο λειτουργίας τους και την εξυπηρέτηση των καταναλωτικών αναγκών, αφήνουν αρκετά περιθώρια για την ανάπτυξη μικρών νέων επιχειρήσεων.

6.2 Αξιολόγηση Επιχειρηματικών Ιδεών

Η επιτυχία μίας επιχειρηματικής ιδέας κρίνεται αποκλειστικά και μόνο από την εφαρμογή της. Ωστόσο, στις περισσότερες των περιπτώσεων, η ενδεχόμενη αποτυχία της θα μπορούσε να είχε προβλεφθεί αν οι επιχειρηματίες την είχαν αξιολογήσει. Τα κριτήρια αξιολόγησης των επιχειρηματικών ιδεών χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη συμπεριλαμβάνει κριτήρια που αφορούν καθαρά επενδυτικές αποφάσεις, ενώ η δεύτερη σχετίζεται με το ταίριασμα της ιδέας με την ιδιοσυγκρασία του επιχειρηματία.

6.2.1 Επενδυτικά Κριτήρια

Τα επενδυτικά κριτήρια⁴⁵ σχετίζονται με μεγέθη όπως το μέγεθος της αγοράς και τα χαρακτηριστικά του κλάδου γενικότερα, τους απαιτούμενους πόρους για την εφαρμογή της ιδέας (χρηματικούς και μη), το κόστος παραγωγής και άλλους παράγοντες σχετικούς με την λειτουργία της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές η συγκεκριμένη μελέτη της βιωσιμότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης γίνεται κατά το στάδιο της κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως θα δούμε και σε επόμενες ενότητες, ενώ η συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών είναι συχνά ιδιαίτερα δαπανηρή και χρονοβόρα. Ανεξάρτητα από τις δυσκολίες, η αξιολόγηση αυτή είναι απαραίτητη προκειμένου να μην βρεθεί ο επιχειρηματίας προ δυσάρεστων εκπλήξεων,

⁴⁵ Βλ. Timmons J., Spinelli S. (2003), σελ. 92-97

6.2.2 Επιχειρηματική Ιδέα και Ιδιοσυγκρασία του Επιχειρηματία

Ο προαναφερθέν αποτελεί ένα επιστημονικό τρόπο αξιολόγησης μιας επιχειρηματικής ιδέας, τα αποτελέσματα του οποίου δεν μπορούν να αμφισβητηθούν. Ωστόσο, υπάρχει και μία δεύτερη κατηγορία κριτηρίων, η ορθότητα των οποίων μπορεί να αμφισβητηθεί μιας και δεν εμπίπτουν σε επιστημονική μεθοδολογία. Τα κριτήρια αυτά αναφέρονται στο ταίριασμα της ιδιοσυγκρασίας του επιχειρηματία με την ιδέα⁴⁶ που επιθυμεί να εφαρμόσει και πιο συγκεκριμένα, με τους προσωπικούς του στόχους, τις ικανότητές του και το κόστος ευκαιρίας που παρουσιάζεται.

Πολλές φορές, ο επίδοξος επιχειρηματίας έχει διαφορετικούς στόχους από αυτούς που θέλει να επιτύχει με την ίδρυση της επιχείρησής τους. Αυτό έχει ως επίπτωση να ακολουθεί μια καριέρα και να εφαρμόζει μια ιδέα που στην ουσία δεν τον οδηγεί στους απώτερους στόχους του. Το κόστος ευκαιρίας, δηλαδή, που παρουσιάζεται είναι αρκετά υψηλό. Συνάμα, τυχαίνει να μην έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να εφαρμόσει την επιχειρηματική ιδέα που είχε, με αποτέλεσμα να στεφθεί με αποτυχία. Στο σημείο αυτό οφείλουμε να τονίσουμε πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τα συγκεκριμένα κριτήρια, δεν είναι αποτέλεσμα έγκυρης επιστημονικής μελέτης και η απόρριψη μιας επιχειρηματικής ιδέας δεν συνεπάγεται την μη εφαρμογή και επιτυχία της, κάτι που συμβαίνει με την απόρριψή της από τα κριτήρια της πρώτης κατηγορίας.

⁴⁶ Βλ. Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (2002), σελ. 11-12

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: Τρόποι Εφαρμογής Επιχειρηματικών Ιδεών: Ιδρύοντας μία Νέα Επιχείρηση

Στην προηγούμενη ενότητα, έγινε λόγος για επιχειρηματικές ιδέες, τις πηγές από τις οποίες προέρχονται και τον τρόπο που αξιολογούνται. Στο παρόν κεφάλαιο θα μιλήσουμε για την μετατροπή της επιχειρηματικής ιδέας σε ευκαιρία κέρδους μέσω της ίδρυσης μίας νέας επιχείρησης. Μελετάμε τα βήματα που χρειάζονται για την έναρξη μιας νέας επιχείρησης, τις βασικές προϋποθέσεις επιχειρηματικού management για την επιτυχία και τέλος την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός καλά μελετημένου επιχειρηματικού σχεδίου. Εξετάζονται όλα εκείνα τα ζητήματα που πρέπει να έχει στο νου του ο κάθε επίδοξος επιχειρηματίας που θέλει να εφαρμόσει με επιτυχία την επιχειρηματική του ιδέα.

7.1 Βήματα για την ίδρυση μιας Νέας Επιχείρησης

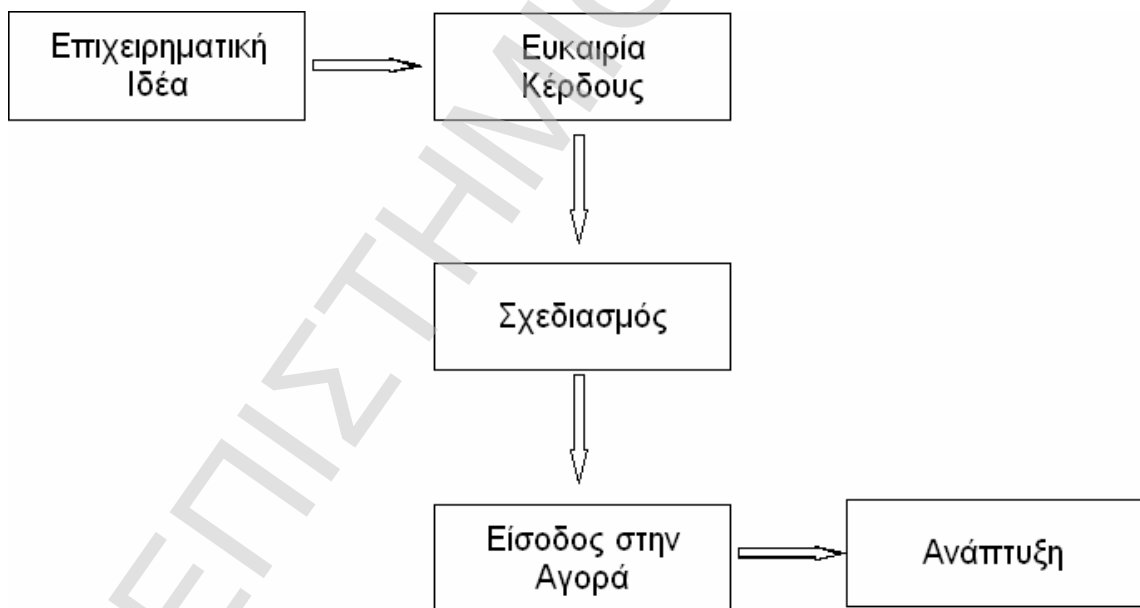
Η ίδρυση μίας νέας επιχείρησης αποτελεί τον κυριότερο τρόπο εφαρμογής της επιχειρηματικής ιδέας. Η διαδικασία της ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης αποτελείται από πέντε βασικά βήματα:

- Πρώτο.** Διαμόρφωση της ιδέας.
- Δεύτερο.** Αναγνώρισης της ευκαιρίας κέρδους.
- Τρίτο.** Σχεδιασμός και εφαρμογή επιχειρηματικών σχεδίων.
- Τέταρτο.** Είσοδος στην αγορά.
- Πέμπτο.** Προώθηση του προϊόντος/υπηρεσία και ανάπτυξη.

Καθένα από αυτά τα πέντε βήματα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, τους οποίους εξετάζουμε παρακάτω, αλλά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, άλλοτε

θετικά και άλλοτε αρνητικά με αποτέλεσμα είτε να ωθούν είτε να απωθούν την επιχειρηματική δράση. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν ζητήματα που έχουμε θίξει σε προηγούμενες ενότητες της εργασίας όπως είναι το επιχειρηματικό περιβάλλον, η κουλτούρα, τα επιχειρηματικά πρότυπα, τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία, αλλά και ζητήματα πιο απτά όπως είναι η πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους, την ύπαρξη δικτύων για την ανάπτυξη της επιχείρησης και γενικά οι συνθήκες της οικονομίας και της αγοράς. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει με γλαφυρότητα την διαδικασία αυτή της ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης, μέσω των βημάτων που αναφέραμε παραπάνω.

Σχήμα 3 Βήματα Ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης



Πηγή: Deakins D., Freel M. (2003), *Entrepreneurship and Small Firms*, 3rd Edition McGraw Hill, σελ 57

7.1.1 Επιχειρηματική Ιδέα

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει και στην προηγούμενη ενότητα, η επιχειρηματική ιδέα αποτελεί την πηγή της ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης. Η διαμόρφωσή της επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως για παράδειγμα, την προηγούμενη εργασιακή εμπειρία του επιχειρηματία, την εκπαίδευσή του, και

τις ιδιαίτερες ικανότητες που μπορεί να έχει. Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλέπουμε και τη δημιουργικότητα του επιχειρηματία, που μπορεί να οδηγήσει σε ένα νέο προϊόν/υπηρεσία ή μια νέα παραγωγική διαδικασία που θα δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρησή του. Μέσα στο σωστό περιβάλλον και την κατάλληλη ομάδα, θα είναι δυνατή η καλλιέργεια δημιουργικής σκέψης και εν τέλει μίας ή πολλών επιχειρηματικών ιδεών που μπορούν να μετατραπούν σε ευκαιρίες κέρδους. Ανεξάρτητα τον τρόπο από τον οποίο έχει προέλθει η επιχειρηματική ιδέα, θα πρέπει να έχει εφαρμογή έτσι ώστε να αποφέρει στον επιχειρηματία τα απαιτούμενα κέρδη.

7.1.2 Αναγνώριση Ευκαιρίας Κέρδους

Η μετατροπή της επιχειρηματικής ιδέας σε επιχειρηματική ευκαιρία είναι το βασικό στοιχείο της διαδικασίας ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης. Η εκμετάλλευση της ευκαιρίας προϋποθέτει μια σειρά από παραμέτρους που πρέπει να είναι ευνοϊκές όπως το οικονομικό περιβάλλον ως προς την επιχειρηματικότητα ή την ενθαρρυντική κουλτούρα ως προς την ανάληψη ρίσκου. Στο σημείο αυτό οφείλουμε να αναφέρουμε, ότι κατά κύριο λόγο οι ευκαιρίες προέρχονται από αλλαγές τόσο στον οικονομικό όσο και στον πολιτιστικό και τεχνολογικό τομέα. Επίσης, οι δημογραφικές αλλαγές σε μία κοινωνία μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες κέρδους. Η διαμόρφωση και μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος, είναι καθοριστική για την επιτυχή πορεία μιας νέας επιχείρησης, όπως θα δούμε και παρακάτω.

Ξέχωρα, όμως, από την μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος ο κοινωνικός περίγυρος παίζει καθοριστικό ρόλο. Έχουμε αναφερθεί και σε προηγούμενες ενότητες για την στάση της κοινωνίας και των προτύπων της όσον αφορά την

διαμόρφωση επιχειρηματικής συνείδησης. Στο σημείο αυτό απλώς να αναφέρουμε πως η ανεκτική και ενθαρρυντική κοινωνία ως προς την αποτυχία και την ανάληψη του ρίσκου αντίστοιχα θα ωθήσει τα άτομα να αξιοποιήσουν την επιχειρηματική ευκαιρία κέρδους που έχουν διακρίνει.

7.1.3 Σχεδιασμός και Εφαρμογή Επιχειρηματικών Σχεδίων

Η οργάνωση της επιχείρησης πριν από την έναρξη της λειτουργίας της είναι ένα βασικό συστατικό επιτυχίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο, στο οποίο θα αναφερθούμε εκτενέστερα σε επόμενη ενότητα του κεφαλαίου, δεν απλώς ένα έγγραφο που περιέχει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, στρατηγικές και πόρους που είναι απαραίτητοι για την εκκίνηση και λειτουργία μιας επιχείρησης. Η ουσιαστική συμβολή του έγκειται στο ότι βάζει τον επιχειρηματία στην διαδικασία να μελετήσει όλες του τις κινήσεις προσεκτικότερα αλλά ταυτόχρονα τον κρατά προσηλωμένο στο βασικό του στόχο που είναι, αρχικά, η επιβίωση και στην συνέχεια η ανάπτυξη της επιχείρησής του, ενώ ταυτόχρονα τον βοηθά στο να περιμένει το απροσδόκητο κατασκευάζοντας διαφορετικά σενάρια αντίδρασης σε διαφορετικές καταστάσεις.

Μια δεύτερη συμβολή του επιχειρηματικού σχεδιασμού είναι η προσέλκυση των πιθανών επενδυτών. Η επιχειρηματική ιδέα από μόνη της δεν μπορεί να προσελκύσει επενδυτές, αν δεν συνοδεύεται από πειστικά επιχειρήματα και αυξημένες πιθανότητες κερδοφορίας και βιωσιμότητας. Έτσι, με την κατάλληλη προετοιμασία για το σχεδιασμό ενός άρτιου επιχειρηματικού σχεδίου, αυξάνουν οι πιθανότητες τόσο της εύρεσης χρηματικών κεφαλαίων όσο και της δημιουργίας και διατήρησης μιας υγιούς επιχείρησης.

7.1.4 Είσοδος στην Αγορά

Στο συγκεκριμένο στάδιο, η επιχείρηση ξεκινά τα πρώτα δειλά βήματά της στην αγορά. Η προετοιμασία και η οργάνωση της επιχείρησης έχει πλέον τελειώσει και τίθεται σε εφαρμογή το επιχειρηματικό σχέδιο που έχει καταρτιστεί. Ο επιχειρηματίας έχει πιο διαχειριστικά καθήκοντα, ενώ αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις απειλές που προκύπτουν στην πράξη και άμεσα, εφαρμόζοντας τα όσα είχε σχεδιάσει. Εφαρμόζει τις στρατηγικές marketing, τιμολόγησης και προώθησης των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρει, αναπτύσσει την αγορά με νέα προϊόντα/υπηρεσίες ενώ αναπτύσσει και την παραγωγή.

Σε αυτό το στάδιο, η προσήλωση της διοίκησης είναι η παραγωγή και η πώληση των προϊόντων, ενώ η οργανωτική δομή παραμένει ανεπίσημη, χωρίς να υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο οργανόγραμμα. Ο επιχειρηματίας-ιδρυτής έχει ενεργό ρόλο στην λήψη σχεδόν όλων των αποφάσεων παραμένοντας ο μοναδικός ιδιοκτήτης.

7.1.5 Ανάπτυξη της Επιχείρησης

Σε συνέχεια του προηγούμενου σταδίου, η επιχείρηση έχει ξεπεράσει το αρχικό εισαγωγικό στάδιο και βρίσκεται σε διαδικασία ανάπτυξης. Ο επιχειρηματίας έχει κατανοήσει το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, έχει ισχυροποιήσει τις σχέσεις του με τους προμηθευτές του αλλά και τους πελάτες, ενώ έχει αρχίσει η πρώτη περίοδος κερδοφορίας. Το βασικότερο σε αυτό το στάδιο είναι η αξιοπιστία της επιχείρησης. Προκείμενου να συνεχίσει να αναπτύσσεται η επιχείρηση πρέπει να είναι αξιόπιστη τόσο προς τους πελάτες, όσο και στους προμηθευτές, τους δανειστές και γενικά σε όλους τους

συμμέτοχους (stakeholders) της επιχείρησης. Ωστόσο, αρκετές επιχειρήσεις δεν επιτυγχάνουν να φτάσουν καν στην συγκεκριμένη περίοδο της ανάπτυξης και αναγκάζονται να διακόψουν την λειτουργία τους, κυρίως λόγω κακής προετοιμασίας και διοίκησης. Τέλος, οι επιχειρήσεις έχουν στήσει με επιτυχία το δικό τους δίκτυο που θα τους βοηθήσει να αναπτυχθούν και να επεκταθούν σε νέες αγορές με τα ήδη υπάρχοντα ή νέα προϊόντα.

Μερικά από τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης σε αυτό το στάδιο είναι ότι η επιχείρηση λειτουργεί σε πιο «επαγγελματικά» πρότυπα και περισσότερο σαν μία μικρή πολυεθνική τόσο στην διοίκηση όσο και στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων.

7.2 Προϋποθέσεις Επιχειρηματικού Management

Η ίδρυση μίας νέας επιχείρησης παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες στην έναρξη της λειτουργίας της, έως ότου το προϊόν καθιερωθεί στην αγορά. Ανεξαρτήτως από την καινοτομία ή την χρηστικότητα της επιχειρηματικής ιδέας, η τελευταία είναι καταδικασμένη σε αποτυχία αν ο επιχειρηματίας δεν καταφέρει να διοικήσει σωστά την επιχείρηση. Μπορεί να γνωρίζει τον κλάδο, ωστόσο πρέπει να προσελκύσει χρηματοδότες, η ιδέα να είναι κερδοφόρα αλλά να μην μπορεί να αντιμετωπίσει το κόστος και διάφορα διοικητικά προβλήματα, οπότε είναι καταδικασμένος σε αποτυχία. Στις παρακάτω παραγράφους αναλύονται κάποια βασικά ζητήματα για επιτυχημένο επιχειρηματικό management, όπως έχουν εντοπιστεί από διάφορους μελετητές⁴⁷.

⁴⁷ Βλ. Drucker P. (1985), σελ. 172-189, Dollinger M. J. (2003), σελ. 293-330

7.2.1 Εστίαση στην Αγορά

Οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν να συνεχίσουν την παραγωγή, καθώς χάνουν τον προσανατολισμό τους. Ενώ ξεκινούν σωστά, σχεδιάζουν τα βήματά τους, εντοπίζουν τους πελάτες, το κομμάτι της αγοράς που θα κινηθούν, καταλήγουν να λειτουργούν εντελώς σπασμωδικά χωρίς να έχουν συγκεκριμένους στόχους εκτός του να πωλήσουν. Πολλές φορές αδυνατούν να «δουν» τους νέους ορίζοντες που τους ανοίγει το προϊόν, χάνοντας έτσι κομμάτι της αγοράς ή ακόμα χειρότερα μία νέα ανεκμετάλλευτη αγορά. Με αυτό τον τρόπο, δημιουργούνται όλες εκείνες οι προϋποθέσεις για κάποιον ανταγωνιστή που έχει «δει» την ευκαιρία να κυριαρχήσει.

