



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

Διπλωματική εργασία για το Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών σπουδών
«Διοίκησης Επιχειρήσεων & Management Τουρισμού»



Επιχειρηματικότητα και καινοτομία
Μελέτη περίπτωσης ελληνικής καινοτόμας
ιστοσελίδας

Όνομα: Σερασκέρη Νικολέττα

Επιβλέπουσα καθηγήτρια: κα. Βικτώρια Πέκκα - Οικονόμου

Πειραιάς, Μάρτιος 2016

Αφιερώνεται στους *γονείς μου*, Σταύρο και Αναστασία, τους δύο βασικούς πυλώνες των αξιών και των όσων έχω καταφέρει μέχρι σήμερα.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία μελετά και αναλύει τις έννοιες της Επιχειρηματικότητας και της Καινοτομίας. Παρόλη την πολυπλοκότητά τους και την πλούσια πηγή πληροφοριών που διατίθεται στην παγκόσμια βιβλιογραφία αλλά και στο διαδίκτυο για τις έννοιες αυτές, παρουσιάζονται πτυχές των εννοιών αυτών με έμφαση στα ουσιαστικά χαρακτηριστικά τους, με προσπάθεια την αποφυγή της υπερπληροφόρησης.

Σύμφωνα με το πρώτο κεφάλαιο της εργασίας αυτής, γίνεται μία θεωρητική προσέγγιση και αποσαφήνιση της έννοιας της επιχειρηματικότητας, καθώς και όσων την περιβάλλουν. Πιο συγκεκριμένα, γίνεται λόγος για τα κίνητρα που ωθούν στην επιχειρηματικότητα, τα είδη της, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της, το αντίκτυπο που έχει η οικονομική κρίση αυτής της εποχής στην επιχειρηματικότητα, καθώς και η σχέση της με έννοιες όπως επιχειρηματίας, εφευρέτης και καινοτόμος.

Σημαντικά στοιχεία στο κλείσιμο του πρώτου κεφαλαίου αποτελούν και τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου κάποιος ενδιαφερόμενος να κατορθώσει να ασχοληθεί με την επιχειρηματικότητα. Ειδικότερα, μελετά τις πηγές των επιχειρηματικών ιδεών, από τις οποίες ξεκινά η επιχειρηματική διαδικασία και καταλήγει στην ίδρυση νέων επιχειρήσεων, περιλαμβάνοντας ενδιάμεσα και τη μελέτη για την αναγνώριση ευκαιρίας κέρδους, την κατάρτιση του επιχειρηματικού σχεδίου, την είσοδο στην αγορά και τέλος την ανάπτυξη της νεοϊδρυθείσας επιχείρησης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της διπλωματικής αυτής εργασίας, παρουσιάζεται η έννοια της καινοτομίας, οι μορφές της, τα μοντέλα της, οι παράγοντες που την επηρεάζουν, καθώς και οι τεχνικές με τις οποίες εφαρμόζεται επιτυχημένα η καινοτομία. Επιπλέον, δίνεται η σχέση της καινοτομίας με τον ανταγωνισμό στις επιχειρήσεις και πώς καταφέρνει να δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ακόμα, παρουσιάζεται η σχέση τόσο της ελληνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας όσο και της παγκόσμιας με την καινοτομία και κατά πόσο εντάσσεται αυτή στο πεδίο

δράσης των ελληνικών επιχειρηματιών. Τέλος, σημειώνεται η επίδρασή της στην επιχειρησιακή λειτουργία και στο management, καθώς και τις θετικές επιπτώσεις που έχει επιφέρει η εφαρμογή της στον κλάδο του τουρισμού τα τελευταία χρόνια.

Κλείνοντας, συμπεριλαμβανομένου των όσων έχουν αναφερθεί ως τώρα, το τελευταίο κεφάλαιο της διπλωματικής μου εργασίας, βασίζεται σε μία μελέτη περίπτωσης, η οποία αντιπροσωπεύει μία ελληνική start up ηλεκτρονική ιστοσελίδα που προωθεί τουριστικές υπηρεσίες με καινοτόμο τρόπο και ελπίζει στη μακροχρόνια βιωσιμότητα και στην επιτυχία της στην εγχώρια και διεθνή αγορά.

Σκοπός λοιπόν της εργασίας αυτής, είναι μέσα από τις προσεγγίσεις που δίνονται, να καλυφθεί ένα ευρύ φάσμα πληροφοριών για τις εξεταζόμενες έννοιες, να δοθεί στον αναγνώστη η ευκαιρία να κατανοήσει τη σημασία τους αλλά και την πρακτική εφαρμογή τους σε όλες τις πτυχές της επιχειρηματικής διαδικασίας.

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα της διπλωματικής μου εργασίας κα. Βικτώρια Πέκκα Οικονόμου, καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς στο τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, για την ανάθεση αυτού του ενδιαφέροντος θέματος, την καθοδήγηση που μου προσέφερε, καθώς και για την άριστη συνεργασία μαζί της καθ' όλη τη διάρκεια της διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, τον κ. Μιχάλη Βασταρδή, ο οποίος με κάθε χρήσιμη πληροφορία που μου έδινε, συνέβαλε τα μέγιστα για την ολοκλήρωση της μελέτης περίπτωσης που αναλύεται στην παρούσα εργασία.

Τέλος, ευχαριστώ το οικογενειακό και το φιλικό μου περιβάλλον για την υποστήριξή τους όλο αυτό το διάστημα.

Πίνακας περιεχομένων

| | |
|---|-----------|
| Περιεχόμενα..... | 6 |
| Ευρετήριο πινάκων..... | 10 |
| Ευρετήριο γραφημάτων..... | 11 |
| Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματικότητα | |
| 1.1 Εισαγωγή στην επιχειρηματικότητα | 12 |
| 1.1.1 Έννοια και ορισμοί στην επιχειρηματικότητα..... | 14 |
| 1.1.2 Τα κίνητρα που ωθούν στην επιχειρηματικότητα..... | 15 |
| 1.1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα επιχειρηματικότητας..... | 19 |
| 1.1.4 Δείκτες μέτρησης της επιχειρηματικότητας..... | 23 |
| 1.1.5 Επιχειρηματικότητα και οικονομική κρίση..... | 28 |
| 1.2 Είδη επιχειρηματικότητας..... | 29 |
| 1.2.1 Γυναικεία επιχειρηματικότητα..... | 29 |
| 1.2.1.1 Ιστορική αναδρομή..... | 30 |
| 1.2.1.2 Πότε η επιχειρηματικότητα θεωρείται γυναικεία..... | 33 |
| 1.2.1.3 Διαφορές των δύο φύλων στην επιχειρηματικότητα..... | 34 |
| 1.2.1.4 Η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως μοχλός ανάπτυξης..... | 36 |
| 1.2.1.5 Προτάσεις για ενθάρρυνση της γυναικείας επιχειρηματικότητας.... | 38 |
| 1.2.2 Νεανική επιχειρηματικότητα..... | 39 |
| 1.2.1 Πράσινη επιχειρηματικότητα..... | 42 |
| 1.2.1.1 Τι είναι η πράσινη επιχειρηματικότητα..... | 43 |
| 1.2.1.2 Θετικές επιπτώσεις της πράσινης επιχειρηματικότητας..... | 43 |
| 1.2.1.3 Χαρακτηριστικό παράδειγμα πράσινης δραστηριότητας..... | 45 |
| 1.2.2 Οικογενειακή επιχειρηματικότητα..... | 45 |
| 1.2.3 Επιχειρηματικότητα Εθνικών Μειονοτήτων..... | 48 |
| 1.3 Επιχειρηματικότητα και επιχειρηματίας..... | 49 |
| 1.3.1 Η έννοια του επιχειρηματία..... | 50 |

| | | |
|------------|---|-----------|
| 1.3.2 | Χαρακτηριστικά και προσόντα του επιτυχημένου επιχειρηματία..... | 55 |
| 1.3.3 | Περιθωριακός επιχειρηματίας..... | 61 |
| 1.3.4 | Επιχειρηματίας & εφευρέτης..... | 62 |
| 1.3.5 | Επιχειρηματίας & καινοτόμος..... | 63 |
| 1.4 | Βήματα επιχειρηματικής δραστηριοποίησης..... | 64 |
| 1.4.1 | Επιχειρηματικές ιδέες..... | 66 |
| 1.4.1.1 | Πηγές επιχειρηματικών ιδεών κατά Drucker..... | 66 |
| 1.4.1.2 | Η οικονομία ως πηγή επιχειρηματικών ιδεών..... | 70 |
| 1.4.1.3 | Άλλες πηγές επιχειρηματικών ιδεών..... | 71 |
| 1.4.1.4 | Αξιολόγηση επιχειρηματικών ιδεών..... | 72 |
| 1.4.2 | Αναγνώριση Ευκαιρίας Κέρδους..... | 74 |
| 1.4.3 | Επιχειρηματικό Σχέδιο..... | 74 |
| 1.4.3.1 | Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο..... | 75 |
| 1.4.3.2 | Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου..... | 76 |
| 1.4.3.3 | Εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου..... | 82 |
| 1.4.4 | Είσοδος στην αγορά..... | 82 |
| 1.4.5 | Ανάπτυξη της επιχείρησης..... | 83 |
| 1.4.6 | Πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου Καμβάς..... | 84 |
| 1.5 | Επίλογος - Συμπεράσματα..... | 86 |
| 1.6 | Βιβλιογραφία 1^{ου} κεφαλαίου..... | 87 |

Κεφάλαιο 2: Καινοτομία

| | | |
|------------|--|------------|
| 2.1 | Εισαγωγή στην καινοτομία..... | 94 |
| 2.1.1 | Έννοια και ορισμός της καινοτομίας..... | 95 |
| 2.1.2 | Μορφές καινοτομίας..... | 97 |
| 2.1.3 | Μοντέλα καινοτομίας..... | 101 |
| 2.1.4 | Ο στόχος της καινοτομίας και παράγοντες που την επηρεάζουν..... | 103 |
| 2.1.5 | Η κατάταξη της Ελλάδος & της Ευρώπης με βάση την καινοτομία..... | 105 |
| 2.2 | Πώς επιτυγχάνεται η καινοτομία..... | 107 |
| 2.2.1 | Τύποι – Στρατηγική καινοτομίας..... | 108 |

| | | |
|---|--|------------|
| 2.2.1.1 | Αλλαγή στο επιχειρηματικό μοντέλο..... | 108 |
| 2.2.1.2 | Αλλαγή τεχνολογίας..... | 110 |
| 2.2.2 | Επιλογή σωστής στρατηγικής καινοτομίας..... | 112 |
| 2.2.3 | Παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη καινοτομίας..... | 113 |
| 2.2.4 | Οφέλη καινοτομίας..... | 114 |
| 2.3 | Η νέα οικονομία και το Management της καινοτομίας..... | 117 |
| 2.3.1 | Ο ρόλος του περιβάλλοντος στην καινοτομία..... | 117 |
| 2.3.2 | Η σημασία του Management της καινοτομίας..... | 120 |
| 2.3.3 | Τα χαρακτηριστικά του Management της καινοτομίας..... | 120 |
| 2.3.4 | Οι κίνδυνοι από μια μονόπλευρη θεώρηση του Management της καινοτομίας..... | 122 |
| 2.4 | Καινοτομία και τουρισμός..... | 123 |
| 2.4.1 | Τι σημαίνει ο όρος καινοτομία στον τουρισμό..... | 124 |
| 2.4.2 | Πώς κατηγοριοποιείται η καινοτομία στον κλάδο του τουρισμού...127 | |
| 2.4.3 | Τα πρακτικά οφέλη της καινοτομίας με την εφαρμογή της στον τουρισμό..... | 129 |
| 2.4.4 | Ηλεκτρονικός τουρισμός (e-tourism)..... | 129 |
| 2.5 | Επίλογος - Συμπεράσματα..... | 131 |
| 2.6 | Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου..... | 133 |
| Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης ενός ελληνικού καινοτόμου site | | |
| 3.1 | Εισαγωγή μελέτης περίπτωσης..... | 135 |
| 3.1.1 | Τι πρέπει να κάνουν οι ξενοδόχοι για να αντιμετωπίσουν τους online ταξιδιωτικούς πράκτορες (Online Travel Agencies - OTA)..... | 135 |
| 3.1.2 | Αναγνώριση ευκαιρίας κέρδους..... | 140 |
| 3.1.3 | Παρουσίαση του site..... | 144 |
| 3.1.4 | Οφέλη ταξιδιωτών από τη χρήση του Etripforall..... | 148 |
| 3.1.5 | Δυνατότητες και οφέλη ξενοδόχων από τη χρήση του Etripforall...150 | |
| 3.1.6 | SWOT Analysis..... | 152 |

| | |
|---|------------|
| 3.1.7 Επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές..... | 154 |
| 3.2 Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου..... | 162 |
| Επίλογος – Συμπεράσματα..... | 163 |
| Παραρτήματα..... | 165 |
| Συνολική Βιβλιογραφία..... | 169 |

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματικότητα

| | |
|--|----|
| 1.1 Δυνατότητα & αναγκαιότητα κινήτρων..... | 16 |
| 1.2 Κίνητρα έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας ανά χώρα..... | 18 |
| 1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα επιχειρηματικότητας..... | 20 |
| 1.4 Το θεωρητικό υπόδειγμα του GEM..... | 26 |
| 1.5 Θετικά & αρνητικά οικογενειακής επιχείρησης..... | 46 |
| 1.6 Βήματα ίδρυσης μίας νέας επιχείρησης..... | 65 |
| 1.7 Σημαντικές μεταβλητές του πολιτικού, οικονομικού, κοινωνικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος..... | 78 |
| 1.8 Σχηματική αναπαράσταση των βασικών μερών ενός επιχειρηματικού μοντέλου σύμφωνα με το πρότυπο Καμβάς (Business Model Canvas)..... | 84 |

Κεφάλαιο 2: Καινοτομία

| | |
|---|-----|
| 2.1 Διαχρονική μορφή των μοντέλων καινοτομίας..... | 101 |
| 2.2 Το μάντζμεντ της καινοτομίας..... | 118 |
| 2.3 Ο ηλεκτρονικός τουρισμός και οι περιοχές ενδιαφέροντός του..... | 130 |

Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης ενός ελληνικού καινοτόμου site

| | |
|---|-----|
| 3.1 Βήματα για online booking..... | 142 |
| 3.2 Οργανόγραμμα της Etripforall..... | 147 |
| 3.3 Επιχειρηματικές στρατηγικές..... | 154 |
| 3.4 Επιχειρησιακές στρατηγικές – Στρατηγική ανάπτυξης..... | 156 |
| 3.5 Επιχειρησιακές στρατηγικές – Στρατηγική σταθεροποίησης..... | 158 |
| 3.6 Επιχειρησιακές στρατηγικές – Στρατηγική περισυλλογής..... | 159 |

Παραρτήματα

| | |
|---|-----|
| 4.1 Ποσοστό χρήσης υπηρεσιών e-tourism..... | 168 |
|---|-----|

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Κεφάλαιο 1: Επιχειρηματικότητα

1.1 Κατανομή της γυναικείας επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα.....34

Κεφάλαιο 2: Καινοτομία

2.1 Επιδόσεις καινοτομίας των κρατών μελών της Ε.Ε.....106

Παραρτήματα

4.1 Εμπιστοσύνη καταναλωτών σε πληροφορίες σχετικά με τουριστικές υπηρεσίες.....168

1. ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία αποτελούν δύο έννοιες πολύπλευρες και οι οποίες τυγχάνουν να είναι στις μέρες μας και στενά συνδεδεμένες. Αναλογιζόμενοι το κλίμα της αναστάτωσης και της σύγχυσης που επικρατεί λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, παρατηρείται ότι η ικανότητα του επιχειρηματία να δώσει φρέσκιες ιδέες στην αγορά, ίσως και να είναι η λύση για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Για να στεφθεί όμως επιτυχημένη η οποιαδήποτε καινοτομική δραστηριότητα, θα πρέπει να αποτελέσει τον κεντρικό άξονα μέσα σε μία επιχείρηση αλλά και τη βασική φιλοσοφία της.

Ξεκινώντας λοιπόν την έρευνα για την εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας, παρατηρήθηκε ότι στη διεθνή βιβλιογραφία, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός για την επιχειρηματικότητα. Αντιθέτως, σε πολλές επιστημονικές εργασίες και μελέτες των τελευταίων χρόνων, συγκαταλέγονται αρκετές φορές ολόκληρες λίστες με ορισμούς που έχουν προταθεί κατά καιρούς από οικονομολόγους και θεωρητικούς της Διοίκησης Επιχειρήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα επιχειρηθεί η ανάλυση της έννοιας της επιχειρηματικότητας, μέσα από έννοιες που αφορούν γενικά στη λειτουργία μίας επιχείρησης. Εξετάζονται τα διαφορετικά είδη επιχειρηματικότητας, όπως η γυναικεία, η νεανική, η λεγόμενη «πράσινη» επιχειρηματικότητα, η οικογενειακή, καθώς και η επιχειρηματικότητα των εθνικών μειονοτήτων, η οποία εξελίσσεται την τελευταία δεκαετία με αρκετά γρήγορους ρυθμούς. Προσεγγίζεται επίσης, η έννοια του επιχειρηματία και τα απαραίτητα στοιχεία που πρέπει να διαθέτει προκειμένου να οδηγήσει την επιχείρησή του προς την επιτυχία. Επιπλέον, δίνονται αρκετά σαφή στοιχεία για το διαχωρισμό της έννοιας του επιχειρηματία από αυτή του εφευρέτη και του καινοτόμου, αλλά και το πώς θ' αποφύγει τον τύπο του περιθωριακού επιχειρηματία. Κλείνοντας το κεφάλαιο αυτό της επιχειρηματικότητας, αναφέρονται τα στάδια που πρέπει να ακολουθήσει κάποιος ενδιαφερόμενος προκειμένου να ονομαστεί επιχειρηματίας. Ειδικότερα, η ανάλυση ξεκινάει από τη σύλληψη της αρχικής ιδέας, τη μελέτη για το αν η ιδέα αυτή θα καρποφορήσει μέσω της

ανάλυσης της αγοράς αλλά και την κατάρτιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου και τέλος την είσοδο της επιχείρησης στην αγορά και την ανάπτυξή της.

Το ενδιαφέρον για την επιχειρηματικότητα συγκεντρώνει την προσοχή των ερευνητών και η σχετική έρευνα και συζήτηση σε παγκόσμιο επίπεδο λαμβάνει μεγάλη έκταση από τη δεκαετία του 1990. Σήμερα, η επιχειρηματικότητα έχει αναγνωριστεί πλέον ως βασικός μοχλός της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης σε όλο τον κόσμο.

1.1.1 Έννοια και ορισμοί στην επιχειρηματικότητα

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί νοοτροπία αλλά και μία πολυδιάστατη έννοια. Εμβαθύνοντας σε αυτή την άποψη, πρέπει να σημειωθεί, ότι ο όρος της επιχειρηματικότητας αποσκοπεί σε μια προσπάθεια μετατροπής μιας πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα και από τη διαδικασία αυτή να προκύψει και οικονομικό κέρδος.

Κατά τη διάρκεια των χρόνων, ο ορισμός αυτός έχει αποτυπωθεί με ποικίλους τρόπους, με βασικό στοιχείο την απεικόνιση των συνεχών μεταβαλλόμενων αναγκών της κάθε εποχής. Είναι σαφές, ότι η έννοια του όρου αυτού δεν μπορεί να γίνει κατανοητή με ακρίβεια, αλλά ούτε και να δοθεί ένας και μόνο ορισμός. Πιο συγκεκριμένα, ο πρώτος ακαδημαϊκός που αναγνώρισε τη σημασία της επιχειρηματικότητας στην παραγωγική διαδικασία ήταν ο Alfred Marshall. Το 1890, ο Alfred Marshall στο έργο του «Principles of Economics» αναγνώρισε ότι υπάρχουν τέσσερις παράγοντες στην παραγωγική διαδικασία. Οι παράγοντες αυτοί αναφέρονται στη γη, στην εργασία, το κεφάλαιο καθώς και την οργάνωση αυτών. Η επιχειρηματικότητα σε αυτή την περίπτωση αποτελεί την κινητήρια δύναμη της οργάνωσης ή με άλλα λόγια, εκείνον τον παραγωγικό συντελεστή που θεμελιώνει την οικονομική σκέψη και συνδυάζει τους τρεις συντελεστές (γη, εργασία και κεφάλαιο) για τη διαδικασία της παραγωγής¹.

Σημαντική συμβολή επίσης, στην έννοια της επιχειρηματικότητας πραγματοποίησε και ο P. Drucker, πατέρας και θεμελιωτής του Management, ο οποίος δήλωσε ότι η επιχειρηματικότητα δεν είναι ούτε επιστήμη αλλά ούτε και τέχνη, αλλά είναι η πρακτική στην οποία η γνώση αποτελεί το μέσον για την επίτευξη του σκοπού της. Είναι τρόπος συμπεριφοράς, παρά χαρακτηριστικό της προσωπικότητας².

Τέλος, χαρακτηριστική αναφορά στην έννοια της επιχειρηματικότητας, αποτελεί και το σχετικό άρθρο του Harvard Business School, κατά το οποίο η

¹ Welsch H.P. «Entrepreneurship: The Way Ahead Routledge», New York, 2004, σελ. 29

² Drucker F.P., «The Discipline of Innovation», Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts, 2003

επιχειρηματικότητα παρουσιάζεται ως μια διαδικασία δημιουργίας, ή η σύλληψη μιας ευκαιρίας και η επιδίωξη εκμετάλλευσής της, ανεξάρτητα από τον έλεγχο, ή την κατοχή των μέσων υλοποίησης της³.

1.1.2 Τα κίνητρα που ωθούν στην επιχειρηματικότητα

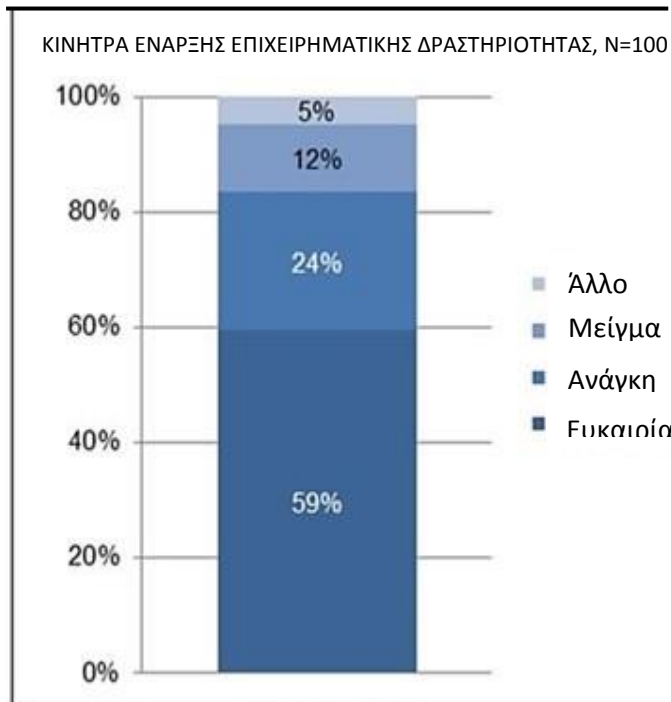
«Τη χρονική στιγμή που δραστηριοποιείστε για να ξεκινήσετε τη δική σας επιχείρηση, θα λέγατε ότι εμπλέκεστε σε αυτό το ξεκίνημα για να επωφεληθείτε από μία επιχειρηματική ευκαιρία ή επειδή δεν έχετε καλύτερες επιλογές για εργασία;» Αυτό το ερώτημα απασχολεί όλους τους ακαδημαϊκούς σχετικά με το ζήτημα της επιχειρηματικότητας, καθώς και τους λόγους για τους οποίους θα ξεκινούσαν τη διαδικασία αυτή.

Σύμφωνα λοιπόν με το Department for Business Innovation & Skills 2015 (το οποίο είναι το τμήμα για την οικονομική ανάπτυξη και επενδύει στις δεξιότητες και την εκπαίδευση για την προώθηση του εμπορίου, την ενίσχυση της καινοτομίας και έχει ως στόχο να βοηθήσει τους ανθρώπους να ξεκινήσουν και να αναπτύξουν μια επιχείρηση. Το BIS προστατεύει επίσης τους καταναλωτές και μειώνει τις επιπτώσεις του κανονισμού) και την πρόσφατη μελέτη με τίτλο “ Understanding Motivations for Entrepreneurship” για την καλύτερη κατανόηση των επιχειρηματικών κινήτρων, η απάντηση στο παραπάνω ερώτημα αποτυπώνεται γραφικά στο παρακάτω σχήμα⁴:

Πίνακας 1.1: Δυνατότητα και αναγκαιότητα κινήτρων

³ Timmons, J. A. & Spinelli, S., «New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century», McGraw-Hill/Irwin, International Edition, 2003, p. 47

⁴ Department for Business Innovation & Skills, «Understanding Motivations for Entrepreneurship», BIS RESEARCH PAPER NO. 212, 2015, p. 23



Τα κίνητρα για ένα start up, μπορούν να γίνουν κατανοητά, χρησιμοποιώντας την παρακάτω ερώτηση: «Κατά τη στιγμή που αναλάβατε δράση για να ξεκινήσετε την επιχείρησή σας, θα λέγατε ότι έχετε εμπλακεί σε αυτό το ξεκίνημα για να επωφεληθείτε από μία επιχειρηματική ευκαιρία ή επειδή δεν είχατε καλύτερες επιλογές για εργασία;»

Οι επιλογές αντικατοπτρίζουν δύο μεγάλες κατηγορίες της επιχειρηματικότητας: «να επωφεληθούν από μία επιχειρηματική ευκαιρία» και «είχαν μια θέση εργασίας, αλλά αναζητούν καλύτερες ευκαιρίες». Οι επιλογές αυτές αντανακλούν στην επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και ανάγκης αντίστοιχα.

Επιπλέον, το μείγμα των κινήτρων υποδηλώνεται από το συνδυασμό των παραπάνω, ενώ η κατηγορία των λοιπών, επιτρέπει την καταγραφή απαντήσεων που δεν ταιριάζουν με καμία από τις παραπάνω επιλογές.

Πηγή: Entrepreneurial Motivation Survey, 2015

Σύμφωνα με το διάγραμμα λοιπόν, που αποτυπώνεται παραπάνω, συμπεραίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αναφέρεται στο ξεκίνημα μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας λόγω μιας κερδοφόρας **ευκαιρίας** που παρουσιάστηκε. Η άποψη αυτή έρχεται σε αντίθεση με το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό της έρευνας που υποστηρίζει ότι στρέφεται σε μια νέα επιχειρηματική ιδέα λόγω **αναγκαιότητας**. Οι 2 άλλες θέσεις που κατέχουν και τα μικρότερα ποσοστά της έρευνας αφορούν είτε το συνδυασμό των παραπάνω περιπτώσεων είτε για διάφορους άλλους λόγους. Βασιζόμενοι και στις δύο εναλλακτικές που αναφέρθηκαν μέχρι τώρα και ειδικότερα στην ευκαιρία και στην αναγκαιότητα, είναι απαραίτητο να δοθεί ο ορισμός μιας start up εταιρείας, καθώς και οι δύο λόγοι αποσκοπούν στο ίδιο αποτέλεσμα, ο οποίος δεν είναι άλλος από την ίδρυση μιας τέτοιου τύπου εταιρείας. Σύμφωνα λοιπόν με το επίσημο site του startup.gr, ως startup επιχείρηση, θεωρείται μία οποιαδήποτε επιχειρηματική δραστηριότητα (η πρώτη εταιρική μορφή υλοποίησης μιας ιδέας), η οποία έχει τρία βασικά χαρακτηριστικά: είναι νέα, είναι καινοτόμος και η έχει ταχεία ανάπτυξη ή έχει προοπτικές ταχείας ανάπτυξης⁵.

⁵ Ορισμός startup επιχείρησης, <http://www.startup.gr/index.php?about=89&id=1119>, [Ημ. Πρόσβασης 27/03/2016]

Αξιολογώντας λοιπόν αυτή την έρευνα, παρατηρείται ότι υπάρχουν δύο μεγάλες κατηγορίες κατά τις οποίες μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε τα κίνητρα που ωθούν στην επιχειρηματικότητα:

- ✚ Την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, που αναφέρεται στην επιχειρηματικότητα που έχει ως κίνητρο κυρίως την αξιοποίηση μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας που εντοπίζεται από το άτομο και αξιολογείται στο πλαίσιο του οικονομικού περιβάλλοντός του και η οποία προκρίνεται ικανή είτε να οδηγήσει σε αύξηση του εισοδήματός του, είτε να προσφέρει εργασιακή ανεξαρτησία και
- ✚ Την επιχειρηματικότητα ανάγκης, που αναφέρεται στην περίπτωση όπου το άτομο ωθείται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας, δυσαρέσκειας με την υπάρχουσα απασχόληση, φόβου για πιθανή απόλυση βραχυπρόθεσμα με στόχο απλώς τη διατήρηση του εισοδήματός του, το οποίο «απειλείται» με συρρίκνωση⁶.

Οι δύο αυτοί τύποι κινήτρων επιχειρηματικής δραστηριοποίησης αποτελούν τους δύο ακραίους πόλους, καθώς τα επιχειρηματικά κίνητρα των ατόμων μπορεί να κινούνται ανάμεσα σε αυτούς τους δύο πόλους, όπως έχει ήδη αναφερθεί και στον πίνακα 1.1.

Η αποτύπωση του πίνακα 1.2, που παρατίθεται παρακάτω, παρουσιάζει τα ευρήματα ποσοστιαίας κατανομής των κινήτρων των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων εστιάζοντας κυρίως στις χώρες καινοτομίας.

Σε αυτό το σημείο χρειάζεται να επισημανθεί πως η ανάλυση του πίνακα αυτού καταγράφεται ως επιχειρηματικότητα ευκαιρίας το κίνητρο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης που στοχεύει στη βελτίωση του εισοδήματος ή/και την ανεξαρτησία στην εργασία. Είναι αξιοσημείωτο πως η πλειονότητα των απαντήσεων θέτει πρωτίστως αυτούς τους δύο παράγοντες ως βασικούς για την επιδίωξη μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας.

⁶ Μελέτη IOBE «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14, Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας», http://iobe.gr/docs/research/RES_02_01012015_REP_GR.pdf, [Ημ. Πρόσβασης 7/8/2015]

Πίνακας 1.2: Κίνητρα έναρξης επιχειρηματικής δραστηριότητας ανά χώρα (2013)

| Χώρες | Επιχειρηματικότητα ανάγκης (% επιχειρηματιών αρχικών σταδίων) | Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας για τη βελτίωση του εισοδήματος ή/και εργασιακής ανεξαρτησίας (% επιχειρηματιών αρχικών σταδίων) |
|------------------------|---|--|
| Χώρες Α | 30,3 | 46 |
| Χώρες Β | 28,8 | 42 |
| Βέλγιο | 29 | 43,9 |
| Καναδάς | 15,1 | 66,9 |
| Τσεχία | 22,7 | 60,3 |
| Φινλανδία | 17,9 | 66 |
| Γαλλία | 15,7 | 60,9 |
| Γερμανία | 18,7 | 55,7 |
| Ελλάδα | 23,5 | 35,8 |
| Ιρλανδία | 18 | 43,8 |
| Ισραήλ | 17,4 | 49,2 |
| Ιταλία | 18,7 | 18,4 |
| Ιαπωνία | 25 | 59,6 |
| Κορέα | 36,5 | 51,1 |
| Λουξεμβούργο | 5,6 | 56,6 |
| Ολλανδία | 8 | 67,1 |
| Νορβηγία | 4 | 60,8 |
| Πορτογαλία | 21,4 | 50,7 |
| Πουέρτο Ρίκο | 21,5 | 42,9 |
| Σιγκαπούρη | 8,4 | 68,8 |
| Σλοβενία | 24,1 | 53,4 |
| Ισπανία | 29,2 | 33,2 |
| Σουηδία | 9,7 | 58,4 |
| Ελβετία | 7,5 | 67,2 |
| Ταϊβάν | 28,7 | 45,8 |
| Τρινιντάτ & Τομπάκο | 11,2 | 76 |
| Ηνωμένο Βασίλειο | 16,1 | 45,2 |
| ΗΠΑ | 21,2 | 57,4 |
| Χώρες Γ | 18,3 | 53,7 |
| Μ.Ο. GEM | 24,9 | 47,2 |

Χώρες Α: Χαμηλού κόστους, Χώρες Β: βελτίωσης αποτελεσματικότητας, Χώρες Γ: καινοτομίας

Πηγή: IOBE, Επεξεργασία στοιχείων GEM, 2013

Τα ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν το συμπέρασμα ότι η κατανομή ανάμεσα σε επιχειρηματικότητα ανάγκης και επιχειρηματικότητα ευκαιρίας συνδέεται στενά με το επίπεδο του κατά κεφαλήν εισοδήματος κάθε χώρας. Όσο υψηλότερο το εισόδημα, τόσο μεγαλύτερο το ποσοστό των νέων επιχειρηματιών που κινητοποιούνται από την επιθυμία αξιοποίησης μιας ευκαιρίας, παρά από την ανάγκη βιοπορισμού.

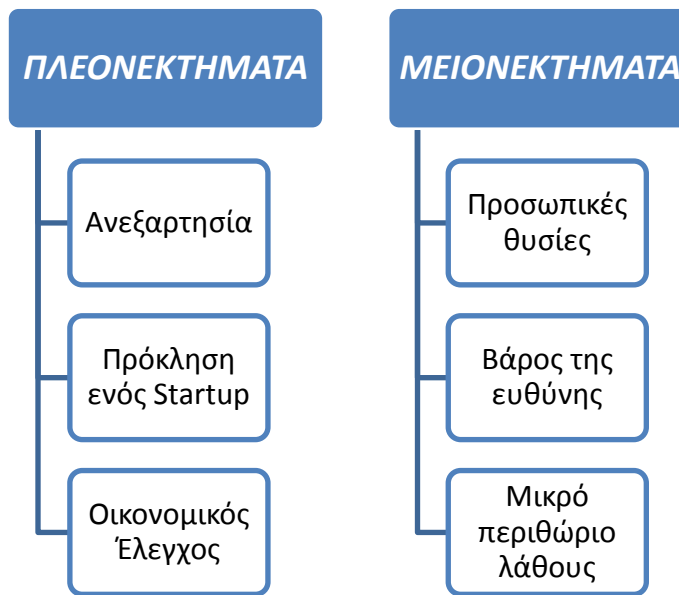
Οι δείκτες επιχειρηματικότητας ανάγκης και ευκαιρίας το 2013 στην Ελλάδα διαμορφώθηκαν περίπου στο 23% και στο 35% αντίστοιχα. Δηλαδή η ελληνική επιχειρηματικότητα που κινητοποιείται από τον εντοπισμό ευκαιριών κινείται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα από το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας (53%), ενώ το ποσοστό επιχειρηματικής δραστηριοποίησης στην Ελλάδα λόγω ανάγκης είναι εμφανώς υψηλότερο (7 περίπου ποσοστιαίες μονάδες) συγκριτικά με το μέσο όρο των χωρών καινοτομίας. Με άλλα λόγια, η συνεχιζόμενη ύφεση οδηγεί συγκριτικά με άλλες χώρες περισσότερους Έλληνες στον επιχειρηματικό στίβο από ανάγκη, παρά για λόγους εκμετάλλευσης πραγματικών επιχειρηματικών ευκαιριών⁷.

1.1.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα επιχειρηματικότητας

Υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που πρέπει κανείς να συνυπολογίσει και να λάβει σοβαρά υπόψη του όσον αφορά το ξεκίνημα μιας επιχειρηματικής ιδέας.