Για να μπορέσει μία νέα επιχείρηση να επιβιώσει θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στην αγορά. Οφείλει να μπορεί να «δει» τις χρήσεις που μπορεί να προσφέρει το προϊόν της στον πελάτη. Όσο καλή έρευνα αγοράς και αν έχει γίνει πριν την πώληση του προϊόντος, πάντα θα υπάρχουν αγορές που θα παραμένουν άγνωστες και θα περιμένουν κάποιον να τις εκμεταλλευτεί. Γι' αυτό ο επιχειρηματίας πρέπει να βρίσκεται πάντα στην αγορά, να βλέπει να ακούει και να μιλάει με τους πελάτες, να πειραματίζεται έτσι ώστε να μπορέσει να εκμεταλλευτεί όλες τις πιθανές αγορές για το προϊόν του.

7.2.2 Χρηματοοικονομική Ικανότητα

Η αδυναμία της επιχείρησης να παρακολουθεί τα χρηματοοικονομικά της μεγέθη είναι ένας ακόμη λόγος αποτυχίας μίας νέας επιχείρησης. Οι περισσότεροι επιχειρηματίες δίνουν μεγάλη έμφαση στην πραγματοποίηση κερδών αδυνατώντας να εντοπίσουν την σημασία των άλλων χρηματοοικονομικών παραγόντων. Ελλιπής κατάρτιση ταμειακών ροών,

προϋπολογισμών, κακός σχεδιασμός των ρευστών διαθεσίμων, των πιστώσεων μπορεί να οδηγήσουν την επιχείρηση σε έλλειψη ρευστότητας και συνεπώς σε σοβαρά οικονομικά προβλήματα. Δεν είναι απαραίτητο ότι θα χρεοκοπήσει, αλλά θα περάσει δύσκολες περιόδους που θα μπορούσε να είχε αποφύγει. Η ορθή διαχείριση των χρηματικών πόρων αποτελεί τον τροφοδότη ανάπτυξης της επιχείρησης. Ο επιχειρηματίας, λοιπόν, πρέπει να γνωρίζει εκ των προτέρων τα μετρητά που θα χρειαστεί, τον χρόνο που θα τα χρειαστεί και τον λόγο για τον οποίο θα τα χρησιμοποιήσει.

Η διάρθρωση του κεφαλαίου είναι μία ακόμη παράμετρος στην χρηματοοικονομική διοίκηση. Όσο αναπτύσσεται η επιχείρηση, τόσο αναγκαία είναι η μεταβολή της κεφαλαιακής της διάρθρωσης. Αναζητά νέες πηγές χρηματοδότησης, όπως συνεργασίες, μακροχρόνιος δανεισμός, αύξηση μετοχικού κεφαλαίου κ.α. για την συνέχιση της αναπτυξιακής της πορείας. Ο σχεδιασμός, λοιπόν, της κεφαλαιακής επάρκειας είναι μία αναγκαιότητα προκειμένου να μην παρουσιαστούν δυσκολίες στην πορεία της επιχείρησης.

7.2.3 Ομάδα Διοίκησης

Στα πρώτα χρόνια της ζωής της επιχείρησης, ο ιδρυτής επιχειρηματίας συμμετέχει σχεδόν σε όλες τις αποφάσεις. Είναι ο επικεφαλής και όλα περνούν από τα χέρια του. Αυτό είναι φυσιολογικό να συμβαίνει στα πρώτα χρόνια της ζωής της επιχείρησης. Όταν όμως η επιχείρηση ωριμάζει, αναπτύσσεται και οι ανάγκες αυξάνονται, είναι απαραίτητο να υπάρχει μία ομάδα διοίκησης που θα διαχειριστεί την εταιρία σε αυτό το στάδιο. Οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν έχουν προετοιμαστεί για αυτό το στάδιο και κατά συνέπεια δεν έχουν έτοιμη μια ομάδα διοίκησης που θα οδηγήσει την επιχείρηση πέρα από την επιβίωση.

Όταν οι επιχειρηματίες συνειδητοποιήσουν την ανάγκη αυτή, έχουν ήδη καθυστερήσει. Οι ομάδες δεν κτίζονται εν μία νυκτί, με συνέπεια να περνά καιρός μέχρι η ομάδα να λειτουργήσει αποτελεσματικά και η δουλειά της να αποδώσει καρπούς.

Ο επιχειρηματίας, λοιπόν, οφείλει να διαγνώσει εγκαίρως την ανάγκη αυτή και σχηματίσει μία ομάδα διοίκησης έτσι ώστε, όταν η επιχείρηση πραγματικά την χρειαστεί να αποδώσει τα μέγιστα. Και αυτό καθώς ο επιχειρηματίας πρέπει να βρει τα κατάλληλα άτομα και τα τελευταία να προσαρμοστούν και να συνεργαστούν έτσι ώστε να αποδώσουν. Φυσικά, το timing παίζει σπουδαίο ρόλο, καθώς ο επιχειρηματίας δεν πρέπει να παραδώσει σε μία περίοδο που η επιχείρηση ακόμα τον χρειάζεται. Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να διευκρινίσουμε ότι η δημιουργία μιας ομάδας διοίκησης δεν σημαίνει την απόσυρση του επιχειρηματία. Απλώς αλλάζει ο ρόλος του και ασχολείται με εκείνα στα οποία είναι αποδοτικότερος και ικανότερος, έχοντας πάντοτε τον τελευταίο λόγο.

7.3 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο περιλαμβάνει όλες αυτές τις προϋποθέσεις για την επιτυχημένη διοίκηση και πορεία μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, αναφερόμαστε αναφερόμενοι στις ενότητες του, στην σπουδαιότητά του, καθώς επίσης και στα βήματα που πρέπει να γίνουν για την καλύτερη δυνατή προετοιμασία και εφαρμογή του.

7.3.1 Η Αναγκαιότητα του Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι ένα γραπτό κείμενο με το οποίο ο επιχειρηματίας ή η διοίκηση της επιχείρησης παρουσιάζει όλα τα σχετικά

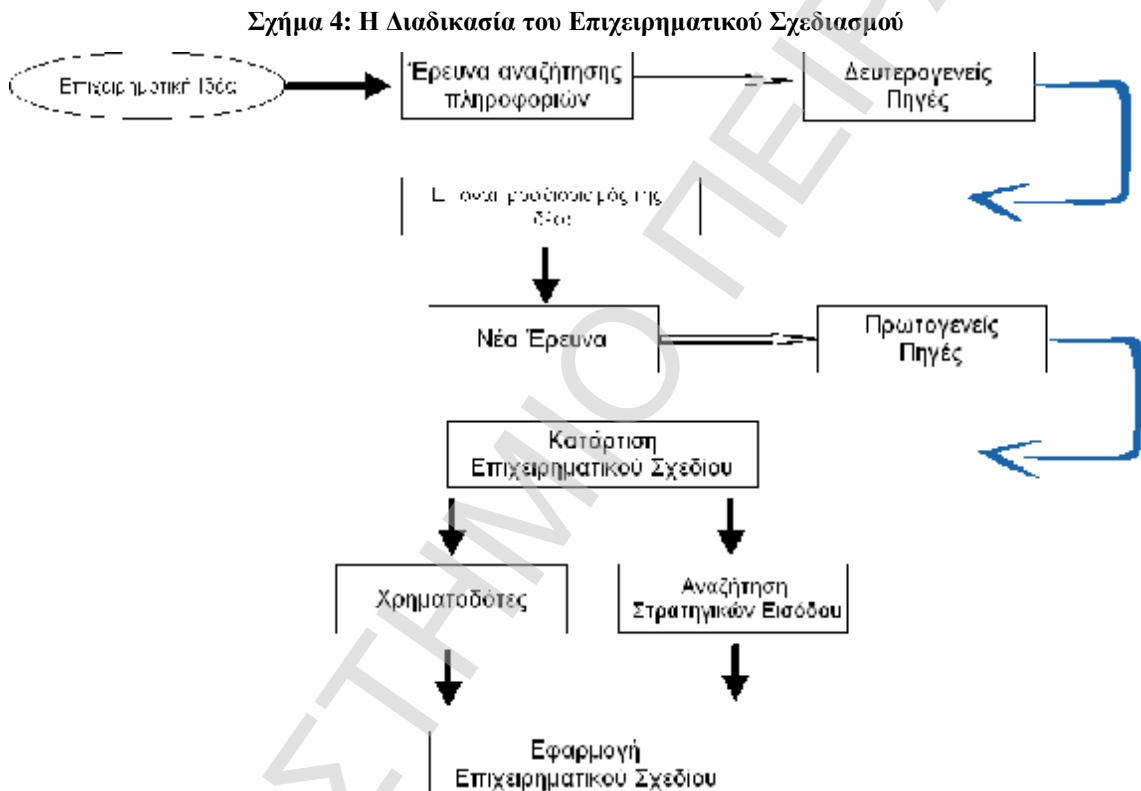
στοιχεία που αφορούν την εξέλιξή της. Με άλλα λόγια, σε αυτό περιγράφεται «πού βρίσκεται τώρα η επιχείρηση», «πού θέλει να φθάσει», και «πώς θα φθάσει εκεί». Η σκοπιμότητα του έγκειται στο ότι βοηθά τον επιχειρηματία ή τη διοίκηση της επιχείρησης να καθορίσει με σαφήνεια τους στόχους και επιδιωκόμενους σκοπούς της, ενώ συμβάλλει και στην προσέλκυση των μεγάλων πελατών των προϊόντων ή υπηρεσιών που παράγει η επιχείρηση, αντικατοπτρίζοντας την πιστότητα της επιχείρησης.

Συνεπώς, το επιχειρηματικό σχέδιο είναι το βασικότερο εργαλείο που έχει ο επίδοξος επιχειρηματίας προκειμένου να πείσει τους μελλοντικούς επενδυτές του για την αποτελεσματικότητα της ιδέας του. Όλοι οι οργανισμοί που ασχολούνται με την χρηματοδότηση νέων επιχειρήσεων, για παράδειγμα τράπεζες, εταιρείες κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών (venture capital firms), θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων (business incubators), θεωρούν ως απαραίτητη προϋπόθεση την ύπαρξη του επιχειρηματικού σχεδίου. Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά τον επιχειρηματία στη συστηματική ανάπτυξη της βασικής επιχειρηματικής του ιδέας έτσι ώστε να υλοποιηθεί κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να παρέχει όλες εκείνες τις πληροφορίες με σαφήνεια για κάθε σημαντικό τομέα της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι περιλαμβάνει πληροφορίες που έχουν να κάνουν με την λειτουργία και το management, χρηματοοικονομική ανάλυση, ανάλυση κόστους, πωλήσεων και marketing. Ο επιχειρηματίας μπαίνοντας σε αυτή την διαδικασία μελέτης και συστηματικής ανάλυσης διαπιστώνει στην πράξη το κατά πόσο η «εκπληκτική» επιχειρηματική ιδέα που είχε είναι εφαρμόσιμη και προσοδοφόρα.

7.3.2 Προετοιμασία Επιχειρηματικού Σχεδίου

Ο σχεδιασμός και συγγραφή ενός επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να αντιμετωπιστεί ως το αποτέλεσμα μιας προσεκτικής ερευνητικής διαδικασίας, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα.



Πηγή: Deakins D., Freel M. (2003), *Entrepreneurship and Small Firms*, 3rd Edition McGraw Hill, σελ 328

Όπως φαίνεται ξεκάθαρα από το παραπάνω σχήμα, βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι η πληροφόρηση, και πιο σημαντικό οι πηγές απ' όπου αυτή προκύπτει. Οι πιθανές πηγές πληροφόρησης είναι οι εξής:

1. Πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης
2. Δευτερογενής πηγές πληροφόρησης

Οι πρωτογενείς πηγές πληροφόρησης, προέρχονται κυρίως από ερευνητική

προσπάθεια του ίδιου του επιχειρηματία, μέσω της σύνταξης ερωτηματολογίων, για τηλεφωνικές, ταχυδρομικές και κατά πρόσωπο έρευνες ή ακόμα και σε επιλεγμένες ομάδες ατόμων (focus group). Για την άντληση αξιόπιστων στοιχείων ο επιχειρηματίας πρέπει να δουλέψει με επιστημονικό τρόπο, βρίσκοντας το αντιπροσωπευτικότερο δείγμα για την έρευνά του, τις καταλληλότερες ερωτήσεις, αλλά και την καταλληλότερη μέθοδο συλλογής και επεξεργασίας των στοιχείων. Οι δευτερογενείς πηγές πληροφόρησης, προέρχονται από ήδη πραγματοποιημένες έρευνες από διάφορους οργανισμούς, τράπεζες, πανεπιστημιακά ιδρύματα κλπ.

Η συλλογή των πληροφοριών μπορούν να χρησιμεύσουν για την κατάρτιση κάποιων επιμέρους στοιχείων του επιχειρηματικού σχεδίου, όπως είναι η ανάλυση του ανταγωνισμού, οι πιθανοί πελάτες ή οι στρατηγικές που θα εφαρμοστούν (π.χ. τιμολόγηση). Αξίζει να σημειώσουμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικό, και ο επιχειρηματίας πρέπει να είναι προσεκτικός στην συλλογή και επεξεργασία των πληροφοριών έτσι ώστε να ανταποκρίνονται στις δικές του ανάγκες.

Προτού προχωρήσουμε στην κατάρτιση και εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου, πρέπει να τονίσουμε τα εξής:

1. Δεν θα πρέπει να έχει μεσολάβησει μεγάλο χρονικό διάστημα από την στιγμή της προετοιμασίας του και της κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου έως την εφαρμογή του. Αυτό ισχύει καθώς στο μεσοδιάστημα μπορεί να έχουν συντελεστεί αλλαγές σε διάφορους παράγοντες που θα επηρεάσουν καθοριστικά την πορεία της επιχείρησης.
2. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να είναι κατανοητό, περιεκτικό και σαφές, περιέχοντας πληροφορίες που θα βοηθήσουν την επιχείρηση

να επιβιώσει και να αναπτυχθεί.

7.3.3 Κατάρτιση Επιχειρηματικού Σχεδίου

Το επιχειρηματικό σχέδιο χωρίζεται σε έξι βασικές ενότητες τις οποίες και αναλύουμε παρακάτω. Ωστόσο, θα πρέπει να τονίσουμε πως η κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου εξαρτάται από την φύση των εργασιών της επιχείρησης, καθώς διαφορετικά λειτουργεί μία βιομηχανική επιχείρηση και διαφορετικά μία παροχής υπηρεσιών. Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούμε σε γενικές κατευθύνσεις που απαιτούνται για κάθε είδους επιχείρηση⁴⁸.

7.3.3.1 Περιγραφή της Επιχείρησης

Στην περιγραφή της επιχείρησης, αναλύονται το όραμα και η αποστολή της επιχείρησης, οι στόχοι που θέτει καθώς επίσης ο σκοπός της λειτουργίας της. Εδώ περιγράφεται η επιχειρηματική ιδέα και η ευκαιρία κέρδους φυσικά, καθώς και επιγραμματικά ο τρόπος με τον οποίο θα αναπτυχθεί η επιχείρηση. Επί της ουσίας, πρόκειται για μία περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου.

7.3.3.2 Οργανωτική Ανάλυση

Στην ενότητα αυτή, γίνεται αναφορά στο ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης, την νομική της μορφή, την έδρα της και σε άλλα τυπικά και νομικά ζητήματα. Επιπλέον, καταρτίζεται και το οργανόγραμμα της εταιρίας, ενώ δίνονται και πληροφορίες για τους λοιπούς εταίρους. Συνάμα, διαχωρίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες της ομάδας διοίκησης.

⁴⁸ Για περισσότερα πάνω στην κατάρτιση και στην εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου βλ. Looser U., Schlapfer B. (2001), σελ. 37-133, Deakins D., Freel M. (2003), σελ. 327-357, Hisrich R. D., Peters M. P. (2002), σελ. 220-360

7.3.3.3 Ανάλυση Ανταγωνισμού-Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη λειτουργία της επιχείρησης είναι να γνωρίζει την αγορά και το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος (PEST Analysis)⁴⁹ περιλαμβάνει τις εξής κατηγορίες:

- Ανάλυση πολιτικού και οικονομικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση κοινωνικού και δημογραφικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση τεχνολογικού περιβάλλοντος
- Ανάλυση νομικού περιβάλλοντος

Κάθε μια από αυτές τις αναλύσεις περιλαμβάνει διάφορες παραμέτρους που η επιχείρηση οφείλει να έχει μελετήσει προτού ξεκινήσει την λειτουργία της προκειμένου να είναι προετοιμασμένη για τις επιδράσεις που θα δεχθεί από το εξωτερικό περιβάλλον.

Η μελέτη του ανταγωνισμού/κλάδου, γίνεται με την βοήθεια των πέντε δυνάμεων του Porter⁵⁰ οι οποίες περιλαμβάνουν:

- Την διαπραγματευτική ικανότητα των καταναλωτών
- Την διαπραγματευτική ικανότητα των προμηθευτών
- Την απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
- Εμπόδια εισόδου/ εξόδου από την αγορά
- Την συγκέντρωση της αγοράς

Χωρίς να εμβαθύνουμε την ανάλυσή σας σε αυτού του είδους τα θέματα, που άλλωστε ξεφεύγει από τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, η μελέτη του ανταγωνισμού είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό στοιχείο καθώς καθορίζει μέχρι

⁴⁹ Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος βλ. Wheelen T., Hunger D. (2000), σελ. 53-77

⁵⁰ Βλ. Porter M. (1988), σελ. 3-33

σ' ένα μεγάλο βαθμό την επιτυχία της επιχειρηματικής ιδέας.

7.3.3.4 Ανάλυση Marketing

Η ανάλυση του marketing περιλαμβάνει την ανάλυση της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Έχοντας ήδη αναλύσει τον ανταγωνισμό, όπως έχουμε περιγράψει παραπάνω, η επιχείρηση προχωρά στην κατάρτιση του μείγματος marketing που θα χρησιμοποιήσει, και που περιλαμβάνει απαντήσεις στα ερωτήματα⁵¹:

- Τι στρατηγική θα ακολουθήσει για το προϊόν (brand strategy)
- Πώς θα τιμολογήσει το προϊόν
- Με ποιο τρόπο θα προωθήσει το προϊόν στην αγορά
- Πού θα τοποθετήσει την επιχείρηση και τα υποκαταστήματά της

Συνάμα, η επιχείρηση τμηματοποιεί την αγορά επιλέγοντας εκείνο το τμήμα που θα της αποφέρει τα μεγαλύτερα κέρδη. Επιλέγει το target group στο οποίο απευθύνεται με βάση διάφορα κριτήρια τα οποία εκείνη έχει θέσει, και προσπαθεί μέσω το marketing mix να πωλήσει το προϊόν σε αυτή την ομάδα.