⁷ Μελέτη IOBE «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14, Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας», http://iobe.gr/docs/research/RES_02_01012015_REP_GR.pdf, [Ημ. Πρόσβασης 7/8/2015]

Πίνακας 1.3: Πλεονεκτήματα & μειονεκτήματα επιχειρηματικότητας



Πηγή: Lambing A. Peggy, Kuehl R. Charles, "Entrepreneurship", Upper Saddle River, New Jersey, 2003, p. 30-32

- **Ανεξαρτησία:** Η ανάγκη για ανεξαρτησία και η ελευθερία όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων αποτελούν ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα. Το συναίσθημα του να είσαι «το μοναδικό αφεντικό του εαυτού σου» είναι πολύ ικανοποιητικό για πολλούς επιχειρηματίες.
- **Πρόκληση ενός startup / αίσθημα της επιτυχίας:** Για ένα μεγάλο ποσοστό επιχειρηματιών, η πρόκληση για το ξεκίνημα μιας επιχειρηματικής ιδέας είναι συναρπαστικό. Η ευκαιρία για ανάπτυξη ενός σχεδίου σε μια κερδοφόρα επιχείρηση προσδίδει ένα υπέρτατο αίσθημα επιτυχίας και ο επιχειρηματίας γνωρίζει ότι έχει αποκλειστικά την ευθύνη της επιτυχημένης αυτής ιδέας.
- **Οικονομικός έλεγχος:** Επειδή έχει αναφερθεί συχνά ότι οι επιχειρηματίες έχουν οικονομική ανεξαρτησία, μπορεί κάποιος να σχηματίσει την άποψη ότι είναι και πολλοί πλούσιοι. Πολλά από αυτά τα startup δεν επιζητούν μεγάλο κεφάλαιο για να ξεκινήσει η υλοποίησή τους ή οι δυνητικοί επιχειρηματίες δεν αποσκοπούν σε μεγάλα ποσοστά κέρδους, απλά επιθυμούν οι ίδιοι να έχουν τον έλεγχο όσον αφορά τα οικονομικά τους ζητήματα και όχι μονό. Ένα μεγάλο ποσοστό των ανθρώπων αυτών, αρνείται να συμβιβαστεί με την ιδέα ότι «ένα αφεντικό καθορίζει τη ζωή τους» ή ότι

μπορεί να βρεθούν εκτεθειμένοι μπροστά σε μια απόλυση μετά από πολλά χρόνια εργασίας στην εταιρία.

- Προσωπικές θυσίες: Ειδικά στα πρώτα στάδια λειτουργίας της επιχείρησης, ο ιδιοκτήτης συχνά εργάζεται εξαιρετικά πολλές ώρες, πιθανόν έξι ή και επτά ημέρες την εβδομάδα. Η έλλειψη χρόνου λοιπόν, έχει άμεσο αντίκτυπο στην οικογένειά του, στη δημιουργικότητά του, ακόμα και στον ίδιο του τον εαυτό. Όλη αυτή η κατάσταση συχνά καταλήγει στην αποξένωση του ατόμου από όλα τα άτομα του κοινωνικού του περίγυρου, καθώς και μεγάλα επίπεδα καθημερινού άγχους.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα της παραπάνω περίπτωσης αποτελεί ο Remi Toh, ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας στο χώρο του εμπορίου, ο οποίος μετανάστευσε στην Αμερική από την Αφρική για να πετύχει το όνειρό του. Μετά από λίγα χρόνια συνειδητοποιεί ότι οι φίλοι του ζήλευαν την επιτυχία του. Επιπλέον, τα πράγματα έγιναν χειρότερα καθώς χώρισε με τη γυναίκα του επειδή δε συμφωνούσαν για το επιχειρηματικό αυτό εγχείρημα. Ο Remi πίστευε ότι ήταν πρόθυμος να πληρώσει το τίμημα της επιτυχίας του. Πιο συγκεκριμένα είχε αναφέρει: “I promised myself i would become somebody even if i had to kill myself trying!”⁸

- Βάρος της ευθύνης: Ο επιχειρηματίας είναι υπεύθυνος για όλα τα ζητήματα που προκύπτουν και πρέπει να είναι σε θέση να αναλάβει εξ ολοκλήρου το βάρος της ευθύνης σε αντίθεση με το αν υπήρχαν κάποιοι συνέταιροι ή απλώς αν εργαζόταν σε κάποια άλλη επιχείρηση. Στις συνεργασίες, ο επιχειρηματίας περιβάλλεται συνήθως από άτομα που βρίσκονται στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και με τις ίδιες ανησυχίες για το μέλλον της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, ο επιχειρηματίας γνωρίζει ότι βρίσκεται μόνος του στην κορυφή, καθώς σχεδόν όλοι (οι επιχειρηματίες) υποστηρίζουν ότι κανένας δε μπορεί να συμμεριστεί το άγχος τους για το αν θα τα καταφέρουν πραγματικά και πόσο σημαντικό είναι και για τους ίδιους το κεφάλαιο που έχουν διαθέσει στην επιχείρηση. Επιπλέον, απαραίτητη είναι η αναφορά και στο βάρος των ευθυνών που έχει ο επιχειρηματίας, καθώς πρέπει να εποπτεύει και να επιλύει άμεσα τα

⁸ Dahlby Tracy, “The new Americans”, The Inc. Life, a supplement to the May issue of Inc., 1990, p. 42

προβλήματα που προκύπτουν σε καθημερινή βάση σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης, μέχρι να γίνει κερδοφόρα και να αναθέσει την εποπτεία τους σε κάποια άλλα εξίσου έμπειρα και υπεύθυνα άτομα.

- ο Μικρό περιθώριο λάθους: Σε μεγάλες συνεργασίες συχνά η λήψη ορισμένων αποφάσεων, μπορεί να αποδειχθεί ζημιογόνα. Εισάγονται στις αγορές προϊόντα που πολλές φορές δεν είναι κοινών αποδεκτά ή ανοίγουν μαγαζιά σε μη κερδοφόρες τοποθεσίες. Αναλογίζοντας για παράδειγμα τη EuroDisney, που ιδρύθηκε αυτό το θεματικό πάρκο από τη Walt Disney Company στη Γαλλία. Κατά τη διάρκεια των πρώτων χρόνων λειτουργίας της, επιβαρύνθηκε από τεράστιες απώλειες και παρόλα αυτά είχαν προβλέψει την κερδοφορία της.

Μεγάλες συνεργασίες, όπως η Disney Corporation, συνήθως επιβιώνουν επειδή αξιοποιούν τις εν δυνάμει οικονομικές πηγές για να πληρώσουν τις απώλειες. Οι μικρές επιχειρήσεις όμως, λόγω της ανύπαρκτης χρηματοδότησής τους ή γενικότερα στήριξή τους, λειτουργούν με μεγάλη προσοχή και συνήθως δε στοχεύουν σε επενδύσεις με μεγάλο ρίσκο, καθώς ένα λάθος μπορεί να οδηγήσει στη πτώχευση της επιχείρησης. Ακόμα και μετά από πολλά χρόνια λειτουργίας, μια λάθος απόφαση ή μια αδυναμία στο management, μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στο τέλος της λειτουργίας της⁹.

Συμπερασματικά, δεν υπάρχει συναίνεση σχετικά με τον ορισμό της επιχειρηματικότητας αλλά και τα θετικά και αρνητικά στοιχεία αυτής. Οι περισσότερες αναφορές περιλαμβάνουν μια προθυμία των εν δυνάμει νέων επιχειρηματιών να αναλάβουν τους κινδύνους στην επιδίωξη μιας ευκαιρίας. Τα μονοπάτια της επιχειρηματικότητας είναι ποικίλα, περιλαμβάνοντας το ξεκίνημα μιας επιχείρησης βασιζόμενη σε ένα καινούριο επιχειρηματικό σχέδιο ή σε ένα ήδη υπάρχον επιχειρηματικό σχέδιο ή αγοράζοντας μια ήδη ενεργή και υγιή επιχείρηση. Επιπλέον, πολλές δυνάμεις αλληλεπιδρούν για να καθοριστεί αν ένα πρόσωπο θα επιλέξει να εργαστεί ως ελεύθερος επαγγελματίας ή για κάποιον εργοδότη, έχοντας

⁹ Lambing A. Peggy, Kuehl R. Charles, "Entrepreneurship", Upper Saddle River, New Jersey, 2003, p. 30-32

το ρόλο του μισθωτού υπαλλήλου¹⁰. Οι δυνάμεις αυτές περιλαμβάνουν τα χαρακτηριστικά του ατόμου, τον πολιτισμό, τα πιστεύω και τα ήθη και έθιμά του, τις κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις της κοινωνίας, καθώς και το συνδυασμό αυτών των δυνάμεων.

Τέλος, είναι αξιοσημείωτο ότι υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κατέχοντας «την ιδιότητα του επιχειρηματία» και οι ζωές των ατόμων αυτών βασίζονται στην καθημερινή πρόκληση, στην προσωπική ικανοποίηση και στις προσωπικές φιλοδοξίες, αλλά και στο έντονο και συνεχές άγχος. Όλοι οι ενδιαφερόμενοι, οι οποίοι θέλουν να ασχοληθούν με την επιχειρηματικότητα, πρέπει να αναλογιστούν σοβαρά αυτές τις δυνάμεις που προαναφέρθηκαν πριν από την πραγματοποίηση μιας προσωπικής και οικονομικής δέσμευσης.

1.1.4 Δείκτες μέτρησης της επιχειρηματικότητας

Τα τελευταία χρόνια, η Ελλάδα χαρακτηρίστηκε από σημαντικές μεταβολές και ανακατατάξεις εγχώρια αλλά και στην παγκόσμια οικονομία. Οι δείκτες επιχειρηματικότητας που θα παρουσιασθούν, αποτυπώνουν τον τρόπο εξέλιξης της επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα υπό τις νέες συνθήκες, τις σχετικές προκλήσεις, αλλά και τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται μέσα από την κρίση στην εγχώρια επιχειρηματικότητα.

Παγκόσμιος Δείκτης Επιχειρηματικότητας (GEM)

Το Global Entrepreneurship Monitor (GEM) αποτελεί το μοναδικό ίσως ερευνητικό πρόγραμμα παγκοσμίως, το οποίο μελετά την επιχειρηματικότητα σε ετήσια βάση και συγκριτικά για συγκεκριμένες χώρες και περιοχές του πλανήτη. Η πρώτη συμμετοχή της Ελλάδας σε αυτό το ερευνητικό πρόγραμμα σημειώθηκε το 2003 και

¹⁰ Ορισμοί: 1) Μισθωτός: Είναι το πρόσωπο, το οποίο βάση σχέσεως εξαρτημένης εργασίας τελεί στην υπηρεσία τρίτου και υποχρεούται στην παροχή εργασίας προς αυτόν.

2) Ελεύθερος επαγγελματίας: Είναι το πρόσωπο που προσφέρει ανεξάρτητες υπηρεσίες, δηλαδή δεν ασχολείται με σχέση εξαρτημένης εργασίας, έχει ελευθερία ενέργειας κατά την παροχή της εργασίας του, καθορίζει ο ίδιος το χρόνο και τα μέσα εκτέλεσης της εργασίας, χωρίς άμεσο έλεγχο του εργοδότη και φέρει τον κίνδυνο απ' αυτή ή εργάζεται με δική του κρίση σε ημέρες και ώρες που καθορίζονται απ' αυτόν ελεύθερα.

Πηγή: «Ελεύθεροι Επαγγελματίες - Ατομικές Επιχειρήσεις και Νέες Φορολογικές Ρυθμίσεις», <http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=29437> [Ημ. Πρόσβασης 17/08/2015]

αποσκοπούσε στο διεθνές πρόγραμμα μέτρησης της επιχειρηματικότητας (μια μελέτη που πραγματοποιήθηκε από το IOBE και χρηματοδοτήθηκε από το Υπουργείο Ανάπτυξης). Εξαιτίας του διαχρονικού και συγκριτικού χαρακτήρα της έρευνας επιτυγχάνεται αξιολόγηση τόσο της προόδου μιας χώρας στον τομέα της επιχειρηματικότητας όσο και εναλλακτικών προτάσεων για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας σε εθνικό επίπεδο. Κεντρικός στόχος του προγράμματος είναι να δώσει απαντήσεις σε τρία βασικά ερωτήματα¹¹:

- ✚ Πώς μπορεί να μετρηθεί το επίπεδο της επιχειρηματικότητας σε μια χώρα και πώς μπορούν να εξηγηθούν οι διαφορές μεταξύ των χωρών;
- ✚ Υπάρχει σχέση ανάμεσα στις διαφορές στο επίπεδο επιχειρηματικότητας κάθε χώρας και στους αντίστοιχους ρυθμούς ανάπτυξης;
- ✚ Ποια εθνικά χαρακτηριστικά ερμηνεύουν τις διαφορές στο επίπεδο της επιχειρηματικότητας;

Παράλληλα, μέσα από την έρευνα σκιαγραφείται η εικόνα του σύγχρονου επιχειρηματία σε κάθε εξεταζόμενη χώρα.

Μεθοδολογία Μοντέλου¹²:

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιείται από μια εθνική ομάδα, σε κάθε μια από τις 31 χώρες που μετέχουν και σε συνεργασία με τους συντονιστές του προγράμματος, το London Business School και το Babson College της Βοστώνης. Βασίζεται σε ένα κοινό, για όλες τις ομάδες, θεωρητικό υπόδειγμα (Σχήμα 1.4), το οποίο ορίζει και τις ποιοτικές και τις ποσοτικές μεταβλητές που κρίνεται ότι επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα και για τις οποίες συγκεντρώνονται στοιχεία μέσω τηλεφωνικών συνεντεύξεων των οποίων τα όρια κυμαίνονται μεταξύ 1.000 και 22.000 ενηλίκων, ηλικίας 18-64 χρονών ανά χώρα με σκοπό τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων καθώς και τη συλλογή στοιχείων για μια σειρά μακροοικονομικών δεικτών.

¹¹ Μελέτη Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης «Διεθνή μοντέλα μέτρησης της επιχειρηματικότητας και η αξιοποίησή τους για την Ελλάδα», σελ.23, http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/754.pdf [Ημ. Πρόσβασης 25/8/2015]

¹² Μελέτη Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης «Διεθνή μοντέλα μέτρησης της επιχειρηματικότητας και η αξιοποίησή τους για την Ελλάδα», σελ.24 – 25, http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/754.pdf [Ημ. Πρόσβασης 25/8/2015]

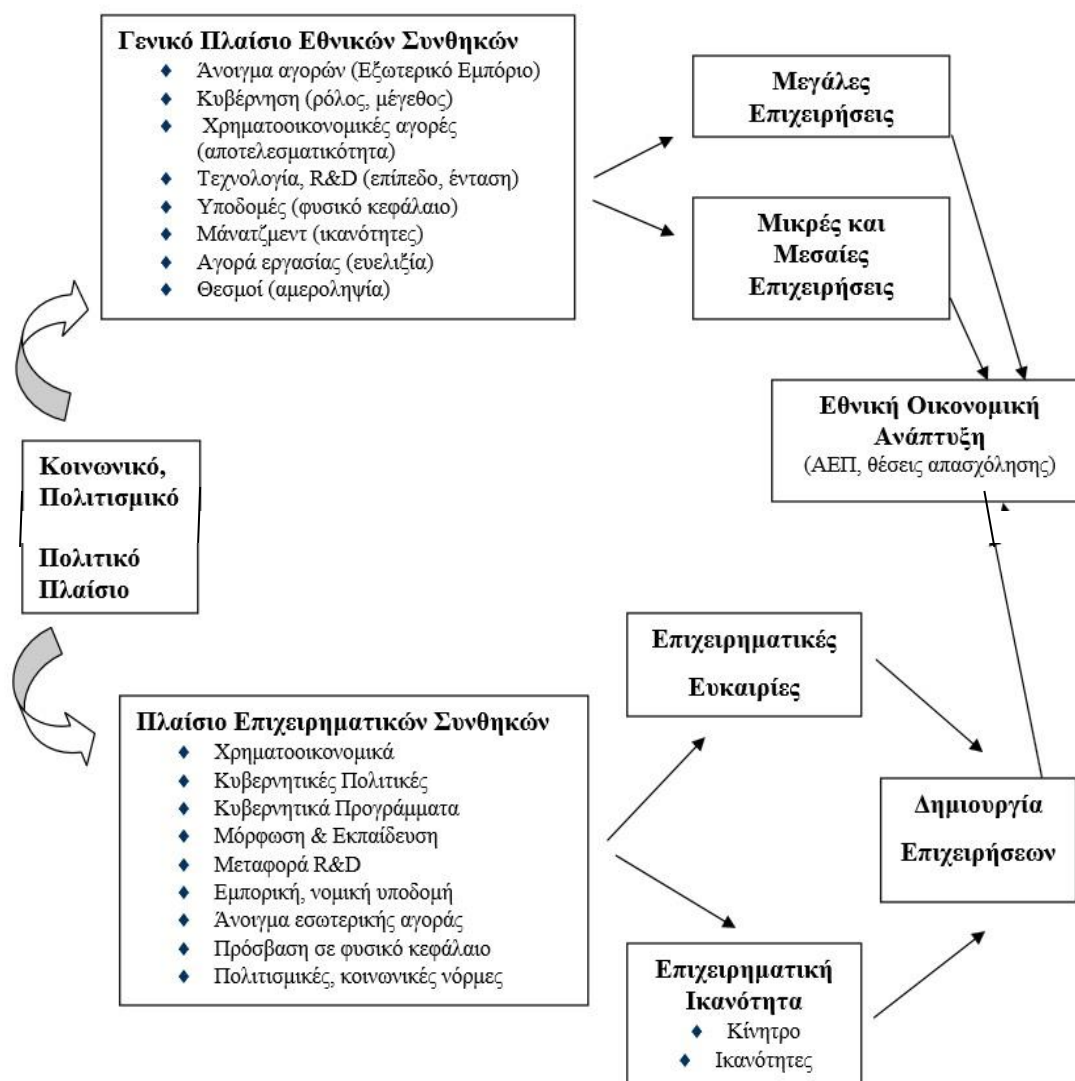
Βασικό στοιχείο της έρευνας είναι το θεωρητικό υπόδειγμα, στο οποίο αναγνωρίζονται τρία βασικά γνωρίσματα:

- ✓ Επικεντρώνεται στο να εξηγήσει γιατί κάποιες οικονομίες σημειώνουν ταχύτερη ανάπτυξη σε σχέση με κάποιες άλλες
- ✓ Κάνει υπόθεση ότι όλες οι οικονομικές διαδικασίες λαμβάνουν χώρα σε ένα σχετικά σταθερό πολιτικό, κοινωνικό και ιστορικό πλαίσιο (στοιχείο που στις μέρες μας δυσκολεύει την όλη διαδικασία λόγω των δυσμενών πολιτικών εξελίξεων και την αστάθεια που επικρατεί στο κοινωνικό περιβάλλον της ευρωζώνης)
- ✓ Υπάρχουν δύο βασικοί μηχανισμοί, οι οποίοι θεωρούνται ως οι βασικές πηγές οικονομικής ανάπτυξης των υπό εξέταση χωρών.

Πιο συγκεκριμένα, ο πρώτος μηχανισμός, αντικατοπτρίζει το ρόλο των μεγάλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό εμπόριο. Καθώς οι επιχειρήσεις αυτές ωριμάζουν και επεκτείνονται σε νέες αγορές, δημιουργούν ζήτηση για αγαθά και υπηρεσίες στις εγχώριες αγορές. Κατά συνέπεια, η αύξηση αυτή στη ζήτηση σηματοδοτεί νέες ευκαιρίες στην εγχώρια αγορά για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις.

Ο δεύτερος μηχανισμός που οδηγεί στην οικονομική ανάπτυξη, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 1.4, δίνει έμφαση στο ρόλο της επιχειρηματικότητας στη δημιουργία και ανάπτυξη νέων επιχειρήσεων. Στο σημείο αυτό βέβαια εμπλέκονται δύο κρίσιμα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής διαδικασίας τα οποία συνιστούν: πρώτον, την ανάδυση ή την ύπαρξη επιχειρηματικών ευκαιριών στις αγορές και δεύτερον, τη δυνατότητα των ατόμων να εκμεταλλευτούν τις επιχειρηματικές αυτές ευκαιρίες. Με άλλα λόγια, η επιχειρηματικότητα θα είναι περισσότερο εμφανής σε δυναμικά εξελισσόμενες αγορές όπου η επιτυχία επιτάσσει δημιουργικότητα, καινοτομία και ευελιξία.

Πίνακας 1.4: Το θεωρητικό υπόδειγμα του GEM



Πηγή: Παγκόσμια Έκθεση Επιχειρηματικού Παρατηρητηρίου 2003 (Global Entrepreneurship Monitor)

Εν κατακλείδι, το μοντέλο GEM μετρά στην ουσία τάσεις, καθώς βασίζεται στην εκτίμηση του προαναφερθέντος υποδείγματος και κατά συνέπεια, αποτιμά τις μεταβλητές με βάση διαστήματα υποδείγματος. Το σημαντικό στοιχείο είναι ότι συσχετίζει την επιχειρηματικότητα με την οικονομική ανάπτυξη των χωρών και για το λόγο αυτό, οι παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα επιδρούν σε μεγάλο βαθμό και στην ανταγωνιστικότητα της οικονομίας.

Κατάταξη της Ελλάδας σύμφωνα με το GEI το 2015¹³:

Η κατάταξη της Ελλάδας με όλα όσα προαναφέρθηκαν, είναι στην 47^η θέση ανάμεσα σε 130 χώρες με βάση το Παγκόσμιο Δείκτη Επιχειρηματικότητας (Global Entrepreneurship Index). Το GEI, είναι ένας ετήσιος δείκτης που μετρά την υγεία των οικοσυστημάτων επιχειρηματικότητας σε κάθε μία από 132 χώρες. Στη συνέχεια, κατατάσσει την απόδοση αυτών έναντι των άλλων. Αυτό παρέχει μία εικόνα για το πώς κάθε χώρα αποδίδει τόσο στο εγχώριο όσο και στο διεθνές πλαίσιο¹⁴. Όσον αφορά το περιφερειακό επίπεδο λοιπόν, η Ελλάδα κατέχει την 29^η θέση ανάμεσα σε 39 χώρες.

Σύμφωνα με την επίσημη έκθεση, η χώρα παρουσιάζει και δυνατά σημεία αλλά και πολλές ελλείψεις. Στα δυνατά σημεία της χώρας συγκαταλέγονται οι δεξιότητες των επιχειρήσεων σε στάδιο εκκίνησης, το ανθρώπινο δυναμικό, η ενσωμάτωση της τεχνολογίας και η διεθνοποίηση. Το μεγαλύτερο όμως πρόβλημα που εντοπίζεται είναι το ζήτημα της γραφειοκρατίας, η οποία αποτελεί σημαντικό ανασταλτικό παράγοντα στις επιχειρηματικές δυνατότητες. Όπως επισημαίνεται, παρότι έχουν γίνει βήματα για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος και τη μετακίνηση της οικονομικής δραστηριότητας από την παραοικονομία στην επίσημη οικονομία, η Ελλάδα έχει ακόμα πολύ δρόμο μπροστά της όσον αφορά την αξιοποίηση του επιχειρηματικού δυναμικού της προς όφελος της οικονομικής ανάπτυξης.

Τέλος, σύμφωνα με το δείκτη GEI, ο οποίος αποτελεί μια κλίμακα ανάλυσης των επιχειρηματικών οικοσυστημάτων σε 130 χώρες, που οριοθετείται από την Αλβανία μέχρι και τη Ζάμπια, οι επιχειρηματικές δυνατότητες σε παγκόσμιο επίπεδο αξιολογούνται σε αρκετά ικανοποιητικό ποσοστό, της τάξης του 52%, αφήνοντας σαφώς ακόμα πολλά περιθώρια ανάπτυξης. Στην κορυφή της λίστας βρίσκονται οι Ηνωμένες Πολιτείες και ακολουθούν ο Καναδάς, η Αυστραλία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Σουηδία, η Δανία, η Ισλανδία, η Ταϊβάν, η Ελβετία και η Σιγκαπούρη.

¹³ «Στην 47η θέση του Παγκόσμιου Δείκτη Επιχειρηματικότητας η Ελλάδα» <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/881760/stin-47i-thesi-tou-pagkosmiou-deikti-epixeirimatikotitas-i-ellada> [Ημ. Πρόσβασης 1/09/2015]

¹⁴ Ορισμός του GEI, <http://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>, [Ημ. Πρόσβασης 2/09/2015]

1.1.5 Επιχειρηματικότητα και οικονομική κρίση στην Ελλάδα

«Η επιχείρηση είναι ένας οργανισμός που συνδυάζει και οργανώνει πόρους με σκοπό την παραγωγή αγαθών και/ή υπηρεσιών που προορίζονται προς πώληση»¹⁵.

Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, περιγράφεται μέσα σε λίγες μόνο γραμμές το «μικρό κύκλωμα», βάσει του οποίου λειτουργεί κάθε μία επιχείρηση.

Οι συνθήκες όμως, κάτω από τις οποίες λειτουργεί και παράγει τα προϊόντα της μία επιχείρηση, η χρονική περίοδος που επιλέγει να το κάνει, ο τόπος που βρίσκεται τη δεδομένη χρονική στιγμή, οι κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις μιας χώρας, είναι κάποιοι από τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά αλλά και θετικά το μικρο-περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Πιο συγκεκριμένα, ο συνηθέστερος και δημοφιλέστερος παράγοντας των τελευταίων ετών που έχει επηρεάσει κατά μεγάλο βαθμό όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου κλάδου είναι η οικονομική κρίση. Η παγκόσμια κοινότητα αντιμετωπίζει μια μεγάλης έντασης οικονομική κρίση, η οποία, αν και εκδηλώθηκε αρχικά στις Ηνωμένες Πολιτείες με επίκεντρο τις τραπεζικές επισφάλειες και ειδικότερα την αδυναμία εξυπηρέτησης των στεγαστικών δανείων, σύντομα έλαβε διαστάσεις επιδημίας. Η χρηματοπιστωτική κρίση επεκτάθηκε ταχύτατα στις αναπτυγμένες χώρες και στη συνέχεια σε ολόκληρο τον κόσμο, με δραματικές επιπτώσεις στο τραπεζικό σύστημα και τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, η κρίση μεταφέρεται με σφοδρότητα στην πραγματική οικονομία, με αποτέλεσμα την ύφεση και την πτώση της απασχόλησης¹⁶.

Χαρακτηριστικά, η Ελληνική οικονομική κρίση έχει δημιουργήσει ένα νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται πρωτίστως από υψηλή αβεβαιότητα. Παράλληλα, παρουσιάζονται ιδιαίτερες δυσκολίες όσον αφορά στις προβλέψεις που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση αλλά και στην υλοποίηση των σκοπών και των στόχων της.

Καθώς λοιπόν η χώρα προσπαθεί να βρει διέξοδο από αυτή την ύφεση, μεγάλο ποσοστό του πληθυσμού στρέφεται προς την επιχειρηματικότητα και στο start up μιας νέας επιχειρηματικής ιδέας ή ευκαιρίας. Αναλυτικότερα, σύμφωνα με τα

¹⁵ Salvatore Dominic, «Managerial Economics in a Global Economy», Gutenberg, Oxford University Press Inc., 2007, p. 67

¹⁶ Birdsall N., «How to unlock the \$1 trillion that developing countries urgently need to cope with the crisis». Center for Global development, 2009, p. 1-5

στοιχεία της ετήσιας έκθεσης του IOBE για την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα το 2011, το ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών που βρίσκονται στο αρχικό στάδιο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης το καλοκαίρι του 2011 ήταν 8% έναντι 5,3% το 2010, επίδοση που έδωσε την ευκαιρία στην Ελλάδα να βρεθεί στην 4^η υψηλότερη θέση ανάμεσα στις πλούσιες χώρες του πλανήτη και δίνοντας την ευκαιρία στη χώρα να γνωρίσει τη θετική πλευρά της οικονομικής κρίσης.

Σε αντίθετη περίπτωση, στη χώρα μας καταγράφεται επίσης ένα από τα υψηλότερα ποσοστά (3%) εγκατάλειψης της επιχειρηματικής δράσης. Ο σημαντικότερος λόγος για τη διακοπή επιχειρηματικής δραστηριότητας είναι η έλλειψη κερδοφορίας, καθώς επτά στους δέκα επιχειρηματίες δηλώνουν ότι αυτός ήταν ο κύριος λόγος που εγκατέλειψαν τον επιχειρηματικό στίβο. Τέλος, από τα στοιχεία της έρευνας, ενδιαφέρον προκαλεί ότι παρόλο που η χώρα μαστίζεται από πρωτόγνωρη έλλειψη ρευστότητας, λιγότεροι από ένας στους δέκα θεωρεί ότι αυτός είναι ο λόγος που οδηγήθηκε στη διακοπή της δραστηριότητας¹⁷.

1.2 ΕΙΔΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

1.2.1 Γυναικεία επιχειρηματικότητα

Στην δεκαετία του 80' πολλοί επιστήμονες που ασχολούνταν με τον τομέα της επιχειρηματικότητας άρχισαν να ασχολούνται με τα κίνητρα και τα χαρακτηριστικά των γυναικών επιχειρηματιών. Οι έρευνες τονίζουν ότι για τις γυναίκες είναι πιο δύσκολο να ξεκινήσουν μία επιχειρηματική μονάδα λόγω έλλειψης ευκαιριών ανάπτυξης των κατάλληλων δεξιοτήτων, λόγω έλλειψης προσδοκιών από την επιχειρηματικότητα και τέλος λόγω αυξημένων απαιτήσεων οι οποίες θα τους έκαναν να μπερδέψουν τους ρόλους τους. Είναι εμφανές επίσης ότι οι γυναίκες επιχειρηματίες αναζητούν την ελευθερία να συνδυάσουν την οικογένεια, με ένα καλό εισόδημα που εκφράζει την ανάγκη για ευελιξία η οποία δεν συναντάται στους άνδρες επιχειρηματίες¹⁸. Σήμερα, οι γυναίκες επιχειρηματίες

¹⁷ «Στροφή στην επιχειρηματικότητα λόγω της κρίσης κάνουν οι Έλληνες», <http://www.kathimerini.gr/480039/article/oikonomia/epixeirhseis/strofh-sthn-epixeirhmatikothta-logw-krishs-kanoun-oi-ellhnes>, [Ημ. Πρόσβασης 10/09/2015]

¹⁸ Brush G., "Research on women business owners: Past trends a New perspective and future directions", Entrepreneurship theory and Practice, Vol 4, Number 17, 1992, p. 5-7

αντιπροσωπεύουν το ένα τρίτο όλων των νέων επιχειρηματικών μονάδων παγκοσμίως και παρατηρείται άμεση ανάγκη να κατανοηθεί το θέμα αυτό πληρέστερα¹⁹.

1.2.1.1 Ιστορική αναδρομή

Για να μπορέσει να γίνει σωστή αποτύπωση της γυναίκας «εν έτη 2016» θα πρέπει καταρχήν να πραγματοποιηθεί μια ιστορική αναδρομή στο χρόνο. Να παρατηρηθεί το ξεκίνημά της, η πορεία της και πού τελικά έχει φτάσει μέχρι σήμερα. Να προσπαθήσουμε να αφουγκραστούμε τα βήματά της, να ανιχνεύσουμε το περίγραμμά της, να αναλύσουμε τις αγωνίες της και τέλος να σκιαγραφήσουμε το προφίλ της.

Μελετώντας τα ιστορικά κείμενα, αλλά και τα προϊστορικά ντοκουμέντα από την αρχή της εποχής που ονομάζεται πολιτισμένη, βρίσκει τον άντρα και τη γυναίκα αντιμέτωπους. Πιο συγκεκριμένα, η σχέση που έχει διαμορφωθεί μεταξύ τους, θέλει τον άντρα κυρίαρχο και τη γυναίκα υποταγμένη, λίγο ή πολύ, μέσα στις χιλιάδες μορφές ατομικής και κοινωνικής έκφρασης και την πληθώρα των καταστάσεων κοινωνικής συμπεριφοράς και δεοντολογίας.

Στη νεολιθική εποχή, η γυναίκα πρώτη κυριαρχεί στην κοινωνική ομάδα και γενικότερα στην καλλιέργεια και παραγωγή των προϊόντων του πρωτογενή τομέα, στο πλαίσιο μιας μητριαρχικά οργανωμένης κοινωνίας.

Στην αρχαιότητα, γίνονται εμφανείς οι πρώτες διαφορές, καθώς η γυναίκα περιορίζεται στο να φροντίζει το σπίτι και τα παιδιά. Η θέση της βρισκόταν μόνο μέσα στην οικογένεια, κάτω από την κυριαρχία του άντρα, χωρίς τη συμμετοχή στο δημόσιο βίο και στα κοινά και χωρίς δικαιώματα στην ανάπτυξη της προσωπικότητάς της και τη διεκδίκηση μιας θέσης στην κοινωνία πέρα από αυτή τη θέση της μητέρας και συζύγου.

¹⁹ Carter M. Nancy, Henry Colette, Cinneide Barra and Johnston Kate, «Female Entrepreneurship», Routledge, London, 2007, p. 1-2

Στη βυζαντινή περίοδο, η γυναίκα εξακολουθεί να είναι αποκλεισμένη από τα δημόσια αξιώματα. Η αφοσίωση στην οικογένεια και η θρησκεία, η φιλανθρωπία, η παρθενία, η σιωπή και η ανοχή είναι όχι μονάχα το όριο δράσης της, αλλά τα τέλεια εφόδια για την ιδανική γυναίκα και σύζυγο. Η ζωή της βυζαντινής είχε μεγάλη διαφορά μεταξύ πλουσίων και φτωχών γυναικών, όπως άλλωστε συμβαίνει και σε όλους τους τόπους και τις εποχές.

Κάποιες τυπικές αλλαγές, παρατηρήθηκαν στη διάρκεια της τουρκοκρατίας, όπου η θέση της Ελληνίδας δείχνει να αλλάζει. Η γυναίκα βρίσκεται εκτός σπιτιού βοηθώντας το σύζυγό της ή τον πατέρα της σε γεωργικές δουλειές, ή ακόμα και σε πιο βαριές, όπως υφαντουργεία και κλωστήρια ως προέκταση των οικιακών τεχνών. Αποκτά εμπειρίες, διαμορφώνει τις δικές της απόψεις και αντιστέκεται στον τουρκικό ζυγό (Μαυρογένους, Μπουμπουλίνα)²⁰.

Το 1887 ήταν η χρονιά που ακούστηκε για πρώτη φορά στην Ελλάδα το σύνθημα «ψήφος στη γυναίκα». Το 1921 ο πρωθυπουργός Γούναρης υπόσχεται να κάνει το σύνθημα πραγματικότητα, αν και τελικά η πρότασή του δεν ευδοκιμεί.

Το 1930, όταν μετά από σκληρούς αγώνες των γυναικών και ύστερα από πολλές συζητήσεις και παλινωδίες στον πολιτικό χώρο, δίνεται στην Ελληνίδα το δικαίωμα ψήφου υπό όρους.

- α) Μόνο για τις δημοτικές εκλογές.
- β) Μόνο για να εκλέγει, όχι να εκλέγεται.
- γ) Μόνο οι εγγράμματες είχαν δικαίωμα να ψηφίσουν.
- δ) Μόνο όσες ήταν πάνω από 30 χρονών

Αλλά το 1930 το 70% των γυναικών στην Ελλάδα, άνω των 30 χρονών, ήταν αγράμματες.

Μετά από αμέτρητους αγώνες και πολλά πισωγυρίσματα για τη θέση της γυναίκας στην κοινωνία και μέσα στην οικογένεια, το Σύνταγμα του 1975 είναι το πρώτο Σύνταγμα της Ελλάδας που ορίζει ρητά ότι «όλοι οι Έλληνες και οι Ελληνίδες είναι

²⁰ Γενική Γραμματεία Ισότητας, «Εθνική Έκθεση της Ελλάδας. Η κατάσταση των Γυναικών στην Ελλάδα κατά τη δεκαετία 1984-1994», Αθήνα, 1995, Εθνικό Τυπογραφείο

ίσοι ενώπιον του Νόμου». Το 1981 και το 1985 εξελέγησαν στη Βουλή 13 γυναίκες και δύο στην Ευρωβουλή.

Στους νεότερους χρόνους και συγκεκριμένα στο τέλος του 18^{ου} αιώνα, λίγες μορφωμένες και μαχητικές γυναίκες κινητοποιούνται για ζητήματα ισότητας. Το κίνημα αυτό μαζικοποιείται οριστικά τον 20^ο αιώνα με τη γενικότερη ανάπτυξη όλων των προοδευτικών κινήματων.