Η καλύτερη δυνατή ανάλυση του μείγματος marketing, προϋποθέτει την καλύτερη δυνατή ανάλυση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση όσο και του εσωτερικού. Αυτό γίνεται με την βοήθεια της μήτρας Δυνατών και Αδυνάτων σημείων Απειλών και Ευκαιριών (SWOT matrix). Στην μήτρα αυτή καταγράφονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που θεωρούνται τα δυνατά και αδύναμα σημεία της εταιρείας καθώς επίσης και οι εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες που υπάρχουν⁵². Η ανάλυση αυτή

⁵¹ Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με το marketing mix και την τμηματοποίηση της αγοράς βλ. Kotler P. (2003), σελ. 15-17 και 278-279 και Jain S. C. (1999), σελ. 138-143

⁵² Για περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με την SWOT matrix βλ. Wheelen T., Hunger D. (2000), σελ. 106-132

συμβάλλει καθοριστικά στον σχεδιασμό και εφαρμογή των καταλληλότερων στρατηγικών για την επιχείρηση.

Η επιχείρηση, λοιπόν, βρίσκεται σε θέση να βρει τους καταλληλότερους τρόπους για να προωθήσει το προϊόν της, να θέσει την τιμή που θα της μεγιστοποιήσει τα κέρδη ή το μερίδιο αγοράς, και το κυριότερο γνωρίζει την κατηγορία των πελατών που απευθύνεται, θέτοντας έτσι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος.

7.3.3.5 Ανάλυση Παραγωγής

Στην συγκεκριμένη ενότητα περιγράφονται τα βασικότερα σημεία της ανάπτυξης και παραγωγής του προϊόντος ή υπηρεσίας που προσφέρει η επιχείρηση. Θέτει τα στάδια παραγωγής, περιγράφοντάς τα περιληπτικά. Δίνονται λεπτομέρειες για τον χρόνο και κόστος παραγωγής του κάθε σταδίου, αναφέροντας και τους κινδύνους σε καθένα από αυτά. Συνοδεύεται από διαγράμματα ροής, καθώς και ανάλυση των απαραίτητων πόρων.

7.3.3.6 Χρηματοοικονομική Ανάλυση

Η χρηματοοικονομική ανάλυση καθορίζει το ύψος της επένδυσης που απαιτείται για την πραγματοποίηση της επένδυσης (επιχείρηση). Ο επιχειρηματίας συντάσσει προβλέψεις της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσης για τα πρώτα τρία έτη της λειτουργίας συμπεριλαμβάνοντας, προβλέψεις πωλήσεων, κόστους, διοικητικών εξόδων, εσόδων και φυσικά κερδών. Επιπλέον, προχωρά στην κατάρτιση προϋπολογισμού των ταμειακών ροών για τις ίδιες χρονικές περιόδους, σε μηνιαία βάση. Με τον τρόπο αυτό ο επιχειρηματίας προσδιορίζει τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες του. Τέλος, ο

επιχειρηματίας προχωρά στην προϋπολογιστική κατάρτιση του προϋπολογισμού προσδιορίζοντας τις υποχρεώσεις και τα πάγια της επιχείρησης⁵³.

Δεν πρέπει να παραβλέψουμε πως η ανάλυση όλων αυτών των ενοτήτων του επιχειρηματικού σχεδίου επηρεάζει την στρατηγική της επιχείρησης, παράμετροι της οποίας αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

7.3.4 Εφαρμογή Επιχειρηματικού Σχεδίου

Η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου ξεκινά με την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης. Όπως γίνεται αντιληπτό, ο σχεδιασμός με την εφαρμογή δεν θα πρέπει να απέχουν χρονικά μεγάλο διάστημα, καθώς σε αντίθετη περίπτωση τίθεται κίνδυνος ασυνέπειας και ανακριβών στοιχείων. Καθ' όλη την διάρκεια της εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου πρέπει να πραγματοποιούνται έλεγχοι για την συνέπεια των σχεδιασμένων και των πραγματοποιημένων, έτσι ώστε σε περίπτωση απόκλισης, κυρίως αρνητικής, να υπάρχει έγκαιρη αλλαγή στρατηγικής.

⁵³ Για περισσότερα στην προϋπολογιστική κατάρτιση χρηματοοικονομικών καταστάσεων βλ. Emery D. R., Finnerty J. D., Stowe J. D. (2004) σελ. 754-789

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8: Στρατηγικές Ανάπτυξης Νέων Επιχειρήσεων

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στις στρατηγικές που μπορεί ένας νέος επιχειρηματίας, και όχι μόνο, να εφαρμόσει προκειμένου να προωθήσει την επιχειρηματική του ιδέα, το προϊόν ή υπηρεσία που δημιούργησε. Στις σελίδες που ακολουθούν, αναπτύσσονται οι απόψεις και οι θεωρίες σπουδαίων ερευνητών, όπως του M. Porter και του P. Drucker, ενώ γίνεται αναφορά και σε μοντέλα τα οποία στηρίχθηκαν στις θεωρίες τους. Επιπλέον, επισημαίνεται η σημασία και ο ρόλος των επιχειρηματικών δικτύων στην επιτυχία μίας νέα επιχείρησης.

8.1 Το Πλαίσιο των Γενικών Στρατηγικών κατά Porter

Ο M. Porter⁵⁴ προσδιόρισε τρεις γενικές στρατηγικές με τις οποίες μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστική θέση και πλεονέκτημα μέσα στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται. Η επιλογή των στρατηγικών αυτών, εξαρτάται από τον στρατηγικό στόχο στον οποίο η επιχείρηση σκοπεύει και στο στρατηγικό πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση σκοπεύοντας στον στόχο. Οι γενικές αυτές στρατηγικές είναι οι εξής:

1. Ολική ηγεσία κόστους
2. Διαφοροποίηση
3. Εστίαση σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς

Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει τις γενικές στρατηγικές που διατυπώθηκαν από τον M. Porter.

⁵⁴ Βλ. Porter M. (1985), σελ. 11-26

Σχήμα 5: Γενικές Στρατηγικές κατά Porter

		Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	
		Χαμηλό Κόστος	Διαφοροποίηση
Ανταγωνιστικός Στόχος	Ευρύς Στόχος	Ολική Ηγεσία Κόστους	Διαφοροποίηση
	Περιορισμένος Στόχος	Εστίαση Κόστους	Εστίαση Διαφοροποίησης

Πηγή: Porter M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press σελ. 12

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε, κάθε στρατηγική απαιτεί διαφορετικές προσεγγίσεις για την επίτευξή της και οδηγεί σε διαφορετικούς στόχους.

8.1.1 Ολική Ηγεσία Κόστους

Η συγκεκριμένη στρατηγική είναι ίσως η πιο ξεκάθαρη από όλες. Η επιχείρηση γίνεται παραγωγός χαμηλού κόστους. Η επιχείρηση έχει ένα ευρύ φάσμα πελατολογίου τόσο σε πελάτες εντός του κλάδου, όσο και επιχειρήσεις εκτός. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, η επιχείρηση επιδιώκει τις οικονομίες κλίμακας, την αγορά φθηνών πρώτων υλών και καινοτόμας φθηνής τεχνολογίας. Εφόσον η επιχείρηση καταφέρει να επιτύχει και να διατηρήσει ηγεσία χαμηλού κόστους, τότε μπορεί να επιτύχει επιδόσεις άνω του μέσου όρου του κλάδου.

Παρόλα αυτά, η επιχείρηση που επιλέγει να είναι ηγέτης κόστους, δεν μπορεί να αγνοήσει και τις βάσεις της διαφοροποίησης. Αν το προϊόν δεν είναι αποδεκτό από τους πελάτες, τότε θα αναγκαστεί να μειώσει τις τιμές κάτω από

αυτές του ανταγωνισμού. Αυτή η κίνηση μπορεί να υπονομεύσει τα οφέλη που έχει από το μειωμένο κόστος παραγωγής. Η λογική της επιτυχίας αυτή της στρατηγικής απαιτεί επιχειρήσεις που είναι ηγέτες κόστους και όχι που προσπαθούν να γίνουν. Όταν υπάρχουν περισσότεροι από ένας ηγέτες κόστους ο μεταξύ τους ανταγωνισμός είναι σκληρός και συνήθως ασύμφορος. Αν μία επιχείρηση δεν αναγκάσει τις υπόλοιπες να εγκαταλείψουν αυτή την στρατηγική, τότε οι επιπτώσεις στα μακροχρόνια κέρδη θα είναι μεγάλες.

8.1.2 Διαφοροποίηση

Όταν μία επιχείρηση επιλέγει την στρατηγική της διαφοροποίησης, επιλέγει να είναι μοναδική στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Επιλέγει ένα ή και περισσότερα χαρακτηριστικά που οι πελάτες προτιμούν στα προϊόντα, και τα ενσωματώνει στα προϊόντα της έτσι ώστε να ικανοποιήσει τις ανάγκες τους. Η ενσωμάτωση αυτή γίνεται με ξεχωριστό τρόπο και την χρεώνει υψηλότερα από τους ανταγωνιστές. Στην ουσία, η επιχείρηση αποφασίζει να επικεντρωθεί σε ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς, αφήνοντας το υπόλοιπο στους ανταγωνιστές της.

Η διαφοροποίηση διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, όπως διαφέρει και ο τρόπος που πραγματοποιείται. Διαφοροποίηση μπορεί να πραγματοποιηθεί στα χαρακτηριστικά του προϊόντος, στα κανάλια διανομής, τον τρόπο προώθησης κλπ. Όταν η επιχείρηση επιτύχει τον στόχο της, τότε επιτυγχάνει κέρδη υψηλότερα από εκείνα του μέσου όρου του κλάδου. Χρεώνει τιμή υψηλότερη, και πάντα πρέπει να αναζητά τρόπους να διαφέρει έτσι ώστε συνεχώς να χρεώνει υψηλότερα. Για να πετύχει η επιχείρηση, πρέπει πραγματικά να διαφέρει από τους ανταγωνιστές. Σε αντίθεση με τους ηγέτες κόστους, οι

διαφοροποιημένες επιχειρήσεις μπορούν να είναι και περισσότερες από μία στον κλάδο, χωρίς να υπάρχουν επιπτώσεις στα κέρδη.

8.1.3 Στρατηγική Εστίασης

Η στρατηγική της εστίασης διαφέρει από τις άλλες δύο καθώς η επιχείρηση επιλέγει ένα συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς να ανταγωνιστεί. Η επιχείρηση επιδιώκει την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε αυτό το μικρό κομμάτι της αγοράς χωρίς να απαιτείται να έχει συνολικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η στρατηγική της εστίασης είναι διττή. Από την μία, η επιχείρηση εφαρμόζει στρατηγική εστίασης κόστους, οπότε και επιδιώκει ηγεσία κόστους στο κομμάτι που δραστηριοποιείται. Από την άλλη, στην εστίαση διαφοροποίησης η επιχείρηση επιδιώκει να διαφοροποιηθεί στο κομμάτι που δραστηριοποιείται. Το κομμάτι των αγοραστών στο οποίο απευθύνεται θα πρέπει να έχει ξεχωριστές ανάγκες που θέλει να ικανοποιήσει. Η επιχείρηση που εφαρμόζει εστίαση κόστους εκμεταλλεύεται τις διαφορές κόστους που υπάρχουν σε διάφορα τμήματα της αγοράς. Οι διαφορές αυτές υπονοούν ότι υπάρχουν αγορές που δεν εξυπηρετούνται επαρκώς αλλά και ανικανοποίητοι πελάτες. Αυτή είναι και η βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στρατηγικής εστίασης.

Κάθε μία από αυτές τις στρατηγικές εφαρμόζεται ξεχωριστά και οδηγεί σε διαφορετικά αποτελέσματα. Η επιχείρηση πρέπει να επιλέξει μία από αυτές και να την υποστηρίξει. Ο συνδυασμός δύο από τις γενικές στρατηγικές μπορεί να επιτευχθεί μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις που λειτουργούν διαφορετικές επιχειρηματικές μονάδες. Ακόμα, όμως, και όταν μία επιχείρηση επιλέξει μία από αυτές, είναι δυνατόν να μην μπορέσει να επιτύχει τον στόχο της. Σε αυτή

την περίπτωση έχει μειονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, ακόμα και αν παράγει ένα κερδοφόρο προϊόν. Η κατάσταση αυτή είναι αρκετά συνηθισμένη και πρέπει να διαγνωστεί έγκαιρα για να αντιμετωπιστεί.

8.2 Επιχειρηματικές Στρατηγικές κατά Drucker

Ο P. Drucker⁵⁵ διέγνωσε τέσσερις βασικές επιχειρηματικές στρατηγικές, που μπορεί μία νέα επιχείρηση να ακολουθήσει προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς της. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι εξής:

1. Κυριαρχία στην αγορά.
2. Κυριαρχία εκεί που απουσιάζει ο ανταγωνισμός.
3. Εστίαση σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς.
4. Αλλαγή των χαρακτηριστικών του προϊόντος.

Οι στρατηγικές αυτές, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ξεχωριστά ή και σε συνδυασμό. Ωστόσο, η καθεμιά έχει το δικό της πεδίο εφαρμογής και το δικό της επίπεδο κινδύνου.

8.2.1 Κυριαρχία στην Αγορά

Με την συγκεκριμένη στρατηγική, η επιχείρηση αποσκοπεί στην μόνιμη κατάκτηση ηγετικού μεριδίου στην αγορά που δραστηριοποιείται. Η διαδικασία αυτή δεν γίνεται από την μια στιγμή στην άλλη, αλλά αργά και σταθερά. Ο στόχος της δεν είναι κατ' ανάγκη η δημιουργία μιας μεγάλης επιχείρησης, αλλά μιας κυρίαρχης επιχείρησης. Συνήθως, αποσκοπεί στην δημιουργία μίας νέας αγοράς ή κλάδου, χωρίς αυτό να αποτελεί περιοριστικό παράγοντα. Η χρήση αυτή της στρατηγικής προϋποθέτει προσεκτικό σχεδιασμό και ανάλυση, αλλά

⁵⁵ Βλ. Drucker P. (1985), σελ. 191-234

ταυτόχρονα και εγρήγορση για την εκμετάλλευση κάθε ευκαιρίας που παρουσιάζεται.

Η πραγματική πρόκληση, ωστόσο, ξεκινά μόλις κυριαρχήσει στην αγορά αφού τότε πρέπει να διατηρήσει τα κεκτημένα. Θα πρέπει να λειτουργήσει με τέτοιο τρόπο ώστε να αποτρέψει τις άλλες επιχειρήσεις από το να αμφισβητήσουν την κυριαρχία της. Αυτό θα το πετύχει μειώνοντας τις τιμές, το οποίο θα λειτουργήσει αποτρεπτικά στην είσοδο νέων επιχειρήσεων. Ο Drucker τη θεωρεί ως την πιο επικίνδυνη από πλευράς ρίσκου στρατηγική και την πιο απαιτητική σε πόρους και για αυτό πρέπει να επιλέγεται για σημαντικές εφευρέσεις.

8.2.2 Κυριαρχία εκεί που απουσιάζει ο ανταγωνισμός

Η στρατηγική αυτή είναι στην ουσία το αποτέλεσμα των κινδύνων της προηγούμενης στρατηγικής, ενώ λαμβάνει δύο διαστάσεις, την δημιουργική μίμηση και την απομάκρυνση από την αγορά.

Στην πρώτη περίπτωση, μία επιχείρηση εισέρχεται στην αγορά με ένα προϊόν παραλλαγή ενός ήδη υπάρχοντος. Εκμεταλλεύεται το γεγονός πως κάποιος άλλος έχει ήδη δημιουργήσει την αγορά, έχει λάβει τους κινδύνους, αλλά δεν κατάφερε να κυριαρχήσει και να βγάλει ικανοποιητικό κέρδος. Η στρατηγική αυτή προϋποθέτει την αποτυχία της αρχικής επιχείρησης, τόσο στην τοποθέτηση του προϊόντος στην αγορά, όσο και στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών. Η στρατηγική αυτή εμπεριέχει λιγότερο ρίσκο από την προηγούμενη στην οποία αναφερθήκαμε, καθώς η αγορά είναι ήδη δημιουργημένη (υπάρχουν έτοιμοι πελάτες). Ωστόσο, υπάρχει ο κίνδυνος της υπερβολικής τμηματοποίησης της αγοράς, αλλά και της παρανόησης της τάσης

της.

Στην δεύτερη περίπτωση, οι επιχειρήσεις εκμεταλλεύονται την ατομία ή την απροθυμία άλλων επιχειρήσεων να λανσάρουν ένα προϊόν το οποίο θεωρούν πως δεν θα έχει επιτυχία. Επιπλέον, εκμεταλλεύονται και την αλαζονεία των μεγάλων επιχειρήσεων, κυρίως, οι οποίες δεν προστατεύουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται ή προσπαθούν να εκμεταλλευτούν ένα μέρος της (κυρίως εκείνο των υψηλών εισοδημάτων). Και η στρατηγική αυτή έχει ως στόχο την κυριαρχία στην αγορά, χωρίς ωστόσο η νέα εταιρία να έρχεται σε ευθεία αντιπαράθεση με ήδη καθιερωμένες επιχειρήσεις του κλάδου, μιας και δραστηριοποιείται σε τμήματα της αγοράς που έχουν παραμεληθεί από τους μεγάλους ανταγωνιστές της.

8.2.3 Εστίαση σε συγκεκριμένο κομμάτι της αγοράς

Μέχρι τώρα, οι στρατηγικές στις οποίες αναφερθήκαμε, είχαν ως στόχο την κυριαρχία στην αγορά. Η συγκεκριμένη στρατηγική δεν αποσκοπεί τόσο στην κυριαρχία όσο στον έλεγχό της. Οι εταιρίες που ακολουθούν την στρατηγική αυτή είναι συνήθως μικρές σε μέγεθος, άγνωστες στο ευρύ κοινό και προσπαθούν να ελέγξουν μία μικρή σχετικά αγορά αποκτώντας μονοπώλιο. Τρεις είναι οι δυνατοί τρόποι με τους οποίους μία επιχείρηση μπορεί να πετύχει αυτό το στόχο.