Σήμερα οι γυναίκες συμμετέχουν σε συνδικάτα, κόμματα, κινήσεις πολιτών, σε διάφορες μορφές κοινωνικής δραστηριότητας. Ψηφίζουν και επηρεάζουν το κοινωνικό περιβάλλον παλεύοντας ενάντια όχι μονάχα στην κυρίαρχη κουλτούρα που έτσι και αλλιώς αντιμάχεται τη μαζική συμμετοχή τους στο δημόσιο βίο, αλλά κύρια τη συνήθεια αιώνων που τις θέλει μακριά και πέρα από τους δημόσιους θεσμούς. Οι γυναίκες επίσης, δεν είναι άφωνες, αλλά φορείς συγκεκριμένων απόψεων που παραπέμπουν στις αρχές μιας εναλλακτικής προσέγγισης της πολιτικής και της ζωής. Πρωταρχικό στοιχείο μιας τέτοιας προσέγγισης είναι η αντίληψη για τη δημοκρατία και την εξουσία όπου ο σεβασμός και η ανοχή στη διαφορετικότητα του άλλου, ο διάλογος ως μέσο επίλυσης των διαφορών και η αποφυγή της βίας, η αλληλεγγύη ως πολιτική ανακατανομής πόρων και εξουσιών είναι τα βασικά στοιχεία της²¹.

Τέλος, είναι πλέον γεγονός ότι οι γυναίκες αποτελούν ένα συνεχώς αυξανόμενο ποσοστό της εργατικής δύναμης σε όλο τον κόσμο. Η πιο σημαντική πλευρά της αυξημένης συμμετοχής τους στην οικονομία είναι ότι οι περισσότερες γυναίκες από ποτέ παραμένουν στην παραγωγή κατά τη διάρκεια των αναπαραγωγικών τους χρόνων, παρότι τα εμπόδια όσον αφορά στο συνδυασμό οικογένειας και εργασίας παραμένουν. (United Nations, 2000)²².

²¹ «Μία μελέτη για την ιστορική εξέλιξη των δικαιωμάτων των γυναικών», <https://femininmasculin.wordpress.com/2012/03/08/%CF%86%CF%85%CE%BB%CE%BF-%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%89%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%84%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD/>, [Ημ. Πρόσβασης 20/9/2015]

²² World's Women 2000, Trends and Statistics, New York: United, Nations Publications

1.2.1.2 Πότε η επιχειρηματικότητα θεωρείται γυναικεία

Οι προϋποθέσεις για να θεωρηθεί μια επιχείρηση “γυναικεία”, όπως ορίζεται από τον Οργανισμό για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη (ΟΑΣΑ) είναι οι εξής:

α) να υπάρχει γυναικεία συμμετοχή σε ποσοστό τουλάχιστον 51% στο κεφάλαιο της επιχείρησης και

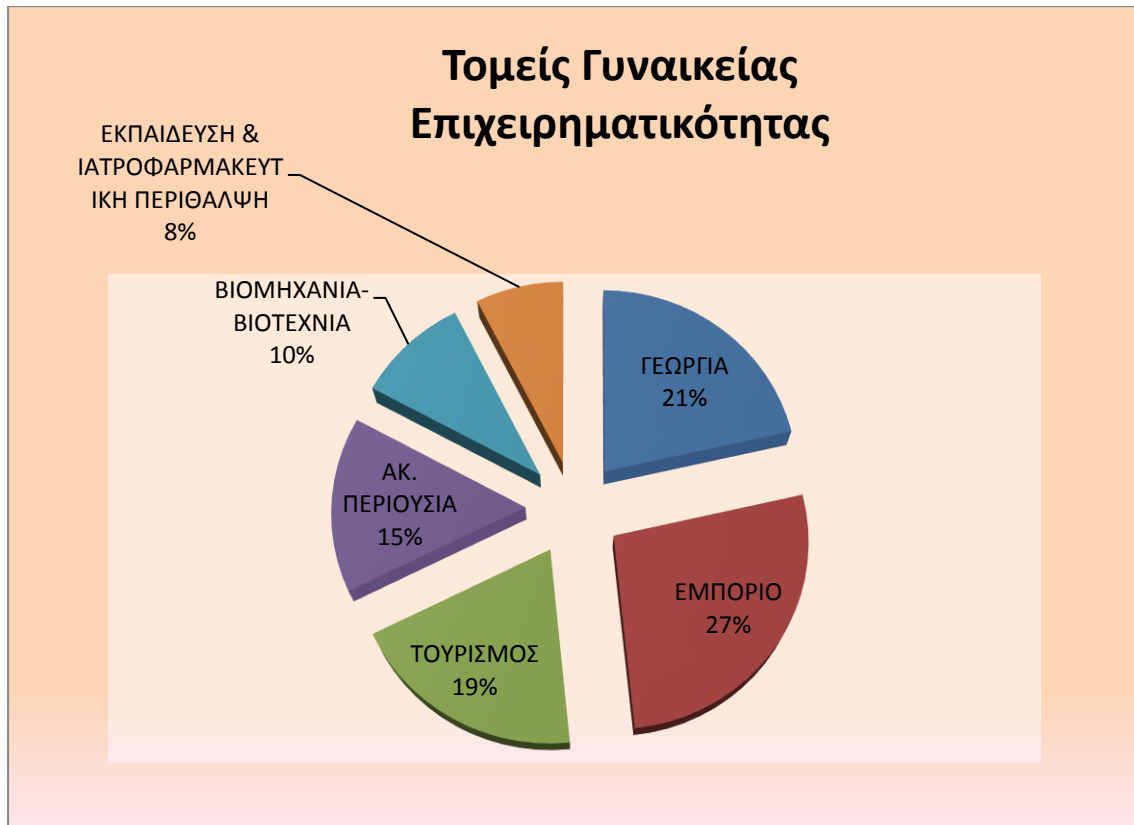
β) οι ενέργειες στρατηγικής σκοπιμότητας που αφορούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης να λαμβάνονται από την/τις ιδιοκτήτρια/-ες. Ο ορισμός των συγκεκριμένων προϋποθέσεων καθίσταται απαραίτητος για την “πραγματική” καταγραφή των γυναικείων επιχειρήσεων, καθώς μεγάλος είναι ο αριθμός των 24 επιχειρήσεων, όπου οι συνέταιροι είναι διαφορετικού φύλου ή, σε περιπτώσεις οικογενειακών επιχειρήσεων, η γυναίκα καταγράφεται ως ιδιοκτήτρια για φορολογικούς λόγους, ενώ στην ουσία ο άνδρας λαμβάνει τις αποφάσεις στρατηγικής σημασίας και ασκεί επιχειρηματική δραστηριότητα.

Σύμφωνα με την εισήγηση του κ. Κασσιμάτη, προέδρου του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Πειραιώς το έτος 2013 και το οποίο έχει ως βασικό πυλώνα ανάπτυξης το πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητας και Καινοτομίας 2007-2013», υποστηριζόμενο από την Ευρωπαϊκή Ένωση, η κατανομή της γυναικείας επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα διαρθρώνεται κυρίως σε: γεωργία (20%), εμπόριο (25%), τουρισμό (18%), διαχείριση ακίνητης περιουσίας (14%), βιομηχανία-βιοτεχνία (9%), εκπαίδευση και ιατροφαρμακευτική περίθαλψη (7%). Οι Ελληνίδες είναι στην πλειοψηφία τους έγγαμες, οι επιχειρήσεις τους είναι μικρές έως πολύ μικρές και σε ποσοστό 21% των επιχειρήσεων δεν απασχολούν προσωπικό, ενώ μόνο το 3% απασχολεί 5-10 μισθωτούς. (Γράφημα 1.1).

Τέλος, αξιοσημείωτο είναι ότι οι γυναίκες στην πλειοψηφία τους αποφεύγουν ανερχόμενα επαγγέλματα με ευρείες διεξόδους στην αγορά εργασίας, όπως αυτά της νέας τεχνολογίας, της πληροφορικής, τις κατασκευές, τη γεωπονία, καθώς και τα τεχνικά επαγγέλματα (π.χ.: ηλεκτρολόγοι, μηχανικοί, υδραυλικοί, ψυκτικοί, μηχανικοί κ.α.). Σε αντίθεση με αυτά τα επαγγέλματα, αυξημένη ζήτηση υπάρχει σε επαγγέλματα όπως νηπιαγωγός, βρεφονηπιοκόμος και γραμματέας)²³.

²³ Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς, «Ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας», http://www.femens.gr/Portals/0/deltia/omilia_kassimati.pdf, [Ημ. Πρόσβασης 12/09/2015]

Γράφημα 1.1: Κατανομή της γυναικείας επιχειρηματικότητας στην Ελλάδα



Πηγή: Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς, «Ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας», 2013

1.2.1.3 Διαφορές των 2 φύλων στην επιχειρηματικότητα

Μαζί με την αυξητική τάση των γυναικείων επιχειρήσεων, παρατηρείται και μία επιπλέον αύξηση στον αριθμό των μελετών επάνω στην γυναικεία επιχειρηματικότητα. Ενώ οι παλαιότερες έρευνες επικεντρώνονταν στα ψυχολογικά και κοινωνικά χαρίσματα των γυναικών επιχειρηματιών, υποθέτοντας ότι οι διαφορές ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες είναι αμελητέες, οι νέες έρευνες αναδεικνύουν τις διαφορές των δύο φύλων στον επιχειρηματικό τομέα που βασίζονται πάνω σε ψυχολογικές και κοινωνικές θεωρίες. Σύμφωνα με αυτή την παραδοχή οι γυναικείοι κοινωνικοί προσανατολισμοί στρέφονται κυρίως στις προσωπικές σχέσεις και βλέπουν τις επιχειρήσεις τους μέσα από ένα συνδυαστικό σύστημα.

Οι πιο βασικές διαφορές που ενισχύουν το χάσμα μεταξύ των γυναικών και των ανδρών επιχειρηματιών είναι οι εξής:

- Μέγεθος επιχείρησης: Οι γυναικείες επιχειρήσεις είναι νεότερες, μικρότερες και απασχολούν λιγότερους εργαζόμενους από τις ανδρικές.
- Τομέας: Οι γυναίκες επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται κατά κόρον στον τομέα του εμπορίου και λιγότερο σε κατασκευαστικούς και παραγωγικούς τομείς.
- Απόδοση: Οι γυναικείες επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερο δείκτη αποτυχίας, και έχουν μικρότερη απόδοση κερδών σε σχέση με τις ανδρικές επιχειρήσεις.
- Εμπειρικό υπόβαθρο: Οι γυναίκες έχουν μικρότερη εκπαίδευση σε επιχειρησιακά θέματα από τους άνδρες
- Κίνητρα: Οι άνδρες επιχειρηματίες έχουν περισσότερα κίνητρα καθώς θέλουν να βελτιώσουν τη θέση τους στην κοινωνία, ενώ οι γυναίκες επιχειρηματίες εμπνέονται πιο πολύ από το αίσθημα του επιτεύγματος.
- Αξίες: Οι άνδρες επιχειρηματίες τείνουν να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στις οικονομικές αξίες, ενώ οι γυναίκες επιχειρηματίες τείνουν να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε κοινωνικές αξίες και ποιοτικά χαρακτηριστικά όπως αυτοπραγμάτωση και ισχυρές προσωπικές σχέσεις.
- Προτιμήσεις: Οι γυναίκες προτιμούν απασχόληση που προσφέρει προοπτική και ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη, ενώ οι άνδρες προτιμούν επαγγέλματα που προσφέρουν υψηλό εισόδημα
- Στόχοι και στρατηγικές: Οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι πιθανότερο να διαλέξουν μία κλειστή (niche) αγορά, και να επικεντρωθούν εκεί, υιοθετώντας μία πιο αμυντική στρατηγική από τους άνδρες επιχειρηματίες.
- Διαχειριστικό στυλ: Οι γυναίκες επιχειρηματίες έχουν πιο ήπιο διαχειριστικό στυλ, είναι πιο ανοιχτές στην επικοινωνία, και είναι πιο ελαστικές στην επιχειρησιακές δομές. Οι γυναίκες είναι πιο πιθανό να δημιουργήσουν μία πιο διαδραστική, και ομαδική διαχείριση από τους άνδρες.
- Δίκτυα: Οι γυναίκες επιχειρηματίες είναι πιο πιθανό να συμμετέχουν σε ένα δίκτυο, είναι πιο θετικές στην συμμετοχή σε τοπικά δίκτυα σε αντίθεση με

τους άνδρες επιχειρηματίες που είναι πιο διστακτικοί στο να ταξιδέψουν σε μεγάλες αποστάσεις. Επιπλέον τα δίκτυα των γυναικών είναι μικρότερα και πιο προσωπικά από τους άνδρες²⁴.

1.2.1.4 Η γυναικεία επιχειρηματικότητα ως μοχλός ανάπτυξης

Η γυναικεία επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται πλέον ως σημαντικός παράγοντας εξίσωσης ευκαιριών στην αγορά εργασίας, ενισχύοντας τη δυνατότητα ισόρροπης συμμετοχής των δύο φύλων στο οικονομικοκοινωνικό γίγνεσθαι, ενίσχυσης της υγιούς ανταγωνιστικότητας της οικονομίας και τελικά ανάπτυξης των οικονομιών. Μάλιστα, όπως τονίζεται στον Ευρωπαϊκό Χάρτη Πορείας για την Ισότητα, η ισόρροπη συμμετοχή ανδρών και γυναικών συμβάλλει στη δημιουργία παραγωγικότερου και πιο καινοτόμου εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και σε καλύτερες οικονομικές επιδόσεις²⁵.

Σε πολλές μελέτες έχει διαπιστωθεί ότι η γυναικεία επιχειρηματικότητα αποτελεί ένα σύγχρονο και αποτελεσματικό εργαλείο υγιούς οικονομικής ανάπτυξης, όπως ενδεικτικά ότι α) σε διάστημα δύο ετών αυξήθηκε η αξία των μετοχών ευρωπαϊκών επιχειρήσεων με περισσότερες γυναίκες κατά 64% ενώ ο μέσος όρος αύξησης είναι περίπου 47% (McKinsey,2007), β) υπήρξε θετική συσχέτιση μεταξύ του αριθμού των γυναικών που διοικούν μια εταιρεία και των κερδών της εταιρείας (Harvard Business Review 2001), γ) Δ.Σ. που έχουν γυναίκες συμβούλους ελέγχουν και ρισκάρουν καλύτερα αναλαμβάνοντας προϋπολογισμένο ρίσκο, από ένα Δ.Σ. μόνο με ανδρική σύνθεση (Συνέδριο Συμβούλων Καναδά 2011), δ) σε εταιρείες που έχουν γυναίκες στο Δ.Σ. μειώνεται ο κίνδυνος χρεοκοπίας κατά 20% (Wilson 2013). Θεαματικά άλλωστε είναι τα αποτελέσματα του Κέντρου Έρευνας Γυναικείας Επιχειρηματικότητας (ΗΠΑ, Οκτ.2009) όπου η γυναικεία επιχειρηματικότητα παρουσιάζει οικονομικά αποτελέσματα \$3τρισ. ετησίως, που αντιστοιχεί σε 23 εκ. θέσεις απασχόλησης. Εάν τα δεδομένα αυτά αναφέρονται σε επίπεδο κράτους, τότε

²⁴ Brush G., "Research on women business owners: Past trends a New perspective and future directions", Entrepreneurship theory and Practice, Vol 4, Number 17, 1992

²⁵ Ευρωπαϊκός Χάρτης πορείας για την ισότητα των 2 φύλων, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=URISERV:c10404>, [Ημ. Πρόσβασης 17/09/2015]

το κράτος αυτό θα αντιπροσωπεύει το 5ο μεγαλύτερο επίπεδο σε ΑΕΠ! Στην Ευρώπη παραμένει αναξιοποίητο σημαντικό παραγωγικό ανθρώπινο δυναμικό - μόλις το 34,4% του συνόλου των επιχειρηματιών είναι γυναίκες- γεγονός που οφείλεται στις υφιστάμενες ακόμη πρόσθετες δυσκολίες της γυναικείας επιχειρηματικότητας που συνιστούν ανασταλτικούς παράγοντες για την ανάπτυξή της, όπως κοινωνικές προκαταλήψεις, ανεπάρκεια ειδίκευσης σε σύγχρονες ειδικότητες, διακρίσεις και στερεότυπα που δυσχεραίνουν την πρόσβασή τους στη χρηματοδότηση, στην πληροφόρηση, στη δικτύωση, στην κατάρτιση καθώς και στη συμφιλίωση των οικογενειακών και επιχειρηματικών τους υποχρεώσεων.

Η γυναικεία επιχειρηματικότητα αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των Ευρωπαϊκών Πολιτικών για την οικονομική ανάπτυξη ως πηγή νέων θέσεων απασχόλησης και ενθαρρύνεται μέσω σειράς στοχευμένων μέτρων και προγραμμάτων (Στρατηγική της Λισαβόνας), δεδομένου ότι συμβάλλει στην σταθερότητα και ανθεκτικότητα των οικονομιών. Η προώθηση και ενίσχυσή της αποτελεί προτεραιότητα οριζόντιας ανάπτυξης για την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. *Τα διαρθρωτικά ταμεία (όπως Ευρωπαϊκό Ταμείο Αλιείας- ΕΤΑ, Ευρωπαϊκό Γεωργικό Ταμείο Αγροτικής Ανάπτυξης - ΕΓΤΑΑ 2007-2013) αποτελούν σημαντική πηγή χρηματοδότησης.*

Η ισότητα των ευκαιριών είναι ένας από τους γενικούς στόχους του ΕΣΠΑ της Ελλάδας και έχουν προγραμματιστεί πολλές ενέργειες στο πλαίσιο των επιχειρησιακών προγραμμάτων του ΕΚΤ, όπως το πρόγραμμα «Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων 2007-2013» που υποστηρίζει δράσεις προώθησης της γυναικείας επιχειρηματικότητας. Η ελληνική πολιτεία εναρμονιζόμενη με τις κατευθύνσεις της ΕΕ, ενέταξε τη γυναικεία επιχειρηματικότητα στην αναπτυξιακή πολιτική της ως ένα από τους βασικούς άξονές της, στηρίζοντάς την άμεσα και έμμεσα με δράσεις και προγράμματα που υλοποιούνται από διάφορους φορείς. Από στοιχεία του GEM-IOBE (2007-2008) προκύπτει ότι στην Ελλάδα η γυναικεία επιχειρηματικότητα χρειάζεται αναβάθμιση και εξέλιξη σε επιχειρηματικότητα υψηλών δυνατοτήτων, καθότι σήμερα χαρακτηρίζεται από «ρηχότητα» και αρκετά υψηλή «επιχειρηματικότητα ανάγκης» και όχι «ευκαιρίας».

1.2.1.5 Προτάσεις για ενθάρρυνση της γυναικείας επιχειρηματικότητας

Αν και η γυναικεία επιχειρηματικότητα έχει σημειώσει μεγάλα βήματα προόδου στο οικονομικό περιβάλλον, όπως σημειώθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, παρατηρείται ότι υπάρχουν περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη. Στη συνέχεια λοιπόν, παρουσιάζονται επιγραμματικά μερικές κύριες προτάσεις – κατευθύνσεις που θα μπορούσαν να συμβάλλουν ολοένα και περισσότερο στην ενίσχυση και προώθηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, από το σύνολο των ενδιαφερομένων αλλά και από το γυναικείο πληθυσμό ειδικότερα. Οι προτάσεις αυτές θα είναι πιο αποτελεσματικές εάν προσανατολίζονται προς²⁶:

- ✚ τη βελτίωση της ποιότητας της επιχειρηματικότητας,
- ✚ την κατάργηση του κοινωνικού στίγματος, η οποία αφορά την πιθανή αποτυχία του ενδιαφερόμενου με την επιχειρηματικότητα,
- ✚ την ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας και τη διευκόλυνση της χρηματοδότησης (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το πρόγραμμα «Ανάπτυξη των Ανθρώπινων Πόρων 2007-2013»),
- ✚ την ενθάρρυνση της επιχειρηματικότητας των υφιστάμενων επιχειρήσεων,
- ✚ την απλούστευση των διαδικασιών δημιουργίας νέων επιχειρήσεων (όπως για παράδειγμα την απλούστευση των νόμων που αφορούν γραφειοκρατικά ζητήματα),
- ✚ τη διαμόρφωση ευνοϊκού φορολογικού πλαισίου για τις επιχειρήσεις και το ανθρώπινο δυναμικό που εντάσσεται σε αυτή, καθώς και
- ✚ την ενθάρρυνση του εξαγωγικού χαρακτήρα των επιχειρηματικών δράσεων.

Ειδικότερα, για την ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας, τα παραπάνω μέτρα θα μπορούσαν να έχουν αποτελεσματικότερο χαρακτήρα εάν αποσκοπούσαν στην:

- ενθάρρυνση της γυναικείας επιχειρηματικότητας με προγράμματα σχεδιασμένα σύμφωνα με τις πρακτικές ανάγκες της αγοράς,

²⁶ Πέκκα – Οικονόμου Β., «Η γυναικεία επιχειρηματικότητα στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα», Studies on Gender, Ελένη Νίνα – Παζαρζή (επιμ), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008, Πειραιάς, σελ. 23-24

- μελέτη των κοινωνικών αναγκών, μέσα από οικονομικές έρευνες, οι οποίες θα αποτύπωναν με σαφή και ακριβή τρόπο την πραγματική κατάσταση,
- καταπολέμηση των εμποδίων που δυσκολεύουν το συνδυασμό μητρότητας και εργασίας,
- θέσπιση μέτρων κοινωνικής προστασίας για εργαζόμενες γυναίκες και μητέρες,
- εξισορρόπηση των δύο φύλων, προκειμένου να υπάρχουν ίσες ευκαιρίες τόσο σε κοινωνικό επίπεδο όσο και στην αγορά εργασίας,
- υποστήριξη των εν δυνάμει γυναικών επιχειρηματιών, μέσω χορήγησης δανείων
- εφαρμογή της κατάλληλης εκπαίδευσης και κατάρτισης με στόχο την ενθάρρυνση της επιχειρηματικής δραστηριότητας,
- δημιουργία νέας κοινωνικής νοοτροπίας που να ενισχύει τη διάχυση της επιχειρηματικής επιλογής στις γυναίκες και να καταρρίπτει το στερεότυπο της σίγουρης αποτυχίας τους και τέλος
- την ενίσχυση της δικτύωσης των γυναικών επιχειρηματιών σε τοπικό, περιφερειακό, εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο με τη βοήθεια συλλόγων, κοινωνικών οργανώσεων αλλά και της ίδιας της κοινωνίας.

Οι παραπάνω προτάσεις αν και παρουσιάζονται ως μεμονωμένες χρήσιμες δράσεις, ωστόσο αν συνδυαστούν κατάλληλα, μπορούν να δημιουργήσουν σημαντικές συνέργειες με θετικές οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον.

1.2.2 Νεανική επιχειρηματικότητα

Μιλώντας για νεανική επιχειρηματικότητα, απευθυνόμαστε σε μία ηλικιακή ομάδα (ξεκινώντας βάση νόμου από 18 ετών), η οποία μπορεί να ασκηθεί από κοινού για να ξεκινήσει μία επιχείρηση.

Το πιο βασικό στοιχείο που παρατηρείται από όλους σχεδόν τους ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με τη νεανική επιχειρηματικότητα, είναι η προκατάληψη που

διαθέτει η κοινωνία απέναντι σε αυτή την επιλογή του νεανικού κοινού. Πιο συγκεκριμένα, η οικογένεια, οι φίλοι, ο κοινωνικός περίγυρος του κάθε ατόμου ξεχωριστά και σε γενικότερο πλαίσιο το σύνολο της κοινωνίας, θέλει να αντιμετωπίζει τα νέα άτομα, περισσότερο ως καταναλωτές και όχι τόσο ως δημιουργούς των εμπορεύσιμων αγαθών και υπηρεσιών. Αυτή η προκατάληψη, με τη σειρά του, πολύ συχνά εσωτερικεύεται από τη νεολαία και ως εκ τούτου μειώνει την πίστη τους στον εαυτό τους και τη θέλησή τους σε αυτό το νέο ξεκίνημα της ζωής τους²⁷.

Τα προβλήματα όμως δε σταματούν εδώ. Όσοι νέοι επιχειρηματίες είναι αποφασισμένοι για αυτό το βήμα, παρά την αισιοδοξία τους για επιτυχία, ορθώνονται συχνά μπροστά τους εμπόδια που τείνουν να αναστείλουν κάθε επιχειρηματική τους πρωτοβουλία, σύμφωνα με την έρευνα του Κέντρου Μελετών και Έρευνας του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών, που διεξήχθη το 2011. Η συγκεκριμένη έρευνα κατέδειξε ότι κατά την έναρξη της επιχειρηματικής τους προσπάθειας καθώς και κατά τη λειτουργία της επιχείρησής τους, μόλις το 15,4% από αυτούς ομολογεί ότι δεν αντιμετώπισε ή δεν αντιμετωπίζει κάποιο πρόβλημα²⁸.

Ταυτόχρονα, η έρευνα του Κέντρου Μελετών και Έρευνας κατέδειξε τα εξής:

- Ένας στους πέντε νέους επιχειρηματίες αντιμετωπίζει πρόβλημα στη συγκέντρωση κεφαλαίων και επισημαίνει την έλλειψη επιχορηγήσεων.
- Στις αστικές και ημιαστικές περιοχές, τρεις στους δέκα νέους επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν οικονομικά προβλήματα τα οποία έχουν να κάνουν με τη ρευστότητα και τα λειτουργικά έξοδα της επιχείρησής τους.
- Στις ημιαστικές περιοχές τα προβλήματα εντοπίζονται στην προσέλκυση νέων πελατών, ενώ 18 στις 100 νέες επιχειρήσεις στην Αθήνα και τη

²⁷ Delgado Melvin, «Social Youth Entrepreneurship: The Potential for Youth and Community Transformation», Westport, Connecticut, London, 2004, p.20-21

²⁸ Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, «Προβλήματα που εμποδίζουν την επιχειρηματικότητα», <http://www.acci.gr/acci/KEME/KemeResearch/tabid/1351/language/el-GR/Default.aspx>, [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

Θεσσαλονίκη καλούνται να ξεπεράσουν δυσκολίες, όπως ο αθέμιτος ανταγωνισμός και οι χαμηλές τιμές.

- Άλλα προβλήματα που καταγράφηκαν στη διάρκεια της έρευνας είναι η έκδοση άδειας λειτουργίας και η μεγάλη γραφειοκρατία (7,7%), η εξεύρεση επαγγελματικού χώρου (6,8%) καθώς και η δυσπιστία που δείχνει ο κοινωνικός περίγυρος απέναντι σε νέους που αναλαμβάνουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα, όπως ήδη έχει αναφερθεί.

Ως απάντηση σε όλα αυτά τα προβλήματα είναι η δημιουργία πολλών οργανισμών (κερδοσκοπικών και μη), που ως σκοπό έχουν να ενημερώσουν διεξοδικά τους ενδιαφερόμενους πριν πραγματοποιήσουν κάποιο startup. Πιο συγκεκριμένα, στην Ελλάδα, οι υπηρεσίες που απευθύνονται στους νέους επιχειρηματίες είναι οι εξής:

- ✓ **Θυρίδες νεανικής επιχειρηματικότητας:** αποτελούν ένα δίκτυο δομών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και υποστήριξης για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων και εντάσσεται στη Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων. Αποσκοπούν αφενός μεν στην καλλιέργεια του επιχειρηματικού πνεύματος αφετέρου δε στην ενθάρρυνση, στην υποστήριξη και στην καθοδήγηση των νέων που δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά²⁹.
- ✓ **Παρατηρητήριο Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος:** μόνιμος μηχανισμός παρακολούθησης του ελληνικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, των ρυθμίσεων που το διαμορφώνουν και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης³⁰.
- ✓ **Portal Γενικής Γραμματείας Νέας Γενιάς:** υλοποιεί προγράμματα που απευθύνονται στους νέους και τις νέες και τους προσφέρουν ευκαιρίες και ηλεκτρονική πληροφόρηση σε όλα τα θέματα που τους ενδιαφέρουν, όπως

²⁹ «Θυρίδες νεανικής επιχειρηματικότητας», http://www.career.tuc.gr/3579.0.html?&L=0%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D116, [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

³⁰ «Παρατηρητήριο Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος», http://www.sbtke.gr/index.php?option=com_k2&view=item&id=125:parathrhthriosev&Itemid=1&lang=el, [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

είναι η απασχόληση, ο εθελοντισμός, η διαπολιτισμικότητα, η παιδεία, ο πολιτισμός και η συμμετοχή στα κοινά³¹.

Δυστυχώς όμως, φαίνεται ότι η ελληνική κοινωνία δεν έχει αντιληφθεί τη σημασία της αξιοποίησης του νέου δυναμικού της χώρας. Δεν υπάρχει ένας επίσημος και ενιαίος φορέας παροχής πληροφοριών γι' αυτά τα προγράμματα και τις υπηρεσίες, ενώ οι σχετικές ιστοσελίδες παρουσιάζουν στοιχεία και πληροφορίες συχνά με πολύπλοκη και δυσνόητη μορφή. Ο νέος επιχειρηματίας στην Ελλάδα, δεν έχει την απαραίτητη καθοδήγηση και πρέπει να αναζητήσει μόνος του βοήθεια για την επιχείρησή του και επίσης να είναι εξαιρετικά αποφασισμένος για την επιχειρηματική του ιδέα ώστε να είναι σε θέση να πείσει τρίτους να τη χρηματοδοτήσουν.

1.2.3 Πράσινη επιχειρηματικότητα

Η ανάγκη για προστασία του περιβάλλοντος, ώστε η ανάπτυξη του σήμερα να μη γίνεται σε βάρος της αναπτυξιακής δυνατότητας του αύριο, έχει λάβει πολύ σημαντικές διαστάσεις. Το ενδιαφέρον της αγοράς πλέον, στρέφεται στην ανάπτυξη της «πράσινης» οικονομίας, προάγοντας την πράσινη ανάπτυξη.

Στο πλαίσιο αυτό, η λεγόμενη και συγχρόνως περιζήτητη στις μέρες μας πράσινη επιχειρηματικότητα, αναδύεται ως μια νέα μορφή οικονομικής δραστηριότητας. Η πράσινη επιχειρηματικότητα συνδέεται με την ανάπτυξη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με μια φιλική μορφή με το περιβάλλον. Ενσωματώνει το περιβαλλοντικό κόστος στην οικονομία και στην αγορά και οδηγεί σε ζήτηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, λαμβάνοντας υπόψη την περιβαλλοντική διάσταση ως ευκαιρία και όχι ως εμπόδιο.

³¹ «Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς», <http://www.neagenia.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=27>, [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

1.2.3.1 Τι είναι η πράσινη επιχειρηματικότητα

Μία «πράσινη» επιχείρηση είναι μία λειτουργικά δυναμική επιχείρηση, όπου δεν έχει αρνητικό αντίκτυπο στο τοπικό ή παγκόσμιο περιβάλλον, την κοινότητα στην οποία βρίσκεται ή ακόμα και στην οικονομία αυτής. Βασικός της στόχος είναι να προβεί σε προνοητικές πολιτικές που αφορούν τις περιβαλλοντικές ανησυχίες και τις πολιτικές που επηρεάζουν τα ανθρώπινα δικαιώματα³².

Ειδικότερα, η «πράσινη επιχειρηματικότητα», εστιάζεται στην κάλυψη δύο βασικών αναγκών των σύγχρονων πολιτών και κοινωνιών³³:

1. Στην ποιότητα ζωής και
2. Στη διατήρηση και την ήπια αξιολόγηση του φυσικού περιβάλλοντος.

Η «πράσινη επιχειρηματικότητα» αποτελεί έναν επιχειρηματικό κλάδο με μεγάλη ευρύτητα πεδίου, ο οποίος στηρίζεται:

- 1) Σε μια νέα ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών που είναι και η κύριά του αιτία
- 2) Σε ένα νέο σχεδιασμό
- 3) Σε μια ανασυγκρότηση της οικονομίας στο σύνολό της απέναντι στη φύση, στην κοινωνία και στον άνθρωπο.

Ο κανόνας που εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις που ενεργοποιούνται στην κατεύθυνση της «πράσινης επιχειρηματικότητας» είναι η προσαρμογή της παραγωγικής διαδικασίας της επιχείρησης σε φιλικές προς το περιβάλλον δράσεις και πρακτικές. Είναι δε απόλυτα φυσιολογικό οι επιχειρήσεις αυτές να επιδιώκουν την ενσωμάτωση κάθε καινοτομίας που θα προσδίδει συγκριτικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση.

1.2.3.2 Θετικές επιπτώσεις της πράσινης επιχειρηματικότητας

Στα οφέλη μιας «πράσινης» επιχειρηματικής συμπεριφοράς λόγω υιοθέτησης εργαλείων που βασίζονται στην Ανάλυση Κύκλου Ζωής και την εισαγωγή πολιτικών Εταιρικής Υπευθυνότητας περιλαμβάνονται και τα εξής³⁴:

³² Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο αναφοράς (ΕΣΠΑ), <https://www.espa.gr/>, [Ημ. Πρόσβασης 24/09/2015]

³³ Ζήσης Ι., «Πράσινο επιχειρείν», Πανελλήνιο Δίκτυο Οικολογικών Οργανώσεων, Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, 2003, σελ.43

- Οικονομικά οφέλη λόγω μείωσης περιβαλλοντικών αρνητικών επιπτώσεων
- Ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς αποκτούν την αίσθηση συμμετοχής σε δράσεις κοινωνικής προσφοράς
- Προσαρμογή στα νέα διεθνή πρότυπα Εταιρικής Στρατηγικής
- Θωράκιση ενάντια στην «πράσινη εξαπάτηση»
- Ικανοποίηση των μετόχων με την αίσθηση συμμετοχής σε μια κοινωνικά και περιβαλλοντικά ευαίσθητη εταιρία
- Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε κλαδικό/διεθνές επίπεδο
- Εξασφάλιση βιωσιμότητας του οργανισμού
- Αποτελεσματική διαχείριση ρίσκου
- Αμφίδρομη δέσμευση με ενδιαφερόμενα μέρη.

Είναι αναμενόμενο αλλά και αξιοσημείωτο ότι τα οφέλη πολλαπλασιάζονται αν οι δράσεις Εταιρικής Υπευθυνότητας³⁵ πιστοποιηθούν από εξωτερικούς αξιολογητές, όπως για παράδειγμα η σειρά διεθνών προτύπων ISO 14020, που προσφέρει συγκεκριμένες οδηγίες για το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να διεκδικήσουν ένα σήμα πιστοποίησης ως προς την περιβαλλοντική επίδοση.

Υπάρχει βέβαια η αντίληψη ότι η περιβαλλοντική διαχείριση είναι δαπανηρή και άρα εφικτή μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις. Πρόκειται για λάθος αντίληψη όπως έχει καταδειχθεί σε πλήθος περιπτώσεων. Οι καθημερινές δυσκολίες δεν πρέπει να αποτρέψουν καμία επιχείρηση από το να λάβει μέτρα τα οποία τελικά θα είναι συμφέροντα σε επιχειρησιακό και κοινωνικό επίπεδο.

³⁴ «Οικονομικά οφέλη «πράσινων» πολιτικών εταιρικής υπευθυνότητας», <http://www.getbusy.gr/Section/Details/23/%CE%92%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%AD%CF%82%20%CF%80%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82>, [Ημ. Πρόσβασης 24/09/2015]

³⁵ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη: η έννοια σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις ενσωματώνουν σε εθελοντική βάση κοινωνικούς και περιβαλλοντικούς προβληματισμούς στις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και στις επαφές τους με άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς αντιλαμβάνονται ότι η υπεύθυνη συμπεριφορά οδηγεί στην αειφόρο επιχειρηματική επιτυχία, <https://www.nbg.gr/el/the-group/corporate-social-responsibility>, [Ημ. Πρόσβασης 24/09/2015]

1.2.3.3 Χαρακτηριστικό παράδειγμα πράσινης δραστηριότητας

Ένα παράδειγμα «πράσινης επιχειρηματικότητας» ευρέως διαδεδομένο και αρκετά δημοφιλές στη χρήση του παγκοσμίως, είναι οι «πράσινες στέγες».