Ο πρώτος είναι η δραστηριοποίηση σε μία μικρή αγορά, το προϊόν της οποίας είναι απαραίτητο σε μία άλλη μεγαλύτερη αγορά. Η επιτυχία της προϋποθέτει μία πολύ μικρή και εξειδικευμένη αγορά, στην οποία όποιος μπει πρώτος έχει το πλεονέκτημα. Το μειονέκτημα έγκειται στο ότι συνήθως αυτές οι επιχειρήσεις παραμένουν μικρές. Ο δεύτερος τρόπος είναι η χρήση

εξειδικευμένης γνώσης. Παρουσιάζει ομοιότητες με τον πρώτο τρόπο, ωστόσο διαφέρει στο γεγονός ότι οι πωλήσεις του συγκεκριμένου εξειδικευμένου προϊόντος, που δεν μπορεί να προσφέρει κανείς άλλος, εξαρτώνται από τις πωλήσεις ενός άλλου μεγαλύτερου, η μετατροπή του οποίου μπορεί να έχει δυσάρεστες συνέπειες για την εξαρτώμενη επιχείρηση. Τέλος, υπάρχουν και επιχειρήσεις οι οποίες λανσάρουν ένα ήδη υπάρχον προϊόν με ελαφρές τροποποιήσεις έτσι ώστε να ικανοποιεί συγκεκριμένες ανάγκες ενός τμήματος της αγοράς. Ο κίνδυνος από την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής είναι το μέγιστο της αγοράς, αφού τότε παύει να είναι ένα συγκεκριμένο κομμάτι με «ειδικές» προτιμήσεις.

8.2.4 Αλλαγή των χαρακτηριστικών του προϊόντος

Η τελευταία στρατηγική δεν αφορά τόσο την είσοδο ενός νέου προϊόντος στην αγορά όσο την προώθηση ενός ήδη υπάρχοντος χωρίς σημαντικές αλλαγές στην φύση και χρήση του. Αυτό μπορεί να γίνει με τέσσερις διαφορετικούς τρόπους.

Αρχικά, με αλλαγή στην τιμή του προϊόντος. Η αλλαγή στην τιμή δεν έχει να κάνει τόσο με την μείωση ή την αύξηση αυτής καθαυτή της τιμής, αλλά με τον προσδιορισμό της τιμής της χρήσης του προϊόντος. Με άλλα λόγια, η τιμή δεν θα αντιπροσωπεύει τα βιομηχανικά ή άλλο κόστος για την παραγωγή του προϊόντος, αλλά την χρησιμότητά του στον πελάτη. Εξάλλου, το ίδιο προϊόν μπορεί να χρησιμοποιείται για διαφορετικούς σκοπούς από τους καταναλωτές. Αυτή την διαφορά στην χρησιμότητα μπορεί να εκμεταλλευτεί ο επιχειρηματίας και να προσελκύσει νέους πελάτες στην επιχείρησή του. Παρόμοιος με τους δύο προηγούμενους τρόπους είναι η προσαρμογή του προϊόντος στις ανάγκες του

καταναλωτή, όπως η τιμή ή συσκευασία. Αντίστοιχα, είναι και η εστίαση στην προσθήκη αξίας στον καταναλωτή από την χρήση του προϊόντος, που συχνά είναι διαφορετική από εκείνη του παραγωγού.

8.3 Επιχειρηματικά Δίκτυα

Στην παρούσα ενότητα γίνεται λόγος για τη συνεισφορά των επιχειρηματικών δικτύων στην επιχειρησιακή πρόοδο. Αρχικά, δίνουμε έναν ορισμό και στην συνέχεια τα κατηγοριοποιούμε με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά⁵⁶.

8.3.1 Ορισμός Επιχειρηματικών Δικτύων

Τα επιχειρηματικά δίκτυα θα μπορούσαμε να τα ορίσουμε σαν το άθροισμα των σχέσεων στις οποίες συμμετέχει ένας επιχειρηματίας, οι οποίες, τουλάχιστον σε ένα μεγάλο ποσοστό, χρησιμοποιούνται ούτως ώστε να προάγει τα συμφέροντά του και να προωθήσει την επιχείρησή του.

Οι σχέσεις αυτές μπορεί να διαρθρώνονται μέσα από τους μηχανισμούς της συμμετοχής του επιχειρηματία σε επίσημους οργανισμούς, μέσα από τους συνδέσμους που αναπτύσσει ο επιχειρηματίας με το δίκτυο των προμηθευτών του, των διανομέων και των καταναλωτών, ή ακόμη και μέσα από τη χρησιμότητα που παρέχουν οι κοινωνικές επαφές.

8.3.2 Χαρακτηριστικά Δικτύων

Η μελέτη των δικτύων απαιτεί την εξεύρεση τρόπων ανάλυσης της δομής τους. Οι ακόλουθες μέθοδοι χρησιμοποιούνται γι' αυτόν τον σκοπό. Στην επόμενη ενότητα θα μελετήσουμε τον τρόπο με τον οποίο τα επιχειρηματικά δίκτυα σε διάφορες χώρες διαθέτουν μία ποικιλία από δομές, οι οποίες

⁵⁶ Για περισσότερη ανάλυση βλ. Πετράκης (2002), Κεφ. 10, και Brereton D., Jones O. (2002)

διέπονται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά δικτύων:

1. **Δυνατή/Ασθενής σύνθεση δεσμών.** Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αναφέρεται στην παρουσία ισχυρών και ασθενών δεσμών στο δίκτυο του επιχειρηματία.
2. **Κεντρικότητα.** Λόγω του κεντρικού ρόλου του επιχειρηματία στη μελέτη των δικτύων, συχνά τον τοποθετούμε στο κέντρο ενός επιχειρηματικού δικτύου. Μέσα από το χαρακτηριστικό της κεντρικότητας, ο επιχειρηματίας μπορεί και κατευθύνει ως ένα βαθμό το δίκτυό του.
3. **Πυκνότητα.** Το χαρακτηριστικό αυτό μετρά την ποσότητα των ατόμων του δικτύου του επιχειρηματία που γνωρίζονται μεταξύ τους. Αν το δίκτυο είναι πυκνό, και οι περισσότεροι συμμετέχοντες γνωρίζονται μεταξύ τους, τότε σε αυτή την περίπτωση οι πληροφορίες θα ρέουν με ταχύ ρυθμό μέσα στο δίκτυο, πράγμα το οποίο αποτελεί ένα πλεονέκτημα. Ωστόσο, τα πυκνά δίκτυα είναι πιθανό να αποτελούνται από διάφορες κατηγορίες ατόμων, όποτε το δίκτυο να είναι κάπως άκαρπτο και ομοιογενές.
4. **Ποικιλομορφία.** Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό αφορά την ποικιλομορφία και την ετερογενή ιδιότητα του δικτύου. Επιπλέον, την προσβασιμότητα σε ευρεία γκάμα ανθρώπων και επομένως σε ένα αξιόλογο πλήθος από συμβουλές, πληροφορίες και άλλες πηγές. Όσο πιο ετερογενές είναι ένα δίκτυο τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες για τον επιχειρηματία να εκμεταλλευτεί τις νέες ευκαιρίες.
5. **Μέγεθος.** Το μέγεθος των επαφών δεν είναι εύκολα μετρήσιμο αφού θα πρέπει να λάβουμε υπόψη μας και τις εν δυνάμει επαφές του

επιχειρηματία στα πλαίσια της τοποθεσίας, της βιομηχανίας, της πελατειακής βάσης κτλ.. Σε γενικές γραμμές, οι επιχειρηματίες διαθέτουν σχετικά μικρά δίκτυα, πράγμα που οφείλεται στον περιορισμένο διαθέσιμο χρόνο τους. Για αυτό τον λόγο, οι επιχειρηματίες είναι πιο πιθανό να επενδύσουν χρόνο στις δικτυακές εκείνες σχέσεις στις οποίες διέκριναν πιθανότητες άμεσης ανταμοιβής, περισσότερο από εκείνες που στηρίζονταν σε κερδοσκοπικούς δεσμούς.

6. **Τυπικότητα.** Εδώ τίθεται το ερώτημα εάν το δίκτυο συγκροτείται πρωταρχικά μέσα από τη συμμετοχή σε επίσημους οργανισμούς ή αν η δομή του αποτελεί ένα πλέγμα από ανεπίσημους δεσμούς. Οι επίσημοι οργανισμοί συνήθως περιλαμβάνουν διάφορα σωματεία, όπως τα σωματεία εμπόρων, τους συνδέσμους εξαγωγέων, το Εμπορικό Επιμελητήριο, διάφορα πανεπιστημιακά τεχνολογικά δίκτυα κλπ. Οι ανεπίσημοι ή άτυποι οργανισμοί δεν χαρακτηρίζονται από μία επίσημη οργανωτική δομή και μπορεί να είναι μία ομάδα φίλων ή επαγγελματικών γνωριμιών. Οι επίσημες δομές χαρακτηρίζονται συνήθως από έναν επαγγελματισμό και μία τυπικότητα στις συναλλαγές, η οποία ωστόσο πολλές φορές μπορεί να καταλήξει σε μία γραφειοκρατική ακαμψία, πράγμα το οποίο απωθεί τον επιχειρηματία.

7. **Προσβασιμότητα.** Το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό εξετάζει την δυνατότητα του δικτύου να προσφέρει πρόσβαση σε εν δυνάμει χρήσιμες επαφές. Η προσβασιμότητα του δικτύου είναι δύσκολο να υπολογισθεί και δε θα έπρεπε να συγχέεται με το απλό μέγεθος του,

ισχυρού δεσμού, δικτύου. Ακόμη κι αν υπάρχει ένας μόνο ισχυρός δεσμός, αυτός και μόνο, δυναμικά, μπορεί να παράσχει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να έχει πρόσβαση σε σημαντικές πηγές πληροφόρησης.

8. **Γεωγραφική Κατανομή του δικτύου.** Τα δίκτυα είναι ενσωματωμένα σε τοπικό, εθνικό ή διεθνές επίπεδο. Όταν μιλάμε για δίκτυα τοπικά τότε θεωρούμε ότι είναι ενσωματωμένα σε κοινότητες. Για τις μικρές επιχειρήσεις, η γεωγραφική κατανομή του δικτύου είναι συνήθως τοπική. Για τις μεγάλες διεθνείς βιομηχανίες, για παράδειγμα, ακόμα και οι ισχυροί δεσμοί μπορεί να επεκτείνονται και πέρα από τα τοπικά ή διεθνή σύνορα. Οι νέες και μικρότερες επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από τοπικά δίκτυα, συνήθως οικογενειακά ή/ και φιλικά.

8.4 Επιλογή & Αξιολόγηση Στρατηγικής

Κάθε επιχείρηση επιλέγει και εφαρμόζει την στρατηγική εκείνη που εξυπηρετεί τους στόχους που έχει θέσει στο επιχειρηματικό σχέδιο και που φυσικά αρμόζουν στην αρχική επιχειρηματική ιδέα. Ειδικότερα στις νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις, η προσωπικότητα και το ένστικτο του επιχειρηματία παίζουν σπουδαίο ρόλο. Σε κάθε περίπτωση, η στρατηγική που θα επιλεγεί θα πρέπει να αξιολογείται ανά τακτά διαστήματα, αλλά να μην μεταβάλλεται συχνά. Ένας λόγος αποτυχίας των επιχειρήσεων είναι η συχνή αλλαγή στρατηγικών. Οι πολιτικές που εξυπηρετούν την στρατηγική είναι υπό συνεχή αναθεώρηση. Η συνέπεια, ωστόσο, στην στρατηγική της επιχείρησης πρέπει να είναι μακροχρόνια. Η αξιολόγηση της στρατηγικής γίνεται με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί εξ αρχής. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες τεχνικές, η ανάλυση των

οποίων ξεφεύγει από τα πλαίσια της παρούσας εργασίας. Αυτό που πρέπει να ειπωθεί όμως είναι ότι η αξιολόγηση είναι τόσο απαραίτητη όσο η συνέπεια στην στρατηγική, καθώς εκείνη είναι άλλωστε που θα κρίνει και το τελικό αποτέλεσμα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9: Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο καταθέτονται τα αποτελέσματα εμπειρικών ερευνών από ευρωπαϊκούς οργανισμούς σχετικά με την επιχειρηματικότητα στην Ευρωπαϊκή Ένωση και πιο συγκεκριμένα για την Ελλάδα. Οι οργανισμοί αυτοί είναι το Global Entrepreneurship Monitor (GEM), το EuroBarometer, και το EuroChamber και τα στοιχεία αφορούν τις χρονικές περιόδους 2003 και 2004. Επιπλέον, χρησιμοποιήθηκαν και στοιχεία από ακαδημαϊκές έρευνες σχετικά με τις πηγές των επιχειρηματικών ιδεών και τις στρατηγικές που ακολουθούν οι Έλληνες επιχειρηματίες.

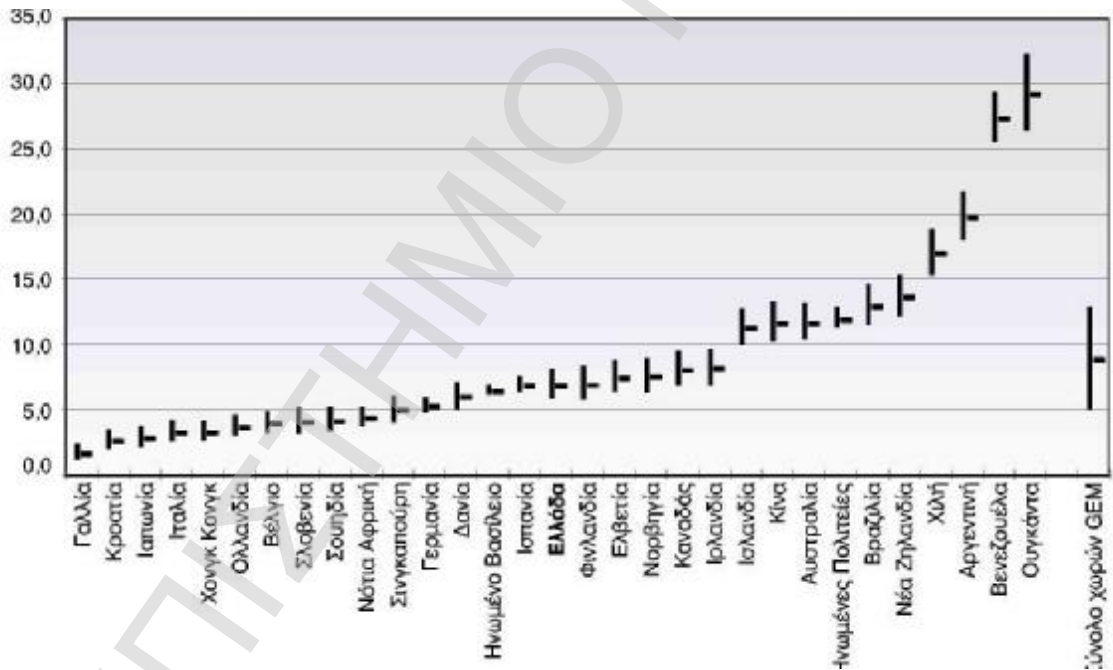
Το GEM αποτελεί το μοναδικό ερευνητικό πρόγραμμα παγκοσμίως, που μελετά την επιχειρηματικότητα σε διαχρονική βάση και συγκριτικά για συγκεκριμένες χώρες και περιοχές του πλανήτη. Η έρευνα του EuroBarometer εκπονείται από την Ε.Ε. ανά τακτά χρονικά διαστήματα προκειμένου να απεικονίσει την κατάσταση της επιχειρηματικότητας στην Ευρώπη. Τέλος, η μελέτη του EuroChamber, της Ένωσης των Ευρωπαϊκών Επιμελητηρίων αφορά τη γυναικεία επιχειρηματικότητα για το έτος 2004. Οι ενότητες που εξετάζουμε στο παρόν κεφάλαιο έχουν να κάνουν με την συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα, την γυναικεία επιχειρηματικότητα, την χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δράσης, καθώς επίσης τις πηγές των επιχειρηματικών ιδεών και τις στρατηγικές που ακολουθούνται.

9.1 Συνολική Επιχειρηματική Δραστηριότητα

Το παρακάτω διάγραμμα παρουσιάζει τον Δείκτη Συνολικής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας ανά χώρα για το έτος 2003. Προέρχεται από την έρευνα του

πληθυσμού, η οποία έγινε σε κάθε χώρα ανάμεσα σε άτομα μεταξύ των ηλικιών 18 ως 64 ετών, το ηλικιακό διάστημα δηλαδή που θεωρείται γενικά ως εκείνο κατά το οποίο κάποιος βρίσκεται στην «παραγωγική» φάση της ζωής του. Το δείγμα ήταν τουλάχιστον 2000 άτομα για τις περισσότερες χώρες, αριθμός που θεωρείται κατάλληλος για την εξαγωγή συμπερασμάτων σε επίπεδο στατιστικής βεβαιότητας 95%. Τέλος, οι προδιαγραφές της έρευνας πεδίου απαιτούσαν την σταθμισμένη περιφερειακή κατανομή του δείγματος στο πλαίσιο κάθε χώρας.

Πίνακας 1: Δείκτης Συνολικής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας ανά χώρα
(άτομα ανά 100 ενήλικες, 18-64 ετών, 95% διάστημα εμπιστοσύνης)



Πηγή :IOBE GEM σελ.12

Το διάγραμμα παρουσιάζει τον δείκτη Συνολικής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας ανά χώρα, σε αυξητική διάταξη από την χώρα με τον χαμηλότερο δείκτη (Γαλλία, 1,63), μέχρι εκείνη με τον υψηλότερο (Ουγκάντα, 29,20). Ο μέσος όρος του δείκτη για τις 31 χώρες που έλαβαν μέρος στην έρευνα το 2003 σταθμισμένος βεβαίως με βάση τον ενεργό πληθυσμό είναι 8,80. Οι κάθετες γραμμές για κάθε χώρα περιγράφουν το εύρος του στατιστικού

σφάλματος, πράγμα που μειώνει σχετικά την αξία μιας αυστηρής κατάταξης των χωρών με βάση το ύψος του δείκτη.

Η Ελλάδα βρίσκεται στη 16η θέση της παγκόσμιας κατάταξης, σε μια ομάδα Ευρωπαϊκών κυρίως χωρών, που περιλαμβάνει τις Γερμανία, Δανία, Η.Β., Ισπανία, Φινλανδία, Ελβετία, Νορβηγία, Καναδά και Ιρλανδία. Με δεδομένο το μέγεθος του στατιστικού σφάλματος, δεν έχει μεγάλη σημασία η κατάταξη των χωρών εντός της ομάδας. Πάντως ο δείκτης συνολικής επιχειρηματικής δραστηριότητας για την Ελλάδα υπολογίζεται στο 6,8%. Με βάση τον ενεργό πληθυσμό, το ποσοστό αυτό μεταφράζεται σε έναν αριθμό περίπου 460.000 ατόμων ηλικίας 18 έως 64, που δήλωσαν ότι κατά το 2003 βρίσκονταν στη διαδικασία ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης, ή διηύθυναν/ ήταν μέτοχοι μιας νέας επιχείρησης. Ο αριθμός αυτός είναι προφανώς σημαντικότερος για τα ελληνικά δεδομένα, αφού αναδεικνύει το γεγονός ότι το φαινόμενο που καταγράφεται στην παρούσα μελέτη αφορά ένα εξαιρετικά υψηλό μέρος του πληθυσμού της χώρας.