Με τον όρο αυτό νοείται ένα δώμα το οποίο καλύπτεται από βλάστηση που αναπτύσσεται σε ελεγχόμενες συνθήκες με οικονομικά και περιβαλλοντικά οφέλη. Συμπεριφέρεται δε όπως οποιαδήποτε άλλη βλάστηση στο έδαφος και το κόστος για την υλοποίησή του δεν είναι μεγάλο. Τα φυτεμένα δώματα είναι επίσης γνωστά ως Πράσινες Στέγες, Πράσινο δώμα, Οικολογικές Στέγες, Πράσινες Οροφές, Ταρατσόκηποι, Roof gardens, Green roofs κ.α.³⁶

Είναι αναγκαίο να σημειωθεί, ότι σε κάποιες χώρες μάλιστα, οι πράσινες στέγες επιβάλλονται και από τη νομοθεσία. Συγκεκριμένα, στη Γαλλία, οι στέγες των νέων κτιρίων που αναγείρονται σε εμπορικές ζώνες θα πρέπει να είναι καλυμμένες εν μέρει από φωτοβολταϊκά πάνελ ή φυτά, σύμφωνα με τις προβλέψεις νέου νόμου που υπερψηφίστηκε στις 21 Μαΐου 2015. Οι πράσινες στέγες λειτουργούν ως μονωτικό υλικό, μειώνοντας την ποσότητα της ενέργειας που απαιτείται για τη θέρμανση ενός κτιρίου το χειμώνα και τον κλιματισμό του για το καλοκαίρι.

Τέλος, οι πράσινες στέγες είναι ιδιαίτερος διαδεδομένες στη Γερμανία, την Αυστραλία και το Τορόντο του Καναδά όπου νόμος του 2009 προβλέπει την υποχρεωτική φύτευση των στεγών βιομηχανικών κτιρίων καθώς και κτιρίων με κατοικίες³⁷.

1.2.4 Οικογενειακή επιχειρηματικότητα

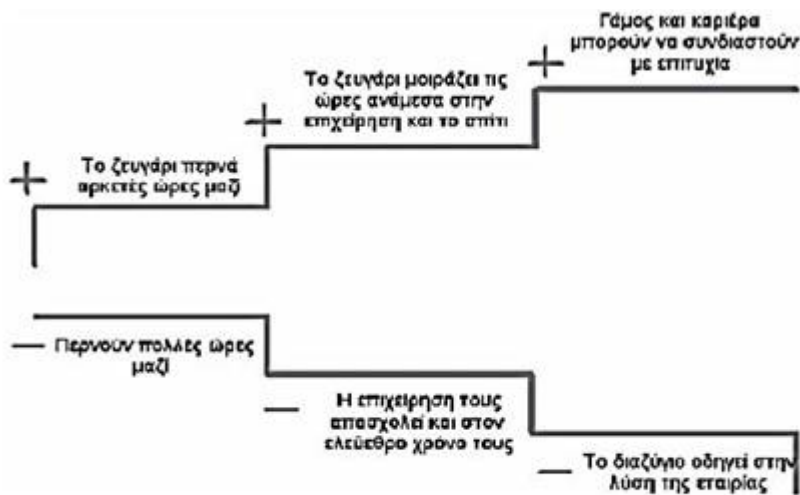
Σύμφωνα με την Αμερικανική Υπηρεσία Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, ως οικογενειακή επιχείρηση νοείται «η επιχείρηση η πλειοψηφία της οποίας ανήκει ή ελέγχεται από μία οικογένεια και ταυτόχρονα δύο ή περισσότερα μέλη της

³⁶ «Πράσινη Στέγη», <http://www.prasinistegi.gr/>, [Ημ. Πρόσβασης 25/09/2015]

³⁷ «Γαλλία: Πράσινες στέγες ή φωτοβολταϊκά υποχρεωτικά στα νέα εμπορικά κτίρια», <http://www.econews.gr/2015/05/28/gallia-prasines-steges-fotovoltaika-122611/>, [Ημ. Πρόσβασης 25/09/2015]

εμπλέκονται άμεσα σε αυτή»³⁸. Η ίδρυση μιας οικογενειακής επιχείρησης έχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά σημεία, που αναλύονται στο παρακάτω σχήμα, ενώ ταυτόχρονα έχει και αρκετές ιδιαιτερότητες τόσο στην διοίκησή της όσο και στην ανάπτυξή της. Στη συνέχεια, απεικονίζονται με γλαφυρότητα τα βασικά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της ίδρυσης μιας οικογενειακής επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα από ένα ζευγάρι επιχειρηματιών (Πίνακας 1.5).

Πίνακας 1.5: Θετικά & αρνητικά οικογενειακής επιχείρησης



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

Συμπεραίνεται λοιπόν από τον παραπάνω πίνακα, ότι το ζευγάρι περνά πολλές ώρες μαζί προκειμένου να επιτύχουν το στόχο τους, ενώ παράλληλα μπορούν να μοιράζουν το χρόνο τους, σε μορφή βάρδιας, ανάμεσα στην οικογένεια και την εργασία προς διευκόλυνση και των δύο. Επιπλέον, ο γάμος και η καριέρα συμβαδίζουν και μπορούν να συνδυαστούν, ιδιαίτερα για τις γυναίκες, με μεγαλύτερη ευκολία, από το να δουλεύουν π.χ. σε πολυεθνικές επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά όμως, το ζευγάρι παραμένει πολλές ώρες με αποτέλεσμα να υπάρχουν και τριβές, ενώ ακόμα και ο ελεύθερος χρόνος στο σπίτι εξαντλείται σε θέματα που αφορούν την επιχείρηση. Τέλος, σημαντική είναι η αναφορά στο ότι ένα πιθανό διαζύγιο, μπορεί να οδηγήσει όχι απλώς στην ανεργία τον έναν από τους δύο, αλλά και στη διάλυση της επιχείρησης.

³⁸ Bowman N. – Upton, “Transferring Management in the Family Owned Business”, US. Small Business Administration, 1991, p. 4

Ένα σημαντικό θέμα που έχει να κάνει με τις οικογενειακές επιχειρήσεις και που δυσκολεύει τη λειτουργία τους, είναι εκείνο της διαδοχής. Έχουν αναπτυχθεί αρκετές απόψεις και μοντέλα, μερικά από τα οποία αναπτύσσονται περιληπτικά παρακάτω³⁹:

1. **Ισχυρός πατέρας και αδύναμος υιός:** Ο πατέρας – ιδρυτής και επιχειρηματίας διοικεί την επιχείρηση με σιδερένια πειθαρχία και πυγμή, οι εργαζόμενοι είναι πιστοί σε εκείνον και εκτελούν σχεδόν όποια εντολή τους δοθεί. Ο πατέρας λαμβάνει όλες τις σημαντικές αποφάσεις, ενώ ο υιός, ο οποίος και θα βρεθεί στη θέση του πατέρα σε λίγα χρόνια, δεν έχει πραγματική δύναμη. Επί της ουσίας, ο πατέρας δε μπορεί να αφήσει την εξουσία, θεωρεί το διάδοχό του σπάταλο και αδύναμο να αναλάβει τις ευθύνες και τα ηνία της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση βέβαια, η απροθυμία αυτή του διαδόχου, οφείλεται στο γεγονός ότι στο ξεκίνημα αυτό της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας ενδεχομένως να ήθελε να ασχοληθεί με διαφορετικό αντικείμενο ή κλάδο.
2. **Συντηρητικός πατέρας και προοδευτικός υιός:** Ο διάδοχος της επιχείρησης είναι μορφωμένος και έπειτα από την εκπαίδευσή του επιστρέφει στην οικογενειακή επιχείρηση με σκοπό να αναλάβει υψηλόβαθμη θέση, φέρνοντας καινούριες ιδέες που συμβαδίζουν με την τεχνολογική πρόοδο ή και με τις ανάγκες της εποχής. Αντίθετα, ο αυτοδημιούργητος και συντηρητικός πατέρας είναι διστακτικός στο να τις εφαρμόσει εξ αιτίας της άγνοιας και της αβεβαιότητας για το μέλλον. Οι διαφωνίες επικεντρώνονται στις αλλαγές που θα πρέπει να γίνουν και όχι στο ποιος θα έχει την εξουσία, μιας και η μετάβαση έχει γίνει από τον ιδρυτή στο διάδοχο.
3. **Διαδοχή σε άλλα μέλη της οικογένειας:** Συχνές είναι οι περιπτώσεις, κατά τις οποίες άλλα μέλη της οικογένειας συγκρούονται για τη διαδοχή, όπως όταν οι ιδρυτές είναι αδέρφια μεταξύ τους. Τότε τα περισσότερα μέλη της ευρύτερης οικογένειας εμπλέκονται στη διαδοχή. Σε αυτές τις περιπτώσεις, γίνεται διαχωρισμός στις αρμοδιότητες. Αναλυτικότερα, άλλα μέλη

³⁹ Davis S., "Entrepreneurship and Small Firms", 3rd Edition, McGraw Hill, 2003, p. 402-406 & Barnes L., Hershon S., "Transferring Power in the Family Business", Harvard Business Review, July – August, p. 105 - 114

αναλαμβάνουν τη διοίκηση της παραγωγής, άλλα το γενικό management. Φυσικά, υπάρχει και το ενδεχόμενο, να ξεσπάσουν συγκρούσεις αν κάποια μέλη αναλάβουν υψηλότερες θέσεις από κάποια άλλα.

4. **Πώληση σε τρίτους:** Μία πιθανή και αρκετές φορές δυσάρεστη εξέλιξη σε μία οικογενειακή επιχείρηση είναι η πώλησή της σε τρίτους, είτε εκείνοι είναι εργαζόμενοι της επιχείρησης, είτε ανταγωνιστές της επιχείρησης. Η περίπτωση αυτή παρατηρείται είτε όταν δεν υπάρχει διαδοχή, είτε όταν υπάρχει μεν διάδοχος, αλλά δε θέλει να αναλάβει. Ο επιχειρηματίας είναι αναγκασμένος να λάβει την ορθή απόφαση για το μέλλον της επιχείρησης, προκειμένου εκείνη να συνεχίσει τη δραστηριότητά της και στο μέλλον.

1.2.5 Επιχειρηματικότητα Εθνοτικών Μειονοτήτων

Η ιδιοκτησία μικρομεσαίων επιχειρήσεων έδωσε την ευκαιρία σε εθνοτικές μειονότητες να αναπτύξουν επιχειρηματική δράση στη χώρα που τους φιλοξενεί. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιχειρηματική δραστηριότητα των Ασιατών (σε είδη ρουχισμού, εστίασης κ.α.), οι οποίοι σχεδόν σε κάθε χώρα έχουν ιδρύσει τις περισσότερες επιχειρήσεις, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες μειονότητες. Στη συγκεκριμένη ενότητα θα παρουσιαστούν τρία βασικά ζητήματα που αφορούν την επιχειρηματικότητα των μεταναστών και είναι τα εξής⁴⁰:

- ✚ **Πρόσβαση σε πόρους:** Ως πόροι δε νοούνται μόνο οι χρηματικοί, αλλά όλοι οι παραγωγικοί συντελεστές⁴¹ που είναι απαραίτητοι για το ξεκίνημα μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Ειδικότερα, οι μετανάστες έχουν περιορισμένη πρόσβαση σε χρηματικούς πόρους, μιας και τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα δεν τους εμπιστεύονται για να τους χρηματοδοτήσουν. Η έλλειψη εμπιστοσύνης, δεν οφείλεται σε ρατσιστικές

⁴⁰ Deakins D., Freel M., "Entrepreneurship and Small Firms", 3rd Edition McGraw Hill, 2003, p. 89 - 112

⁴¹ Παραγωγικοί συντελεστές: οι εισροές στην παραγωγική διαδικασία. Αποτελούν τη βάση της παραγωγικής διαδικασίας και περιλαμβάνουν υλικά και άλλα αγαθά που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών (εκροές). Υπάρχουν τρεις βασικοί συντελεστές παραγωγής: γη, εργασία και κεφάλαιο. Πηγή: Ναούμ Βασ. Χρήστος, «Εισαγωγή στην χρηματοοικονομική λογιστική», Β' έκδοση, Αθήνα, 1994, σελ. 11-20

ιδέες, αλλά είναι αποτέλεσμα της ελλιπούς κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου τους. Ωστόσο, λύση σε αυτό το πρόβλημα, δίνουν οι στενοί δεσμοί που έχουν δημιουργηθεί μεταξύ των μεταναστών της ίδιας εθνοτικής καταγωγής, καθώς δημιουργείται ένα ισχυρό παρασκήνιο που συμβάλλει τόσο στην ανάπτυξη των πωλήσεων, όσο και στη χρηματοδότησή τους.

✚ **Πρόσβαση στις αγορές:** Η παραπάνω αναφορά στο ισχυρό παρασκήνιο που έχει δημιουργηθεί μεταξύ των μεταναστών της ίδιας καταγωγής, δημιουργεί επίσης και ένα κλίμα αλληλοϋποστήριξης μεταξύ τους. 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 αυτές οι επιχειρήσεις προσφέρουν προϊόντα που δε μπορούν να βρεθούν αλλού, όπως προϊόντα από τον τόπο καταγωγής τους.

✚ **Το κίνητρο:** Το βασικό κίνητρο για την ίδρυση επιχειρήσεων από τους μετανάστες δεν είναι άλλο από την ανεξαρτησία τους. Δε θέλουν πλέον να είναι υποχείριο και να εκμεταλλεύονται από άλλους προκειμένου να εξασφαλίσουν τα μέσα για την επιβίωσή τους. Είναι γεγονός πλέον, ότι όταν γίνεται αναφορά στην «εκμετάλλευση των μεταναστών», αναφερόμαστε στους χαμηλούς μισθούς, στις ατελείωτες ώρες εργασίας που ξεπερνούν το τυπικό 8ωρο χωρίς να γίνεται λόγος για υπερωρίες, χωρίς ασφάλιση και χωρίς φυσικά να περισσεύει χρόνος για προσωπική ζωή και ελεύθερο χρόνο. Ας μην παραβλέπουμε εξάλλου το γεγονός πως το βασικό κίνητρο για τη μετανάστευσή τους ήταν οικονομικό και κατ' επέκταση προσδοκούν και στοχεύουν σε καλύτερες συνθήκες διαβίωσης.

1.3 Επιχειρηματικότητα και Επιχειρηματίας

Όσο κι αν φαίνεται περίεργο, δεν υπάρχει παγκοσμίως κάποιος αποδεκτός ορισμός που θα συντελέσει στη δημιουργία του προφίλ του επιχειρηματία. Η ετυμολογία της λέξης είναι γαλλική (entreprendre) και σε πιστή μετάφραση αποδίδεται με το

ρήμα «αναλαμβάνω» (undertake). Διαχρονικά, η έννοια του επιχειρηματία έχει αποδοθεί με ποικιλία ορισμών που περιέγραφαν εκτός των άλλων και τις ανάγκες της κάθε εποχής.

1.3.1 Η έννοια του επιχειρηματία

Οι πρώτες αναφορές που έγιναν για την έννοια του επιχειρηματία, δόθηκαν κατά τη διάρκεια του 14^{ου} αιώνα, όπου άρχισαν να περιγράφονται ως τα άτομα που κατέβαλαν ένα συγκεκριμένο ποσό προς το κράτος με σκοπό να τους χορηγηθεί η άδεια να συλλέγουν τους φόρους από μια περιοχή, που συνήθως ήταν αυτή που κατοικούσαν. Τα πράγματα όμως αλλάζουν κατά το 17^ο αιώνα, όπου ο όρος του «επιχειρηματία», χρησιμοποιείται για πρώτη φορά με σκοπό να περιγράψει όλα τα εύπορα άτομα – επιχειρηματίες, που αναλάμβαναν τον κίνδυνο μιας νέας επιχείρησης και αντιμετώπιζαν την αβεβαιότητα του πιθανού κέρδους ή της πιθανής απώλειας. Από το 18^ο αιώνα όμως και έπειτα, οι έννοιες του επιχειρηματία και της επιχειρηματικότητας αρχίζουν να διαμορφώνουν τη σημερινή τους σημασία σταδιακά.

- Ο Γάλλος οικονομολόγος Cantillon, όρισε τρεις κατηγορίες οικονομικών παραγόντων: τους γαιοκτήμονες, τους επιχειρηματίες και τους εργαζόμενους. Αναλυτικότερα, διαχώρισε στην εξέλιξη της επιχειρηματικότητας, το άτομο που επωμίζεται τον κίνδυνο της επιχείρησης, από το άτομο που προσφέρει το κεφάλαιο στην επιχείρηση. Δηλαδή, η έννοια του επιχειρηματία διαχωρίστηκε από αυτή του επενδυτή του επιχειρηματικού κεφαλαίου (venture capitalist), κυρίως εξαιτίας της πολύ μεγάλης εκβιομηχάνισης⁴².
- Αντίθετα, το 1940 ο αυστριακός οικονομολόγος Schumpeter, προσπάθησε να προσεγγίσει την έννοια του επιχειρηματία με τον παρακάτω ορισμό: «ο ρόλος του επιχειρηματία είναι να αναμορφώσει ή να μετασχηματίσει τους τρόπους και τις μεθόδους παραγωγής, με την εκμετάλλευση μιας εφεύρεσης ή γενικότερα, με τη χρήση μιας μη δοκιμασμένης, στην πράξη, τεχνολογικής δυνατότητας, για την παραγωγή ενός νέου προϊόντος ή την παραγωγή ενός

⁴² Carree M., Thurik R., “The impact of Entrepreneurship on Economic Growth”, Kluwer Academic Publishers, 2002, p. 67-69

παλαιότερου με ένα νέο τρόπο, ανοίγοντας έτσι μια νέα πηγή προμήθειας των υλικών ή ενός νέου σημείου πώλησης των προϊόντων, με την αναδιοργάνωση ενός νέου τύπου βιομηχανοποίησης»⁴³.

- Το 1959, ο Cole προσδιορίζει με μια πιο εμπειριστατωμένη άποψη το προφίλ του επιχειρηματία, αναφέροντας χαρακτηριστικά ότι υπάρχουν τέσσερα είδη επιχειρηματία, τα οποία είναι τα εξής: ο καινοτόμος, ο εφευρέτης, ο υπεραισιόδοξος υποκινητής και ο οργανωτικός. Οι τέσσερις αυτοί τύποι δε έχουν σχέση με την προσωπικότητα του επιχειρηματία, αλλά με το είδος της ευκαιρίας που του παρουσιάζεται.
- Το 1961, ο Marshall, υποστηρίζει την άποψη ότι οι επιχειρηματίες έχουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο, ο οποίος είναι η πρωτοπορία στη διάνοιξη νέων δρόμων, ενώ
- Το 1964, ο Drucker, αναφέρει ότι ο επιχειρηματίας είναι εκείνο το άτομο που καταφέρνει να επιτύχει το μέγιστο από τις ευκαιρίες που του παρουσιάζονται και είναι και σε θέση να τις αξιοποιήσει.

Είναι ξεκάθαρο, ότι οι θεωρίες αυτές που διατυπώθηκαν προς τα τέλη του 20^{ου} αιώνα, αρχίζουν να αποσαφηνίζουν και να εξειδικεύουν ακόμα περισσότερο την έννοια του επιχειρηματία. Εισέρχονται πλέον οι όροι και η έννοια του επιχειρηματία σε τομείς των επιχειρήσεων, όπως είναι το Management, όπου δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην προσωπική γνώμη του επιχειρηματία, προβάλλοντας έτσι σε πλευρές της προσωπικότητάς του, όπως είναι για παράδειγμα ο καινοτόμος χαρακτήρας, η δημιουργία, η οργάνωση και η ανάληψη του κινδύνου⁴⁴.

Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί κατά καιρούς, αναφορικά με την έννοια του επιχειρηματία, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρεις μεγάλες σκέψεις, καθεμία εκ των οποίων έχει τις ρίζες της στον Cantillon (1730). Η πρώτη σχολή είναι η Γερμανική με κύριους εκφραστές της τους Thumen, Baumol και

⁴³ Schumpeter J. A., "Can Capitalism Survive?", New York, Harper & Row, 1952, p.72

⁴⁴ Βασιλειάδης Α., «Επιχειρηματικότητα – Αρχικές προσεγγίσεις», Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, 2008, σελ. 135-149 & Wilson C. Joseph, Jones Geoffrey, Wadhvani R. Daniel, Harvard Business School "Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda", 2006, p. 4-8

Schumpeter (1934) πιστεύει ότι ο επιχειρηματίας επιφέρει την αστάθεια και τη δημιουργική καταστροφή. Η δεύτερη σχολή είναι η Νεοκλασική με εκφραστές τους Marshall, Knight και Schultz (1948) και αντίθετα με τη Γερμανική, υποστηρίζει ότι ο επιχειρηματίας οδηγεί τις αγορές σε ισορροπία μέσω της επιχειρηματικής του δραστηριότητας. Τέλος, η τρίτη σχολή είναι με η Αυστριακή με τους Menger, Mises και Kuzner (1979) και προάγει τις ικανότητες που μπορεί να έχει ένας επιχειρηματίας στο να αντιλαμβάνεται τις ευκαιρίες που θα τον οδηγήσουν σε κέρδη, συνδυάζοντας τους πόρους (παραγωγικούς συντελεστές) που διαθέτει για την ικανοποίηση των αναγκών ή για τη βελτίωση της αναποτελεσματικής αγοράς⁴⁵.

Συνεχίζοντας με τις διακρίσεις που σχετίζονται με τον ορισμό του επιχειρηματία, χαρακτηριστική αναφορά γίνεται και στο λειτουργικό επίπεδο και επίπεδο συμπεριφοράς. Όσον αφορά τον ορισμό του επιχειρηματία σε λειτουργικό επίπεδο, στηρίζεται κατά βάση σε δύο θεωρίες που διατυπώθηκαν από τον Cantillon (1730) και τον Smith (1776) και οι οποίοι όταν αναφέρονταν στον επιχειρηματία ως άτομο είχαν κατά νου περισσότερο το λειτουργικό του τμήμα και λιγότερο την οντότητά του. Σύμφωνα λοιπόν με το λειτουργικό ορισμό, ο επιχειρηματίας περιλαμβάνει ολόκληρη την ύπαρξη της επιχείρησης και είναι αυτός που ασκεί τον τελικό έλεγχο επί των δραστηριοτήτων της. Είναι η βάση ύπαρξης της επιχείρησης και αυτός που της δίνει την υπόσταση, ενώ παράλληλα μόνο αυτός μπορεί να τερματίσει τη λειτουργία της.

Συνοψίζοντας, η έννοια του επιχειρηματία είναι: «η ικανότητα και η προθυμία των ατόμων, είτε ατομικά είτε ομαδικά, εντός ή εκτός υφισταμένων οργανισμών, να διαβλέπουν και να δημιουργούν νέες οικονομικές ευκαιρίες, νέα προϊόντα, νέες μεθόδους παραγωγής, νέα οργανωτικά σχήματα και νέους συνδυασμούς προϊόντων με αγορές και να εισάγουν τις ιδέες τους στην αγορά, αντιμετωπίζοντας καταστάσεις αβεβαιότητας και άλλα εμπόδια, λαμβάνοντας

⁴⁵ Cantillon R., "An essay on economic theory", Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute, 2010

αποφάσεις σχετικές με την τοποθεσία, τη μορφή και τη χρήση πόρων και θεσμών»⁴⁶.

Από την αντίθετη πλευρά, η προσέγγιση που βασίζεται στη συμπεριφορά του επιχειρηματία, υποστηρίζει ότι εμφανίζονται συγκεκριμένες συμπεριφορές αλλά και χαρακτηριστικά προσωπικότητας σε εκείνα τα άτομα που αναπτύσσουν επιχειρηματικές δραστηριότητες. Σύμφωνα με τη διάκριση αυτή, ο βασικός παράγοντας υποκίνησης για την ανάπτυξη επιχειρηματικής συμπεριφοράς είναι η επιθυμία για επιτεύγματα και επιτυχία. Η ανάγκη για επιτυχία που νοιώθουν ορισμένοι άνθρωποι, αποτελεί το κίνητρο για υπεροχή και επίτευξη στόχων, σε σχέση με τα προκαθορισμένα πρότυπα⁴⁷. Είναι βέβαιο, ότι όλα αυτά τα άτομα που γεννιούνται με μια τέτοια ανάγκη, αφιερώνουν πολύ περισσότερο χρόνο ψάχνοντας τρόπους βελτίωσης της εργασίας τους ή τρόπους επίτευξης των βέλτιστων αποτελεσμάτων για αυτούς παίρνοντας τις περισσότερες φορές υψηλού επιπέδου ρίσκα.

Ο McClelland (1961) 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 τη θεωρία του, αυτού του είδους οι επιχειρηματίες θα επιλέξουν μια κατάσταση με την οποία⁴⁸:

- Αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για τις αποφάσεις του
- Δε λαμβάνουν υψηλό αλλά μέτριο ρίσκο
- Προβλέπουν τις μελλοντικές ευκαιρίες
- Εφαρμόζουν κάποιο είδος καινοτομίας

Πολλές μελέτες που προσπαθούν να αποτυπώσουν το προφίλ του επιχειρηματία με όσο το δυνατό μεγαλύτερη ακρίβεια, υποστηρίζουν ότι το

⁴⁶ Wennekers S. & Thurik R., «Linking Entrepreneurship and Economic Growth», Small Business Economics, 1999, p. 46 – 47

⁴⁷ Βασιλειάδης Α., «Επιχειρηματικότητα – Αρχικές προσεγγίσεις», Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, 2008

⁴⁸ McClelland D., “The achieving Society”, Princeton NJ: Van Nostrand, 1961

πρωταρχικό στοιχείο στο χαρακτήρα ενός επιχειρηματία είναι η ανάληψη του ρίσκου. Ειδικότερα, μόλις κάποιος άνθρωπος αποφασίσει να δραστηριοποιηθεί σε έναν κλάδο με το δική του επιχειρηματική ιδέα, βάζει υπό το πρίσμα του ρίσκου την οικονομική του ευμάρεια, την επαγγελματική του σταδιοδρομία, την οικογενειακή και ψυχική του ηρεμία. Το επίπεδο αβεβαιότητας που διακρίνει τις επιχειρηματικές δραστηριότητες υποδηλώνει ότι τα άτομα που λαμβάνουν μέρος σε αυτές, αναλαμβάνουν και αντιμετωπίζουν ένα ορισμένο επίπεδο κινδύνου⁴⁹.

Μιλώντας βέβαια για τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιχειρηματιών, γίνεται απαραίτητη και η αναφορά στις αξίες που χαρακτηρίζουν τους ανθρώπους αυτούς. Ο προσανατολισμός των αξιών μπορεί να ορισθεί ως μια γενικευμένη και οργανωμένη αντίληψη της φύσης και ειδικότερα περιλαμβάνει την κατανόηση της θέσης που μπορεί κάποιος να κατέχει μέσα σε μια κοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, για τους επιχειρηματίες, αναφέρεται στην ιδέα ενός ατόμου σχετικά με πρόσωπα και πράγματα.

Τέλος, η καινοτομία, αποτελεί ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει την επιχειρηματική συμπεριφορά κάποιου ατόμου, όπως έχει ήδη αναφερθεί και παραπάνω. Η καινοτομία και η επίλυση προβλημάτων αποτελούν τον πυρήνα ίσως της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν μια σειρά από προκλήσεις, αφού προσπαθούν να εφαρμόσουν νέες ιδέες και να επιλύσουν προβλήματα. Η επιχειρηματική δραστηριότητα εμφανίζεται σε πιο έντονο βαθμό σε περιόδους εθνικής ή παγκόσμιας κρίσης, όταν κυριαρχούν κοινωνικές και πολιτικές αναταραχές και σε γενικότερο επίπεδο όταν οι περίοδοι είναι αναποτελεσματικοί και τα άτομα που καταφέρνουν να επιβιώσουν είναι όσοι έχουν ασχοληθεί με διαφορετικά αντικείμενα⁵⁰.

Συνοψίζοντας, σχετικά με τη συμπεριφορά του επιχειρηματία, δύναται να αναφερθεί ότι τα βασικά χαρακτηριστικά που τον απαρτίζουν είναι η ανάγκη για

⁴⁹ Kent C., Sexton D. και Vesper K. "Encyclopedia of Entrepreneurship", Prentice – Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1982, p. 90-110

⁵⁰ Morrison A., "Entrepreneurship: What Triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behavior, 2000, p.32-40

επιτυχία, η πίστη στον εσωτερικό έλεγχο, η ανάληψη ρίσκου, τα συστήματα αξιών, η επίλυση προβλημάτων καθώς και η καινοτομία.

1.3.2 Χαρακτηριστικά και προσόντα του επιτυχημένου επιχειρηματία

Μολονότι τα χαρακτηριστικά και τα προσόντα που συναντάμε στους επιτυχημένους επιχειρηματίες ποικίλουν και σε έκταση αλλά και σε ένταση, ορισμένα από αυτά μπορούν να θεωρηθούν ως βασικά.

Τα σπουδαιότερα λοιπόν, χαρακτηριστικά και προσόντα που πρέπει να διαθέτει είτε σε μικρό αλλά είτε και σε μεγάλο βαθμό ένας επιτυχημένος επιχειρηματίας είναι τα εξής⁵¹:

- Έχει ένα ισχυρό ψυχολογικό κίνητρο που τον οδηγεί να προσπαθήσει να επιτύχει κάτι καινούριο στη ζωή του.

Ο άνθρωπος που παρακινείται ψυχολογικά να κάνει τη δική του επιχείρηση, χαρακτηρίζεται ως άνθρωπος της δράσης. Είναι το άτομο που επιθυμεί να εκμεταλλευτεί τις διάφορες ευκαιρίες που θα του παρουσιασθούν, δηλαδή έλκεται πολύ από τις προκλήσεις και θέλει να δουλέψει σκληρά για να επιτύχει κάτι καινούριο. Σκοπός αυτού του τύπου ανθρώπου είναι να ικανοποιήσει δύο ανάγκες του «εγώ» του: Πρώτον, να αποδείξει στον ίδιο του τον εαυτό ότι έχει την ικανότητα να τα καταφέρει καλά σε κάτι και ότι μπορεί να κάνει κάτι καλύτερα από έναν άλλον και δεύτερον, να αποδείξει στους άλλους την αξία του και να κερδίσει την αναγνώριση και το σεβασμό τους. Το άτομο που παρακινείται από ψυχολογικής πλευράς και από νεαρή σχετικά ηλικία να κάνει κάτι δικό του στη ζωή, ικανοποιείται όταν αντιμετωπίζει προβλήματα που πρέπει να λύσει, ή όταν κάνει κάτι που δε μπορούν οι άλλοι να κάνουν ή δεν έχουν σκεφτεί να κάνουν. Το άτομο αυτό ικανοποιείται από το ότι μπορεί να χρησιμοποιήσει τις ικανότητές του με το δικό του τρόπο και να επιτύχει, μετά από προσπάθεια, αυτό που επιδιώκει. Τέλος, το άτομο αυτό που έχει την τάση να γίνει επιχειρηματίας, θέλει να επιτύχει το σκοπό

⁵¹ Καραγιάννης Δ. Αναστάσιος, «Οι βάσεις της επιχειρηματικής επιτυχίας», εκδόσεις Interbooks, 1994, Αθήνα, σελ. 45-58

του, κινούμενο μέσα στα πλαίσια των δυνατοτήτων του χωρίς να επιδιώκει το ακατόρθωτο ή το πολύ εύκολο.

Αντίθετα, υπάρχει και ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων, οι οποίοι δεν αισθάνονται μεγάλη έλξη από τις προκλήσεις της ζωής για να δράσουν και ούτε και επιθυμούν έντονα να επιτύχουν κάτι καινούριο.

Το άτομο λοιπόν, που διαθέτει την ψυχολογία του επιχειρηματία προσπαθεί να βάζει στόχους που θα μπορέσει να τους φέρει σε πέρας, που θα του δώσουν το συναίσθημα ικανοποίησης και θα αποδείξουν στους άλλους ότι τα κατάφερε.

- Πιστεύει ότι με τις δικές του δυνάμεις και ενέργειες μπορεί να επηρεάσει τη ροή των γεγονότων και δε δέχεται ότι τα πάντα οφείλονται σε ενέργειες άλλων ή στην τύχη.

Οι άνθρωποι πιστεύουν ότι εάν επιτύχουν σε κάτι αυτό θα οφείλεται ή στις δικές τους δυνάμεις, ικανότητες και προσπάθειες, ή στη βοήθεια των άλλων, ή στην τύχη. Όταν ο άνθρωπος πιστεύει ότι αυτό που συνέβη οφείλεται κυρίως στη βοήθεια των άλλων, στην τύχη ή στη μοίρα, ή στο σύστημα και τους κανόνες που έχουν θεσπίσει οι άλλοι κλπ, δηλαδή όταν με άλλα λόγια πιστεύει σε άλλους, εκτός από τον εαυτό του, παράγοντες που επηρεάζουν τα πράγματα, τότε αυτός ο άνθρωπος κινείται πιστεύοντας στον εξωτερικό έλεγχο. Από την άλλη πλευρά, όταν το άτομο αυτό πιστεύει ότι μπορεί με τις δικές του δυνάμεις, ικανότητες και προσπάθειες να καθορίσει σε μεγάλο βαθμό τις επιτυχίες ή αποτυχίες του, τότε υπάρχει ανεπτυγμένο το συναίσθημα του εσωτερικού ελέγχου.

Κάποιος που προσπαθεί να βρει ευκαιρία να κάνει μια επικερδή επιχείρηση και πιστεύει ότι κυρίως με τις ενέργειές του μπορεί να καθορίσει κατά μεγάλο βαθμό την αποτυχία ή επιτυχία της επιχείρησής του, δηλαδή πιστεύει στον εσωτερικό έλεγχο, διαθέτει ένα σημαντικό χαρακτηριστικό για να γίνει επιτυχημένος επιχειρηματίας. Αντίθετα, ο άνθρωπος που πιστεύει ότι δεν είναι στο χέρι του η επιτυχία ή αποτυχία της επιχείρησής του, αλλά οφείλεται, παρά τις δικές του προσπάθειες, και σε άλλους παράγοντες που δεν μπορεί ο ίδιος να επηρεάσει,

δηλαδή πιστεύει στον εξωτερικό έλεγχο είναι πολύ δύσκολο να εξελιχθεί σε επιτυχημένο επιχειρηματία.

Οι άνθρωποι που πιστεύουν στον εσωτερικό έλεγχο συνήθως ξεχνούν πολύ πιο γρήγορα τις αποτυχίες τους από ότι οι άνθρωποι που πιστεύουν στον εξωτερικό έλεγχο. Γι' αυτό και οι επιτυχημένοι επιχειρηματίες δείχνουν αξιοθαύμαστη αντοχή στις δυσκολίες που τους παρουσιάζονται.

- Επιδιώκει να κάνει πράγματα που, αν και είναι δύσκολα, πιστεύει ότι είναι ικανός να τα καταφέρει.

Έχοντας πίστη στη δική του δύναμη να επηρεάσει την πορεία των πραγμάτων, ο επιχειρηματίας, παρουσιάζεται να έχει μεγάλη αντοχή στις δυσκολίες που θα του παρουσιασθούν όταν θα προετοιμάζει ή όταν θα διευθύνει την επιχείρησή του.

Ο επιχειρηματίας συνήθως είναι αισιόδοξος τύπος και κάθε εμπόδιο που συναντά το θεωρεί περισσότερο σαν πρόκληση στις δυνατότητες και ικανότητές του. Τα εμπόδια που συναντά τον κάνουν να αυξήσει και όχι να μειώσει τις προσπάθειές του.

Παρ' όλα αυτά, ο επιχειρηματίας, δεν πρέπει να βάζει στόχους δύσκολους ή ανώτερους των δυνάμεών του. Είναι πολλές οι περιπτώσεις που άνθρωποι ξεκίνησαν επιχειρήσεις που ήταν ανώτερες των δυνατοτήτων τους (π.χ.: σε κεφάλαια, σε γνώσεις, κλπ) και απέτυχαν. Οι κίνδυνοι που θα αντιμετωπίσει ο επιχειρηματίας όταν υπερεκτιμήσει τις δυνάμεις του είναι αρκετά σοβαροί. Για παράδειγμα, η έλλειψη ρευστότητας είναι μία συνηθισμένη αιτία αποτυχίας της επιχείρησης στο ξεκίνημά της. Γι' αυτό δεν πρέπει να βάζει ο επιχειρηματίας υψηλούς στόχους πέραν των δυνατοτήτων του, γιατί θα είναι αναγκασμένος όχι μόνο να υπερβεί τον εαυτό του αλλά και να διακινδυνεύσει πολλές καταστάσεις και στο τέλος και την ίδια του την επιχείρηση.

Η επιτυχία στο ξεκίνημα είναι η αρχή των πάντων. Όπως γίνεται αντιληπτό, η αντικειμενική αξιολόγηση των ικανοτήτων και των δυνατοτήτων, είναι σημαντικός παράγοντας για τη μελλοντική επιτυχία τόσο ως επιχειρηματίας όσο και ως άνθρωπος.

- Προτιμά να είναι προσωπικά υπεύθυνος για τις πράξεις του και να μη ρίχνει τα λάθη του σε άλλους.

Ο άνθρωπος που διαθέτει τα παραπάνω ψυχολογικά χαρακτηριστικά και προσόντα είναι ευνόητο ότι θα είναι υπεύθυνο άτομο. Οι επιχειρηματίες έχουν υψηλό το αίσθημα της ευθύνης των πράξεών τους, αφού κυρίως στηρίζονται στον εαυτό τους για να επιτύχουν αυτό που επιδιώκουν. Ο επιχειρηματίας, ενεργώντας με το δικό του τρόπο για το σκοπό που έχει βάλει, θεωρεί την υπευθυνότητα που πρέπει να επιδείξει σαν κάτι αλληλένδετο με τη δραστηριότητά του.

Η υπευθυνότητα συμβαδίζει με την αντικειμενικότητα. Ο «καλός» επιχειρηματίας, αφού πρώτα έχει συλλέξει και μελετήσει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται, σκέφτεται και αποφασίζει ψυχρά και αντικειμενικά γι' αυτό που πρέπει να κάνει σε κάθε περίπτωση που αντιμετωπίζει. Τέλος, σημαντική είναι και η αναφορά στο ότι δεν είναι μειονέκτημα να μη μπορεί κάποιος επιχειρηματίας να λύσει ένα πρόβλημα. Μειονέκτημα είναι να μην προσπαθεί να το λύσει και να μην παραδεχτεί ότι χρειάζεται τη βοήθεια κάποιου άλλου για να το κάνει. Το να ζητήσει τη βοήθεια κάποιου ειδικού είναι κάτι που δεν τον υποβαθμίζει ως επιχειρηματία, αντίθετα όμως, θα πρέπει να τον ικανοποιεί το γεγονός ότι αντιλήφθηκε τις αδυναμίες του και έχει τη διορατικότητα να αναζητήσει βοήθεια.

- Διαθέτει αξιόλογη ικανότητα επικοινωνίας με τους άλλους (εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές κλπ)

Ο άνθρωπος από τη φύση του δε μπορεί να ζήσει αποκομμένος από τους άλλους. Ιδιαίτερα, εάν κάποιος θέλει να κάνει τη δική του επιχείρηση θα πρέπει να διαθέτει σημαντική ικανότητα επικοινωνίας με τους άλλους. Η επιχείρηση που θέλει να κάνει θα αποτελεί τμήμα της οικονομίας και της κοινωνίας. Θα πρέπει να είναι κοινωνικός εάν θέλει να μην αποξενωθεί η επιχείρησή του από το περιβάλλον. Θα πρέπει να είναι πρόθυμος, να ακούει τα προβλήματα των άλλων και να δέχεται το χαρακτήρα τους και τις ιδιοτροπίες τους. Να ξέρει ότι η ανταπόδοση στις κοινωνικές του σχέσεις είναι απαραίτητη και οι κοινωνικές γνωριμίες είναι κάτι που ίσως τον βοηθήσει στις δύσκολες καταστάσεις που πιθανό να αντιμετωπίσει. Δεν πρέπει με τη συμπεριφορά του να προκαλεί την αγανάκτηση των άλλων, γιατί η επιτυχία των

μικρών κυρίως επιχειρήσεων βασίζεται πολύ στις συμπάθειες που έχει ο επιχειρηματίας στο επαγγελματικό και κοινωνικό του περιβάλλον.

Η αρχή ότι ο επιχειρηματίας είναι ανεξάρτητος, στην πραγματικότητα είναι ουτοπική. Ο επιχειρηματίας εξαρτάται από τους πελάτες του, από τους δανειστές του, από τους εργαζόμενούς του. Εάν η συμπεριφορά του προς τους άλλους δεν είναι ευγενική και σε γενικές γραμμές η απολύτως αναγκαία, τότε έχει ένα σοβαρό μειονέκτημα που πρέπει να διορθώσει. Πολλές φορές η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα του να μπορεί το άτομο αυτό να επικοινωνεί σωστά με τους άλλους ανθρώπους. Γι' αυτό όταν θελήσει κάποιος να ακολουθήσει το δρόμο του επιχειρηματία θα πρέπει να έχει την ικανότητα να «ενεργοποιεί το φιλότιμο» και να παρακινεί τους εργαζόμενους, να αποκτά τη συμπάθεια, την εκτίμηση αλλά και την εμπιστοσύνη των πελατών, των προμηθευτών, των χρηματοδοτών και όλων των ενδιαφερόμενων προς την επιχείρηση.

- Θέλει να ενημερώνεται για τα αποτελέσματα των ενεργειών του και να μπορεί να συνεχίζει την προσπάθεια όταν μαθαίνει την αποτελεσματικότητα των πράξεών του.

Ο επιχειρηματίας δεν είναι με κανένα τρόπο παίκτης τυχερών παιχνιδιών. Ο άνθρωπος που παίζει τυχερά παιχνίδια δεν ελέγχει το αποτέλεσμα της επιχειρηματικής του απόφασης. Ο επιχειρηματίας είναι πρόθυμος να αναλάβει μέτριους κινδύνους τους οποίους και προσπαθεί να μειώσει όσο μπορεί. Οι κίνδυνοι που θα αναλάβει πρόθυμα, δεν είναι αυτοί που προέρχονται από τυχαία περιστατικά ή καταστάσεις αλλά από τις δικές του πράξεις ή παραλείψεις.

Οι επιχειρηματίες, σε αντίθεση με αυτό που πιστεύουν οι άλλοι, δεν είναι πρόθυμοι να αναλάβουν μεγάλους κινδύνους. Προτιμούν να βάζουν ρεαλιστικούς στόχους που να μπορούν να τους επιτύχουν. Εάν αναλαμβάνουν ορισμένους κινδύνους προτιμούν όσο το δυνατό να είναι κίνδυνοι με χαμηλό ρίσκο.

Τα άτομα που μπορούν να αξιολογήσουν όσο το δυνατόν καλύτερα τους κινδύνους των ενεργειών τους και που προσπαθούν να βρουν τρόπους για να μειώσουν τους κινδύνους αυτούς, έχουν το εξής σημαντικό χαρακτηριστικό της

επιχειρηματικότητας: Προτιμούν να κινούνται σε καταστάσεις που έχουν μέτριους κινδύνους και πιστεύουν ότι οι καταστάσεις αλλάζουν ή διορθώνονται κυρίως από τις δικές τους ενέργειες και όχι από εξωτερικούς παράγοντες και την τύχη.

Με άλλα λόγια, ο επιχειρηματίας έχει θάρρος και δε φοβάται την αποτυχία, κάνει όμως σχέδια που θα τον οδηγήσουν στην επιτυχία. Αυτοί που έχουν επιχειρηματική προσωπικότητα προτιμούν να διαθέτουν τους τρόπους και τα μέσα που θα τους οδηγήσουν στην επιτυχία. Γι' αυτό και είναι γνωστή η αντίληψη ότι οι άνθρωποι που έχουν χαρακτηριστικά επιχειρηματία, είναι αυτοί, που όταν δέχονται μία πρόκληση προσπαθούν να ανταποκριθούν ελέγχοντας τον τρόπο με τον οποίο θα την αντιμετωπίσουν με επιτυχία.

- Σκέφτεται και ενεργεί κοιτάζοντας το μέλλον.

Ο επιχειρηματίας, όταν αντιμετωπίζει δυσκολίες που δεν είχε λάβει υπόψη του ή δε γνώριζε, δεν εγκαταλείπει το σχέδιό του αλλά προσαρμόζει τον τρόπο δράσης του στις νέες συνθήκες, δηλαδή διαθέτει προσαρμοστικότητα. Αυτοί που έχουν επιχειρηματικό ταλέντο είναι άνθρωποι που προσαρμόζονται εύκολα και γρήγορα στις διάφορες μεταβολές του κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος. Οι άνθρωποι αυτοί προσπαθούν να εκμεταλλευτούν προς όφελός τους τις μεταβολές αυτές.

Ο επιχειρηματίας, επιπλέον, πρέπει να βλέπει μακριά, να έχει διορατικότητα και ικανότητα πρόβλεψης για να μπορεί να αναγνωρίσει τις ανάγκες της αγοράς. Οι επιχειρηματίες «βλέποντας μακριά» προσπαθούν να προβλέψουν όλες τις δυνατές καταστάσεις και μεταβολές που θα συμβούν, ώστε να φροντίσουν να αναπροσαρμόσουν την επιχείρησή τους και να μην εκτοπισθούν από την αγορά.

- Έχει ένα υψηλότερο βαθμό ενεργητικότητας από ότι ο μέσος άνθρωπος, γι' αυτό και διαθέτει τον περισσότερο χρόνο του και τις προσπάθειές του στην επίτευξη του στόχου που έχει θέσει.

Οι επιχειρηματίες εργάζονται σκληρά μόνο εάν πιστεύουν ότι με την προσωπική τους δουλειά μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα. Δεν εργάζονται σκληρότερα σε εργασίες που είναι συνηθισμένες και επαναλαμβανόμενες, αλλά σε εργασίες

που θέλουν σκέψη. Όταν χρειάζεται να βρεθούν νέοι τρόποι για να αλλάξει μία κατάσταση, τότε προσπαθούν περισσότερο. Δηλαδή, οι επιχειρηματίες εργάζονται σκληρότερα όταν χρειάζεται να πάρουν αποφάσεις που απαιτούν πνευματικούς χειρισμούς.

Ο επιχειρηματίας όταν αντιμετωπίζει μία πρόκληση ή μία δυσκολία, προσπαθεί περισσότερο και δεν εγκαταλείπει εύκολα τον αγώνα. Ειδικότερα, εάν κάνει κάτι καινούριο αυξάνει τις προσπάθειές του γιατί θέλει να αποδείξει στον εαυτό του και τους άλλους ότι η ιδέα του ήταν καλή. Ο επιχειρηματίας δείχνει συχνά ασυνήθιστη αποφασιστικότητα και ενεργητικότητα όταν δε θέλει να τον ξεπεράσουν τα γεγονότα και οι πράξεις των άλλων επιχειρηματιών. Γι' αυτό και διαθέτει όλες του τις δυνάμεις για την επιτυχία του σκοπού του.

- Δείχνει ασυνήθιστη επιδεξιότητα και αντικειμενικότητα στην οργάνωση της εργασίας των άλλων ανθρώπων.

Η ικανότητα στην οργάνωση και διοίκηση της επιχείρησης είναι κάτι που πρέπει να διαθέτει ή να προσπαθήσει να αποκτήσει ο φιλόδοξος επιχειρηματίας. Αυτή η ικανότητα φαίνεται με τις εξής βασικές αποφάσεις που πρέπει να πάρει: Να καθορίσει τους σκοπούς του και σαν αρχηγός της επιχείρησης να στρέψει τη δική του δραστηριότητα και των υπαλλήλων του στην επιτυχία του σκοπού αυτού, να επιλέξει το πλέον κατάλληλο και ειδικευόμενο άτομο για την αντίστοιχη αρμόδια θέση και τέλος να τοποθετήσει υπαλλήλους ως υπεύθυνους τομέων της επιχείρησης ώστε να έχει την απαραίτητη ανατροφοδότηση (feedback) και να έχει την ευκαιρία και το χρόνο ώστε να ασχοληθεί με περαιτέρω αρμοδιότητες.

1.3.3 Περιθωριακός επιχειρηματίας

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, η επιχειρηματικότητα θεωρείται ως ένα αποτέλεσμα αρνητικών χαρακτηριστικών και των οικονομικών τους ωφελειών⁵². Τα χαρακτηριστικά δεν έχουν ως αποτέλεσμα πάντοτε την προσωπική ικανοποίηση και ευτυχία. Τα αδύνατα στοιχεία που καταβάλλουν τον επιχειρηματία σε αυτή την

⁵² M. F. R. Kets de Vries, "The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads", Journal of Management Studies, February, p. 34 - 57

περίπτωση είναι το άγχος και ότι δεν μπορεί να συμβιβαστεί με καμία δυνατή κατάσταση. Θεωρείται ως ένα άτομο περιθωριοποιημένο και μοναχικό, που προέρχεται από επιχειρηματική οικογένεια και έχει επηρεαστεί αρνητικά από την οικογενειακή επιχειρηματική παράδοση. Όπως ήδη αναφέρθηκε, δε μπορεί να προσαρμοστεί σε ένα επαγγελματικό περιβάλλον και ακολουθεί την οικογενειακή παράδοση. Εν κατακλείδι, 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.

1.3.4 Επιχειρηματίας και εφευρέτης

Μέχρι στιγμής, έχει γίνει αναφορά και στα χαρακτηριστικά και στις αξίες αλλά και στις ικανότητες ενός επιχειρηματία, που μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν την καινοτομική δράση αλλά και τα διοικητικά καθήκοντα. Εύκολα λοιπόν, δημιουργείται το ερώτημα για το ποιά είναι η διαφορά του επιχειρηματία από τον εφευρέτη, ο οποίος είναι και εκείνος καινοτόμος, δημιουργικός και στηρίζεται στις δικές του δυνάμεις.

Ο εφευρέτης λοιπόν, είναι το άτομο το οποίο δημιουργεί κάτι για πρώτη φορά, έχοντας ως βασικά του κίνητρα την προσωπική του δουλειά και ιδέες. Επιπλέον, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του απαρτίζονται από δημιουργικότητα, τις περισσότερες φορές από μόρφωση, ενώ έχει την ικανότητα να απλοποιεί πολύπλοκα ζητήματα και να αναλαμβάνει κινδύνους εμπιστευόμενος πάντα τις δυνάμεις του. Τέλος, το μέσο μέτρησης που καταξιώνει τους εφευρέτες είναι το δίπλωμα ευρεσιτεχνίας τους (γνωστό και με τον όρο πατέντα) που έχει καταχωρήσει, μιας και σπανίως οι εφευρέτες μετρούν την επιτυχία τους σε χρηματικούς όρους.

Αντίθετα, ο επιχειρηματίας δε χρειάζεται απαραίτητα να είναι μορφωμένος, είναι εκείνος ο οποίος θα κάνει ό,τι είναι δυνατό για να κρατήσει την επιχείρησή του σε τέτοιο σημείο που θα είναι κερδοφόρα και που φυσικά θα κάνει εμπορεύσιμη την

πατέντα του εφευρέτη, μιας και ο τελευταίος είναι διστακτικός στο να εμπορεύεται τις πατέντες του⁵³.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα για την καλύτερη κατανόηση της έννοιας του εφευρέτη, αποτελεί ο Μαντζ, ο οποίος βραβεύτηκε στην κατηγορία Συνολικής Προσφοράς στην Επιστήμη, στην 10^η απονομή για το βραβείο του Ευρωπαίου Εφευρέτη στο Παρίσι. Η εφεύρεσή του αφορά ένα μικροσίπ βιοϊατρικής ανάλυσης, με τη βοήθεια του οποίου θα πραγματοποιούνται ιατρικές, βιολογικές και χημικές αναλύσεις και το οποίο δεν ξεπερνά τα ελάχιστα χιλιοστά σε μέγεθος. Η εφεύρεση αυτή κατοχυρώθηκε με το ανάλογο δίπλωμα ευρεσιτεχνίας και ο εφευρέτης σε μικρό χρονικό διάστημα θα μπορέσει να γίνει επιχειρηματίας στην περίπτωση που θέλει να κάνει την πατέντα του εμπορεύσιμη⁵⁴.

1.3.5 Επιχειρηματίας και καινοτόμος

Ο άνθρωπος που αποφασίζει να εφαρμόσει μια εξαγωγική δραστηριότητα έπειτα από επιχειρηματικό σχεδιασμό χαρακτηρίζεται ως καινοτόμος. Τα χαρακτηριστικά του καινοτόμου επιχειρηματία σχετίζονται με⁵⁵:

- Τη δημιουργικότητά του για ένα νέο και βελτιωμένο προϊόν
- Το ζήλο του για τη χρήση νέων μεθόδων παραγωγής και οργάνωσης
- Μία διεθνή κουλτούρα η οποία έχει διαμορφωθεί τόσο από συχνά ταξίδια και την επαφή του με διεθνείς πολιτισμούς όσο και με τη μόρφωσή του η οποία χαρακτηρίζεται από ένα διεθνές επίπεδο,
- Την κοινωνικότητα και την εξωστρέφεια, διότι ο άνθρωπος με αυτά τα χαρακτηριστικά μπορεί να μεταφέρει στην επιχείρηση εμπειρίες από άλλες επιρροές,

⁵³ Hisrich R. D., Peters M. P., "Entrepreneurship, 5th International Edition", McGraw – Hill Irwin, 2002, p. 78-79

⁵⁴ «Ποιοι πήραν τα βραβεία ευρωπαϊού εφευρέτη», <http://gr.euronews.com/2015/06/16/science-technology-and-medicine-honoured-at-the-european-inventors-awards-in/>, [Ημ. Πρόσβασης 8/10/2015]

⁵⁵ Simmond K. & Smith H., "The first export order: a market innovation", European Journal of Marketing", Vol.2, 2007, p. 93-100

- Την επιθετική και ανταγωνιστική στάση, από την παρακίνησή του από τα οφέλη που θα προκύψουν από την εφαρμογή καινοτόμων πρακτικών,
- Την παρατολμία και τη μεγάλη ανοχή στον κίνδυνο.

Συμπερασματικά, η καινοτομία είναι μία πολύ διαφορετική έννοια από την εφεύρεση. Καινοτομία είναι όταν εντοπίζεται μία ανάγκη και ένα προϊόν ή μία υπηρεσία δημιουργείται για να ικανοποιηθεί η ανάγκη αυτή. Οι άνθρωποι μιλούν για την «εφεύρεση» του ηλεκτρικού λαμπτήρα ή την «εφεύρεση» του iPhone, ενώ στην πραγματικότητα ούτε ο Thomas Edison ούτε ο Steve Jobs ήταν εφευρέτες. Και οι δύο χρησιμοποίησαν την υπάρχουσα τεχνολογία με νέους τρόπους, έχοντας στο πίσω μέρος του μυαλού τους μία μεγάλη αγορά που θα παραλάμβανε το αποτέλεσμα της εργασίας τους. Ήταν δηλαδή καινοτόμοι.

Ο Kuczmarski (1983), ιδρυτής και πρόεδρος της Kuczmarski & Associates, μια εταιρεία συμβούλων καινοτομίας με έδρα το Σικάγο και συγγραφέας πέντε βιβλίων δηλώνει χαρακτηριστικά⁵⁶: «Υπάρχουν εφευρέτες και υπάρχουν και καινοτόμοι. Ο ένας δημιουργεί ένα προϊόν με το όνειρο της επιτυχίας. Ο άλλος φέρνει ένα προϊόν στην αγορά με τη βεβαιότητα ότι υπάρχει μία ανάγκη για να ικανοποιηθεί. Η κατανόηση της διαφοράς και η αντίστοιχη ανάληψη δράσης μπορεί να προσφέρει σημαντική ώθηση στην οικονομία στις δύσκολες αυτές εποχές».

1.4 Βήματα Επιχειρηματικής δραστηριότητας

Στα προηγούμενα υποκεφάλαια εξετάστηκαν διεξοδικά όλες οι έννοιες της επιχειρηματικότητας αλλά και τα στοιχεία της προσωπικότητας, των χαρακτηριστικών και των αξιών που σχηματίζουν το προφίλ ενός επιχειρηματία. Στο συγκεκριμένο υποκεφάλαιο, θα παρατεθούν με λεπτομερή τρόπο όλα τα βήματα που ακολουθεί ο επιχειρηματίας από την αρχική σύλληψη της ιδέας του μέχρι και τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν στα πρώτα στάδια λειτουργίας της επιχείρησης, προκειμένου να γίνει επικερδής.

⁵⁶ «Καινοτομία και Εφεύρεση: ποια η διαφορά;», <http://www.capital.gr/story/1128148>, [Ημ. Πρόσβασης 8/10/2015]

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

Πρώτο: Διαμόρφωση της ιδέας

Δεύτερο: Αναγνώριση της ευκαιρίας κέρδους

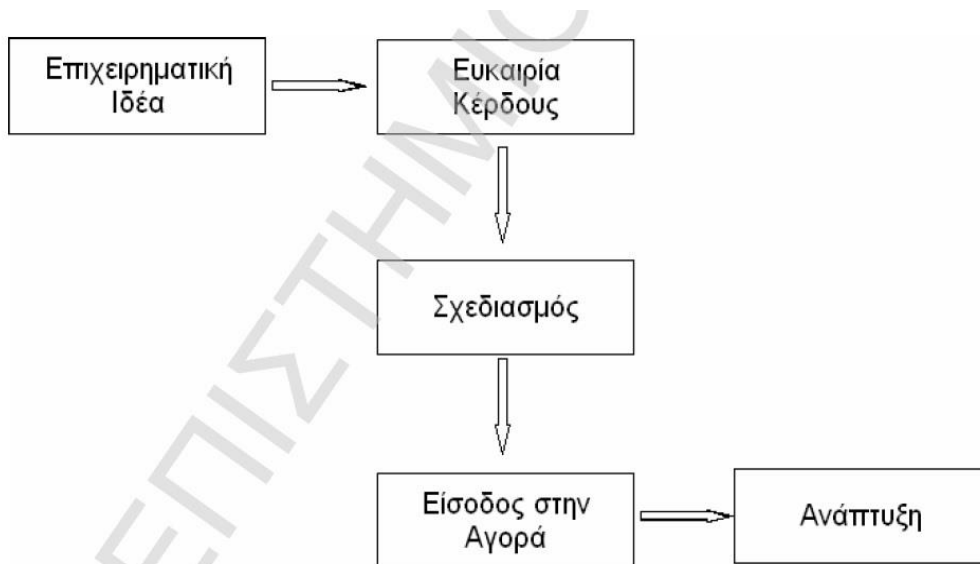
Τρίτο: Σχεδιασμός και εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου

Τέταρτο: Είσοδος στην αγορά

Πέμπτο: Προώθηση του προϊόντος ή υπηρεσίας και ανάπτυξής του.

Καθένα από αυτά τα πέντε βήματα επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, αλλά αλληλεπιδρούν και μεταξύ τους, άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά, με αποτέλεσμα είτε να ωθούν είτε να απωθούν την επιχειρηματική δράση. Το παρακάτω σχήμα απεικονίζει με γλαφυρότητα τη διαδικασία αυτής της ίδρυσης, μέσω των βημάτων που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Πίνακας 1.6: Βήματα ίδρυσης μιας νέας επιχείρησης



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

1.4.1 Επιχειρηματικές ιδέες

Οι επιχειρηματικές ιδέες αποτελούν τον πρώτο κρίκο της αλυσίδας που καλείται επιχειρηματική διαδικασία. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμο, πριν συνεχίσουμε στην ανάλυση των πηγών των επιχειρηματικών ιδεών, να δώσουμε ένα σύντομο ορισμό των επιχειρηματικών ιδεών.

Ωε επιχειρηματική ιδέα λοιπόν, 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 δε χρειάζεται κατ' ανάγκη να μεταβάλλουν τους όρους της οικονομικής συναλλαγής, αλλά να έχουν τη δυναμική και τις προοπτικές να το πράξουν στο μέλλον⁵⁷.

1.4.1.1 Πηγές επιχειρηματικών ιδεών κατά Drucker

Σύμφωνα με τον «πατέρα του Management», Peter Drucker, στο έργο του "Innovation and Entrepreneurship" (1985), διακρίνει σε επτά τις πιθανές πηγές επιχειρηματικών ιδεών, οι οποίες και διακρίνονται για τη δημιουργία καινοτομικών επιχειρήσεων, αλλά όπως θα παρατηρηθεί έχουν και γενικότερη εφαρμογή. Οι πηγές αυτές είναι:

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

Η διάκριση των παραπάνω κατηγοριών δεν είναι διακριτή και πολλές φορές η μία καλύπτει την άλλη. Επιπλέον, οι κατηγορίες αυτές χωρίζονται σε δύο μεγάλες επιμέρους. Η πρώτη που περιλαμβάνει τις πρώτες τέσσερις κατηγορίες, αφορά στο

⁵⁷ Eclhardt J., Shane S., "Opportunities and Entrepreneurship", Journal of Management, 2003, p. 333-349

εσωτερικό του κλάδου στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση. Οι υπόλοιπες τρεις, επικεντρώνονται σε ιδέες που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον, εκτός της αγοράς και του κλάδου.

Η ανάλυση των παραπάνω πηγών αποτυπώνεται ως εξής⁵⁸:

1. Το απροσδόκητο

Η έννοια του απροσδόκητου περιλαμβάνει την απροσδόκητη αποτυχία και επιτυχία αλλά και το τυχαίο γεγονός. Ειδικότερα, η απροσδόκητη επιτυχία αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση για τη διοίκηση της επιχείρησης, καθώς είναι πολύ μικρό το ποσοστό των υψηλόβαθμων στελεχών που δίνουν προσοχή σε αυτή. Δεν την εκμεταλλεύονται με αποτέλεσμα να δίνουν την ευκαιρία στους ανταγωνιστές τους να την αδράξουν. Η διοίκηση, εντοπίζοντας την αναπάντεχη επιτυχία της θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της, διερωτώμενη τον τρόπο που μπορεί να την εκμεταλλευτεί, να τη μετατρέψει σε ευκαιρία, αλλά και τους επιχειρησιακούς στόχους που θα εξυπηρετήσει με την εκμετάλλευσή της.

Αντίθετα, η προσδοκώμενη αποτυχία δεν περνά από κανέναν ως απαρατήρητη. Όσο καλά και να σχεδιαστεί και εφαρμοστεί η στρατηγική της επιχείρησης, πάντα υπήρχαν και θα υπάρχουν αστάθμητοι παράγοντες και συγκυρίες που θα επηρεάζουν κατά ένα μεγάλο βαθμό τη λειτουργία της επιχείρησης με αρνητικό τρόπο. Αυτή η αποτυχία από μόνη της είναι λόγος για αλλαγή και την εύρεση νέων ευκαιριών, τις οποίες πρέπει να εντοπίσει και να αναλύσει η διοίκηση της επιχείρησης ή ένας νέος επιχειρηματίας.

2. Απουσία ρεαλισμού

Συχνά, παρατηρείται η αδυναμία να διακρίνουμε σωστά αυτό που πραγματικά συμβαίνει, από αυτό που θα επιθυμούσαμε ή θα έπρεπε πραγματικά να συμβεί. Η αδυναμία αυτή είναι συχνό φαινόμενο για τις επιχειρήσεις που τις αποπροσανατολίζει από τους στόχους τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα που αφορά τις επιχειρήσεις, είναι ότι αδυνατούν να εντοπίσουν την αξία που προσδίδει το προϊόν στον καταναλωτή, καθώς θεωρούν πως είναι ίδια με την αξία που

⁵⁸ Drucker P., "Innovation and Entrepreneurship", Harper and Row, New York, 1985, p. 53-156

προσδίδει σε εκείνες. Η λανθασμένη αυτή αντίληψη, έχει ως αποτέλεσμα στο να επικεντρώσουν τις προσπάθειές τους σε λάθος περιοχή. Ωστόσο, ακόμα και σε αυτή την περίπτωση, υπάρχει η δυνατότητα για καινοτομία από κάποιον εντός ή εκτός της επιχείρησης που μπορεί να την εντοπίσει και να την εκμεταλλευτεί.

3. Μεταβολές στη διαδικασία παραγωγής

Η συγκεκριμένη πηγή επιχειρηματικής ιδέας προέρχεται από κάτι που ήδη υπάρχει και χρειάζεται αλλαγή, εξ αιτίας ποικίλων αλλαγών που ήδη έχουν συντελεστεί. Ο τρόπος παραγωγής και η προώθηση του προϊόντος είναι κάποιες από τις αλλαγές που μπορούν να πραγματοποιηθούν. Γενικά, είναι μια διαδικασία που είναι επικεντρωμένη στη συνολική εργασία που γίνεται και όχι σε κάθε περίπτωση ξεχωριστά. Για να πετύχει όμως, χρειάζεται να έχει κατανοηθεί πλήρως η ανάγκη, διαφορετικά η λύση που θα δοθεί θα βρίσκεται εκτός πραγματικότητας και δε θα δώσει την επιθυμητή λύση στην επιχείρηση. Έπειτα, θα πρέπει να υπάρχει η τεχνογνωσία και η γνώση για να γίνει η δουλειά με το σωστό τρόπο. Τελευταίο στη σειρά αλλά πρώτο σε σημασία, είναι ότι το προϊόν ή υπηρεσία, θα πρέπει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες και τις απαιτήσεις του καταναλωτικού κοινού, ειδάλλως θα οδηγηθεί αναπόφευκτα στην αποτυχία.

4. Μεταβολές στη δομή της αγοράς

Ο συνηθέστερος και πιο δημοφιλής τρόπος κατά τον οποίο μία επιχείρηση μπορεί να βρεθεί σε δεινή και μειονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών της, είναι όταν η δομή της αγοράς και του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση μπορεί να αλλάξουν, χωρίς αυτό να γίνει αντιληπτό από την επιχείρηση. Οι αλλαγές αυτές μπορεί να οδηγήσουν σε νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες και σε νέες αγορές στόχους, καθώς και σε νέες παραγωγικές διαδικασίες. Το πλεονέκτημα ανήκει σε εκείνους που μπορούν να προσαρμοστούν ταχύτερα και ευκολότερα στις αλλαγές και στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι οι καινοτόμοι επιχειρηματίες (blue ocean strategy), παρά στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις που έχουν συνηθίσει να

λειτουργούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο και ο ανταγωνισμός μεταξύ τους βρίσκεται και σε υψηλά επίπεδα (red ocean strategy)⁵⁹.

5. Δημογραφικές αλλαγές

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

6. Μεταβολές στις Κοινωνικές Αντιλήψεις

Νέες ιδέες στις επιχειρήσεις και ευκαιρίες για μεγαλύτερη κερδοφορία, μπορούν να οδηγήσουν οι αλλαγές στις κοινωνικές αντιλήψεις. Πιο συγκεκριμένα, η διάρκεια τους και η τάσης 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.

⁵⁹ Blue ocean strategy: βασίζεται στην άποψη ότι τα όρια της αγοράς και η δομή του κλάδου δεν είναι δεδομένα και μπορούν να επαναδημιουργηθούν από πιστεύω και ενέργειες των συμμετεχόντων στον κλάδο. Επιπλέον, αναζητά τη δημιουργία ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της εγκατάλειψης των προσπαθειών, της ανεύρεσης ενός νέου κλάδου ή ενός διακεκριμένου τμήματος της αγοράς και τέλος επιτρέποντας στην επιχείρηση να δημιουργήσει και να αιχμαλωτίσει καθ' ολοκληρία νέα ζήτηση.

Red ocean strategy: στρατηγικές ανταγωνισμού που απαιτούν από τις επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται σε μια υπάρχουσα βιομηχανία, να ανταγωνιστούν εντός των ορίων της εν λόγω αγοράς. Αυτό απαιτεί τη δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων έναντι άλλων επιχειρήσεων, την κατανόηση του ανταγωνισμού και την εξεύρεση τρόπων για να τα ξεπεράσει και με αυτό τον τρόπο η κάθε επιχείρηση να δημιουργήσει αξία για τον πελάτη της. Σε αυτή την περίπτωση, κερδίζοντας μερίδιο αγοράς είναι ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος, όπου τα κέρδη μιας εταιρείας είναι η άμεση απώλεια του άλλου.

Πηγή: Ορισμός "Blue Ocean Strategy", <https://www.blueoceanstrategy.com/>, [Ημ. Πρόσβασης 28/03/2016]

7. Νέα επιστημονική γνώση

Αξιοσημείωτη είναι φυσικά και η αναφορά μας στη δημιουργία νέας επιστημονικής γνώσης, η οποία με το πέρασμα των χρόνων γίνεται όλο και πιο αλματώδης, στηριζόμενη πάντα και στη συνεχόμενη εξέλιξη της τεχνολογίας. Οι καινοτομίες βέβαια που στηρίζονται στη γνώση, δεν είναι μόνο αποτέλεσμα της ανάπτυξης τεχνολογικής ή επιστημονικής γνώσης. Πολλές φορές, συντελείται ανάπτυξη σε διάφορους τομείς, προκειμένου να έχουν εφαρμογή στην αγορά. Σε αντίθετη περίπτωση, η αποτυχία είναι αναπόφευκτη. Όταν μία νέα επιχείρηση στηρίζει την επιτυχία σε αυτή τη νέα γνώση, χρειάζεται εξαιρετικά προσεκτικούς σχεδιασμούς. Το γεγονός, ότι δεν υπήρχε μέχρι εκείνη τη στιγμή, κάποιο αντίστοιχο προϊόν ή υπηρεσία, μπορεί να σημαίνει ότι δεν υπάρχει και αγορά που να δημιουργεί και την αντίστοιχη ζήτηση. Επιπλέον, μια διαφορετική αντίληψη είναι ότι η αγορά μπορεί ακόμα να μην είναι έτοιμη να τη δεχθεί και έτσι 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 να επικεντρωθεί σε κάποια αγορά στόχο και η τρίτη να διατηρήσει μία στρατηγική θέση, επικεντρώνοντας τις προσπάθειες σε μία λειτουργία. Σε όλες τις περιπτώσεις το ρίσκο είναι πολύ υψηλό και αναλογικά ο κίνδυνος της αποτυχίας μεγαλύτερος.

1.4.1.2 Η οικονομία ως πηγή επιχειρηματικών ιδεών

Αναπόσπαστο και βασικό κομμάτι επιχειρηματικών ιδεών, αποτελεί και το ίδιο οικονομικό περιβάλλον. Τρεις είναι οι πιθανοί παράγοντες που μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες και οι οποίοι έχουν και σημαντικό αντίκτυπο στη σημερινή εποχή⁶⁰:

- **Ανισορροπία στην αγορά:** Η μεταβολή των προτιμήσεων των καταναλωτών, οι μεταβολές των εξωτερικών συνθηκών, η αύξηση του πληθυσμού, η

⁶⁰ Holcombe R. H., "The Origins of Entrepreneurial Opportunities", The Review of Austrian Economics, 2003, p. 25-43

εξάντληση φυσικών και άλλων πόρων (π.χ.: πετρέλαιο), είναι μερικοί από τους παράγοντες που μπορούν να οδηγήσουν την αγορά σε ανισορροπία. Επί της ουσίας, οι παράγοντες αυτοί δημιουργούν ευκαιρίες επιχειρηματικότητας που ο εν δυνάμει επιχειρηματίας καλείται να εκμεταλλευτεί.