9.2 Ανασταλτικοί Παράγοντες Επιχειρηματικότητας

Στην έρευνα που διεξήγαγε το Eurobarometer σε όλα τα κράτη μέλη της Ε.Ε., μελέτησε και τους λόγους που αποτρέπουν τους Ευρωπαίους πολίτες από την ανάληψη της επιχειρηματικής δράσης. Επικεντρώνοντας τα ευρήματα αυτής της έρευνας στην Ελλάδα, τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2 Λόγοι προτίμησης της ετεροαπασχόληση από την αυτοαπασχόληση

Σταθερό Εισόδημα	63%	Έλλειψη Ικανοτήτων	1%
Σταθερή Εργασία	56%	Απασχόληση σε άλλη Εργασία	1%

Λιγότερο Ρίσκο	15%	Έλλειψη Επιχειρηματικής Ιδέας	1%
Σταθερή Ασφάλιση	10%	Γραφειοκρατία	1%
Έλλειψη Χρόνου	6%	Δεν το σκέφτηκαν ποτέ	3%
Αδιαφορία προς την Αυτοαπασχόληση	1%	Έλλειψη Γνώσεων	1%
Έλλειψη Χρηματικών Πόρων	1%	Άλλο	0%
Έλλειψη Ικανοτήτων	1%	ΔΞ/ΔΑ	2%

Πηγή: Eurobarometer σελ. 10

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα, οι Έλληνες ιεραρχούν ως κυριότερο παράγοντα προτίμησης της ετεροαπασχόλησης από την αυτοαπασχόληση το σταθερό εισόδημα και εργασία. Αντίθετα, δεν θεωρούν ότι δεν έχουν τις γνώσεις, τις ικανότητες ή την επιχειρηματική ιδέα, ενώ απορρίπτουν τον ισχυρισμό της γραφειοκρατίας και της έλλειψης των χρηματικών πόρων.

Ο παρακάτω πίνακας συγκεντρώνει τους κυριότερους παράγοντες που, σύμφωνα με την έρευνα του Eurobarometer, απωθούν τους Έλληνες από την διαδικασία της ίδρυσης της δικής τους επιχείρησης.

Πίνακας 3: Οι κυριότεροι φόβοι στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης

Πιθανότητα Χρεοκοπίας	42%
Πιθανότητα απώλειας προσωπικής Περιουσίας	17%
Αβεβαιότητα Εισοδήματος	48%
Αβεβαιότητα Εργασίας	38%
Προσωπική Εργασία	11%
Αποτυχία	25%
ΔΞ/ΔΑ	2%

Πηγή: Eurobarometer σελ. 48

Παρατηρούμε ότι οι τρεις κυριότεροι παράγοντες είναι η αβεβαιότητα που προσφέρει η επιχειρηματική δράση ως προς το εισόδημα και την εργασία, και τρίτον η αυξημένη πιθανότητα χρεοκοπίας. Επιπλέον, μπορούμε να πούμε μετά βεβαιότητας ότι οι Έλληνες δεν ακολουθούν καριέρα επιχειρηματία περισσότερο επειδή δεν νιώθουν σιγουριά ως προς το εισόδημά που θα τους αποφέρει, παρά από τον φόβο για αποτυχία ή την δυσκολία πρόσβασης στους χρηματικούς πόρους. Τέλος, φοβούνται την πιθανότητα της χρεοκοπίας, όχι όμως και το στίγμα της αποτυχίας ή της απώλειας της προσωπικής τους περιουσίας, που όπως θα φανεί και παρακάτω είναι ο κυριότερος χρηματοδότης της επιχειρηματικής τους προσπάθειας.

9.3 Λόγοι Ανάληψης Επιχειρηματικής Δράσης

Πέρα από την ύπαρξη αρνητικών παραγόντων που εμποδίζουν την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης, η έρευνα του Eurobarometer εντοπίζει και εννέα βασικούς λόγους που την ενθαρρύνουν. Επικεντρώνοντας την προσοχή μας στην Ελλάδα και πάλι ο παρακάτω πίνακας παραθέτει τις απαντήσεις που δόθηκαν.

Πίνακας 4: Λόγοι ανάληψης επιχειρηματικής δραστηριότητας

Ανεξαρτησία	80%	Απουσίες Επαγγελματικών Ευκαιριών	2%
Καλύτερες Προοπτικές Εισοδήματος	53%	Ευνοϊκό Οικονομικό Κλίμα	17%
Δημιουργικότητα	30%	Τοπικές Επαγγελματικές Ευκαιρίες	1%
Επιχειρηματική Ιδέα	14%	Άλλο	2%

Αβεβαιότητες Σχετικά με την Εργασία	4%	ΔΞ/ΔΑ	0%
Οικογενειακό Περιβάλλον	2%		

Πηγή: Eurobarometer σελ. 17

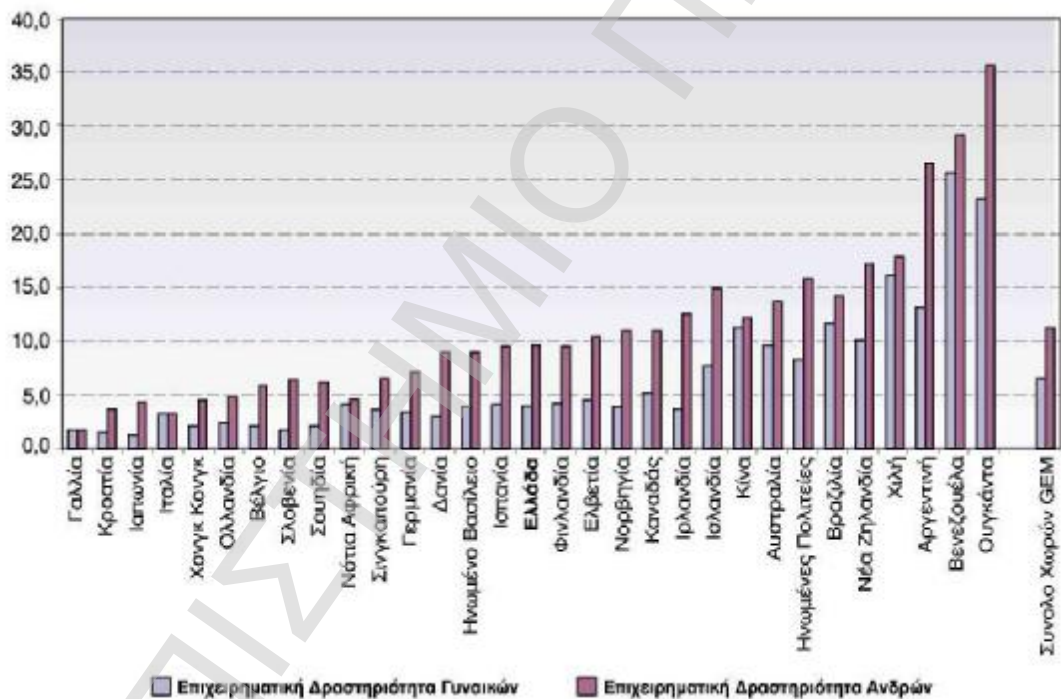
Από τις απαντήσεις βγαίνει αβίαστα το συμπέρασμα, πως οι Έλληνες επιθυμούν να ιδρύσουν την δική τους επιχείρηση προκειμένου να αποκτήσουν την ανεξαρτησία τους, οικονομική κατά κύριο λόγο. Αυτό συνδυάζεται και από την δεύτερη προτίμηση τις καλύτερες προοπτικές στο εισόδημα που προσφέρονται απ' ότι στην ετεροαπασχόληση. Χαμηλότερα στην κατάταξη βρίσκονται απαντήσεις όπως το ευνοϊκό οικονομικό κλίμα ή οι προτροπές του οικογενειακού περιβάλλοντος. Παρατηρούμε, δηλαδή, ότι ο μεγαλύτερος φόβος (αβέβαιο εισόδημα) των Ελλήνων στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης είναι ταυτόχρονα και το μεγαλύτερο κίνητρο (καλύτερο εισόδημα), γεγονός που σημαίνει ότι τελικά υπερτερεί η θέληση για καλύτερη οικονομική κατάσταση έναντι της αβεβαιότητας για την επίτευξη αυτού του στόχου.

9.4 Γυναικεία Επιχειρηματικότητα

Σε όλο τον κόσμο η γυναικεία επιχειρηματικότητα φαίνεται ότι κινείται σε σταθερά χαμηλότερα επίπεδα της επιχειρηματικότητας των ανδρών. Ωστόσο, αξίζει να επισημανθεί η σημαντική διαφορά ανάμεσα στις αναπτυσσόμενες και τις ανεπτυγμένες χώρες και περιοχές του πλανήτη. Στις πρώτες, ο δείκτης της γυναικείας επιχειρηματικότητας εμφανίζεται σταθερά και σημαντικά υψηλότερος σε σχέση με τις τελευταίες. Η ανάγκη φαίνεται ότι συνιστά τον παράγοντα εκείνο που είναι σε θέση να υπερβεί κοινωνικές προκαταλήψεις αιώνων. Από την άλλη

πλευρά, στις ανεπτυγμένες χώρες, όπου η πίεση της ανάγκης είναι σημαντικά μειωμένη, οι ίδιες αυτές προκαταλήψεις φαίνεται ότι επανακτούν το προβάδισμα, όπως φαίνεται από τα στοιχεία όλων των ευρωπαϊκών χωρών, και μάλιστα χωρών που έχουν κάνει τεράστια βήματα στην κατεύθυνση της γυναικείας χειραφέτησης σε πολλούς άλλους τομείς κοινωνικής δραστηριότητας (π.χ. Σκανδιναβικές χώρες).

**Πίνακας 5: Συνολική Επιχειρηματική Δραστηριότητα κατά Φύλο
(άτομα ανά 100 ενήλικες, 18-64 ετών)**



Πηγή: IOBE GEM σελ. 58

Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει την επιχειρηματική δραστηριότητα ανδρών και γυναικών στην Ευρώπη ως ποσοστό της Συνολικής Επιχειρηματικής Δραστηριότητας σε κάθε χώρα. Η υπόθεση που διατυπώθηκε προηγουμένως, για την ισχύ κάποιων κοινωνικών προκαταλήψεων, φαίνεται να επιβεβαιώνεται από τα αριθμητικά δεδομένα που καταγράφονται. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η επιχειρηματικότητα των γυναικών εμφανίζει μια εκπληκτική σταθερότητα, δεδομένου ότι κυμαίνεται ελαφρά πάνω ή κάτω από το 30% της

συνολικής επιχειρηματικότητας κάθε χώρας. Στην Ελλάδα, η επιχειρηματικότητα των γυναικών βρίσκεται ακριβώς στον μέσο όρο των ευρωπαϊκών χωρών (29,42%).

**Πίνακας 6: Συνολική Επιχειρηματική Δραστηριότητα κατά φύλο
(% συμμετοχής στη συνολική επιχειρηματική δραστηριότητα)**

	Ανδρών (%)	Γυναικών (%)
Γαλλία	51,2	48,8
Κροατία	72,2	27,8
Ιταλία	49,9	50,1
Ολλανδία	66,9	33,1
Βέλγιο	74,4	25,6
Σλοβενία	79,3	20,7
Σουηδία	74,8	25,2
Γερμανία	67,9	32,1
Δανία	75,4	24,6
Ηνωμένο	69,9	30,1
Ελλάδα	70,6	29,4
Ισπανία	69,9	30,1
Φινλανδία	69,5	30,5
Ελβετία	70,1	29,9
Νορβηγία	73,8	26,2
Ιρλανδία	77,4	22,6
Ισλανδία	66,1	33,9

Πηγή: GEM σελ. 59

Πιο συγκεκριμένα για την γυναικεία επιχειρηματικότητα, μελέτη του Eurochamber έδειξε πως περίπου το 70% των Ελληνίδων επιχειρηματιών έχουν τελειώσει την πρωτοβάθμια ή δευτεροβάθμια εκπαίδευση⁵⁷, ενώ το 80% αυτών διοικεί την οικογενειακή επιχείρηση μαζί με το σύζυγό τους⁵⁸. Χαρακτηριστικά είναι δύο γεγονότα. Το πρώτο ότι το 60% δεν έχει βοήθεια στο

⁵⁷Βλ. EuroChambers σελ. 5

⁵⁸Βλ. EuroChambers. σελ. 6

σπίτι, με αποτέλεσμα να έχει έναν διπλό ρόλο νοικοκυράς-επιχειρηματίας⁵⁹. Το δεύτερο, είναι ότι μόλις το 35% έχει δουλέψει στο παρελθόν πριν αποκτήσει την ιδιότητα της επιχειρηματία⁶⁰.

Τα κυριότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες επιχειρηματίες σε πανευρωπαϊκό επίπεδο είναι εκείνα της χρηματοδότησης και του συνδυασμού της επιχειρηματικής δραστηριότητας και της οικογένειας. Ο παρακάτω πίνακας παραθέτει τα προβλήματα αυτά, όπως τα ιεραρχούν οι γυναίκες επιχειρηματίες.

Πίνακας 7: Προβλήματα ανάληψης επιχειρηματικής δράσης για τις γυναίκες επιχειρηματίες

Χρηματοοικονομικοί πόροι	49,9%
Συνδυασμός οικογένειας και εργασίας	45,5%
Έλλειψη χρόνου για εκπαίδευση	27,7%
Άλλοι λόγοι	16,9%
Κανένα εμπόδιο	12,3%
Κοινωνική αποδοχή	6,9%

Πηγή: EuroChamber σελ. 10

Το κυριότερο πρόβλημα που αντιμετωπίζουν είναι εκείνο της χρηματοδότησης της επιχείρησής του, καθώς επίσης και του συνδυασμού της επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Η δυσκολία συνδυασμού εργασίας και οικογένειας, είχε ήδη εντοπιστεί παραπάνω από την έλλειψη βοήθειας στις δουλειές του σπιτιού. Αξιοσημείωτο είναι το 12% των γυναικών επιχειρηματιών που δηλώνουν πως δεν αντιμετωπίζουν κανένα πρόβλημα, απάντηση που δεν δίνεται ούτε και από επιτυχημένους άνδρες επιχειρηματίες.

Τέλος, οι βασικοί λόγοι που οι γυναίκες ακολουθούν την καριέρα της επιχειρηματία είναι η ελευθερία και η λήψη αποφάσεων σε ποσοστό 47,2% και

⁵⁹ Βλ. EuroChambers. σελ. 7

⁶⁰ Βλ. EuroChambers. σελ. 8

η επιθυμία να βγάλουν τα δικά τους λεφτά σε ποσοστό 45,9%. Στο παρακάτω πίνακα φαίνονται αναλυτικά οι βασικότεροι λόγοι που οδηγούν τις γυναίκες στην ανάληψη επιχειρηματικής δράσης.

Πίνακας 8: Λόγοι ανάληψης γυναικείας επιχειρηματικής δράσης

Ανεξαρτησία	47,2%
Μεγαλύτερα εισοδήματα	45,9%
Ανάγκη για επιτυχία	42,4%
Δεν επιθυμούσα να εργαστούν για άλλους	36,5%
Επιχειρηματική ιδέα	25,1%
Άλλοι λόγοι	17,4%
Κοινωνικό status	14,6%

Πηγή: Eurochamber σελ. 10

9.5 Η χρηματοδότηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα

Ένα τμήμα της έρευνας του πληθυσμού που πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα αφιερώνεται στη διερεύνηση του ύψους της επένδυσης που κατευθύνθηκε στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων κατά το 2003, το μέρος που κάλυψαν οι ίδιοι οι «επίδοξοι» επιχειρηματίες με δικά τους χρήματα, και τις πηγές από τις οποίες άντλησαν πρόσθετη χρηματοδότηση.

Μια πρώτη πηγή χρηματοδότησης είναι η συσσωρευμένη αποταμίευση των ίδιων των επίδοξων επιχειρηματιών. Οι υπόλοιπες πηγές χρηματοδότησης παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα

Πίνακας 9: Άλλες πηγές χρηματοδότησης

Μέλη της στενής οικογένειας	25,0%
Άλλοι συγγενείς	13,6%
Φίλοι ή γείτονες	6,8%
Τράπεζες	31,8%

Κρατικά Προγράμματα

20,5%

Πηγή: GEM σελ. 51

Παρατηρούμε ότι η κυριότερη πηγή χρηματοδότησης των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στην Ελλάδα προέρχεται από την οικογένεια σε ποσοστό 38,6%, ενώ σε δεύτερη μοίρα έρχεται ο εξωτερικός δανεισμός και δη από τις τράπεζες. Μόλις το 20,5% των Ελλήνων επιχειρηματιών επωφελήθηκαν από τα κρατικά/ ευρωπαϊκά προγράμματα χρηματοδότησης νέων επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα αυτά μας οδηγούν σε δύο βασικά συμπεράσματα. Το πρώτο είναι η αποτυχία της απορρόφησης των κοινοτικών κονδυλίων και το δεύτερο ο ισχυρός και καθοριστικός ρόλος που διαδραματίζουν οι τράπεζες σε έναν χώρο που θα έπρεπε να κυριαρχούν οι θερμοκοιτίδες επιχειρήσεων και οι εταιρίες κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών.

9.6 Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών

Σε πρόσφατη μελέτη⁶¹ εντοπίστηκαν οι βασικές πηγές επιχειρηματικών ιδεών για τους Έλληνες επιχειρηματίες. Ως κύριες πηγές εντοπίζονται οι προηγούμενες εμπειρίες του επιχειρηματία, η μίμηση άλλων επιχειρηματιών, αλλά και η διερεύνηση της αγοράς. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα ευρήματα της έρευνας.