- **Βελτιώσεις στην αγορά:** Η βελτίωση της εργασιακής εξειδίκευσης και η ορθότερη χρήση του κεφαλαίου, μπορούν να βελτιώσουν το εξαγόμενο προϊόν και κατά συνέπεια να αυξήσουν την κατανάλωση. Η αύξηση του εισοδήματος είναι δυνατό να μεγαλώσει την αγορά και να γίνουν επενδύσεις σε προϊόντα και αγορές που μέχρι πρότινος δεν ήταν εκμεταλλεύσιμες για διάφορους λόγους.
- **Επιχειρηματικές αλλαγές:** Μία σημαντική πηγή επιχειρηματικών ιδεών είναι η δραστηριότητα άλλων επιχειρηματιών μέσω της μίμησης και της μελέτης του ανταγωνισμού. Ωστόσο, η οικονομική ανάπτυξη δημιουργεί επιχειρηματικές ευκαιρίες μεταβάλλοντας έτσι το μείγμα και τον τύπο του εξαγόμενου προϊόντος, δημιουργώντας ταυτόχρονα οικονομίες κλίμακας. Οι ευκαιρίες αυτές είναι εξωγενείς προς την επιχειρηματική διαδικασία, οι οποίες ενσωματώνονται όμως σε αυτή, αλλάζοντας την παραγωγική διαδικασία.

1.4.1.3 Άλλες πηγές επιχειρηματικών ιδεών

Αν και το έργο του P. Drucker καλύπτει σε μεγάλο βαθμό τις πηγές των επιχειρηματικών ιδεών, υπάρχουν και άλλες απόψεις που τις συμπληρώνουν και αποτελούν και αυτές με τη σειρά τους εξίσου σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι τους. Οι πηγές αυτές είναι οι εξής:

- 1) Ασύμμετρη πληροφόρηση⁶¹

Η ασύμμετρη πληροφόρηση προέρχεται κυρίως από την απουσία ίσης πρόσβασης στη νέα γνώση και πληροφορία. Η πληροφορία περιλαμβάνει τεχνολογικές αλλαγές, αλλαγές στο ρυθμιστικό καθεστώς της οικονομίας και άλλους παράγοντες που

⁶¹ Eclhardt J., Shane S., "Opportunities and Entrepreneurship", Journal of Management, 2003, p. 341

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 ανταγωνιστών τους.

2) Κοινωνικό κεφάλαιο και ανάγκες⁶²

Το υλικό και άυλο κοινωνικό κεφάλαιο, αποτελεί σημαντική πηγή επιχειρηματικών ιδεών, κυρίως για την ανάληψη κοινωνικής επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η μελέτη του κοινωνικού κεφαλαίου, βοηθά τους επιχειρηματίες να διακρίνουν ευκαιρίες που από μόνες τους οι ανάγκες και οι κοινωνικές αντιλήψεις δεν προδίδουν. Τέλος, ο εντοπισμός του κοινωνικού κεφαλαίου προϋποθέτει τη χαρτογράφηση των κοινωνικών ομάδων, δραστηριοτήτων και οργανισμών.

3) Προσωπικές εμπειρίες⁶³

Επαγγελματική προϋπηρεσία, οικογενειακή επιχείρηση, ακαδημαϊκές σπουδές, είναι κάποιο από τους παράγοντες που επηρεάζουν και συχνά εμπνέουν τους νέους επιχειρηματίες στη 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. Τέλος, πρέπει όμως να σημειωθεί και η αρνητική πλευρά των προσωπικών εμπειριών ως πηγές επιχειρηματικών ιδεών, καθώς συχνά αποτελούν τροχοπέδη και θέτουν περιορισμούς στον τρόπο με τον οποίο ο επιχειρηματίας αντιλαμβάνεται τις διάφορες καταστάσεις.

1.4.1.4 Αξιολόγηση επιχειρηματικών ιδεών

Η επιτυχία ή η αποτυχία μιας επιχειρηματικής ιδέας για ένα νέο επιχειρηματία, κρίνεται αποκλειστικά και μόνο από την εφαρμογή της. Υπάρχουν βέβαια πολλές περιπτώσεις κατά τις οποίες, η ενδεχόμενη αποτυχία θα μπορούσε να είχε

⁶² Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, "The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit", Fuqua School of Business, 2002, p. 4

⁶³ Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, "The Process Of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit", Fuqua School of Business, 2002, p. 2-3

προβλεφθεί αν οι επιχειρηματίες την είχαν αξιολογήσει. Τα κριτήρια της αξιολόγησης των επιχειρηματικών ιδεών χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες:

I. Επενδυτικά κριτήρια⁶⁴

Αυτή η κατηγορία συμπεριλαμβάνει κριτήρια που αφορούν καθαρά επενδυτικές αποφάσεις και σχετίζονται με μεγέθη όπως το μέγεθος της αγοράς και τα χαρακτηριστικά του κλάδου γενικότερα, τους απαιτούμενους πόρους για την εφαρμογή της ιδέας, το κόστος παραγωγής και άλλους παράγοντες σχετικούς με τη λειτουργία της επιχείρησης. Τις περισσότερες φορές η συγκεκριμένη μελέτη της βιωσιμότητας και κερδοφορίας της επιχείρησης γίνεται κατά το στάδιο της κατάρτισης του επιχειρηματικού σχεδίου (το οποίο θα αναλυθεί στα επόμενα κεφάλαια), ενώ η συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών είναι συχνά ιδιαίτερα δαπανηρή και χρονοβόρα.

II. Επιχειρηματική Ιδέα & Ιδιοσυγκρασία του επιχειρηματία⁶⁵

Αντίθετα με την πρώτη περίπτωση, η δεύτερη κατηγορία, σχετίζεται με το ταίριασμα της ιδέας με την ιδιοσυγκρασία του επιχειρηματία και ειδικότερα με τους προσωπικούς του στόχους, τις ικανότητές του και το κόστος ευκαιρίας που παρουσιάζεται.

Αρκετές είναι οι φορές, που ο νέος επιχειρηματίας έχει διαφορετικούς στόχους από αυτούς που θέλει να πετύχει με την ίδρυση της επιχείρησής του. Αυτό έχει ως επίπτωση να ακολουθεί μία επαγγελματική σταδιοδρομία και να εφαρμόζει μία ιδέα που στην ουσία δεν τον οδηγεί στους απώτερους στόχους του. Το κόστος ευκαιρίας, δηλαδή, είναι πολύ υψηλό. Παράλληλα, τυχαίνει να μην έχει τις γνώσεις και τις ικανότητες να εφαρμόσει την επιχειρηματική ιδέα που είχε, με αποτέλεσμα να οδηγηθεί και πάλι στην αποτυχία. Τέλος, είναι απαραίτητη η αναφορά μας στο γεγονός ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με συγκεκριμένα κριτήρια, ενδέχεται να μην είναι αποτέλεσμα έγκυρης επιστημονικής μελέτης.

⁶⁴ Timmons J., Spinelli S., "The New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, 6th Edition McGraw Hill, 2003, p. 92-97

⁶⁵ Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, "The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit", Fuqua School of Business, 2002, p. 11-12

1.4.2 Αναγνώριση ευκαιρίας κέρδους

Το δεύτερο σημαντικό βήμα που αποτελεί κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας και ειδικότερα στην ίδρυση μιας νέας επιχείρησης, είναι η αναγνώριση ευκαιρίας κέρδους. Η εκμετάλλευση της ευκαιρίας (η οποία προκύπτει από τη μετατροπή της επιχειρηματικής ιδέας, που αναλύσαμε παραπάνω, σε ευκαιρία) προϋποθέτει μία σειρά από παραμέτρους που πρέπει αρχικά να είναι ευνοϊκές, όπως το οικονομικό περιβάλλον ως προς την επιχειρηματικότητα ή την ενθαρρυντική κουλτούρα και 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 τον τεχνολογικό τομέα. Επιπλέον, οι δημογραφικές αλλαγές σε μία κοινωνία μπορούν να δημιουργήσουν ευκαιρίες κέρδους. Άλλωστε, η διαμόρφωση και η μελέτη του εξωτερικού περιβάλλοντος είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχή πορεία μιας επιχείρησης, ανεξάρτητα από το στάδιο του κύκλου ζωής στο οποίο βρίσκεται.

Τέλος, καθοριστικό και αμετάκλητο ρόλο για την ίδρυση μιας νέας επιχείρησης έχει ο κοινωνικός περίγυρος. Για τη μετατροπή μιας επιχειρηματικής ιδέας, σε μία υλοποιήσιμη ευκαιρία, θα είναι απαραίτητη η καταγραφή και η μελέτη των προτύπων αλλά και η στάση της κοινωνίας, μέσα στην οποία θα δραστηριοποιείται και η νεοϊδρυθείσα επιχείρηση. 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.

1.4.3 Επιχειρηματικό Σχέδιο

Η οργάνωση της επιχείρησης πριν από την έναρξη της λειτουργίας της είναι ένα βασικό συστατικό επιτυχίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο, στο οποίο και θα γίνει λεπτομερή αναφορά παρακάτω, δεν αποτελεί απλώς ένα έγγραφο που περιέχει όλες τις απαραίτητες ενέργειες, στρατηγικές και πόρους που είναι απαραίτητοι για την εκκίνηση και λειτουργία μίας επιχείρησης. Η ουσιαστική συμβολή του έγκειται στο ότι βάζει τον επιχειρηματία στη διαδικασία να μελετήσει όλες του τις κινήσεις προσεκτικότερα αλλά ταυτόχρονα τον κρατά προσηλωμένο στο βασικό του στόχο

που είναι η βιωσιμότητα, δεύτερον η δημιουργία αξίας για τον πελάτη και στη συνέχεια η κερδοφορία και η ανάπτυξη της επιχείρησής του, ενώ ταυτόχρονα το βοηθά στο να περιμένει το απροσδόκητο κατασκευάζοντας διαφορετικά σενάρια αντίδρασης σε διαφορετικές καταστάσεις.

1.4.3.1 Τι είναι το επιχειρηματικό σχέδιο

Το επιχειρηματικό σχέδιο λοιπόν (business plan), αποτελεί το λεπτομερή σχεδιασμό μιας επιχειρηματικής ιδέας και είναι μια απαραίτητη διαδικασία που πρέπει να προηγείται της υλοποίησής της και της έναρξης των δραστηριοτήτων μίας νέας επιχείρησης, επομένως είναι κομβικό σημείο για την ίδρυση και τη βιωσιμότητα της εταιρείας. Περιγράφει με σαφήνεια και ακρίβεια τη διοικητική ομάδα, τη στρατηγική της επιχείρησης, τα απαιτούμενα κεφάλαια για την υλοποίηση της επένδυσης, καθώς επίσης την αγορά και τον ανταγωνισμό. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, έτσι ώστε οι ενδιαφερόμενοι να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για την επενδυτική ευκαιρία που περιγράφεται αλλά και για την ικανότητα της διοίκησης να την εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά.

Η διαμόρφωση και η εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης ή ακόμα και για την ίδρυση της. Η κατάθεσή του κρίνεται απαραίτητη για επιχειρηματικά δάνεια, επιδοτήσεις από την Ε.Ε., εξαγορές εταιρειών και άλλες παρόμοιες ενέργειες.

Σκοπός κάθε επιχειρηματικού σχεδίου είναι να αναλύσει την υπάρχουσα κατάσταση (αγορά, επιχείρηση) και να καθοδηγήσει τις ενέργειες των μελών της προς συγκεκριμένες κατευθύνσεις και τακτικές. Με άλλα λόγια, σκοπός ενός επιχειρηματικού σχεδίου, είναι να περιγράψει «πού βρίσκεται τώρα η επιχείρηση», «πού θέλει να φθάσει» και «πώς θα φθάσει εκεί».

Για να γίνει σαφέστερη η χρησιμότητα ενός επιχειρηματικού σχεδίου, παρακάτω αποτυπώνονται οι λόγοι κατά τους οποίους χαρακτηρίζεται ένα business plan ως ένα εξαιρετικό χρήσιμο εργαλείο⁶⁶:

- ✚ Δίνει μία ξεκάθαρη εικόνα για τους ανταγωνιστές, τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους stakeholders της και γενικότερα για το άμεσο περιβάλλον της επιχείρησης (task environment)
- ✚ Δείχνει τις δυνάμεις και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης
- ✚ Αποτελεί τη βάση με την οποία θα συγκριθούν τα πραγματοποιηθέντα αποτελέσματα και γενικότερα η πορεία της επιχείρησης.

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

1.4.3.2 Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου

Βασικό στοιχείο που θα πρέπει να αναφερθεί αρχικά, πριν την ανάλυση των έξι βασικών ενοτήτων του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι η κατάρτισή του εξαρτάται από τη φύση των εργασιών της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η λειτουργία μιας βιομηχανικής επιχείρησης είναι διαφορετική από τη λειτουργία μιας επιχείρησης παροχής υπηρεσιών.

Οι έξι λοιπόν βασικές ενότητες ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι οι εξής⁶⁷:

1. Περιγραφή της επιχείρησης

⁶⁶ Stanley R. & Gumpert E. David, "How to write a winning business plan", Harvard Business Review, Boston Rich, 1985

⁶⁷ Looser U., Schlapfer B., "The new Venture Adventure: Succeed with Professional Business Planning", McKinsey & Co. Inc. Texere, 2001, p. 37-133 & Deakins D., Freel M., "Entrepreneurship and Small Firms", 3rd Edition, McGraw Hill, 2003, p. 327-357

Στην πρώτη αυτή ενότητα, γίνεται η «πρώτη γνωριμία με την επιχείρηση». Δηλαδή, γίνεται αναφορά στην αποστολή και το όραμά της, στους στόχους και στους σκοπούς που θέτει, καθώς επίσης και στο σκοπό λειτουργίας της. Εδώ περιγράφεται η επιχειρηματική ιδέα και κατ' επέκταση η ευκαιρία κέρδους, καθώς και επιγραμματικά ο τρόπος με τον οποίο θα αναπτυχθεί η επιχείρηση. Επί της ουσίας, πρόκειται για μία περίληψη του επιχειρηματικού σχεδίου.

2. Οργανωτική Ανάλυση

Στην ενότητα αυτή, παρουσιάζεται το γενικό προφίλ της επιχείρησης. Μιλώντας για αυτό το προφίλ, εννοούμε το ιδιοκτησιακό καθεστώς της, τη νομική της μορφή, την έδρα της, καθώς και σε άλλα τυπικά και νομικά ζητήματα που απασχολούν την επιχείρηση. Επιπλέον, δίνονται αναλυτικές πληροφορίες για τους λοιπούς εταίρους και διαχωρίζονται οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες της διοίκησης. Ο διαχωρισμός αυτός, τις περισσότερες φορές, γίνεται ξεκάθαρος από το οργανόγραμμα που συντάσσει η εταιρεία.

3. Ανάλυση εξωτερικού περιβάλλοντος

Η καλή γνώση της αγοράς και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είναι η βασικότερη προϋπόθεση για την επιτυχημένη λειτουργία της. Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος πραγματοποιείται από την PEST Ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει τις εξής δυνάμεις⁶⁸:

- P (Political): Διαθέτουν την κατάλληλη δύναμη έτσι ώστε να επιβάλλουν τους νόμους και τους κανονισμούς που ισχύουν σε μία κοινωνία
- E (Economic): Ρυθμίζουν θέματα που αφορούν την ανταλλαγή των υλικών, των χρημάτων, της ενέργειας καθώς και όλων των σχετικών πληροφοριών που σχετίζονται με το οικονομικό περιβάλλον της κοινωνίας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- S (Social): Συνδυάζουν τις αξίες, τα ήθη και τα έθιμα μιας κοινωνίας με τις δραστηριότητες της επιχείρησης

⁶⁸ Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, "Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability", 13th Edition, 2012, Pearson Education, Inc., USA, p. 101

- ο Τ (Technological): επιλύουν προβλήματα μέσω εφευρέσεων και καινοτομικών ιδεών.

Για να γίνει πιο κατανοητή η συγκεκριμένη ανάλυση και το τι περιλαμβάνει η κάθε δύναμη ξεχωριστά, χαρακτηριστική είναι η αναφορά στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 1.7: Σημαντικές μεταβλητές του Πολιτικού, Οικονομικού, Κοινωνικού & Τεχνολογικού Περιβάλλοντος

| Οικονομία | Τεχνολογία | Πολιτική-Νομική | Κοινωνία-Πολιτισμός |
|----------------------------------|---|---|--|
| Επίπεδα ανεργίας | Συνολικά έξοδα της κυβέρνησης για R&D | Αντιμονοπωλιακή νομοθεσία | Αλλαγές στον τρόπο ζωής |
| Επιτόκια | Συνολικά έξοδα των βιομηχανιών για R&D | Νομοθεσία για την προστασία του περιβάλλοντος | Προσδοκίες για καριέρα |
| Διαθεσιμότητα & κόστος ενέργειας | Εστίαση στις τεχνολογικές προσπάθειες | Νομοθεσία για τη μετανάστευση | Ρυθμός δημιουργίας οικογένειας |
| Αγορές συναλλάγματος | Προστασία της πατέντας | Φορολογική νομοθεσία | Ρυθμός ανάπτυξης του πληθυσμού |
| Υποτίμηση/Ανατίμηση | Νέα και καινοτόμα προϊόντα | Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου | Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού |
| Ημερομίσθιο/Έλεγχος τιμών | Βελτίωση παραγωγικότητας μέσω αυτοματοποίησης | Σχέσεις & συμπεριφορά μεταξύ των επιχειρήσεων | Περιφερειακές μετακινήσεις του πληθυσμού |
| Διαθέσιμο εισόδημα | Τηλεπικοινωνιακή υποδομή | Εργατική νομοθεσία | Συνταξιοδοτικά προγράμματα |
| Παγκόσμιο Οικονομικό Σύστημα | Διαθέσιμο και γρήγορο Internet | Κυβερνητική σταθερότητα | Επίπεδο μόρφωσης |

Πηγή: Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, "Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability", 13th Edition, 2012, Pearson Education, Inc., USA, p. 101

Δεν είναι βέβαια λίγες οι φορές, που η ανάλυση αυτή ονομάζεται και PESTLE, περιλαμβάνοντας ακόμα 2 δυνάμεις:

- ο Ε (Ecological): Ρυθμίζουν τις δραστηριότητες της επιχείρησης, έτσι ώστε να περιλαμβάνουν μέσα σε αυτές το οικολογικό αίσθημα αλλά και την εταιρική κοινωνική ευθύνη

- L (Legal): Ρυθμίζουν τα νομικά ζητήματα με τα οποία είναι αναγκασμένη μία επιχείρηση να έρθει αντιμέτωπη κατά την πορεία της και κατά την ίδρυσή της.

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

Η μελέτη του κλάδου, γίνεται με τη βοήθεια των πέντε δυνάμεων του Porter, οι οποίες περιλαμβάνουν⁶⁹:

- Τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- Τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- Την απειλή από υποκατάστατα
- Απειλή από νέο-εισερχόμενους
- Ανταγωνισμός μεταξύ των υφιστάμενων επιχειρήσεων

Χωρίς να εμβαθύνουμε στην ανάλυση αυτών των θεμάτων, που άλλωστε ξεφεύγει από τους σκοπούς της παρούσας εργασίας, η μελέτη του κλάδου είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο, καθώς καθορίζει σ' ένα μεγάλο βαθμό την επιτυχία της επιχειρηματικής ιδέας.

4. Ανάλυση Marketing

Η ανάλυση του Marketing περιλαμβάνει την ανάλυση της αγοράς που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Το επόμενο βήμα λοιπόν που θα πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση προκειμένου να καταρτίσει το επιχειρηματικό της σχέδιο, είναι το μίγμα Marketing και το οποίο περιλαμβάνει τις εξής ερωτήσεις⁷⁰:

- Τι στρατηγική θα ακολουθήσει το προϊόν;
- Πώς θα τιμολογηθεί το προϊόν;
- Με ποιόν τρόπο θα προωθηθεί το προϊόν στην αγορά;

⁶⁹ Porter M., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1988, p. 3-33

⁷⁰ Kotler P., "Marketing Management", 11th Edition, Prentice Hall, 2003, p. 15-17 και 278-279

- 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 του Marketing Mix να πουλήσει το προϊόν ή την υπηρεσία σε εκείνη την ομάδα.

Το μίγμα Marketing εκτελεί και έναν άλλο ρόλο. Συγκεντρώνει όλα τα θέματα αρμοδιότητας Marketing και τα ξεχωρίζει κατά τρόπο σαφή από τα θέματα άλλων λειτουργιών. Αυτό, που εκ πρώτης όψεως φαίνεται παράδοξο, ήταν το αποτέλεσμα της ταχείας εισβολής του Marketing που εκτός των άλλων προκάλεσε σύγχυση των λειτουργικών συνόρων. Απλοποιώντας ακόμα περισσότερο τα πράγματα, ο McCarthy πρότεινε για το μίγμα Marketing τα 4P, δηλαδή: Product (Προϊόν: τεχνικά και συμβολικά χαρακτηριστικά του προϊόντος, εύρος – βάθος – ύψος ποικιλίας, ποσότητες σε κάθε είδος, συσκευασία, μάρκα, ετικέτα, εγγύηση, εξυπηρέτηση μετά την πώληση), Place (Τόπος, Διανομή: δίαυλοι, θεσμοί που θα χρησιμοποιηθούν, τύποι και ποσότητες τους, γεωγραφική κάλυψη, κατανομή των λειτουργιών του Marketing κατά θεσμό, φυσική διανομή, επίπεδο εξυπηρέτησης πελατείας), Promotion (Προώθηση: διαφήμιση, μήνυμα, μέσα, προσωπική πώληση, επιλογή, αμοιβή, προώθηση πωλήσεων, εκθέσεις, δείγματα, διαγωνισμοί, εκπτώσεις, προσφορές, δημοσιότητα, δημόσιες σχέσεις, χορηγία, άμεσο Marketing), και Price (Τιμή: Ύψος, διαφοροποίηση, εκπτώσεις, όροι πληρωμής).

Όλα αυτά τα σημεία είναι εργαλεία του Marketing, που χρησιμοποιούνται για να επιτύχουμε το στόχο μας. Βλέποντάς τα διαφορετικά μπορούμε να πούμε ότι είναι όπλα που ρίχνονται στη μάχη της αγοράς, που όσο αναίμακτη και αν είναι δεν παύει να έχει απώλειες. Σε μαθηματική έκφραση είναι μεταβλητές που το μέγεθός τους ελέγχεται από την επιχείρηση. Όποια και να είναι η ονομασία τους, το βέβαιον είναι ότι εκσυγχρονίζονται συνεχώς σαν ανταπόκριση στις αλλαγές του περιβάλλοντος⁷¹.

⁷¹ Μάλλιαρης Γ. Πέτρος, «Εισαγωγή στο Marketing», Γ' Έκδοση, Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2001, σελ. 46-49

Η καλύτερη δυνατή ανάλυση του μίγματος Marketing, προϋποθέτει την καλύτερη δυνατή ανάλυση τόσο του εξωτερικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση όσο και του εσωτερικού. Αυτό γίνεται με τη βοήθεια της SWOT Analysis. Στη μήτρα αυτή καταγράφονται όλοι εκείνοι οι παράγοντες που θεωρούνται τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης καθώς επίσης και οι απειλές και οι ευκαιρίες από το εξωτερικό της περιβάλλον. Η ανάλυση αυτή συμβάλλει καθοριστικά στο σχεδιασμό και εφαρμογή των καταλληλότερων στρατηγικών για την επιχείρηση⁷².

Η επιχείρηση λοιπόν, είναι στη θέση να βρει τους καταλληλότερους τρόπους για να προωθήσει το προϊόν της ή την υπηρεσία της, να θέσει την κατάλληλη τιμή της, η οποία θα της δώσει τα μέγιστα κέρδη ή το μέγιστο μερίδιο αγοράς και το κυριότερο γνωρίζει την κατηγορία των πελατών που απευθύνεται, θέτοντας έτσι τα χαρακτηριστικά του προϊόντος ή υπηρεσίας της.

5. Ανάλυση Παραγωγής

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

6. Χρηματοοικονομική ανάλυση

Η ενότητα αυτή αποτελεί ίσως ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Καθορίζει το ύψος της επένδυσης που απαιτείται για την πραγματοποίησή της. 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

⁷² Wheelen T., Hunger D., "Strategic Management and Business Policy", 7th Edition, Prentice Hall, 2000, p. 106-130

τρόπο αυτό ο επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να προσδιορίσει τις βραχυπρόθεσμες ανάγκες του. Τέλος, πραγματοποιείται προϋπολογιστική κατάρτιση του προϋπολογισμού προσδιορίζοντας τις υποχρεώσεις και τα πάγια της επιχείρησης⁷³.

1.4.3.3 Εφαρμογή επιχειρηματικού σχεδίου

Η εφαρμογή του επιχειρηματικού σχεδίου ξεκινά με την έναρξη της λειτουργίας της επιχείρησης. Πρέπει να σημειωθεί όμως ότι δε θα πρέπει να έχει μεσολάβησει μεγάλο χρονικό διάστημα από τη στιγμή της προετοιμασίας του και της κατάρτισής του 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. Επιπλέον, καθ' όλη τη διάρκεια της εφαρμογής του επιχειρηματικού σχεδίου, θα πρέπει να πραγματοποιούνται έλεγχοι για τη συνέπεια των σχεδιασμένων και των πραγματοποιημένων, έτσι ώστε σε περίπτωση απόκλισης, κυρίως αρνητική, να υπάρχει έγκαιρη αλλαγή των σχεδίων, για να επιστρέψει και πάλι η επιχείρηση στην αρχική προγραμματισμένη πορεία της.

1.4.4 Είσοδος στην αγορά

Σε αυτό το στάδιο, όλα αυτά που τόσο καιρό η επιχείρηση σχεδίαζε, τα υλοποιεί, σε πολύ αργούς βέβαια ρυθμούς. Η προετοιμασία και η οργάνωση της επιχείρησης έχει πλέον τελειώσει και τώρα ακολουθεί η στιγμή όπου τίθεται σε εφαρμογή το επιχειρηματικό σχέδιο που έχει καταρτιστεί. Ο επιχειρηματίας πλέον έχει πιο διαχειριστικά καθήκοντα, ενώ βρίσκεται σε θέση να αντιμετωπίσει τα προβλήματα και τις απειλές που παρουσιάζονται και με άμεσο τρόπο, τα επιλύει εφαρμόζοντας τα όσα έχει σχεδιάσει. Εφαρμόζει τις στρατηγικές Marketing, τιμολόγησης και προώθησης των προϊόντων ή υπηρεσιών που προσφέρει, αναπτύσσει την αγορά με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ενώ αναπτύσσει και την παραγωγή.

⁷³ Emery D. R., Finnerty J. D., Stowe J. D., "Corporate Financial Management", 2nd Edition, Prentice Hall, 2004, p. 754-789

Επιπλέον, η προσήλωση της διοίκησης περιλαμβάνει την παραγωγή και την πώληση των προϊόντων, ενώ η οργανωτική δομή παραμένει ανεπίσημη, χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένο οργανόγραμμα. Η έλλειψη αυτή, δεν αποτελεί αμέλεια της διοίκησης, αλλά προσωρινή αποφυγή, καθώς οι θέσεις εργασίας που θα προκύψουν στην επιχείρηση, εξαρτώμενες και από τη ζήτηση του προϊόντος ή της υπηρεσίας, μπορούν να αλλάξουν το οργανόγραμμα σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τέλος, ο επιχειρηματίας – ιδρυτής έχει ενεργό ρόλο στη λήψη σχεδόν όλων των αποφάσεων παραμένοντας ο μοναδικός ιδιοκτήτης.

1.4.5 Ανάπτυξη της επιχείρησης

Το τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό βήμα σε σχέση με τα υπόλοιπα που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, είναι η διαδικασία ανάπτυξης. Ο επιχειρηματίας έχει κατανοήσει πλέον το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται, έχει ισχυροποιήσει τις σχέσεις του με τους προμηθευτές και με τους πελάτες, ενώ έχει ήδη αρχίσει η πρώτη περίοδος κερδοφορίας. Το βασικότερο σε αυτό το σημείο όμως είναι η αξιοπιστία της επιχείρησης. Η στάση της απέναντι στους πελάτες, τους προμηθευτές, τους δανειστές και γενικά σε όλους τους ενδιαφερόμενους προς την επιχείρηση (stakeholders), είναι κάποιες από τις απαραίτητες προϋποθέσεις, προκειμένου να επιβιώσει αρχικά και στη συνέχεια να αναπτυχθεί. Ωστόσο, αρκετές επιχειρήσεις δεν επιτυγχάνουν να φτάσουν καν στη συγκεκριμένη φάση της ανάπτυξης και αναγκάζονται να οδηγηθούν στη διακοπή της λειτουργίας 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/υπηρεσίες.

Τα κύρια χαρακτηριστικά της επιχείρησης σε αυτό το στάδιο, είναι ότι λειτουργεί σε πιο «επαγγελματικά» πρότυπα και περισσότερο σε μία μικρή πολυεθνική τόσο στη διοίκηση όσο και στον επιχειρησιακό σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων.

1.4.6 Πρότυπο επιχειρηματικού μοντέλου Καμβάς

Ένας εναλλακτικός τρόπος για την παρουσίαση μιας επιχειρηματικής ιδέας, ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως από το 2008, έναντι του παραδοσιακού επιχειρηματικού σχεδίου, είναι ο Καμβάς (Business Model Canvas). Με τον όρο αυτό εννοούμε την επόμενη αναπαράσταση των εννιά βασικών παραμέτρων μιας επιχειρηματικής πρότασης (Πίνακας 1.8).

Πίνακας 1.8: Σχηματική αναπαράσταση των βασικών μερών ενός επιχειρηματικού μοντέλου σύμφωνα με το πρότυπο Καμβάς (Business Model Canvas)

| | | | | |
|--|--|--|---|---|
| Βασικοί Συνεργάτες (Key Partners) | Βασικές Δραστηριότητες (Key Activities) | Βασικές Προτάσεις (Value Propositions) | Πελατειακές Σχέσεις (Customer Relationships) | Μερίδιο Πελατών (Customer Segments) |
| συνεργάτες προμηθευτές κίνητρα εξάρτηση ... | Ποιες οι βασικές λειτουργίες της επιχειρηματικής πρότασης; | Σε ποια αξία στοχεύει η πρόταση στην αγορά | Ποιες σχέσεις έχουν ήδη ή προκειται να θεμελιωθούν με τους πελάτες; | Σε ποιους απευθύνονται τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες και πώς παράγουν αξία γι' αυτούς; |
| | Βασικοί Πόροι (Key Resources) | | Κανάλια (Channels) | |
| | Ποιους πόρους απαιτούν οι προβλεπόμενες διαδικασίες; | | Μέσω ποιων διαύλων προσεγγίζονται οι πελάτες; | |
| Κοστολόγηση (Cost Structure) | | Πηγές εσόδων (Revenue Streams) | | |
| Ποια είναι τα κόστη του επιχειρηματικού σχεδίου και ποια από αυτά είναι τα πιο βασικά; | | Τι κόστος είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν οι πελάτες και πώς; | | |

Πηγή: Κακούρης «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», 2010

Στις εννιά αυτές ενότητες του Καμβά περιλαμβάνονται οι βασικοί πόροι και οι βασικές διαδικασίες δημιουργίας αξίας στην αγορά μέσω μιας επιχειρηματικής πρότασης. Πιο συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται οι:

- ✚ Βασικοί συνεργάτες και προμηθευτές (κίνητρα, κρισιμότητα συνεργασίας),
- ✚ Προβλεπόμενες λειτουργίες της επιχείρησης (παραγωγή, δικτύωση κ.α.),

- ✚ Τρόποι δημιουργίας αγοραίας αξίας (χρησιμότητα, καινοτομία, σχεδίαση, κ.ά.),
- ✚ Σχέσεις με τους πελάτες (προσωπικές, ομαδικές, συνεργατικές, κ.ά.),
- ✚ Πληθυσμοί-στόχοι των πελατών (αγορές, κρισιμότητα, κ.ά.),
- ✚ Βασικοί πόροι (κατηγορίες πόρων, χρησιμότητα, διανομή, κ.ά.),
- ✚ Δίαυλοι προσέγγισης του πελατειακού κοινού (καλές πρακτικές, κ.ά.),
- ✚ Κοστολόγηση των προϊόντων και των υπηρεσιών όπως και
- ✚ Δυνατότητες άντλησης εσόδων από τους πελάτες (δυνατότητες, μάρκετινγκ, κ.ά.).

Συνεπώς, κάθε σημείο του Καμβά χρειάζεται ανάλογη τεκμηρίωση στη συγγραφή και στην παρουσίαση μιας πρότασης. Για παράδειγμα, δεν αρκεί να αναφέρουμε τους συνεργάτες αλλά και τα κίνητρά τους και το είδος της εξάρτησης που μας δημιουργούν οι εν λόγω σχέσεις. Στη δημιουργία αξίας πρέπει να αναφέρουμε τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, την καινοτομία της πρότασης και την αποτελεσματικότητα της εταιρείας. Στη μερίδα πελατών πρέπει να περιγράφεται ευκρινώς η κάθε δυνατή ομάδα, στους πόρους το είδος τους (φυσικοί, πνευματικοί, ανθρώπινοι, οικονομικοί), στα κόστη η αναγκαιότητά τους ανάλογα με τη φιλοσοφία της πρότασης, στις πηγές εσόδων η έρευνα αγοράς, κ.α.⁷⁴

⁷⁴ Κακούρης Α., «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα, 2010

Επίλογος - Συμπεράσματα

Συνοψίζοντας τα στοιχεία του πρώτου κεφαλαίου, συμπεραίνεται ότι ο επιχειρηματίας συνιστά βασικό παράγοντα της οικονομίας σε συνθήκες αβεβαιότητας και αλλαγής. Εκτός αυτού, οι σημαντικότερες δραστηριότητες που καλείται να διεκπεραιώσει ένας επιχειρηματίας είναι οι εξής:

- Να συνδυάζει με άριστο τρόπο τους συντελεστές παραγωγής, να συντονίζει τις εργασίες στο σύνολό τους και να είναι σε θέση να λαμβάνει κρίσιμες αποφάσεις.
- Είναι ο άνθρωπος που τολμά να καινοτομήσει και αναλαμβάνει τους αντίστοιχους κινδύνους .
- Βρίσκεται σε επιφυλακή διαβλέποντας και αξιοποιώντας τις ευκαιρίες κέρδους που δημιουργούνται στην αγορά.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί κινητήρια δύναμη για την οικονομική ανάπτυξη και τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, συμβάλλοντας παράλληλα στην προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπου και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση πολυάριθμων φαινομένων κοινωνικής παθογένειας που σκοπό έχουν να αποκτήσει η σύγχρονη οικονομία της γνώσης που πρέπει με ανταγωνιστικό και δυναμικό χαρακτήρα. Πρόκειται για μια προσπάθεια μετατροπής της πρωτοβουλίας σε αποτέλεσμα με το σωστό πάντα τρόπο και από αυτή τη διαδικασία να προκύψει οικονομικό κέρδος.

Για να γίνει όμως εφικτή η προσπάθεια αυτή και να μπορέσει η κοινωνία να «απολαύσει» τα οφέλη που απορρέουν από αυτή, μέσα στην οικονομική αυτή κρίση που μαστίζει την εποχή μας, θα πρέπει η πολιτεία να αναλάβει τα απαραίτητα μέτρα σχετικά με την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας γενικότερα ή ειδικότερα της γυναικείας ή της νεανικής ή της πράσινης επιχειρηματικότητας, τα οποία διαθέτουν ακόμα περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη ακόμα και σε αυτούς τους δύσκολους καιρούς.

Βιβλιογραφία 1^{ου} Κεφαλαίου

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

Barnes L., Hershon S., “Transferring Power in the Family Business”, Harvard Business Review, July – August

Birdsall N., «How to unlock the \$1 trillion that developing countries urgently need to cope with the crisis». Center for Global development, 2009

Bowman N. – Upton, “Transferring Management in the Family Owned Business”, US. Small Business Administration, 1991

Brush G., “Research on women business owners: Past trends a New perspective and future directions”, Entrepreneurship theory and Practice, Vol 4, Number 17, 1992

Brush G., “Research on women business owners: Past trends a New perspective and future directions”, Entrepreneurship theory and Practice, Vol 4, Number 17, 1992

Cantillon R., “An essay on economic theory”, Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute, 2010

Carree M., Thurik R., “The impact of Entrepreneurship on Economic Growth”, Kluwer Academic Publishers, 2002

Carter M. Nancy, Henry Colette, Cinneide Barra and Johnston Kate, «Female Entrepreneurship», Routledge, London, 2007

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, “The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit”, Fuqua School of Business, 2002

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, “The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit”, Fuqua School of Business, 2002

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, “The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit”, Fuqua School of Business, 2002

Dahlby Tracy, "The new Americans", The Inc. Life, a supplement to the May issue of Inc., 1990

Davis S., "Entrepreneurship and Small Firms", 3rd Edition, McGraw Hill, 2003

Deakins D., Freel M., "Entrepreneurship and Small Firms", 3rd Edition McGraw Hill, 2003

Deakins D., Freel M., "Entrepreneurship and Small Firms", 3rd Edition, McGraw Hill, 2003

Delgado Melvin, «Social Youth Entrepreneurship: The Potential for Youth and Community Transformation», Westport, Connecticut, London, 2004

Department for Business Innovation & Skills, «Understanding Motivations for Entrepreneurship», BIS RESEARCH PAPER NO. 212, 2015

Drucker P., "Innovation and Entrepreneurship", Harper and Row, New York, 1985

Drucker P., «The Discipline of Innovation», Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts, 2003

Eclhardt J., Shane S., "Opportunities and Entrepreneurship", Journal of Management, 2003

Eclhardt J., Shane S., "Opportunities and Entrepreneurship", Journal of Management, 2003

Emery D. R., Finnerty J. D., Stowe J. D., "Corporate Financial Management", 2nd Edition, Prentice Hall, 2004

Hisrich R. D., Peters M. P., "Entrepreneurship, 5th International Edition", McGraw – Hill Irwin, 2002

Holcombe R. H., "The Origins of Entrepreneurial Opportunities", The Review of Austrian Economics, 2003

Kent C., Sexton D. και Vesper K. "Encyclopedia of Entrepreneurship", Prentice – Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1982

Kotler P., "Marketing Management", 11th Edition, Prentice Hall, 2003

Lambing A. Peggy, Kuehl R. Charles, "Entrepreneurship", Upper Saddle River, New Jersey, 2003

Looser U., Schlapfer B., "The new Venture Adventure: Succeed with Professional Business Planning", McKinsey & Co. Inc. Texere, 2001

M. F. R. Kets de Vries, "The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads", Journal of Management Studies, February

McClelland D., "The achieving Society", Princeton NJ: Van Nostrand, 1961

Morrison A., "Entrepreneurship: What Triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behavior, 2000

Porter M., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1988

Salvatore Dominic, «Managerial Economics in a Global Economy», Gutenberg, Oxford University Press Inc., 2007

Schumpeter J. A., "Can Capitalism Survive?", New York, Harper & Row, 1952, p.72

Simmond K. & Smith H., "The first export order: a market innovation", European Journal of Marketing", Vol.2, 2007

Stanley R. & Gumpert E. David, "How to write a winning business plan", Harvard Business Review, Boston Rich, 1985

Timmons J., Spinelli S., "The New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century, 6th Edition McGraw Hill, 2003

Timmons, J. A. & Spinelli, S., «New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century», McGraw-Hill/Irwin, International Edition, 2003

Welsch H.P. «Entrepreneurship: The Way Ahead Routledge», New York, 2004

Wennekers S. & Thurik R., «Linking Entrepreneurship and Economic Growth», Small Business Economics, 1999

Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, "Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability", 13th Edition, 2012, Pearson Education, Inc., USA

Wheelen T., Hunger D., "Strategic Management and Business Policy", 7th Edition, Prentice Hall, 2000

Wilson C. Joseph, Jones Geoffrey, Wadhvani R. Daniel, Harvard Business School "Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda", 2006

World's Women 2000, Trends and Statistics, New York: United, Nations Publications

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία:

Βασιλειάδης Α., «Επιχειρηματικότητα – Αρχικές προσεγγίσεις», Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, 2008

Γενική Γραμματεία Ισότητας, «Εθνική Έκθεση της Ελλάδας. Η κατάσταση των Γυναικών στην Ελλάδα κατά τη δεκαετία 1984-1994», Αθήνα, 1995, Εθνικό Τυπογραφείο

Ζήσης Ι., «Πράσινο επιχειρείν», Πανελλήνιο Δίκτυο Οικολογικών Οργανώσεων, Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, 2003

Κακούρης Α., «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα, 2010

Καραγιάννης Αναστάσιος Δ., «Οι βάσεις της επιχειρηματικής επιτυχίας», εκδόσεις Interbooks, 1994, Αθήνα

Μάλλιαρης Γ. Πέτρος, «Εισαγωγή στο Marketing», Γ' Έκδοση, Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2001

Ναούμ Βασ. Χρήστος, «Εισαγωγή στην χρηματοοικονομική λογιστική», Β' έκδοση, Αθήνα, 1994

Πέκκα – Οικονόμου Β., «Η γυναικεία επιχειρηματικότητα στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα», Studies on Gender, Ελένη Νίνα – Παζαρζή (επιμ), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008, Πειραιάς

Διαδίκτυο:

Μελέτη IOBE «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14, Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας», http://iobe.gr/docs/research/RES_02_01012015_REP_GR.pdf, [Ημ. Πρόσβασης 7/8/2015]

Μελέτη IOBE «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14, Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας», http://iobe.gr/docs/research/RES_02_01012015_REP_GR.pdf, [Ημ. Πρόσβασης 7/8/2015]

Ελεύθεροι Επαγγελματίες - Ατομικές Επιχειρήσεις και Νέες Φορολογικές Ρυθμίσεις, <http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=29437> [Ημ. Πρόσβασης 17/08/2015]

Μελέτη Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης «Διεθνή μοντέλα μέτρησης της επιχειρηματικότητας και η αξιοποίησή τους για την Ελλάδα», σελ.23, http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/754.pdf [Ημ. Πρόσβασης 25/8/2015]

Μελέτη Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης «Διεθνή μοντέλα μέτρησης της επιχειρηματικότητας και η αξιοποίησή τους για την Ελλάδα», σελ.24 – 25, http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/754.pdf [Ημ. Πρόσβασης 25/8/2015]

«Στην 47η θέση του Παγκόσμιου Δείκτη Επιχειρηματικότητας η Ελλάδα» <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/881760/stin-47i-thesi-tou-pagkosmiou-deikti-epixeirimatikotitas-i-ellada> [Ημ. Πρόσβασης 1/09/2015]

Ορισμός του GEI, <http://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>, [Ημ. Πρόσβασης 2/09/2015]

«Στροφή στην επιχειρηματικότητα λόγω της κρίσης κάνουν οι Έλληνες», <http://www.kathimerini.gr/480039/article/oikonomia/epixeirhseis/strofh-sthn-epixeirhmatikothta-logw-krishs-kanoun-oi-ellhnes>, [Ημ. Πρόσβασης 10/09/2015]

«Μία μελέτη για την ιστορική εξέλιξη των δικαιωμάτων των γυναικών», <https://femininmasculin.wordpress.com/2012/03/08/%CF%86%CF%85%CE%BB%CE%BF-%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%89%CE%B>

[C%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%84%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD/](#), [Ημ. Πρόσβασης 20/9/2015]

Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς, «Ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας», http://www.femens.gr/Portals/0/deltia/omilia_kassimati.pdf, [Ημ. Πρόσβασης 12/09/2015]

Ευρωπαϊκός Χάρτης πορείας για την ισότητα των 2 φύλων, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=URISERV:c10404>, [Ημ. Πρόσβασης 17/09/2015]

Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, «Προβλήματα που εμποδίζουν την επιχειρηματικότητα», <http://www.acci.gr/acci/KEME/KemeResearch/tabid/1351/language/el-GR/Default.aspx>, [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

«Θυρίδες νεανικής επιχειρηματικότητας», [http://www.career.tuc.gr/3579.0.html?&L=0%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D116](http://www.career.tuc.gr/3579.0.html?&L=0%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D116), [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

«Παρατηρητήριο Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος», http://www.sbtke.gr/index.php?option=com_k2&view=item&id=125:parathrhthrios_ev&Itemid=1&lang=el, [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

«Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς», <http://www.neagenia.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=27>, [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο αναφοράς (ΕΣΠΑ), <https://www.espa.gr/>, [Ημ. Πρόσβασης 24/09/2015]

«Οικονομικά οφέλη «πράσινων» πολιτικών εταιρικής υπευθυνότητας», <http://www.getbusy.gr/Section/Details/23/%CE%92%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%AD%CF%82%20%CF%80%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CE%B5%CF%80%CE%B>

[9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82](#), [Ημ. Πρόσβασης 24/09/2015]

Ορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, <https://www.nbg.gr/el/the-group/corporate-social-responsibility>, [Ημ. Πρόσβασης 24/09/2015]

«Πράσινη Στέγη», <http://www.prasinistegi.gr/>, [Ημ. Πρόσβασης 25/09/2015]

«Γαλλία: Πράσινες στέγες ή φωτοβολταϊκά υποχρεωτικά στα νέα εμπορικά κτίρια», <http://www.econews.gr/2015/05/28/gallia-prasines-steges-fotovoltaika-122611/>,

[Ημ. Πρόσβασης 25/09/2015]

«Ποιοι πήραν τα βραβεία ευρωπαϊού εφευρέτη», <http://gr.euronews.com/2015/06/16/science-technology-and-medicine-honoured-at-the-european-inventors-awards-in/>, [Ημ. Πρόσβασης 8/10/2015]

«Καινοτομία και Εφεύρεση: ποια η διαφορά;», <http://www.capital.gr/story/1128148>, [Ημ. Πρόσβασης 8/10/2015]

Ορισμός startup επιχείρησης, <http://www.startup.gr/index.php?about=89&id=1119>, [Ημ. Πρόσβασης 27/03/2016]

Ορισμός “Blue Ocean Strategy”, <https://www.blueoceanstrategy.com/> [Ημ. Πρόσβασης 28/03/2016]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

2.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν υπάρχει κανένα άλλο πιο σημαντικό εκτελεστικό καθήκον μιας διοίκησης από τη βιώσιμη διοίκηση η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την καινοτομία και την αλλαγή. Μόνο με αυτά τα δύο συστατικά μία επιχείρηση θα μπορέσει να γίνει ανταγωνιστική μέσα σε ένα περιβάλλον το οποίο αλλάζει με αστραπιαίες ταχύτητες. Οι επιχειρήσεις πρέπει να δημιουργήσουν νέα προϊόντα και νέες υπηρεσίες, αλλά ταυτόχρονα να υιοθετήσουν και νέες καινοτόμες διαδικασίες για να καταφέρουν να επιζήσουν. Η καινοτομία λοιπόν πρέπει να γίνει αναπόσπαστο τμήμα της εταιρικής κουλτούρας και να διέπει κάθε απόφαση και κάθε διαδικασία της επιχείρησης⁷⁵.

Μέσα σ' ένα οικονομικό περιβάλλον που συνεπώς εξελίσσεται και διεθνοποιείται, η καινοτομία μπορεί να δώσει σημαντική ώθηση στην ανάπτυξη και στην ανταγωνιστικότητα μιας χώρας και να αποτελέσει οδηγό της ευημερίας των πολιτών. Η καινοτομία σήμερα θεωρείται ως η σημαντικότερη πηγή ανάπτυξης, τόσο σε εθνικό επίπεδο όσο και στο μικρο- επίπεδο των επιχειρήσεων και τείνει να γίνει κύρια προτεραιότητα όλων των εθνικών πολιτικών. Συνεπώς, η διεθνοποίηση του ανταγωνισμού έχει ως αποτέλεσμα την άμεση αύξηση των κινδύνων και των εξωτερικών απειλών για κάθε επιχείρηση, η οποία οφείλει να συνειδητοποιήσει ότι ο ανταγωνισμός πλέον μπορεί να χτυπήσει από «παντού» και όχι μόνο από εταιρείες που εδρεύουν στην ίδια γεωγραφική περιοχή.

Σκοπός λοιπόν αυτού του κεφαλαίου, εκτός από την παρουσίαση του όρου «καινοτομία», των διαστάσεων της και των παραγόντων που την επηρεάζουν, γίνεται λόγος και για το πώς θα επιτευχθεί η καινοτομία μέσα σε μία επιχείρηση, σε ποια τμήματα θα πρέπει να εφαρμοστεί, καθώς και θα δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο που έχει το management κατά τη χρήση της καινοτομικής αυτής δραστηριότητας.

⁷⁵ Avlonitis G., Kouremenos A., Tzokas N., "Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project innovstrat", European Journal of Marketing, vol. 28, 1994, p. 5- 10

2.1.1 Έννοια και ορισμός της καινοτομίας

Η καινοτόμος δραστηριότητα των επιχειρηματιών έχει απασχολήσει πολλούς θεωρητικούς ήδη από τον 18^ο αιώνα. Καινοτομία, όπως μαρτυρά και η προέλευση της λέξης (καινό=νέο), είναι η είσοδος στο νέο.

Η έννοια της καινοτομίας έχει ευρεία σημασία, μπορεί να προσεγγιστεί με πολλούς τρόπους και αφορά πολλούς τομείς μέσα σε μία επιχείρηση. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον Dussauge (1987), την καινοτομία αποτελούν η έρευνα και ανάπτυξη (R&D), η παραγωγή, το μάρκετινγκ και κάθε άλλη μορφή της επιχειρηματικής στρατηγικής. Ένας ικανοποιητικός ορισμός υπαγορεύει ότι η καινοτομία είναι η διαχείριση όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη «γέννηση» ιδεών, την ανάπτυξη τεχνολογίας, την παραγωγή και το μάρκετινγκ νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών ή διεργασιών⁷⁶.

Γενικά, ο όρος καινοτομία σημαίνει «κάθε σκέψη, συμπεριφορά ή πράγμα, που είναι νέο γιατί είναι ποιοτικά διαφορετικό από τις υπάρχουσες μορφές (Unesco, 1972). Πρόκειται για έναν ορισμό που αφήνει περιθώρια για την ανάδειξη κάθε μορφής καινοτομίας, της οποίας η πρακτική έκφραση να μη μπορεί να έχει άμεσο οικονομικό αποτέλεσμα (εμπορεύσιμη καινοτομία), αλλά να έχει όφελος για την κοινωνία (κοινωνική καινοτομία).

Μπορεί να είναι τυχαία ή να οφείλεται σε έμπνευση της στιγμής, όμως για τον Drucker, η καινοτομία συνίσταται στην οργανωμένη και με συγκεκριμένο στόχο έρευνα για αλλαγές και στη συστηματική ανάλυση των ευκαιριών που αυτές οι αλλαγές ενδέχεται να προσφέρουν για οικονομική ή κοινωνική καινοτομία⁷⁷.

Για ένα πολύ γνωστό εφευρέτη και καινοτόμο επιχειρηματία, τον Edison, η καινοτομία είναι 99% προσπάθεια και 1% έμπνευση. Ενώ για τον Schumpeter, ο οποίος θεωρείται αυτός που έθεσε την επιχειρηματική δραστηριότητα στο βάθρο που πιστεύεται ότι αξίζει, η καινοτομία βρίσκεται στο επίκεντρο της οικονομικής ζωής και νοείται ως η διαδικασία ανάπτυξης νέων ή βελτιωμένων προϊόντων, νέων

⁷⁶ Dussauge P., Hart S., Ramanantsoa B., "Strategic technology management", John Wiley & Sons, 1987

⁷⁷ Drucker P., "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H.B.S. Press, Boston Massachusetts, 2003

αγορών και πηγών πρώτων υλών ή εισροών, νέων διαδικασιών παραγωγής και μορφών οργάνωσης.

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν πάρα πολλοί ορισμοί της καινοτομίας. Αναφέρονται ενδεικτικά οι εξής:

Ο Freeman αναφέρει χαρακτηριστικά: «Η βιομηχανική καινοτομία περιλαμβάνει τεχνικό σχεδιασμό, κατασκευή, διοικητικές και εμπορικές δραστηριότητες που σχετίζονται με το μάρκετινγκ λίγων ή βελτιωμένων προϊόντων ή με την πρώτη εμπορική χρήση μίας νέας ή βελτιωμένης διαδικασίας ή εξοπλισμού»⁷⁸.

Ο Porter αναφέρει: «Οι εταιρείες αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω ενεργειών καινοτομίας. Προσεγγίζουν την καινοτομία στην ευρύτερή της έννοια, η οποία περιλαμβάνει τις νέες τεχνολογίες και το νέο τρόπο για να κάνουμε πράγματα»⁷⁹.

Στο εγχειρίδιο του Oslo ο ΟΟΣΑ δίνει την παρακάτω ερμηνεία: «Καινοτομία είναι η εφαρμογή ενός νέου ή υπάρχοντος αλλά σημαντικά αναβαθμισμένου προϊόντος (αγαθού ή υπηρεσίας), ή διαδικασίας ή μεθόδου εμπορικής εκμετάλλευσης (marketing method), ή μιας νέας μεθόδου οργάνωσης της επιχείρησης στην εμπορική της πρακτική, στην οργάνωση της εταιρίας ή στις εξωτερικές της σχέσεις». Επίσης, στο ίδιο εγχειρίδιο αναγράφεται η σημαντικότητα της καινοτομίας όχι μόνο στον επιχειρηματικό κόσμο, αλλά και στη δημόσια διοίκηση και ιδίως σε τομείς όπως η υγεία και η εκπαίδευση, καθώς και σε τομείς που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, τονίζεται η σημαντικότητα της καινοτομίας και στον τομέα των υπηρεσιών, καθώς και η αναγνώριση της συνεισφοράς των υπηρεσιών στην ανάπτυξη της οικονομίας. Συγκεκριμένα, ο κλάδος των υπηρεσιών μπορεί να περιλαμβάνει υπηρεσίες που αφορούν αγαθά, όπως μεταφορές και logistics, υπηρεσίες που αφορούν πληροφόρηση, όπως τα call center των επιχειρήσεων, υπηρεσίες που αφορούν τους πολίτες, όπως της υγείας και υπηρεσίες που παράγουν τη γνώση. Λόγω της πολυμορφίας των υπηρεσιών και της έντονης

⁷⁸ Freeman C., "The economics of Industrial Innovation", 2nd edition, Francis Printer, London, 1982

⁷⁹ Porter M., "The Competitive advantage of nations", New York, 1990

συμμετοχής τους στην αλυσίδα αξίας των τελικών αγαθών, η εισαγωγή καινοτομιών στις υπηρεσίες προκαλεί πολλαπλάσια αποτελέσματα⁸⁰.

Συμπερασματικά, οι ταχύτατες αλλαγές και τεχνολογικές εξελίξεις που χαρακτηρίζουν τη σημερινή εποχή έχουν αναγάγει την καινοτομία σε αναγκαία πρακτική για κάθε επιχείρηση και βασικό συστατικό ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.1.2 Μορφές καινοτομίας

Ο Drucker (2003) έχει ακολουθήσει μία μη τεχνολογική προσέγγιση για την ανάλυση της καινοτομίας. Έτσι υποστηρίζει ότι καινοτομία είναι η δραστηριότητα που ενισχύει τους υπάρχοντες ή νέους πόρους με τη δυνατότητα για τη δημιουργία νέου πλούτου. Η καινοτομία δημιουργεί νέο πλούτο, όλοι οι πόροι στη φύση παραμένουν «εν δυνάμει δημιουργοί νέου πλούτου έως ότου κάποιος έχει την ικανότητα να εμφυσήσει στους πόρους τη δυνατότητα για τη δημιουργία νέου πλούτου». Οτιδήποτε αλλάζει τη φύση των υπάρχοντων πόρων προκειμένου να αποκομιστούν οικονομικά πλεονεκτήματα από αυτούς, αποτελεί μία καινοτομία.

Επιπλέον, ο Drucker (2003) υποστηρίζει ότι δεν είμαστε σε θέση να αναπτύξουμε μία περιεκτική και επαρκή θεωρία που αφορά στην καινοτομία, αλλά μάλλον καταλαβαίνουμε την πρακτική της καινοτομίας. Έχουμε τη γνώση που προσδιορίζει πότε, που και πως πρέπει συστηματικά να ψάξουμε για τις καινοτόμες ευκαιρίες και πως πρέπει να υπολογίσουμε την πιθανή επιτυχία ή την αποτυχία τους. Επίσης, υποστηρίζει ότι η καινοτομία δεν πρέπει να είναι μόνο τεχνολογική αλλά και οικονομική ή κοινωνική. Στην πραγματικότητα οι κοινωνικές καινοτομίες, όπως ήταν οι εφημερίδες ή η ασφάλιση, έχουν μεγαλύτερες επιπτώσεις στον καταναλωτή από ότι οι τεχνολογικές⁸¹.

Η καινοτομία μπορεί να περιλαμβάνει νέα προϊόντα και υπηρεσίες, νέες μεθόδους παραγωγής, διάθεσης και διανομής, αλλαγές στο management και την οργάνωση

⁸⁰ Oslo Manual, "Guidelines for collecting and interpreting innovation data", OECD Publishing, 3rd edition, 2005, p. 16-17 & 46

⁸¹ Drucker P., "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H.B.S. Press, Boston Massachusetts, 2003

της εργασίας καθώς και δημιουργία προτύπων χρήσης και κατανάλωσης. Η καινοτομία μπορεί να διαχωριστεί στις εξής κατηγορίες⁸²:

Καινοτομίες προϊόντος και διεργασίες

Καινοτομίες προϊόντος είναι αυτές που αφορούν τη δημιουργία νέων τεχνολογιών, προϊόντων ή υπηρεσιών σε ένα υπάρχον ή νέο προϊόν, του οποίου τα τεχνικά χαρακτηριστικά έχουν ενισχυθεί ή έχουν αναβαθμιστεί, όπως π.χ.: η παραγωγή αντιβίωσης, οι ψηφιακές φωτογραφικές μηχανές, τα GPS (Global Positioning Systems) κ.α. Αντίθετα, οι καινοτομίες διαδικασίας είναι αυτές που έχουν σχέση με ανάπτυξη νέων διαδικασιών, πολιτικών ή δομών οργάνωσης, όπως π.χ.: το ηλεκτρονικό εμπόριο, τα διάφορα σχέδια ασφάλισης ποιότητας, το bar code κ.α. Στόχος του συγκεκριμένου τύπου καινοτομίας είναι η μείωση του κόστους παραγωγής ή διανομής ανά μονάδα και η βελτίωση της ποιότητας στην παραγωγή ή διανομή νέων ή βελτιωμένων προϊόντων. Επιπλέον, η καινοτομία, μπορεί να χαρακτηρίζεται και από άυλη μορφή. Έτσι, η ανάπτυξη και η χρήση γνώσης που απαιτείται για τη δημιουργία της δε μεταφράζεται πάντα σε προϊόν ή διεργασία.

Οι απόψεις διχάζονται ως προς το ποια από τις δύο μορφές καινοτομίας είναι σημαντικότερη. Η κλασική οικονομική θεωρία λαμβάνει πρωτίστως υπ' όψιν της την καινοτομία διαδικασιών. Ωστόσο, η ιστορία έχει να επιδείξει βαθιές κοινωνικοπολιτιστικές τομές ως αποτέλεσμα καινοτομικών προϊόντων, όπως το αυτοκίνητο, το τηλέφωνο, τον ηλεκτρονικό υπολογιστή κ.α. Αντιστρόφως, σε εποχές οικονομικής και πολιτιστικής άνθισης έκαναν την εμφάνισή τους οι περισσότερες καινοτομίες προϊόντων και υπηρεσιών.

Καινοτομία Μάρκετινγκ

Αφορά την εφαρμογή μιας νέας μεθόδου μάρκετινγκ που περιλαμβάνει σημαντικές αλλαγές στο σχεδιασμό, την τοποθέτηση, την προώθηση ή την τιμολόγηση των προϊόντων. Οι συγκεκριμένες καινοτομίες μπορεί να αφορούν την εισαγωγή αλλαγών στη μορφή, εμφάνιση ή γεύση τροφίμων, αλλαγές στις μεθόδους πώλησης αγαθών και υπηρεσιών στους πελάτες, η εισαγωγή ενός νέου συμβόλου μάρκας (branding), νέες στρατηγικές τιμολόγησης κ.α.

⁸² Neely A. & Hii J., "The innovative capacity of firms. Report Commissioned by the government office for the East of England", The Judge Institute of Management Studies", University of Cambridge, 1999 & OECD, "Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data", 3rd Edition, OECD Publishing, Paris, 2005

Οργανωτική καινοτομία

Ίσης σπουδαιότητας για τη δημιουργία νέων προϊόντων και διαδικασιών είναι η εισαγωγή νέων προσεγγίσεων στη διαχείριση ή την οργάνωση της επιχείρησης. Η οργανωτική καινοτομία δημιουργεί νέα γνώση και πληροφόρηση και αυξάνει την επίδοση της επιχείρησης μειώνοντας το κόστος διοίκησης και συναλλαγής, βελτιώνοντας την παραγωγικότητα της εργασίας, παρέχοντας πρόσβαση σε μη εμπορεύσιμα περιουσιακά στοιχεία ή μειώνοντας το κόστος προμηθειών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανωτικής καινοτομίας είναι η εφαρμογή νέων πρακτικών για τη βελτίωση της μάθησης στο εσωτερικό της επιχείρησης ή τα ίδια τα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης. Η οργανωτική καινοτομία βασίζεται στην εμπιστοσύνη και στο κοινό όραμα και δε μπορεί να γίνει αντιληπτή χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το θεσμικό και πολιτισμικό πλαίσιο.

Πέραν των παραπάνω ειδών καινοτομίας, διακρίνονται και κάποια επιπλέον είδη που παρατηρούνται στο σημερινό επιχειρηματικό γίγνεσθαι⁸³:

Σταδιακές και ριζικές καινοτομίες

Σταδιακές χαρακτηρίζονται οι καινοτομίες που είναι αποτέλεσμα βελτίωσης μίας ήδη υπάρχουσας τεχνολογίας, προϊόντος ή διαδικασίας, ύστερα από αξιοποίηση της εμπειρίας και της συσσωρευμένης γνώσης από την προηγούμενη εκδοχή. Σε αντίθετη περίπτωση, ριζικές καινοτομίες είναι όσες βασίζονται πάνω σε νέες ιδέες και πρωτοποριακές τεχνολογίες και απαιτούν αξιοποίηση γνώσης διαφορετική από την υπάρχουσα. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα οριακής καινοτομίας είναι μία καινούρια έκδοση ήδη υπάρχοντος λογισμικού, ενώ ριζική θα μπορούσε να θεωρηθεί η χρήση laser στην ιατρική. Ριζικές καινοτομίες παρατηρούνται πιο σπάνια κατά τη διάρκεια του χρόνου, αλλά προκαλούν μεγαλύτερες αλλαγές στο περιβάλλον.

Καινοτομία συνιστώσας και συστηματική

Μία καινοτομία θεωρείται συνιστώσας (ή τμήματος) όταν αποτελεί μέρος ενός μεγαλύτερου συστήματος και συστηματική (ή αρχιτεκτονικής) όταν αφορά όλο το

⁸³ Ραφαηλίδης Α. και Τσελεκίδης Ι., «Ελληνική Οικονομία», Πατάκη, 2005

σύνολο. Ένας ταχύτερος επεξεργαστής είναι παράδειγμα καινοτομίας συνιστώσας για ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή ενώ ένα κινητό τηλέφωνο τρίτης γενιάς είναι συστηματική.

✚ Καινοτομία με κυρίαρχο ή διαρκές σχέδιο

Σε πολλές περιπτώσεις, όπου διάφορες εταιρείες ανταγωνίζονται για την εκμετάλλευση μίας καινοτομίας, κυρίως για ριζικές και ταυτόχρονα προϊόντος, η κάθε επιχείρηση προσπαθεί να επιβάλλει το δικό της πρότυπο, το οποίο θα καθιερωθεί στην αγορά και οι άλλες επιχειρήσεις θα αναγκαστούν να ακολουθήσουν. Άρα θα μπορούσε να θεωρηθεί ότι γίνεται διάκριση των καινοτομιών που αποτελούν κυρίαρχο ή διαρκές σχέδιο.

✚ Ταχύτητα και βαθμός διάχυσης της καινοτομίας

Οι δύο αυτοί παράγοντες αποτελούν με τη σειρά τους μία πολύ σημαντική παράμετρο. Υπάρχουν περιπτώσεις καινοτομιών που αργούν να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν και περιπτώσεις όπου αυτό γίνεται άμεσα και ακολουθεί εκτενής εμπορευματοποίηση.

✚ Καθεστώς προστασίας της καινοτομίας

Το καθεστώς προστασίας γύρω από μία καινοτομία μπορεί επίσης να ποικίλει. Αυτό εξαρτάται κυρίως από τη φύση της και από τους άτυπους κανόνες που χαρακτηρίζουν τον κλάδο. Συμπερασματικά, η καινοτομία διαχωρίζεται σε ισχυρό καθεστώς προστασίας, όπου η αντιγραφή μίας καινοτομίας είναι δύσκολη ή και αδύνατη, και σε αδύναμο καθεστώς, όπου η αντιγραφή είναι εφικτή και ίσως και εύκολα πραγματοποιήσιμη.

Τα βασικά αυτά είδη μπορούν να χρησιμοποιηθούν για χαρακτηρισμό ή κατηγοριοποίηση μίας καινοτομίας, όπως εξαρτώνται από την εξεταζόμενη σκοπιά και έτσι τα πλαίσια δεν είναι τόσο σαφή. Μία καινοτομία μπορεί να είναι ταυτόχρονα προϊόντος και διαδικασίας, όπως είναι για παράδειγμα οι ασύρματες συσκευές παραγγελίας στις καφετέριες, που θεωρείται καινοτομία προϊόντος για τους κατασκευαστές αλλά διαδικασίας για τους ιδιοκτήτες των καταστημάτων. Τέλος, απαραίτητη είναι η αναφορά στο γεγονός ότι το καθεστώς προστασίας μπορεί να μην είναι αρκετά ξεκάθαρο. Η προστασία με πατέντα, που έχει αναλυθεί ήδη σε προγενέστερο κεφάλαιο, δεν είναι το ίδιο αποτελεσματική σε όλα τα πεδία. Παρόλα αυτά, οι μεταβλητές αυτές είναι ένα χρήσιμο εργαλείο για την εξέταση και

ερμηνεία των βασικών παραμέτρων και την εξαγωγή χρήσιμων γενικών συμπερασμάτων.

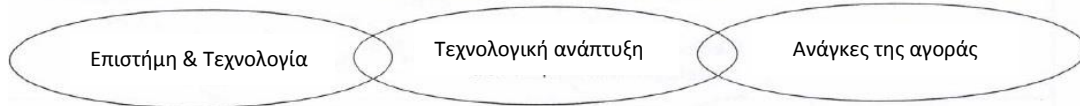
2.1.3 Μοντέλα καινοτομίας

Οι τρόποι προσέγγισης και αντίληψης της καινοτομίας αλλάζουν διαχρονικά. Στη διεθνή βιβλιογραφία συναντιέται μία προσπάθεια απεικόνισης αυτών των αντιλήψεων με συγκεκριμένα μοντέλα. Τα μοντέλα αυτά εξελίχθηκαν διαχρονικά. Όπως φαίνεται και στις τέσσερις παραδοχές του παρακάτω σχήματος, έγινε διαδοχικά το πέρασμα από το τυχαίο και κατόπιν από το γραμμικό μοντέλο στο μοντέλο αλληλεπίδρασης, το οποίο και ανταποκρίνεται περισσότερο στην πραγματικότητα του σήμερα.

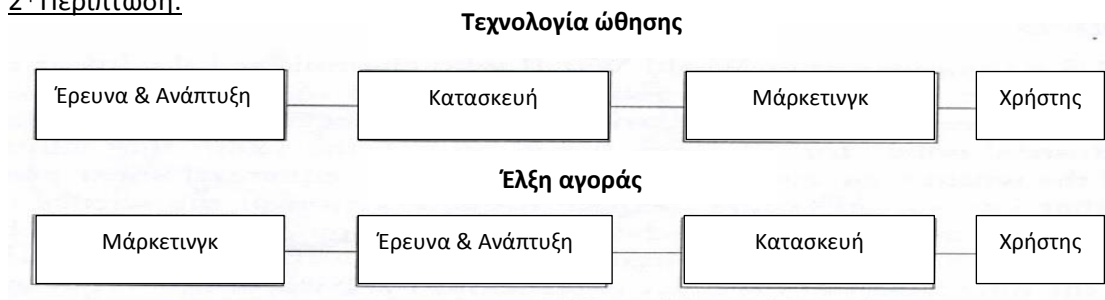
Πίνακας 2.1: Διαχρονική μορφή των μοντέλων καινοτομίας

1^η Περίπτωση:

| | | |
|--|--|---|
| Δημιουργία νέας γνώσης, μέσω πανεπιστημίων & μεγάλων επιστημονικών | Τεχνολογική ανάπτυξη που επικρατεί στους οργανισμούς | Οι καταναλωτές εκφράζουν τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους μέσα από την κατανάλωση προϊόντων |
|--|--|---|



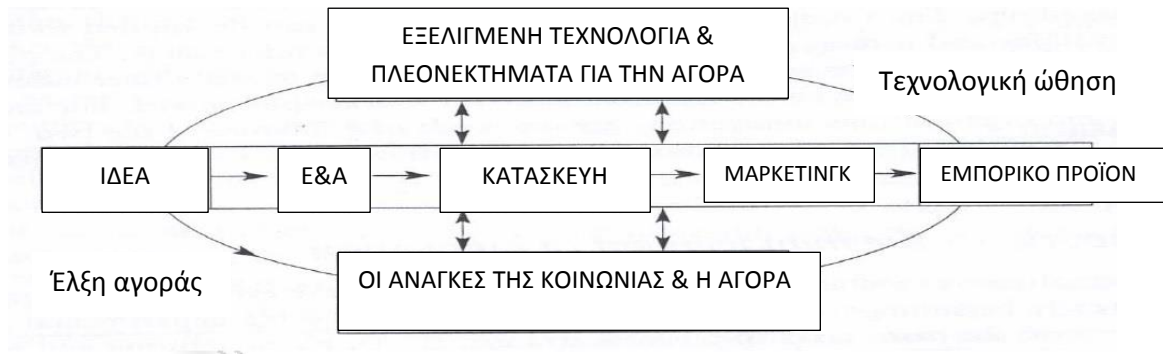
2^η Περίπτωση:



3^η Περίπτωση:



4^η Περίπτωση:



Πηγή: Trott, 1998

Εξαιρώντας φυσικά το τυχαίο μοντέλο, το οποίο μπορεί να συμβεί τυχαία, το αρχικά αποδεκτό μοντέλο ήταν το γραμμικό. Συμφωνά με αυτό η καινοτομία αποτελείται από τρία βασικά διαδοχικά στάδια, όπως απεικονίζεται στο παραπάνω σχήμα και ειδικότερα η πρώτη και η δεύτερη περίπτωση. Ιδιαίτερη έμφαση στην Έρευνα και Ανάπτυξη. Σε αυτό το μοντέλο υπάρχει σαφές σημείο εκκίνησης και τερματισμού και κάθε στάδιο διαδέχεται χρονικά το ένα το άλλο. Αξιοσημείωτο είναι ότι σε αυτή την περίπτωση δεν επικοινωνούν απαραίτητα όλα τα τμήματα μεταξύ τους.

Η πάροδος του χρόνου όμως, έφερε την εξέλιξη αυτού του μοντέλου και πιο συγκεκριμένα οδήγησε στο μοντέλο της ταυτόχρονης συνύπαρξης των τριών προαναφερθέντων λειτουργιών, όπως παρουσιάζει και στο σχήμα στην τρίτη περίπτωση. Το μοντέλο αυτό τονίζει τον τρόπο που συμβαίνει κάτι. Συγκεκριμένα, ουσιώδη ρόλο παίζει η διατμηματική επικοινωνία και λιγότερο το τι πραγματοποιεί το κάθε τμήμα χωριστά. Το μοντέλο αυτό εισάγει την έννοια της κυκλικής πορείας της καινοτομίας, χωρίς δηλαδή συγκεκριμένα σημεία αρχής και τέλους. Το μοντέλο αυτό είναι πιο ρεαλιστικό από το γραμμικό.