Πίνακας 10: Πηγή Επιχειρηματικών Ιδεών

Διερεύνηση της Αγοράς	24%
Μίμηση	26,8%
Προηγούμενη Εμπειρία	36,5%
Συμπτώσεις	7,3%
Άλλοι Λόγοι	5,4%

Πηγή : Καραγιάννης Α. Δ., Ζαρίφης Α., Πουλάκος Κ. (2005), σελ. 23

⁶¹ Βλ. Καραγιάννης Α. Δ., Ζαρίφης Α., Πουλάκος Κ. (2005), σελ. 12-31

Για τους περισσότερους επιχειρηματίες η σύλληψη της πρώτης ιδέας, προήλθε από την απασχόλησή τους σε αντίστοιχη επιχείρηση, ενώ κατά δεύτερο λόγο διαδέχθηκαν τους γονείς τους στην διοίκηση της επιχείρησης. Σημαντικός παράγοντας ήταν και οι σπουδές, καθώς ένα 15% των ερωτηθέντων επιχειρηματιών ίδρυσαν την επιχείρησή τους ως συνέχεια των σπουδών τους. Αναλυτικότερα παρουσιάζονται όλες οι γενικές κατηγορίες των πηγών των επιχειρηματικών ιδεών στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 11: Σύλληψη πρώτης ιδέας

Απασχόληση σε παρόμοια επιχείρηση	23,6%
Οικογενειακή επιχείρηση	21,5%
Συνέχεια των σπουδών	15%
Έλλειψη παρόμοιων επιχειρήσεων	13,4%
Ανεπαρκής παρουσία παρόμοιων επιχειρήσεων	10,6%
Σύμπτωση	7,3%
Μίμηση άλλου επιχειρηματία	5,3%
Άλλοι λόγοι	3,3%

Πηγή: Καραγιάννης Α. Δ., Ζαρίφης Α., Πουλάκος Κ. (2005), σελ. 22

Αν θελήσουμε να διακρίνουμε και να ιεραρχήσουμε τις πηγές των επιχειρηματικών ιδεών ανάλογα με το φύλο του επιχειρηματία, τότε προκύπτει ο εξής πίνακας:

Πίνακας 12: Ιεράρχηση πηγών επιχειρηματικών ιδεών ανά φύλο

Ανδρες επιχειρηματίες	Γυναίκες επιχειρηματίες
Εμπειρίες	Συνέχεια σπουδών- εμπειρίες
Οικογενειακή παράδοση	Οικογενειακή παράδοση
Έλλειψη παρομοίων επιχειρήσεων	Σύμπτωση
Συνέχεια σπουδών	Μη ικανοποίηση πελατών από άλλες επιχειρήσεις
Μη ικανοποίηση πελατών από άλλες επιχειρήσεις	Έλλειψη παρομοίων επιχειρήσεων

Πηγή: Καραγιάννης Α. Δ. (2005), σελ. 24-25

Παρατηρούμε ότι οι πηγές δεν διαφοροποιούνται σημαντικά ανάλογα με το φύλο. Στις πρώτες θέσεις και για τους δύο είναι οι προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες και η συνέχιση της οικογενειακής επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ακαδημαϊκές σπουδές. Αυτό που μπορούμε να πούμε, με επιφύλαξη, είναι ότι οι άνδρες επιχειρηματίες εντοπίζουν πιο εύκολα τις ευκαιρίες αφού ιεραρχούν ως τρίτη την επιλογή «έλλειψη παρόμοιων επιχειρήσεων», ενώ οι γυναίκες τελευταία. Αντίθετα, φαίνεται οι γυναίκες επιχειρηματίες να αφήνουν τις εξελίξεις περισσότερο στην τύχη μιας και ιεραρχούν ως τρίτη την επιλογή της τυχαίας ίδρυσης (σύμπτωση), όταν οι άνδρες δεν την τοποθετούν στις πέντε πρώτες.

9.7 Στρατηγικές Εισόδου & Ανάπτυξης Επιχειρήσεων

Σε σχετική έρευνα⁶², οι Έλληνες επιχειρηματίες προσδιόρισαν τις στρατηγικές που ακολούθησαν τόσο κατά την έναρξη όσο και κατά το στάδιο της ανάπτυξης της επιχείρησής τους. Οι Έλληνες επιχειρηματίες εντοπίζουν την τεχνολογική πρόοδο ως βασικό στοιχείο για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, γι' αυτό και επενδύουν σε έρευνα κα ανάπτυξη σε ποσοστό 41,1%. Ο παρακάτω πίνακας αποδίδει με σαφήνεια τις απαντήσεις τους.

Πίνακας 13: Τεχνολογική ανάπτυξη ως στρατηγικό πλεονέκτημα

Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τεχνολογική πρόοδο		Επενδύσεις σε έρευνα/ ανάπτυξη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών	
Πάντα	33,3%	Πάντα	41,1%
Τις περισσότερες φορές	43,5%	Λίγες φορές	37,4%
Σπάνια	22,4%	Όχι	21,5%
Δ. Α.	0,8%	Δ. Α.	0%

Πηγή: Καραγιάννης Α. Δ., Δρακοπούλου-Ντοντ Σ. (2005), σελ. 10-11

⁶² Βλ. Καραγιάννης Α. Δ., Δρακοπούλου-Ντοντ Σ. (2005)

Αντίθετα, δεν δείχνουν να θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό ως βασικό συστατικό της στρατηγικής τους. Γι' αυτό μόλις το 33,3% επενδύει σε προγράμματα εκπαίδευσής τους, ωστόσο το 54,1% δίνει κίνητρα στους εργαζομένους⁶³. Για την μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης φαίνεται πως προτιμούν να διαφοροποιηθούν έναντι των ανταγωνιστών τους. Στον παρακάτω πίνακα φαίνεται αυτή η στρατηγική ξεκάθαρα.

Πίνακας 14: Διαφοροποίηση έναντι ανταγωνιστών

Προϊόντα/ υπηρεσίες συγκριτικά με ανταγωνιστές		Ποιοτική σύγκριση προσφοράς προϊόντων/υπηρεσιών		Σύγκριση πρωτοπορίας στην προσφορά προϊόντων/ υπηρεσιών σε ανταγωνιστές	
Λιγότερα	9,8%	Πολύ καλύτερα τα δικά του	41,1%	Πολύ πρωτοποριακά	8,5%
Τα ίδια	45,9%	Λίγο καλύτερα τα δικά του	23,6%	Όμοια με ανταγωνιστές	45,9%
Περισσότερα	44,3%	Τα ίδια	34,6%	Βελτιωμένα έναντι ανταγωνιστών	44,3%
Δ. Α.	0%	Δ. Α.	0,8%	Δ.Α.	1,35%

Πηγή: Καραγιάννης Α. Δ., Δρακοπούλου-Ντοντ Σ. (2005), σελ.17

Συνειδητός στρατηγικός στόχος τους⁶⁴ είναι η επαφή με τον πελάτη, την οποία και ιεραρχούν πρώτη, μέσω της οποίας θα επιτύχουν και αύξηση των πωλήσεων. Ακολουθεί η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και προϊόντων και έπειτα στρατηγικές προώθησης των πωλήσεων. Επίσης για την μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης προτιμούν να ακολουθηθούν αργά και σταθερά βήματα σε ποσοστό 70% και, φυσικά, να την κληροδοτήσουν στα παιδιά τους,

⁶³ Βλ. Καραγιάννης Α. Δ., Δρακοπούλου-Ντοντ Σ. (2005), σελ.13

⁶⁴ Βλ. Καραγιάννης Α. Δ., Δρακοπούλου-Ντοντ Σ. (2005), σελ.19-20

σε ποσοστό περίπου 70%⁶⁵.

Για την έως τώρα ανάπτυξη της επιχείρησής τους απαντούν πως έχουν προβεί σε έρευνα αγοράς, (ποσοστό 65,9%) αλλά και έχουν λάβει υπόψη τις υποδείξεις των πελατών, σε ποσοστό 75,6%⁶⁶. Χαρακτηριστικός για την μελλοντική ανάπτυξη της επιχείρησης είναι ο τρόπος με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Μόλις το 10% συμβουλευεται ειδικούς για το πώς θα αναπτύξει την επιχείρησή του ενώ αντίθετα το 58% λαμβάνει τις αποφάσεις μόνος του ή σε συνεργασία με την οικογένειά του. Αυτό φανερώνει την δυσπιστία που έχουν οι Έλληνες επιχειρηματίες ως προς την χρησιμότητα των συμβούλων επιχειρήσεων, αλλά και την αποτυχία των τελευταίων να τους πείσουν. Επίσης, εδώ ίσως εντοπίζεται ένα από τα αίτια του αυξανόμενου αριθμού των επιχειρήσεων που κλείνουν⁶⁷.

Πίνακας 15: Διαδικασία λήψης αποφάσεων

Δ.Α.	0,4%
Πάντα μόνος του	17,5%
Σε στενή συνεργασία με τους εργαζόμενους	23,2%
Σε πολύ μικρή συνεργασία με τους εργαζόμενους	8,1%
Σε συνεργασία με τα μέλη της οικογένειάς του	40,2%
Ακολουθώντας γνώμη ειδικών	10,6%

Πηγή: Καραγιάννης Α. Δ. (2005), σελ. 65-67

9.8 Συμπεράσματα Εμπειρικών Μελετών

Τα αποτελέσματα των ερευνών που παρουσιάστηκαν δίνουν μερικά χρήσιμα συμπεράσματα για την επιχειρηματικότητα στην χώρα μας. Πρώτα απ' όλα η συνολική επιχειρηματική δράση βρίσκεται πάνω από το μέσο ευρωπαϊκό όρο

⁶⁵ Βλ. Καραγιάννης Α. Δ. (2005), σελ. 17-18

⁶⁶ Βλ. Καραγιάννης Α. Δ. (2005), σελ. 29 και 32

⁶⁷ Σύμφωνα με μελέτη του ΣΕΒ (2004), ο αριθμός των επιχειρήσεων που διακόπτουν την λειτουργία τους έχει αυξηθεί τα τελευταία 15 χρόνια, φθάνοντας στο 40% του αριθμού των νεοϊδρυθέντων.

και μάλιστα στα επίπεδα χωρών όπως η Μ. Βρετανία και η Γαλλία. Η χρηματοδότηση των νέων επιχειρήσεων προέρχεται κυρίως από τον ίδιο τον επιχειρηματία, με τον τραπεζικό κλάδο να παίζει και σε αυτό τον τομέα της οικονομίας σημαντικό ρόλο. Ο Έλληνας επιχειρηματίας είναι γένους αρσενικού και μορφωμένος με επαγγελματική προϋπηρεσία, ενώ αυξητικές τάσεις παρουσιάζει και η γυναικεία επιχειρηματικότητα. Οι βασικότεροι λόγοι που ωθούν τους Έλληνες στην ίδρυση της δικής τους επιχείρησης είναι η αίσθηση της ανεξαρτησίας που τους δίνει, καθώς επίσης και οι καλύτερες προοπτικές εισοδήματος. Αντίθετα απωθούνται από την όλη διαδικασία εξαιτίας της έλλειψης σταθερού εισοδήματος.

Αναφορικά με τις στρατηγικές που ακολουθούν, προσέχουν πολύ τον ανταγωνισμό και προσπαθούν να προσφέρουν καλύτερης ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες, ενώ επενδύουν σε νέα προϊόντα και καινοτόμες τεχνολογίες. Ωστόσο λαμβάνουν τις αποφάσεις μόνοι τους, ή σε συνεργασία με την οικογένειά τους, γεγονός που πιθανόν να αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα της ανάπτυξης της επιχείρησης. Για την ίδρυση της επιχείρησής τους στηρίχθηκαν σε προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία, ενώ δεν κρύβουν ότι μιμήθηκαν άλλους επιτυχημένους επιχειρηματίες. Σημαντικό είναι και το ποσοστό εκείνων που ακολουθούν την οικογενειακή παράδοση. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στην Ελληνίδα και τον Έλληνα επιχειρηματία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 10: Μελέτες Περιπτώσεων Ελλήνων Επιχειρηματιών

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τρεις περιπτώσεις επιτυχημένων Ελλήνων επιχειρηματιών. Η μελέτη των περιπτώσεων αυτών περιλαμβάνει τα γνωρίσματα του επιχειρηματία και της επιχείρησης, όπως έχουν αναλυθεί στην παρούσα εργασία. Ο στόχος από την συγκεκριμένη μελέτη είναι να κατανοήσουμε την επιχειρηματική διαδικασία, τον ρόλο της επιχειρηματικής προσωπικότητας στην ίδρυση της επιχείρησης, τις πηγές των επιχειρηματικών ιδεών και τους τρόπους με τους οποίους αναπτύχθηκαν οι επιχειρήσεις.

10.1 Ευάγγελος Παπαστράτος: Γεννημένος Επιχειρηματίας

Ο Ευάγγελος Παπαστράτος υπήρξε ένα από τα τέσσερα αδέλφια που ίδρυσαν την καπνοβιομηχανία «ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ ΑΝΩΝΥΜΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΣΙΓΑΡΕΤΩΝ» (Π.Α.Β.Ε.Σ.). Ίσως ήταν και ο πρωτεργάτης της όλης προσπάθειας μιας και ήταν εκείνος που κατάφερε να ενώσει και τα τέσσερα αδέλφια της οικογένειας και τους έπεισε να ασχοληθούν αρχικά με το εμπόριο καπνού και έπειτα με την παραγωγή τσιγάρων. Τα στοιχεία που ακολουθούν για την ζωή αυτού του σημαντικού επιχειρηματία για τον τόπο έχουν προκύψει από την μελέτη της αυτοβιογραφίας του⁶⁸.

10.1.1 Τα Πρώτα Επιχειρηματικά Βήματα

Η καπνοβιομηχανία «ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ» δεν ήταν τη πρώτη επιχειρηματική δραστηριότητα για τον Ευάγγελο Παπαστράτο. Βρισκόμενος στην εργασία από

⁶⁸ Βλ. Παπαστράτος Ε. (1995), *Η Δουλειά κι ο Κόπος της: Από την ζωή μου*, 5^η Έκδοση Αθήνα

την ηλικία των 12, το 1906 ιδρύει συνεταιρικά με τον Σωτήριο Αυγερινό την ομόρρυθμο εταιρία «Αυγερινός-Παπαστράτος». Η εταιρία δραστηριοποιούταν στην εμπορία εγχώριων προϊόντων κυρίως τυροκομικών, πεδίο δράσης του Σ. Αυγερινού, και καπνού, πεδίο του Ε. Παπαστράτου. Πρέπει να αναφέρουμε ότι το χρηματικό μερίδιο του Ε. Παπαστράτου για την ίδρυση αυτής της επιχείρησης προήλθε από τον δανεισμό 3.000 δραχ. από τον πεθερό του πρώην εργοδότη του στο «Εμπορικό» με εγγυητή τον φαρμακοποιό αδελφό της μητέρας του. Οι δουλειές αναπτύσσονται και το 1909 εισέρχεται στην εταιρία ο δεύτερος αδελφός Σωτήριος Παπαστράτος, ο οποίος μέχρι τότε είχε ακολουθήσει καριέρα στρατιωτικού. Η εταιρία, ωστόσο, παρά την ευημερία της λύεται το 1912 εξαιτίας των βαλκανικών πολέμων και τον κλονισμό της υγείας του Σ. Αυγερινού.

Τον Μάιο του 1913 ιδρύεται η ομόρρυθμος εταιρία «Αδελφοί Παπαστράτου» με την συμμετοχή των τριών αδελφών (Ευάγγελου, Σωτηρίου και Ιωάννη). Σκοπός της εταιρίας ήταν η εμπορία ελληνικών καπνών στο εξωτερικό. Η εταιρία ανοίγει γραφεία στην Δρέσδη και στο Άμστερνταμ. Το 1915 εισέρχεται ο τέταρτος αδελφός, ο Επαμεινώνδας, παράλληλα με την στράτευση των υπολοίπων τριών αδελφών. Το 1919 μεταφέρεται η έδρα της επιχείρησης στην Αθήνα, δημιουργώντας έτσι τον προπομπό της Π.Α.Β.Ε.Σ.. Η ίδρυση της καπνοβιομηχανίας προήλθε από την διάγνωση της αλλαγής της τάσης της αγοράς, αλλά και η διακοπή της συνεργασίας της επιχείρησης με γερμανικό οίκο.

10.1.2 Η Παπαστράτος Α.Β.Ε.Σ.

Τον Μάιο του 1931 έγιναν τα επίσημα εγκαίνια της «ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ

Α.Β.Ε.Σ.» από τον τότε πρωθυπουργό Ελευθέριο Βενιζέλο. Είχε κτιστεί ένα υπερσύγχρονο, για την εποχή, εργοστάσιο στον Πειραιά. Παράλληλα, ιδρύονται και δύο εργοστάσια στο εξωτερικό, ένα στην Γερμανία και ένα στην Αίγυπτο, η δραστηριότητα των οποίων διακόπτεται το 1396 και 1955 αντίστοιχα λόγω του εξωτερικού ανταγωνισμού. Το 1940 πεθαίνει αιφνιδίως ο ένας από τους αδελφούς ο Σωτήριος ενώ εκείνη την περίοδο εισέρχεται στην εταιρία ο γιος του Ιωάννη, Τάσος Παπαστράτος, ο οποίος στο μέλλον αναλαμβάνει και την διοίκηση της εταιρίας⁶⁹.

Μεταπολεμικά η Π.Α.Β.Ε.Σ. αντιμετωπίζει προβλήματα εξ αιτίας των συσσωρευμένων ζημιών από την περίοδο του πολέμου, οι οποίες καλύφθηκαν από τις νομισματικές αναπροσαρμογές της εποχής. Το 1957 παράγεται το πρώτο τσιγάρο με φίλτρο της εταιρίας με την επωνυμία «Φ-ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ», ενώ στην δεκαετία του '60 επανακυκλοφορούν πολλά παλιά σήματα της εταιρίας προσαρμοσμένα στις συσκευασίες αμερικάνικου τύπου. Το 1975 ξεκινά η πετυχημένη συνεργασία με τον αμερικανικό κολοσσό Philip Morris για την κατασκευή και πώληση του Marlboro στην Ελλάδα, ενώ από την δεκαετία του '80 κυκλοφορούν νέα σήματα, Από το 1983 η εταιρία ανακάμπτει από τα δύσκολα χρόνια της μεταπολεμικής περιόδου. Τα οικονομικά της αποτελέσματα συνεχώς βελτιώνονται και σήμερα κατέχει κορυφαία θέση στον κλάδο της καπνοβιομηχανίας με σημαντική συμβολή στην οικονομία της χώρας.

Το Νοέμβριο του 1993 ιδρύεται η «Papastratos Romania SRL» και έως το 1998, οι δραστηριότητές της ήταν αποκλειστικά εμπορικές. Στο πλαίσιο της επιχειρηματικής της ανάπτυξης, η ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ εγκαινίασε, στα μέσα Ιουλίου του 1999, τη δική της παραγωγική μονάδα στη χώρα. Το νέο αυτό

⁶⁹ Για περισσότερα ιστορικά στοιχεία της «ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ» βλ. Χαριτάτος Μ., Γιακουμάκη Π. (1998), σελ. 306-324

εργοστάσιο τσιγάρων, επένδυση ύψους 10 εκατ. δολαρίων, απασχολεί 150 άτομα, με συνολική ετήσια δυναμικότητα 3,5 δισ. τσιγάρων. Το 2003 η «ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ» εξαγοράζεται από τον αμερικανικό κολοσσό «Philip Morris Holland BV» θυγατρική της «Philip Morris International» και μέλος του «ALTRIA Group» έναντι του ποσού των €371 εκατομμυρίων σε ποσοστό 76%⁷⁰. Μέσα στους επόμενους μήνες εξαγοράστηκε και το υπόλοιπο 24% των μικρομετόχων και πλέον η εταιρία ελέγχεται σε ποσοστό 100% από τον όμιλο «ALTRIA».

10.1.3 Στρατηγικός Προσανατολισμός της Π.Α.Β.Ε.Σ.

Καθ' όλη την διάρκεια των δραστηριοτήτων της, η Π.Α.Β.Ε.Σ. επικεντρώθηκε στον μηχανολογικό εκσυγχρονισμό, την εκπαίδευση του προσωπικού και την ανάπτυξη νέων σημάτων. Η συνεργασία με ξένους οίκους και η επί τόπου επισκέψεις του Ε. Παπαστράτου στα εκεί εργοστάσια, από τα χρόνια της «Αυγερινός-Παπαστράτος», του έδωσαν ιδέες που τις υλοποίησε με την κατασκευή του εργοστασίου και την λειτουργία της «ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ». Η καινοτομία, χαρακτηριστικό που διέκρινε τον Ε. Παπαστράτο σε όλες του τις επιχειρηματικές ενασχολήσεις, ήταν επίσης μία συνειδητή επιλογή της επιχείρησης. Τα τσιγάρα με φίλτρο και οι αμερικανικές συσκευασίες ήταν πρωτοποριακές για τα ελληνικά τσιγάρα της εποχής, ενώ ο σύγχρονος μηχανολογικός εξοπλισμός πρέπει να προστεθεί στις καινοτομίες που εισήγαγε η εταιρία. Επίσης, έντονος ήταν ο εξαγωγικός προσανατολισμός της επιχείρησης από την έναρξη της λειτουργίας της, ενώ η συνεχής ανάπτυξη νέων σημάτων βοήθησε στην οικονομική ανάταση της εταιρίας. Τον σπουδαιότερο ρόλο, όμως, διαδραμάτισε η στρατηγική συνεργασία της «ΠΑΠΑΣΤΡΑΤΟΣ» με

⁷⁰ Βλ. European Commission (2003), *Case No COMP/M.3191 -PHILIP MORRIS /PAPASTRATOS*

την «Philip Morris», η οποία κατέληξε και στην εξαγορά της πρώτης από την τελευταία.

10.1.4 Ο Επιχειρηματίας Ε. Παπαστράτος

Αναμφισβήτητα, η ψυχή της όλης προσπάθειας ήταν ο Ευάγγελος Παπαστράτος. Γεννημένος στο Αγρίνιο έμεινε ορφανός από πατέρα σε ηλικία τεσσάρων ετών. Δεν κατάφερε να σπουδάσει λόγω οικονομικών προβλημάτων, ενώ είχαν ήδη σπουδάσει τα δύο μεγαλύτερα αδέρφια του και η οικογένεια δεν μπορούσε να σπουδάσει και τα υπόλοιπα. Ωστόσο, οι αγροτικές ασχολίες της μητέρας του δεν του στέρησε τα βασικά. Αν και δεν χρειαζόταν να εργαστεί σε ξένη επιχείρηση, εκείνος προτίμησε την εργασία σε εμπορικό κατάστημα από την δουλειά στα κτήματα, προκειμένου να αποκτήσει επαγγελματική εμπειρία που θα τον βοηθούσε στην ίδρυση της δικής του επιχείρησης. Ξεκίνησε, λοιπόν, στα δώδεκά του αμισθί σε ένα εμπορικό κατάστημα, όπου εκεί για έξι χρόνια έμαθε τα του εμπορίου και των καπνών.

Αποχώρησε, όταν είδε ότι δεν υπάρχει εξέλιξη και σκέφτηκε να μεταναστεύσει στις Η.Π.Α. Το μετάνιωσε όμως και εργάστηκε σε εμπορικό γραφείο, μέχρι να ιδρύσει την «Αυγερινός-Παπαστράτος» με τον Σ. Αυγερινό. Εκεί έδωσε έμφαση στην ποιότητα αλλά και στην συστηματικοποίηση της παραγωγής καπνών, προκειμένου να τα κατασταστήσει πιο ελκυστικά στις αγορές του εξωτερικού. Παρέκαμψε τους μεσάζοντες και ερχόταν σε απευθείας επαφές με του πελάτες (εργοστάσια), προσαρμόζοντας τον τρόπο εργασίας της επιχείρησης στα ευρωπαϊκά πρότυπα.

Η αποφασιστικότητά του στο να ιδρύσει τη δική του επιχείρηση, όξυνε τις αντιρρήσεις και τους ενδοιασμούς της οικογένειάς του για τους κινδύνους του

εγχειρήματος και αποφάσισε να συνεργαστεί με τον Σ. Αυγερινό χωρίς την συναίνεσή της. Η θέλησή του να δημιουργήσει κάτι δικό του και να είναι ανεξάρτητος τον ώθησαν ακόμα και να δανειστεί από τοκογλύφο, προκειμένου να συγκεντρώσει το απαιτούμενο ποσό.

Αν και ο Σ. Αυγερινός ήταν τυροκόμος στο επάγγελμα και του πρότεινε συνεργασία για την εμπορία τυροκομικών προϊόντων, εκείνος ασχολήθηκε με τα καπνά. Η ενασχόληση με τα καπνά οφείλεται σε δύο λόγους. Ο πρώτος σχετίζεται με την προηγούμενη επαγγελματική του εμπειρία. Σε ηλικία 12 ετών ξεκίνησε να εργάζεται στο «Εμπορικό», όπου εκεί διαπίστωσε πως τα καπνά ήταν το πιο επικερδές προϊόν. Επίσης, έμαθε να ξεχωρίζει τις ποιότητες και γενικά τον τρόπο που διεξάγεται το εμπόριο. Ο δεύτερος ήταν η διορατικότητά του και το ένστικτο της ανάπτυξης αρχικά του εμπορίου καπνών και έπειτα των βιομηχανοποιημένων τσιγάρων.

10.2 Εύη Ζουρούδη-Αργουδέλη: Η Επιτυχημένη Γυναίκα Επιχειρηματίας

Η κα. Εύη Ζουρούδη-Αργουδέλη⁷¹ είναι η ιδρύτρια, ιδιοκτήτρια και manager του φροντιστηρίου μέσης εκπαίδευσης «ΠΡΩΤΕΙΟΝ», ενώ έχει αναλάβει και την διοίκηση της οικογενειακής επιχείρησης των φροντιστηρίων ξένων γλωσσών «Πουλόπουλος-Αργουδέλη: The Scholars». Η παρούσα ανάλυση επικεντρώνεται στο φρονιστήριο μέσης εκπαίδευσης που διατηρεί και ίδρυσε μαζί με τον σύζυγό της κ. Θανάση Αργουδέλη.

⁷¹ Η παρούσα ανάλυση στηρίζεται σε υλικό που συλλέχθηκε κατόπιν συνέντευξης με την κα. Εύη Ζουρούδη-Αργουδέλη.

10.2.1 Η Επιχειρηματίας Ε. Αργουδέλη

Προερχόμενη από εμπορική και επιχειρηματική οικογένεια, η κα. Αργουδέλη είναι κάτοχος MBA από το Aston University και πτυχιούχος του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων. Οι πρώτες της εργασιακές εμπειρίες ήταν στην επιχείρηση της οικογένειάς της, αλλά και στον χώρο της εκπαίδευσης ξένων γλωσσών ως καθηγήτρια αγγλικών τόσο στα φροντιστήρια «Πουλόπουλος-Αργουδέλη» όσο και σε άλλα φροντιστήρια. Όπως ανέφερε και η ίδια, δεν ήταν στα άμεσα σχέδιά της να ασχοληθεί ούτε με την επιχείρηση των γονιών της αλλά και ούτε με τις επιχειρήσεις του συζύγου της (φροντιστήρια ξένων γλωσσών). Η ιδέα για να ασχοληθεί προέκυψε έπειτα από μία συνέντευξη στην διαφημιστική εταιρία «Saatchi & Saatchi», κατά την διάρκεια της οποίας ο συνεντευξιαστής απόρησε με την απροθυμία της να μην ασχοληθεί με τα φροντιστήρια ξένων σχολών.

Αν και πιστεύει πως θα ήταν πολύ καλή υπάλληλος και θα ανέβαινε στην κλίμακα της ιεραρχίας, προτίμησε τελικά να ασχοληθεί με την οικογενειακή επιχείρηση του συζύγου της, μία επιλογή που δεν τη μετάνιωσε. Το βασικό της κίνητρο δεν είναι η εξουσία και το αίσθημα του να είσαι αφεντικό, αλλά η δημιουργία και η προσφορά στην κοινωνία. Η ίδια έχει υψηλή αίσθηση κοινωνικής συνεισφοράς μέσω της επιχείρησής της, η οποία ασχολείται με την μόρφωση και διαπαιδαγώγηση παιδιών και εφήβων.

Δεν την αρέσουν οι μεγάλες αλλαγές και προσπαθεί να αντιμετωπίζει τα προβλήματα θετικά. Ενημερώνεται πάνω στον χώρο της, διαβάζοντας βιβλία και άρθρα πάνω στην διοίκηση επιχειρήσεων, παρακολουθεί μαθήματα αγγλικών έτσι ώστε να κρατά το επίπεδο της γλώσσας σε υψηλά επίπεδα. Της αρέσει να θέτει υψηλούς στόχους, κρατώντας όμως χαμηλούς τόνους και

προχωρώντας με μικρά και σταθερά βήματα. Η ίδια θεωρεί πως το γεγονός ότι είναι γυναίκα δεν της πρόσθεσε δυσκολίες στην διοίκηση της επιχείρησής της. Το αντίθετο, αφού όπως δηλώνει θεωρεί θετικό την ενασχόληση γυναικών στον χώρο της εκπαίδευσης. Ωστόσο, έχει αντιμετωπίσει επικριτικά σχόλια για τον τρόπο που κάνει την δουλειά της από άνδρες υφισταμένους της, μόνο και μόνο επειδή είναι γυναίκα.

10.2.2 Η Ίδρυση του Πρωτείου

Το φροντιστήριο μέσης εκπαίδευσης «ΠΡΩΤΕΙΟΝ» ιδρύθηκε το 2000 από την κα. Εύη Ζουρούδη-Αργουδέλη και τον σύζυγό της κ. Θανάση Αργουδέλη. Είχε προηγηθεί η πετυχημένη διοίκηση των φροντιστηρίων ξένων γλωσσών όταν αποφασίστηκε η επέκταση των δραστηριοτήτων της οικογενειακής επιχείρησης και στον τομέα της μέσης εκπαίδευσης. Οι λόγοι για την ίδρυση του φροντιστηρίου της μέσης εκπαίδευσης ήταν τρεις:

Πρώτο. Οικονομική εξασφάλιση. Ανέκαθεν στον χώρο της φροντιστηριακής εκπαίδευσης, οι ξένες γλώσσες θεωρούνταν ως επένδυση με ρίσκο, μιας και τυχόν ενσωμάτωσή τους στο εκπαιδευτικό σύστημα θα στερούσαν πελάτες από τα φροντιστήρια.

Δεύτερο. Η αλλαγή του εκπαιδευτικού συστήματος το έτος 1999-2000. Η αλλαγή του τρόπου εισαγωγής στα ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα της χώρας δημιούργησε ευκαιρίες για τα φροντιστήρια μέσης εκπαίδευσης, αφού οι πανελλήνιες εξετάσεις επεκτάθηκαν και στην δεύτερη τάξη του λυκείου.

Τρίτο. Παροτρύνσεις γονέων του φροντιστηρίου των ξένων γλωσσών. Οι γονείς ευχαριστημένοι από τον τρόπο λειτουργίας των αγγλικών

ζητούσαν και την ίδρυση αντίστοιχου μέσης εκπαίδευσης έτσι ώστε «να είναι ήσυχoi» όπως τους έλεγαν χαρακτηριστικά.

Η χρηματοδότηση για την επιχείρηση προήλθε σε ποσοστό 100% από ίδια κεφάλαια. Αν και παραδέχεται ότι στρατηγικά δεν είναι ορθή επιλογή, παρόλα αυτά η θέλησή τους να μην χρωστούν σε κανέναν τους οδήγησε να την ακολουθήσουν. Οι πηγές των ιδίων κεφαλαίων ήταν η προσωπική περιουσία και τα κέρδη των άλλων οικογενειακών επιχειρήσεων. Παρά το ύψος της επένδυσης (ιδιόκτητο πενταόροφο κτίριο, πρόσληψη προσωπικού και εξοπλισμός) η κερδοφορία ήρθε από το πρώτο κιάλας έτος λειτουργίας.

Ωστόσο, υπήρχαν και δυσκολίες που έπρεπε να καμφθούν. Πρώτα απ' όλα έπρεπε να δημιουργηθεί εξ αρχής μία ομάδα καθηγητών, οι οποίοι θα αναλάμβαναν την διδασκαλία των μαθημάτων. Έπειτα, έπρεπε να γνωστοποιήσουν την ύπαρξη του «ΠΡΩΤΕΙΟΝ» στους μαθητές στην άκρως ανταγωνιστική αγορά των φροντιστηρίων της μέσης εκπαίδευσης. Ταυτόχρονα, έπρεπε να πείσουν και τους δύσπιστους γονείς που δεν μπορούσαν να διανοηθούν ότι μπορούν να είναι το ίδιο αποτελεσματικοί όπως τα αγγλικά. Υπήρχαν, ωστόσο, και δυσκολίες που δεν περίμεναν να αντιμετωπίσουν, όπως η έλλειψη επιβράβευσης από κάποιον ανώτερο, όπως συνήθως συμβαίνει στις πολυμετοχικές επιχειρήσεις.

10.2.3 Στρατηγικός Προσανατολισμός ΠΡΩΤΕΙΟΝ

Η στρατηγική της επιχείρησης δεν βρίσκεται καταγεγραμμένη σε κάποιο επίσημο έγγραφο όπως ένα επιχειρηματικό σχέδιο, όπως θα συνέβαινε σε μία μεγαλύτερη επιχείρηση. Αυτό δεν σημαίνει, ωστόσο, ότι δεν έχουν στρατηγική και δεν γνωρίζουν το που θέλουν να φθάσει η επιχείρηση. Βασικές αρχές της

επιχείρησης είναι η ποιότητα και η αυστηρότητα, τις οποίες και τις τηρούν ανεξάρτητα το κόστος (αποχώρηση μαθητών). Ωστόσο, τα ποσοστά αποχωρήσεων μαθητών είναι μικρά, μιας και μαθητές που δεν συμφωνούν με αυτές τις αρχές σπάνια εγγράφονται εξαρχής στα μαθήματα. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε, πως η τμηματοποίηση της αγορά είναι εξαιρετικά δύσκολη και προπαντός δεν γίνεται από την επιχείρηση. Ο χρήστης του προϊόντος «ΠΡΩΤΕΙΟΝ», που δεν είναι άλλος από τον μαθητή, είναι εκείνος που επιλέγει σε ποιο φροντιστήριο θέλει να εγγραφεί. Συνεπώς μαθητές που δεν θέλουν να ακολουθήσουν τις αρχές του «ΠΡΩΤΕΙΟΝ» δεν εγγράφονται εξαρχής⁷². Με άλλα λόγια ο πελάτης έρχεται στο προϊόν και όχι το αντίθετο.

Ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης θεωρούν την συνέπεια των αρχών της επιχείρησης με την εφαρμογή τους. Επίσης, η φήμη του φροντιστηρίου των ξένων γλωσσών συμβάλει στην αύξηση του πελατολογίου του «ΠΡΩΤΕΙΟΝ», μιας και το 80% των μαθητών προέρχονται από εκεί. Συνάμα, υπάρχουν συνέργειες από την διοίκηση των δύο φροντιστηρίων, την κοινή χρήση χώρων, τον εφοδιασμό προμηθειών κλπ.

10.2.4 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Όπως παραδέχεται και η ίδια, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τον βασικότερο παράγοντα για την επιτυχία του «ΠΡΩΤΕΙΟΝ», λόγω και της φύσης της δουλειάς άλλωστε. Η διοίκηση δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ομαδική δουλειά και επιθυμεί όλη η ομάδα να πηγαίνει καλά. Δεν προβάλλει μεμονωμένα τους καθηγητές, αλλά το σύνολο των καθηγητών. Πραγματοποιούνται meeting ανά τακτά χρονικά διαστήματα ανάμεσα στην διοίκηση και την ομάδα των

⁷² Το αντίθετο συμβαίνει στα φροντιστήρια ξένων γλωσσών όπου ο γονέας επιλέγει το φροντιστήριο.

καθηγητών, όπου συζητούνται θέματα που αφορούν το φροντιστήριο.

Η διοίκηση προσδοκά σε μακροχρόνιες συνεργασίες με τους καθηγητές, γι' αυτό άλλωστε και επιβραβεύει όσους παραμένουν για περισσότερα από πέντε έτη. Εξάλλου, η προσεκτική επιλογή νέου προσωπικού συμβάλλει σε αυτή την στρατηγική. Το καινούριο προσωπικό που προσλαμβάνεται είναι συνήθως νεαρής ηλικίας και χωρίς ιδιαίτερη προϋπηρεσία. Ο λόγος είναι η διαμόρφωση της επαγγελματικής τους συνείδησης και τρόπος δουλειάς εξαρχής, μιας και η κα. Αργουδέλη θεωρεί πως «δύσκολα αλλάζει ο άνθρωπος τρόπο δουλειάς». Σε απολύσεις προσωπικού δεν έχει προβεί παρά μόνο σε δύο περιπτώσεις, καθώς τις περισσότερες φορές οι «ανεπιθύμητοι» καθηγητές αποχωρούν από μόνοι τους.

Αναφορικά και την αξιολόγηση των καθηγητών, αυτή πραγματοποιείται δύο φορές ετησίως, μία στην μέση και μία στο τέλος της χρονιάς. Συνάμα, οι καθηγητές αυτό-αξιολογούνται, ενώ τους δίνεται η δυνατότητα να προτείνουν νέες ιδέες που θα βελτιώσουν τις συνθήκες εργασίες αλλά και την φήμη και πελατεία του φροντιστηρίου.

10.3 Γεώργιος Κουγιουμουτζής: Αυτοδημιούργητος

Ο κ. Γ. Κουγιουμουτζής είναι ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου και συνιδρυτής του ξενοδοχειακού συγκροτήματος «Bali Beach Hotel & Village A.E.» στην περιοχή Μπαλί του Ρεθύμνου Κρήτης. Ο ίδιος για 25 συναπτά έτη διοικεί με απόλυτη επιτυχία την επιχείρηση που ίδρυσε, βλέποντας τους κόπους της δουλειάς του να αποδίδουν καρπούς, ενώ βλέπει με ικανοποίηση να τον

διαδέχονται τα παιδιά του Δημήτρης και Άννα Κουγιουμουτζή⁷³.

10.3.1 Η ίδρυση του Bali Beach Hotel & Village

Ο κ. Γ. Κουγιουμουτζής δεν ασχολούταν πάντοτε με τον τουρισμό. Καταγόμενος από το μικρό ψαροχώρι του Μπαλί ασχολήθηκε αρχικά με μια ταβέρνα έχοντας παράλληλα και κάποια ενοικιαζόμενα δωμάτια. Βλέποντας, ωστόσο την άνθιση που είχε ο τουρισμός στην Ελλάδα και τις προοπτικές που άνοιγε η κατασκευή της νέας εθνικής οδού στην Β. Κρήτη, αποφάσισε να επεκτείνει την επιχείρησή του ιδρύοντας μαζί με άλλα μέλη της οικογένειάς του το ξενοδοχείο «Bali Beach Hotel & Village A.E.». Το καλοκαίρι του 1981 μετά από επίμονες προσπάθειες και γραφειοκρατικές αντιξοότητες ξεκινά την λειτουργία του το ξενοδοχείο με προσωπικό 18 ατόμων και δυναμικό 121 κλινών.

Το 1987 γίνεται η πρώτη επέκταση της επιχείρησης και το 1991 η πρώτη ανακαίνιση. Ακολουθούν άλλη μία επέκταση και ανακαίνιση το έτος 2000 οπότε και η χωρητικότητα του ξενοδοχείου φθάνει τις 250 κλίνες με προσωπικό 32 ατόμων. Η επιλογή της νομικής μορφής της επιχείρησης, ανώνυμη εταιρία, έγινε εξ αρχής για καθαρά φορολογικούς λόγους, ενώ τα απαιτούμενα χρηματικά κεφάλαια προήλθαν τόσο από εξωτερικό δανεισμό, κυρίως από τράπεζες, όσο και από ίδια κεφάλαια.

10.3.2 Η Επιχειρηματική Προσωπικότητα του Γ. Κουγιουμουτζή

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η προηγούμενη επαγγελματική εμπειρία του ήταν σχετική με το επάγγελμα του επέλεξε να ακολουθήσει. Αν και ίδρυσε

⁷³ Η παρούσα ανάλυση στηρίζεται σε υλικό που συλλέχθηκε κατόπιν συνέντευξης με τον κ. Δημήτριο Κουγιουμουτζή υιό και Διευθύνοντα Σύμβουλο της εταιρίας.

την επιχείρησή του σε σχετικά μεγάλη ηλικία, περίπου 43 ετών, η δεκαετή και πλέον εμπειρία του στον χώρο τον βοήθησε να αντεπεξέλθει στα όποια εμπόδια και δυσκολίες που είχαν αφορούσαν κυρίως με τις γραφειοκρατικές δυσκολίες του δημοσίου αλλά και τις συναλλαγές με τις τράπεζες. Η επιμονή και υπομονή στην δουλειά του, η δημιουργία των κατάλληλων δημόσιων σχέσεων και η προηγούμενη εμπειρία του υποσκέλισαν την έλλειψη κατάλληλου εκπαιδευτικού υπόβαθρου.

Η οικογένειά του στάθηκε αρωγός στην προσπάθειά του, μιας και οι γονείς του ασχολούνταν με το εμπόριο, ενώ ήταν ήδη παντρεμένος όταν ίδρυσε την επιχείρηση. Προτίμησε να την αναπτύξει με αργά και σταθερά βήματα, φιλοσοφία που εξακολουθεί να έχει έως τώρα.

10.3.3 Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα & Στρατηγικός Προσανατολισμός

Το «Bali Beach Hotel & Village A.E.» είναι ένα ξενοδοχείο τριών αστέρων. Γεωγραφικά βρίσκεται σε εξαιρετική τοποθεσία, παραθαλάσσια σε πλαγιά λόφου, ενώ η μορφολογία του εδάφους του επιτρέπει να έχει ιδιωτική παραλία. Αυτό αποτελεί το ένα σκέλος του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος. Το δεύτερο σχετίζεται με την διοίκηση της εταιρίας, η οποία είναι προσανατολισμένη στην παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πελάτες. Η επιτυχημένη χρήση yield management είναι ένας παράγων, όπως και οι καλές σχέσεις και ο χειρισμός των συμβολαίων με τους tour operator⁷⁴.

Οι πελάτες είναι κυρίως ξένοι τουρίστες, από χώρες της κεντρικής και

⁷⁴ Υπάρχουν δύο είδη συμβολαίων ανάλογα με τον τρόπο που κινείται η ξένη αγορά. Το πρώτο είδος είναι τα λεγόμενα «απλά», όπου εφαρμόζονται στρατηγικές overbooking σύμφωνα με τις οποίες πωλούνται στους tour operator περισσότερα δωμάτια από όσα διαθέτει το ξενοδοχείο έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η πληρότητά του. Το δεύτερο είδος είναι τα λεγόμενα συμβόλαια «guarantee» κατά τα οποία ο tour operator αγοράζει συγκεκριμένο αριθμό δωματίων και τα πληρώνει στο ξενοδοχείο ανεξάρτητα από το αν τα διαθέσει ή όχι.

ανατολικής Ευρώπης, μεσαίου εισοδήματος που προτιμούν ξενοδοχεία τριών αστέρων. Όπως μας δηλώνει και ο Διευθύνων Σύμβουλος του ξενοδοχείου, δεν υπάρχει συγκεκριμένη στρατηγική τμηματοποίησης και προσέλκυσης πελατών, μιας και σχεδόν εξ ολοκλήρου οι κρατήσεις γίνονται από τους tour operator. Ωστόσο, στα άμεσα σχέδια της διοίκησης είναι η μείωση της εξάρτησης από τα ταξιδιωτικά γραφεία.

Στα πλαίσια της αναβάθμισης του ξενοδοχείου, ξεκινά το φθινόπωρο αυτού του έτους μία εκ βάθρων ανακαίνιση και επέκταση με σκοπό να γίνει τεσσάρων αστέρων. Η στρατηγική αυτή της κίνησης κρύβει και οικονομικά οφέλη, αφού θα μπορεί να χρεώνει υψηλότερη τιμή στους πελάτες αλλά συνάμα θα προσφέρει περισσότερα «extra» στους πελάτες. Ταυτόχρονα, με την κίνηση αυτή παρακάμπτει τον ανταγωνισμό από τα ξενοδοχεία μικρότερων κατηγοριών αφού στην περιοχή υπάρχει μόνο άλλο ένα ξενοδοχείο τεσσάρων αστέρων.

Η επιτυχία της κάθε χρονιάς αποτιμάται σε όρους χρηματοοικονομικούς, δηλαδή ανάλογα με το κέρδος και τις πωλήσεις. Οι συγκρίσεις γίνονται και με τις προηγούμενες χρονιές, αλλά και με τον υπόλοιπο τοπικό ανταγωνισμό. Επίσης, συγκρίσεις γίνονται με βάση τα τουριστικά δεδομένα όλης της χώρας αλλά και τις συνθήκες στις χώρες προέλευσης των τουριστών. Ας μην ξεχνάμε, πως η πρόσφατη μίνι-κρίση στην Γερμανική οικονομία επηρέασε τις αφίξεις Γερμανών τουριστών εν γένει τα προηγούμενα χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 11: Συμπεράσματα

Η επιχειρηματική διαδικασία δεν είναι τόσο απλή και εύκολη όσο κάποιος μπορεί να νομίζει. Η σύγχρονη πραγματικότητα εξάλλου φροντίζει να μας το υπενθυμίζει μιας και χιλιάδες επιχειρήσεις καθημερινά ξεκινούν ή τερματίζουν την λειτουργία τους σε ολόκληρο τον ανεπτυγμένο και αναπτυσσόμενο κόσμο. Η διαδικασία αυτή είναι πολύπλοκη και μακροχρόνια. Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής προσωπικότητας επηρεάζεται ποικιλότροπα ενώ κάθε παράγοντας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο επιδρώντας διαφορετικά στην προσωπικότητα κάθε άτομου. Εξάλλου, το άτομο είναι εκείνο που θα ανακαλύψει, θα αξιολογήσει και εν τέλει θα εφαρμόσει την επιχειρηματική ιδέα, το βασικό συστατικό της επιχειρηματικής διαδικασίας.

Από την παρούσα μελέτη προκύπτει αβίαστα το παραπάνω συμπέρασμα. Η επιχειρηματική ιδέα είναι το πρώτο βήμα για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων και την ανάπτυξη της επιχειρηματικής δράσης. Η προσωπικότητα του επιχειρηματία, οι γνώσεις και οι εμπειρίες του, η διαίσθησή του αλλά και η βοήθεια που θα έχει από τους «ειδικούς» καθώς και η ανταπόκριση του καταναλωτικού κοινού, είναι ίσως σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας από την επιχειρηματική ιδέα αυτή καθ' αυτή. Το συμπέρασμα αυτό ενισχύεται και από τις συγκεκριμένες μελέτες περιπτώσεων που παρουσιάστηκαν αλλά και από τα αποτελέσματα των εμπειρικών μελετών. Η ιδέα για την ίδρυση των περισσότερων επιχειρήσεων πηγάζει είτε από την δημιουργική μίμηση είτε από προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες, γεγονός που δηλώνει ότι λίγες είναι οι καινοτομικές και οι επιχειρήσεις που προσφέρουν νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Συνεπώς, οι στρατηγικές που εφαρμόζονται, ο χειρισμός απρόβλεπτων

καταστάσεων και προβλημάτων αλλά και η διαδικασία της λήψης των αποφάσεων από τον επιχειρηματία επηρεάζουν την επιτυχημένη πορεία ή όχι μιας επιχείρησης. Από την άλλη, δεν είναι λίγες η περιπτώσεις που επιχειρηματίες είχαν σπουδαίες ιδέες για επιχειρηματική εκμετάλλευση, αλλά απέτυχαν να τις εφαρμόσουν με επιτυχία.

Η ίδρυση των ελληνικών επιχειρήσεων προήλθε, στην πλειονότητά τους, από ιδέες που στηρίχθηκαν στην μίμηση άλλων επιχειρήσεων είτε επιτυχημένων είτε όχι. Ακόμα και οι μεγαλύτερες εξ αυτών ξεκίνησαν μιμούμενες κάποιες άλλες. Η εμπειρία των ιδρυτών τους διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία. Η τάση αυτή οφείλεται κυρίως σε τρεις λόγους:

- Πρώτος.** Στην απουσία χρηματικών πόρων για έρευνα και ανάπτυξη
- Δεύτερος.** Στην έλλειψη εξειδικευμένου επιστημονικού προσωπικού
- Τρίτος.** Στην απουσία εθνικής στρατηγικής στο πεδίο της έρευνας και ανάπτυξης.

Οι παράγοντες αυτοί εμπόδισαν την ανάπτυξη καινοτομικών επιχειρήσεων, πλην ελαχίστων εξαιρέσεων στην ελληνική οικονομία.

Τα ευρήματα των εμπειρικών μελετών δείχνουν, ωστόσο, ότι οι Έλληνες επιχειρηματίες επενδύουν στις νέες τεχνολογίες και στα καινοτομικά προϊόντα. Επίσης, εξετάζουν τον ανταγωνισμό και προσπαθούν να τον ξεπεράσουν, ενώ έρχονται σε επαφή με τον πελάτη προκειμένου να βελτιώσουν τα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες. Όμως, γνωρίζουμε ότι η πραγματικότητα, μέχρι πριν από μερικά χρόνια ήταν αρκετά διαφορετική. Σπατάλες, κακοδιαχείριση, καιροσκοπισμός χαρακτήριζε τις διοικήσεις των ελληνικών επιχειρήσεων. Βραχυχρόνια κέρδη και κρατική εύνοια αποτελούσαν τον κύριο στόχο τους. Η έλλειψη οράματος και μακρόπνων σχεδίων επιδείνωσαν την

θέση τους αποδυναμώνοντας και την ελληνική οικονομία.

Φαίνεται πως έχουμε εισέλθει σε μία νέα εποχή. Η βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου δυναμικού, η παρουσία αξιόλογων στελεχών με δυτικού τύπου εκπαίδευση και η στελέχωση των επιχειρήσεων από αυτά, βοηθούν τις επιχειρήσεις στον καλύτερο σχεδιασμό του μέλλοντός τους. Χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους για την βελτίωση της παραγωγής και της ποιότητας των προϊόντων. Ο έντονος ανταγωνισμός από το εξωτερικό έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να λειτουργούν πελατοκεντρικά, ενώ ο εξορθολογισμός του τρόπου διοίκησής τους έχει μειώσει σημαντικά φαινόμενα κρατικοδίαιτων επιχειρήσεων. Ο Έλληνας επιχειρηματίας ενεργεί πλέον όπως όφειλε να ενεργεί εδώ και χρόνια έχοντας ως γνώμονα την μακροχρόνια ανάπτυξη της επιχείρησής του και όχι την βραχυχρόνια προσωπική καλοπέρασή του.

Βιβλιογραφία

- Adaman F., Devine P. (2002), *A Reconsideration of the Theory of Entrepreneurship: a participatory approach*, Review of Political Economy, Vol. 14, No. 3 pp.329-355
- Adler P. S., Kwon S. K. (2002), *Social Capital: Prospects for a new concept*, Academy of Management Review, 27(1):17-40
- Barnes L., Hershon S. (1976), *Transferring Power in the Family Business*, Harvard Business Review, Ιούλιος- Αύγουστος, σελ. 105-114
- Baumol W. J. (1968), *Entrepreneurship in Economic Theory*, American Economic Review, 58, σελ. 64-71
- Bowman-Upton N. (1991), *Transferring Management in the Family Owned Business*, US. Small Business Administration
- Brereton D., Jones O. (2002), *Examining the Entrepreneurial Process: Social Networks and Business Start-ups*, The Business School Manchester Metropolitan University, 2002 EURORAM Conference
- Center for the Advancement of Social Entrepreneurship (2002), *The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit*, Fuqua School of Business
- Davis S. (1968), *Entrepreneurial Succssion*, Administrative Science Quarterly, 13, σελ. 402-416
- Deakins D., Freel M. (2003), *Entrepreneurship and Small Firms*, 3rd Edition McGraw Hill
- Dollinger M. J. (2003), *Entrepreneurship, Strategies and Resources*, 3rd Edition Prentice Hall

- Drucker P. (1985), *Innovation and Entrepreneurship*, Butterworth-Heinemann
- Eclhardt J., Shane S. (2003), *Opportunities and Entrepreneurship*, Journal of Management, 29(3) σελ. 333-349
- Emery D. R., Finnerty J. D., Stowe J. D. (2004), *Corporate Financial Management*, 2nd Edition Prentice Hall
- EuroChambres (2004), *Women in Business and in Decision Making: A Survey on Women Entrepreneurs*, Association of European Chambers of Commerce and Industry
- European Commission (2003), Case No COMP/M.3191-PHILIP MORRIS/PAPASTRATOS
- Flash Eurobarometer (2004), *Entrepreneurship*, European Commission
- Herbert R. F., Link A. N. (1982), *The Entrepreneur*, Praeger Publishers
- Hisrich R. D., Peters M. P. (2002), *Entrepreneurship*, 5th International Edition McGraw-Hill Irwin
- Holcombe R. H. (2003), *The Origins of Entrepreneurial Opportunities*, The Review of Austrian Economics, 16:1, σελ. 25-43
- Jain S. C. (1999), *Στρατηγικός Σχεδιασμός Μάρκετινγκ*, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ, μτφ Δημητράρας Αυγουστίνος, Δημοσικάλης Ιωάννης
- Karayiannis A.D. (1990), *The Entrepreneurial Function in Economic Literature: A Synoptic Review*, Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali, vol. 37 No. 2 pp 245-268
- Kets de Vries M. F. R. (1977), *The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads*. Journal of Management Studies, February, σελ. 34-57
- Kirby D.A (2003), *Entrepreneurship*, Mc GrawHill
- Kotler P. (2003), *Marketing Management*, 11th Edition Prentice Hall

- Lambing R. A., Kuehl C. R. (2003), *Entrepreneurship*, 3rd Edition Prentice Hall
- Liles P. (1974), *Who are the Entrepreneurs*, M.S.U. Business Topics, Winter, σελ. 5-14
- Looser U., Schlapfer B. (2001), *The New Venture Adventure: Succeed with Professional Business Planning*, McKinsey & Co. Inc.-Texere
- Mair J., Marti I. (2004), *Social Entrepreneurship Research: A Source of Explanation, Prediction and Delight*, Working Paper No 546, IESE Business School, University of Navarra
- McClelland D. (1961), *The Achieving Society*. Princeton NJ: Van Nostrand
- Porter M. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press
- Porter M. (1988), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press
- Timmons J., Spinelli S. (2003), *The New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, 6th Edition McGraw Hill
- Wheelen T., Hunger D. (2000), *Strategic Management and Business Policy*, 7th Edition Prentice Hall
- Zimmer T. W., Scarborough N. M. (2005), *Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management*, Prentice Hall
- Δρακόπουλος Α. Σ., Καραγιάννης Α. Δ. (1999), *Συνοπτική Ιστορία Οικονομικής Σκέψης*, Εκδόσεις Interbooks
- Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (2003), *Πράσινη Βίβλος για την Επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη*, Βρυξέλλες
- Ιωαννίδης Σταύρος (2004), *Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα*, Παγκόσμιο Παρατηρητήριο Επιχειρηματικότητας 2003, IOBE

- Καραγιάννης Α. Δ. (1994), *Περιβάλλον και Επιχειρηματικότητα*, Αντίχρισμα στην Μνήμη του Καθηγητού Ιωάννου Παπαζαχαρίου, Τόμος Β΄ Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών & Πολιτικών Επιστημών, σελ. 1075-1093
- Καραγιάννης Α. Δ. (1998), *Επιχειρηματικά Κίνητρα και Χαρακτηριστικά*, Τιμητικός Τόμος ομότιμου Καθηγητή Β. Σαρσέντη, Επιστημονική Επετηρίδα, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Τόμος Α΄, σελ. 283-304
- Καραγιάννης Α. Δ. (2005), *Δυναμικές Στρατηγικές Ελληνικών Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, Αδημοσίευτο
- Καραγιάννης Α. Δ., Δρακοπούλου-Ντοντ Σ. (2005), *Δυναμικές Στρατηγικές των Ελλήνων Επιχειρηματιών*, Αδημοσίευτο
- Καραγιάννης Α. Δ., Ζαρίφης Α., Πουλάκος Κ. (2005), *Πηγές Επιχειρηματικών Ιδεών Ελλήνων Επιχειρηματιών*, Διοίκηση και Οικονομία, Τεύχος Νο.2 σελ. 12-31 Εκδόσεις Παπαζήση
- Παπαστράτος Ε. (1995), *Η Δουλειά κι ο Κόπος της: Από την ζωή μου*, 5^η Έκδοση Αθήνα
- Πετράκης Π. Ε. (2002), *Ανάπτυξη Επιχειρηματικότητας*, Τόμος Α΄ Αθήνα
- ΣΕΒ (2004), *Μείωση της Επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα την περίοδο 1990-2003*, Δελτίο Ανταγωνιστικότητας Τεύχος 20 Μάιος 2004
- Χαριτάτος Μ., Γιακουμάκη Π. (1998), *Η Ιστορία του Ελληνικού Τσιγάρου*, Ελληνικό και Λογοτεχνικό Ιστορικό Αρχείο 2^η έκδοση