Τέλος, το μοντέλο που επικράτησε περισσότερο στην πραγματικότητα είναι το αυτό της αλληλεπίδρασης. Το μοντέλο αυτό λοιπόν, λαμβάνει υπόψη του ότι η

καινοτομία είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των αναγκών της αγοράς, της κεκτημένης γνώσης και των δυνατοτήτων της επιχείρησης. Η αγορά και η δεδομένη γνώση είναι οι εξωτερικές εισροές, οι οποίες με τη συμβολή των πόρων της επιχείρησης μετατρέπουν την αρχική ιδέα σε τελικό προϊόν. Στο μοντέλο δεν υπάρχει σαφές ούτε μοναδικό σημείο εκκίνησης της καινοτομίας, αλλά όπως διακρίνεται ευκρινώς, πρόκειται για κυκλική τροχιά χωρίς αρχή και τέλος⁸⁴.

2.1.4 Ο στόχος της καινοτομίας και οι παράγοντες που την επηρεάζουν

Σύμφωνα με το εγχειρίδιο του Oslo (2000)⁸⁵, οι λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση εμπλέκεται σε καινοτομικές δραστηριότητες είναι κατά κανόνα οικονομικής φύσεως και αφορούν:

- Την αντικατάσταση των ξεπερασμένων προϊόντων
- Την διεύρυνση του συνόλου των παραγόμενων προϊόντων εντός η εκτός του βασικού πλαισίου παραγωγής
- Η ανάπτυξη φιλικότερων προς το περιβάλλον προϊόντων
- Η διατήρηση του ήδη υπάρχοντος μεριδίου αγοράς ή η αύξησή του
- Το άνοιγμα νέων αγορών στο εξωτερικό ή σε νέες ομάδες στόχους του εσωτερικού
- Η βελτίωση της ευελιξίας της παραγωγής
- Η επίτευξη χαμηλότερου κόστους παραγωγής μέσω της μείωσης του εργατικού κόστους, του χρόνου παραγωγής, της κατανάλωσης ενέργειας, των μηδενικών λαθών, κλπ
- Η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων
- Η βελτίωση των συνθηκών εργασίας
- Η μείωση των ζημιών στο περιβάλλον.

Αφού έγινε επιγραμματική καταγραφή των στόχων της καινοτομίας, σειρά έχει η παρουσίαση των παραγόντων που την επηρεάζουν. Συγκεκριμένα, όταν γίνεται

⁸⁴ Trott P., "Innovation management and new product development", Pitman Publishing, 1998

⁸⁵ Oslo Manual, "Guidelines for collecting and interpreting innovation data", OECD Publishing, 2000

αναφορά σε αυτούς τους παράγοντες, δεν εννοούνται άλλοι από αυτούς που ευνοούν την καινοτομία και από αυτούς που την εμποδίζουν.

Αναλυτικότερα, σύμφωνα με το ίδιο εγχειρίδιο, οι παράγοντες που ευνοούν την παραγωγή καινοτομίας στο επιχειρηματικό περιβάλλον, έχουν να κάνουν με πιθανές πληροφορίες που αντλούνται από τις επιχειρήσεις και χρησιμοποιούνται εποικοδομητικά, με σκοπό την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι πηγές πληροφόρησης των καινοτομιών διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- Εσωτερικές πηγές πληροφόρησης, δηλαδή τις πηγές που βρίσκονται στο εσωτερικό της επιχείρησης και συνήθως προέρχονται από την ενδοεπιχειρησιακή έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη, το μάρκετινγκ, την παραγωγή και αφορούν τη διαπίστωση μίας λειτουργικής ανάγκης, ή τη διαπίστωση μιας αναπάντεχης επιτυχίας ή αποτυχίας.
- Εξωτερικές πηγές, δηλαδή τις σχετιζόμενες με την αγορά ή το εμπόριο και μπορεί να προέρχονται από τους ανταγωνιστές, από προμήθεια ενσωματωμένης ή μη ενσωματωμένης τεχνολογίας, από συζητήσεις με πελάτες ή και προμηθευτές, από διάφορες εταιρείες συμβούλων, οι οποίες θα αφορούν αλλαγές σε δημογραφικά χαρακτηριστικά, σε τεχνολογικές εξελίξεις και σε νέα γνώση.
- Εκπαιδευτικά και ερευνητικά κέντρα και ειδικότερα από διάφορα ιδρύματα τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και από κρατικά ή και από ιδιωτικά ερευνητικά κέντρα.
- Γενικά διαθέσιμες πληροφορίες, που μπορούν να τεθούν στον καθένα και προέρχονται είτε από δημοσιεύσεις ευρεσιτεχνιών είτε από επαγγελματικά συνέδρια, συναντήσεις και περιοδικά είτε από διάφορες εμπορικές και επαγγελματικές εκθέσεις.

Σε αντίθετη περίπτωση, σε σχέση με όλα αυτά που έχουν αναφερθεί μέχρι τώρα, συχνά δημιουργούνται φραγμοί στη δημιουργία καινοτόμας δραστηριότητας, οι οποίοι μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις κατηγορίες:

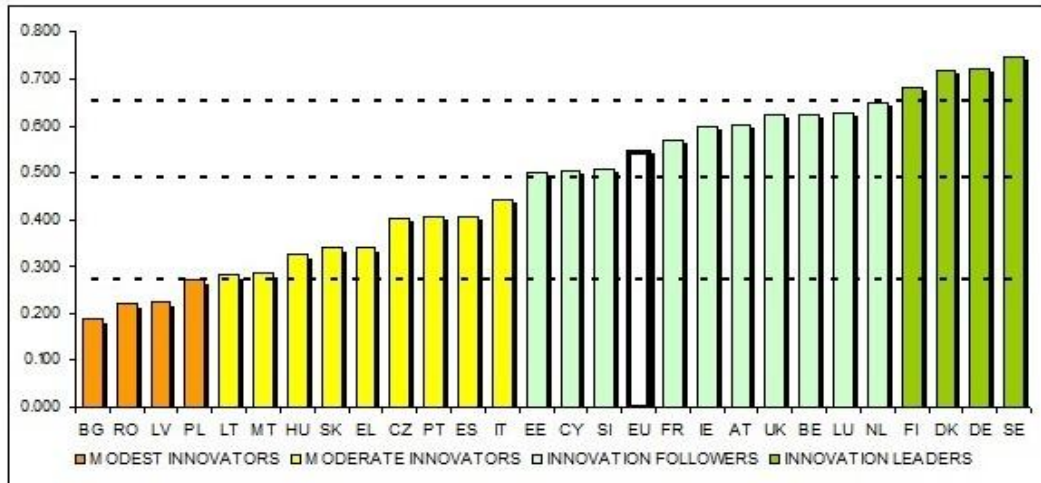
- ❖ Οικονομικοί παράγοντες: εντοπισμός υπερβολικά μεγάλου κινδύνου, υπερβολικά μεγάλο κόστος, έλλειψη κατάλληλων πηγών χρηματοδότησης, μεγάλη περίοδος απόσβεσης της καινοτομίας.

- ❖ Παράγοντες σχετικοί με την επιχείρηση: ανεπαρκές δυναμικό καινοτομίας (R&D, σχεδιασμός κ.α.), έλλειψη ειδικευμένου προσωπικού, ελλιπής πληροφόρηση σε θέματα τεχνολογίας, ελλιπής πληροφόρηση σε θέματα αγοράς, δυσκολία ελέγχου του κόστους της καινοτομίας, ενδοεπιχειρησιακή αντίσταση στην αλλαγή, ανεπαρκείς υπηρεσίες τρίτων, έλλειψη ευκαιριών συνεργασίας.
- ❖ Άλλοι λόγοι: έλλειψη ευκαιριών για ανάπτυξη τεχνολογίας, έλλειψη υποδομής, καμία ανάγκη καινοτομίας λόγω προηγούμενης εφαρμογής καινοτομιών, αδυναμίες του νομικού πλαισίου πνευματικών δικαιωμάτων, νομοθεσία, κανονισμοί, πρότυπα, φορολογία, χαμηλή ανταπόκριση της πελατείας στα νέα προϊόντα και διαδικασίες.

2.1.5 Η κατάταξη της Ελλάδος και της Ευρώπης με βάση την καινοτομία

Οι επιδόσεις καινοτομίας στην ΕΕ βελτιώθηκαν με την πάροδο του χρόνου, παρά τη συνεχιζόμενη οικονομική κρίση, αλλά το καινοτομικό χάσμα μεταξύ των κρατών μελών εξακολουθεί να διευρύνεται. Αυτό προκύπτει από το διάγραμμα επιδόσεων της Ένωσης για την καινοτομία, για το έτος 2013, μία κατάταξη των κρατών μελών της ΕΕ που εκδίδεται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Ενώ οι πλέον καινοτόμοι χώρες βελτίωσαν περαιτέρω τις επιδόσεις τους, αλλά δε σημειώνουν πρόοδο. Η συνολική κατάταξη στην ΕΕ παραμένει σχετικά σταθερή με τη Σουηδία στην κορυφή, ακολουθούμενη από τη Γερμανία, τη Δανία και τη Φιλανδία. Η Εσθονία, η Λιθουανία και η Λετονία είναι οι χώρες που σημείωσαν τη μεγαλύτερη βελτίωση από το έτος 2012. Παράγοντες ανάπτυξης της καινοτομίας στην ΕΕ αποτελεί η εμπορική εκμετάλλευση των καινοτομιών, καθώς και τα άριστα ερευνητικά συστήματα. Ωστόσο, η μείωση των επενδύσεων των επιχειρήσεων και των επενδύσεων σε κεφάλαιο επιχειρηματικού κινδύνου κατά τα έτη 2008-2012 επηρέασε αρνητικά τις επιδόσεις στον τομέα της καινοτομίας.

Γράφημα 2.1: Επιδόσεις καινοτομίας των κρατών μελών της ΕΕ



Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2008 - 2012

Στο παραπάνω διάγραμμα επιδόσεων, τα κράτη μέλη κατατάσσονται στις ακόλουθες τέσσερις ομάδες χωρών:

- ✓ Πρωτοπόροι καινοτομίας: Σουηδία, Γερμανία, Δανία και Φινλανδία, που παρουσιάζουν επιδόσεις πολύ υψηλότερες από τον μέσο όρο της ΕΕ.
- ✓ Χώρες με καλές επιδόσεις καινοτομίας: Κάτω Χώρες, Λουξεμβούργο, Βέλγιο, Ηνωμένο Βασίλειο, Αυστρία, Ιρλανδία, Γαλλία, Σλοβενία, Κύπρος και Εσθονία, που έχουν επιδόσεις υψηλότερες από το μέσο όρο της ΕΕ.
- ✓ Χώρες με μέτριες επιδόσεις καινοτομίας: Ιταλία, Ισπανία, Πορτογαλία, Τσεχική Δημοκρατία, Ελλάδα, Σλοβακία, Ουγγαρία, Μάλτα και Λιθουανία, που έχουν επιδόσεις χαμηλότερες από το μέσο όρο της ΕΕ.
- ✓ Χώρες με χαμηλές επιδόσεις καινοτομίας: Πολωνία, Λετονία, Ρουμανία και Βουλγαρία, που έχουν επιδόσεις πολύ χαμηλότερες από το μέσο όρο της ΕΕ.

Σε αυτό το σημείο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι οι χώρες της ΕΕ που είναι πιο καινοτόμες, παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά όσον αφορά τα πλεονεκτήματα των εθνικών τους συστημάτων έρευνας και καινοτομίας, μεταξύ των οποίων ο βασικός ρόλος των επιχειρήσεων και του τομέα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στις προσπάθειες καινοτομίας. Οι επιχειρηματικοί τομείς όλων των πρωτοπόρων της καινοτομίας παρουσιάζουν πολύ καλές επιδόσεις όσον αφορά τις δαπάνες για την έρευνα και την ανάπτυξη και τις αιτήσεις διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας. Χαρακτηρίζονται επίσης από έναν πολύ ανεπτυγμένο τομέα

τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και από ισχυρούς δεσμούς μεταξύ βιομηχανίας και επιστήμης⁸⁶.

Με βάση και με το παραπάνω διάγραμμα, θα πρέπει να είναι σαφές, πώς η Ελλάδα είναι περισσότερο «χρήστης» καινοτομικών τεχνολογιών που έχουν αναπτυχθεί αλλού παρά «παραγωγός» καινοτομιών, για λόγους που σχετίζονται:

- Με το μέγεθος της εσωτερικής αγοράς και την τοποθέτησή της στην περιφέρεια της Ευρώπης,
- Στην έλλειψη βιομηχανικής παράδοσης των ελληνικών επιχειρήσεων, που σημειωτέον είναι κατά βάση συγκεντρωμένες σε παραδοσιακούς κλάδους χαμηλής ή μέσης έντασης τεχνολογίας και
- Με μία εθνική «υποδομή» που ασφαλώς απέχει πολύ από το να θεωρείται ιδιαίτερα ανεπτυγμένη και κατάλληλη για την ανάπτυξη ή υποστήριξη της καινοτομίας.

Επιπλέον, στο επιχειρηματικό πεδίο οι τράπεζες διστάζουν να αναλάβουν τον κίνδυνο να στηρίξουν καινοτόμες επιχειρηματικές δραστηριότητες, ρόλο που σε ανεπτυγμένες οικονομίες παίζουν τα κεφάλαια κινδύνου και τις αντιμετωπίζουν με τα ίδια κριτήρια με τις καθιερωμένες επιχειρήσεις.

Υπάρχουν σαφώς και εξαιρέσεις, υπάρχουν φωτεινά παραδείγματα που επιβεβαιώνουν απλώς τον κανόνα, όπως ο κλάδος του τουρισμού. Τα τελευταία χρόνια, έχει υιοθετήσει κάποιους νέους προσανατολισμούς που εμπεριέχουν ψήγματα καινοτομίας, όπως είναι ο εξειδικευμένος τουρισμός (spa, γκολφ, θρησκευτικός και ιατρικός τουρισμός κ.α.).

2.2 Πώς θα επιτευχθεί η καινοτομία

Η καινοτομία στη σκέψη και στην πράξη αποτελεί διαχρονικά τον τρόπο με τον οποίο προχωρά μπροστά ο άνθρωπος, βελτιώνοντας την ποιότητα της ζωής του. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον των συνεχών αλλαγών και του αυξανόμενου ανταγωνισμού η καινοτομία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιτυχίας μίας επιχείρησης, δηλαδή της επιβίωσης και της κερδοφορίας της. Σημαντικό στοιχείο

⁸⁶ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Ο πίνακας επιδόσεων δείχνει μια πιο καινοτόμο ΕΕ, αλλά το χάσμα μεταξύ των χωρών διευρύνεται», http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-270_el.htm, [Ημ. Πρόσβασης 2/11/2015]

όμως που πρέπει να εκτιμηθεί προκειμένου να εφαρμοστεί με επιτυχία η καινοτομία, δεν είναι μόνο η αλλαγή της τεχνολογίας που ήδη χρησιμοποιείται, αλλά μία σειρά από αλλαγές που αφορούν τόσο τις στρατηγικές της επιχείρησης, όσο και τα επιχειρηματικά της μοντέλα, όπως αναλύονται και στη συνέχεια.

2.2.1 Τύποι – Στρατηγική καινοτομίας

Όπως έχει ήδη αναφερθεί και σε προηγούμενη ενότητα, επικρατεί μία «σύγχυση» σχετικά με την έννοια της καινοτομίας, καθώς πολλοί θεωρούν ότι η καινοτομία αφορά πρωτίστως, αν όχι αποκλειστικά, σε αλλαγή της τεχνολογίας. Παρόλα αυτά, η καινοτομία δεν αφορά μόνο στην αλλαγή της τεχνολογίας. Οι επιχειρήσεις υψηλών επιδόσεων καινοτομούν βασιζόμενες και στη βελτίωση της τεχνολογίας αλλά και σε νέα επιχειρηματικά μοντέλα (δηλαδή στην αλλαγή του επιχειρηματικού τους μοντέλου ή διαφορετικά της στρατηγικής που ακολουθούν). Σύμφωνα με τον Donofrio, ερευνητή της IBM: «Ορίζουμε καινοτομία την ικανότητά μας να δημιουργούμε νέα αξία από το συσχετισμό της επιχείρησης με την τεχνολογία. Πρέπει να είμαστε διορατικοί. Πρέπει να κάνουμε διαφορετικά πράγματα. Δεν μπορούμε να στηριζόμαστε μόνο στην εφεύρεση ή την τεχνολογία προκειμένου να αγγίξουμε την επιτυχία»⁸⁷.

Σπάνια συμβαίνει μία τεχνολογική αλλαγή, χωρίς να συνοδεύεται από αλλαγές στις διεργασίες της επιχείρησης και αντιστρόφως. Για παράδειγμα, μία νέα τεχνολογία μπορεί να απαιτεί αλλαγές στον τρόπο που το τμήμα κατασκευής οργανώνει τη δουλειά του ή μπορεί να απαιτεί αλλαγή στον τρόπο που το μάρκετινγκ επικοινωνεί με τους πελάτες της επιχείρησης.

2.2.1.1 Αλλαγή επιχειρηματικού μοντέλου

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις συνδυάζουν την τεχνολογική αλλαγή με αλλαγή στο επιχειρηματικό τους μοντέλο προκειμένου να καινοτομήσουν. Επιπρόσθετα, ο Διευθύνων Σύμβουλος της επιχείρησης (CEO) και η ομάδα ηγεσίας πρέπει να ισορροπούν μεταξύ των τεχνολογικών αλλά και των επιχειρηματικών στοιχείων της καινοτομίας, έτσι ώστε να επιτευχθεί η επιτυχημένη ενσωμάτωση της καινοτομίας στη νοοτροπία της επιχείρησης.

⁸⁷ Cane A., "The brain behind the brains at Big Blue", Financial Times, 21st January 2005

Τα επιχειρηματικά μοντέλα περιγράφουν πώς μια επιχείρηση δημιουργεί, πουλάει και παρέχει αξία στους πελάτες της. Οι τρεις περιοχές, όπου παρουσιάζονται οι αλλαγές σ' ένα επιχειρηματικό μοντέλο προκειμένου να οδηγηθεί η επιχείρηση στην καινοτομία είναι οι εξής⁸⁸: η προστιθέμενη αξία (value proposition: τι θα πουληθεί και θα διανεμηθεί στην αγορά), η αλυσίδα αξίας (supply chain: πώς αυτό δημιουργείται και διανέμεται στην αγορά) και η εστίαση στον πελάτη (target customer: σε ποιον θα διανεμηθεί). Αυτά είναι τα τρία βασικά στοιχεία κάθε επιχειρησιακής στρατηγικής και κατ' επέκταση τα λογικά σημεία εστίασης για καινοτομία.

Προστιθέμενη αξία:

Οι αλλαγές στην προστιθέμενη αξία ενός προϊόντος / υπηρεσίας, μπορεί να οδηγήσουν σ' ένα τελείως διαφορετικό προϊόν / υπηρεσία ή σε μία βελτίωση ή εξέλιξη του ήδη υπάρχοντος. Για παράδειγμα, πολλές μάρκες από οδοντόπαστες έχουν προσθέσει στη λίστα των αξιών, που προσφέρει το προϊόν τους, καθαρότερη αναπνοή, προστασία από τερηδόνα κ.α. Παρομοίως και οι κατασκευαστές αυτοκινήτων προσθέτουν συχνά νέα χαρακτηριστικά στα αυτοκίνητα που πωλούν ή παρέχουν πρόσθετες υπηρεσίες μετά την πώληση. Άλλο χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η IBM, η οποία δεν έμεινε μόνο στην κατασκευή υπολογιστών αλλά πρόσθεσε στην αξία του προϊόντος της ένα μεγάλο εύρος πρόσθετων υπηρεσιών που συνοδεύουν τα προϊόντα της.

Αλυσίδα αξίας:

Οι αλλαγές στην αλυσίδα αξίας χαρακτηρίζονται συχνά ως αλλαγές “behind-the-scenes”, δηλαδή αλλαγές που οι πελάτες τυπικά δε μπορούν να δουν. Αυτού του τύπου η αλλαγή στο επιχειρηματικό μοντέλο επηρεάζει βήματα στην αλυσίδα αξίας, συμπεριλαμβανομένου και του τρόπου με τον οποίο μία επιχείρηση οργανώνεται, συνεργάζεται και λειτουργεί για να παράγει και να διαθέσει το προϊόν της ή τις υπηρεσίες της στην αγορά. Τη δεκαετία του '80, η Sun Microsystems συνεργάστηκε με εξωτερικούς οργανισμούς και δημιουργώντας μία νέα προσέγγιση στο outsourcing, απέκτησε μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, αυτή η ενέργεια δε μπορούσε να γίνει ορατή στα προϊόντα της. Επίσης, αλλαγές στην

⁸⁸ Davila, Epstein, Shelton, “Making Innovation Work. How to manage it, measure it and profit from it”, Wharton School Publishing, 2006, p. 29-34

αλυσίδα αξίας μπορούν να επιτευχθούν από συνδυασμό διαφόρων κομματιών της, τα οποία όμως παρέχονται από διαφορετικές εταιρείες. Για παράδειγμα, όταν η General Electric άρχισε να συνδέει συμβόλαια υπηρεσιών με τις κατασκευασμένες ηλεκτρικές της τουρμπίνες, αυτόματα δημιούργησε νέες συνεργασίες και αξία στα μέρη της αλυσίδας αξίας της. Έτσι, οι πελάτες μπορούσαν πλέον να αγοράζουν πακέτα hardware και υπηρεσιών μαζί και η General Electric μπόρεσε να εξασφαλίσει μεγαλύτερα περιθώρια κέρδους, τα οποία βρίσκονταν άνω του μέσου όρου του κλάδου της. Τέλος, καινοτομίες μπορούν να επιτευχθούν μέσα από τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων της επιχείρησης με τους προμηθευτές της, όπως έκανε και η Toyota τη δεκαετία του '70.

Εστίαση στον πελάτη:

Αλλαγές στο σε ποιον θα πουλήσεις συνήθως λαμβάνουν χώρα, όταν ένας οργανισμός προσδιορίζει ένα τμήμα των πελατών του, στο οποίο τη συγκεκριμένη στιγμή δεν κατευθύνει το μάρκετινγκ, τις πωλήσεις και τη διανομή των προϊόντων ή υπηρεσιών του. Για παράδειγμα, εταιρείες που παρήγαγαν κάποιες ουσίες διατροφής μόνο για αθλητές, αργότερα συνειδητοποίησαν ότι οι γυναίκες θα μπορούσαν ν' αποτελέσουν τμήμα πελατών τους. Έτσι, με μικρές αλλαγές στα συστατικά, στη διαφήμιση και στη συσκευασία, η αγορά γι' αυτές τις ουσίες μεγάλωσε κατά πολύ. Αν και οι αλλαγές σε αυτή την κατηγορία δεν είναι τόσο συχνές, εντούτοις είναι ένας πολύ σημαντικός μοχλός για την ανάπτυξη της καινοτομίας και δε θα πρέπει να παραβλέπεται από τις επιχειρήσεις που ψάχνουν ευκαιρίες να εφαρμόσουν την καινοτομία.

2.2.1.2 Αλλαγή στην τεχνολογία

Εξαιρώντας βέβαια τα επιχειρηματικά μοντέλα, δε μπορούν να παραληφθούν οι νέες τεχνολογίες, οι οποίες αποτελούν βασικό κομμάτι της καινοτομίας και για το λόγο αυτό απαιτούν και ιδιαίτερη προσοχή. Άλλες φορές πάλι, οι νέες τεχνολογίες είναι «κρυμμένες» και μπορούν να γίνουν αντιληπτές από τα άτομα που τις υπηρετούν. Με τον έναν ή τον άλλον τρόπο πάντως, η τεχνολογία μπορεί να πυροδοτήσει την καινοτομία μέσα από:

- ✚ Τα προϊόντα και τις υπηρεσίες
- ✚ Τις τεχνολογικές διεργασίες

✚ Την τεχνολογική υποδομή

Προϊόντα και υπηρεσίες:

Μια αλλαγή στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες που η επιχείρηση προσφέρει στην αγορά ή ακόμα και η εισαγωγή ενός τελείως νέου προϊόντος ή υπηρεσίας στην αγορά είναι η πιο συνηθισμένη μορφή καινοτομίας, καθώς οι καταναλωτές το αντιλαμβάνονται αμέσως. Στη σύγχρονη εποχή, με τις πολύ γρήγορες αλλαγές που επέρχονται στις αγορές, οι καταναλωτές έχουν πλέον μάθει να περιμένουν σημαντικές τεχνολογικές καινοτομίες αυτού του τύπου. Παράδειγμα τέτοιου είδους τεχνολογικών καινοτομιών, αποτελούν τα αυτοκίνητα αλλά και τα κινητά τηλέφωνα.

Τεχνολογικές διεργασίες:

Όταν γίνεται λόγος για αλλαγές οι οποίες είναι ενσωματωμένες στην κατασκευή του προϊόντος / υπηρεσίας, τότε μιλάμε για αλλαγές που οδηγούν σε καλύτερα, γρηγορότερα και χαμηλότερου κόστους προϊόντα. Επιπλέον, οι αλλαγές αυτές στις τεχνολογικές διεργασίες είναι μη ορατές τις περισσότερες φορές στον καταναλωτή αλλά ζωτικής σημασίας για την ανταγωνιστικότητα του προϊόντος. Στον τομέα παροχής υπηρεσιών βέβαια, οι τεχνολογικές διεργασίες αφορούν εκείνα τα στοιχεία που επιτρέπουν να διεξαχθεί η παροχή της υπηρεσίας.

Συνεπώς, οι επιχειρήσεις βρίσκονται σ' ένα συνεχή και αδιάκοπο αγώνα προκειμένου να πετύχουν αλλαγές και βελτιώσεις στις τεχνολογικές τους διεργασίες, έτσι ώστε να μειώσουν το κόστος και να βελτιώσουν την ποιότητα των ήδη υπάρχοντων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι αλλαγές στις τεχνολογικές διεργασίες είναι πολύ σημαντικές για προϊόντα ή υπηρεσίες που είναι όμοιες μεταξύ τους, με αποτέλεσμα ο μόνος τρόπος να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε τέτοιου είδους περιπτώσεις είναι η μείωση του κόστους.

Τεχνολογική υποδομή:

Μια τρίτη πηγή τεχνολογικής καινοτομίας είναι αυτό που αποκαλούμε τεχνολογική υποδομή. Αντί να αλλάξει τη λειτουργικότητα του προϊόντος ή της διεργασίας, η τεχνολογική υποδομή καθιστά ικανή την εταιρεία να εκτελέσει τη στρατηγική της πολύ γρηγορότερα και έτσι χρησιμοποιεί το χρόνο ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η τεχνολογία της πληροφορίας, για παράδειγμα, διευκολύνει την ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στους ποικίλους συμμετέχοντες στην αλυσίδα

αξίας. Η εύκολη και στενή επικοινωνία επιταχύνει τις διεργασίες μιας επιχείρησης που λαμβάνουν χώρα από την ανάπτυξη του προϊόντος έως τη διαχείριση της αλυσίδας προμηθειών.

Τέλος, αν και πρόκειται για τη λιγότερο εμφανή πηγή τεχνολογικής καινοτομίας στον πελάτη, ωστόσο είναι πολύ σημαντική γιατί βοηθάει στο να επιτύχει η επιχείρηση καλύτερο τρόπο λήψης αποφάσεων, καθώς και καλύτερη χρηματοοικονομική διαχείριση.

2.2.2 Επιλογή σωστής στρατηγικής καινοτομίας

Το μοντέλο καινοτομίας που θα ακολουθήσει η επιχείρηση είναι η βάση για τη σχεδίαση της στρατηγικής καινοτομίας και της διαμόρφωσης και ανάπτυξης του χαρτοφυλακίου, το οποίο πρέπει να συμφωνεί με την επιχειρησιακή στρατηγική. Εδώ, καθοριστικής σημασίας είναι ο ρόλος του Διευθύνοντος Συμβούλου (CEO) της εταιρείας, ο οποίος πρέπει να καθορίσει το ρόλο και την εξέχουσα θέση του επιχειρηματικού μοντέλου καινοτομίας και της τεχνολογικής καινοτομίας στην όλη στρατηγική της επιχείρησης.

Ένας από τους πρώτους κανόνες της καινοτομίας είναι το πώς θα πρέπει η επιχείρηση να σχεδιάσει ξεκάθαρα το παιχνίδι της καινοτομίας. Αυτό είναι η ευθύνη του μάνατζμεντ. Η ομάδα διοίκησης της κάθε επιχείρησης πρέπει να καθορίσει τη δική της στρατηγική καινοτομίας, να προσαρμοστεί στις αλλαγές και να επιλέξει το σωστό χρόνο για να κάνει τις απαραίτητες κινήσεις.

Η στρατηγική καινοτομίας πρέπει οπωσδήποτε να υποστηρίζει και τη στρατηγική της επιχείρησης. Το είδος της καινοτομίας (ανεξάρτητα από το αν θα είναι ριζική ή και βαθμιαία), θα διαφέρει ανάλογα με τη στρατηγική και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Επίσης, πολύ σημαντικός παράγοντας στην προκειμένη περίπτωση είναι και να γίνουν όλα αυτά την κατάλληλη χρονική στιγμή. Είναι βασικό κομμάτι, όλοι οι άνθρωποι της επιχείρησης ή του οργανισμού να κατανοούν τη στρατηγική καινοτομίας, καθώς χωρίς μία ξεκάθαρη εικόνα του όλου σχεδίου και τη σωστή

κατανόηση στο διαχωρισμό των αρμοδιοτήτων, δε μπορεί να υπάρξει επιτυχία στην καινοτομία⁸⁹.

2.2.3 Παράγοντες που συμβάλλουν στην ανάπτυξη καινοτομίας

Ο στόχος αυτής της ενότητας, είναι να καλυφθούν οι καθοριστικοί παράγοντες που αφορούν στην οργανωτική ικανότητα μιας επιχείρησης για καινοτομία. Επομένως, το βασικό και μοναδικό στοιχείο ανάλυσης είναι η οργάνωση. Η σχετική διεθνής βιβλιογραφία με την οργανωτική ικανότητα μιας επιχείρησης για καινοτομία, στο χώρο του μάνατζμεντ μπορεί να διακριθεί σε δύο ρεύματα: το «παραδοσιακό» που εξετάζει κυρίως το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τα οργανωτικά της χαρακτηριστικά και το πιο «πρόσφατο» ρεύμα, που δίνει βαρύτητα στους ιδιαίτερους πόρους και κυρίως στις ικανότητες που έχει η κάθε επιχείρηση και ειδικότερα εστιάζει κυρίως στο εσωτερικό της περιβάλλον. Συνολικά, τόσο η θεωρητική όσο και η εμπειρική έρευνα έχει δείξει ότι η δυνατότητα μιας επιχείρησης για καινοτομία σχετίζεται τόσο σε ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου κινείται, όσο και με ιδιοσυγκρασιακά της χαρακτηριστικά και ικανότητες.

Σύμφωνα λοιπόν με την παραδοσιακή βιβλιογραφία, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι, όπου το περιβάλλον ωθεί τις επιχειρήσεις να ενταχθούν σε τεχνολογικά δίκτυα, το αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα θετικό για την ανάπτυξη καινοτομιών. Η αγορά και οι θεσμικές πιέσεις προς τα διεθνή οργανωτικά δίκτυα έχουν θετικές επιπτώσεις στην τάση μιας επιχείρησης προς την καινοτομία, μέσω της παροχής ευκαιριών για κοινή εκμάθηση, της μεταφοράς τεχνογνωσίας και της ανταλλαγής πόρων.

Αναφορικά τώρα με το εσωτερικό περιβάλλον και την πιο πρόσφατη ανάλυση, η έρευνα έχει γενικά καταλήξει στο ότι οι οργανωτικοί πόροι και οι ικανότητες είναι αυτοί που καθορίζουν την καινοτομική ικανότητα της επιχείρησης. Μ' άλλα λόγια υποστηρίζει ότι μία σειρά από κυρίως άυλα χαρακτηριστικά βρίσκονται πίσω από την καινοτομική ικανότητα⁹⁰. Τα κυριότερα από αυτά σχετίζονται με την υιοθέτηση

⁸⁹ Davila, Epstein, Shelton, "Making Innovation Work. How to manage it, measure it and profit from it", Wharton School Publishing, 2006

⁹⁰ Maijoor S. J., Wittellostuijn, "An empirical test of the resource – based theory. Strategic regulation in the Dutch audit industry", Strategic Management Journal, 1996, p. 549-569

αποκεντρωμένων και ευέλικτων οργανωτικών δομών με «ανοιχτή» επικοινωνία. Ακόμη, πολύ σημαντικό ρόλο έχει η ύπαρξη επιχειρησιακού κλίματος και η παρουσία μιας δυναμικής ηγετικής ομάδας που αναλαμβάνει τον κίνδυνο μίας καινοτομικής προσπάθειας, καθώς επίσης και οι αντίστοιχες πολιτικές και οργανωτικές δομές για την ενθάρρυνση ανάληψης καινοτομικών δράσεων.

Όσον αφορά τους πόρους, ιδιαίτερα θετικής σημασίας έχουν η πρόσβαση σε χρηματοδοτικά κεφάλαια, η ύπαρξη ισχυρού τμήματος R&D και σε γενικότερο επίπεδο η ύπαρξη κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού. Η πλέον σημαντική όμως παράμετρος, που σε πολύ μεγάλο βαθμό ενσωματώνει τα προηγούμενα, είναι η ύπαρξη και η αξιοποίηση διανοητικού κεφαλαίου και η διαχείριση της γνώσης της επιχείρησης. Η γνώση και η αξιοποίησή της αποτελεί ένα καίριο παράγοντα στην ανάπτυξη καινοτομίας και στην τεχνολογική αλλαγή εν γένει, δεδομένου ότι αποτελεί κοινό τόπο ότι η καινοτομία αναπτύσσεται μέσα από μία εξαιρετικά σύνθετη και πολυεπίπεδη διαδικασία που εμπλέκει πολλούς δρώντες και είδη γνώσεων. Για να μπορεί μία επιχείρηση να καινοτομήσει θα πρέπει όχι μόνο να είναι σε θέση να διαχειρίζεται με αποτελεσματικότητα τα αποθέματα γνώσης στο εσωτερικό της αλλά και να εντοπίζει τις πηγές γνώσης που δε διαθέτει. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιοποίηση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών φαίνεται να παίζει ένα σημαντικό υποστηρικτικό ρόλο.

2.2.4 Οφέλη καινοτομίας

Οι καινοτομίες προσφέρουν σημαντικά οφέλη στις εταιρείες και στους οργανισμούς τόσο στο ξεκίνημα της επιχειρηματικής τους δραστηριότητας όσο και κατά τη διάρκεια της μακροχρόνιας λειτουργίας τους. Πέρα όμως από αυτό το ενδεχόμενο, δε μπορεί να παραληφθεί το πραγματικό κόστος όσον αφορά και τα χρήματα αλλά και το χρόνο. Οι «ηγέτες καινοτομιών» μεγιστοποιούν τις αποδόσεις τους, επικεντρώνοντας τις προσπάθειές τους σε καινοτόμες λύσεις που σχετίζονται άμεσα με τους στρατηγικούς στόχους. Έχουν ένα ξεκάθαρο όραμα όσον αφορά στην καινοτομία, αναγνωρίζοντας τις περιοχές στις οποίες προτίθενται να επιδιώξουν την εφαρμογή νέων ιδεών και προσεγγίσεων. Στη συνέχεια, οι ίδιοι αυτοί ηγέτες αναπτύσσουν ένα εργασιακό κλίμα και μια επιχειρησιακή κουλτούρα όπου οι

εργαζόμενοι διαθέτουν την κατάλληλη ελευθερία δράσης και ενθαρρύνονται να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.

Μία επιχείρηση μπορεί να μετατοπίσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, δημιουργώντας νέα ή πρωτοπόρα προϊόντα / υπηρεσίες, με την προϋπόθεση ότι θα παραμείνουν βιώσιμα στην παγκόσμια αγορά. Αυτό θα επιτευχθεί μόνο αν η επιχείρηση αυτή θέσει ως κεντρικό στρατηγικό στόχο της επιχειρηματικής της δραστηριότητας την καινοτομία. Συμπερασματικά, ο ανταγωνισμός είναι άμεσα εξαρτώμενος από το κατά πόσο μπορεί μία εταιρεία να εφαρμόσει καινοτομικές δράσεις για να αυξάνουν συνεχώς την ανταγωνιστικότητά της. Συγκεκριμένα⁹¹:

1. Οι νέες τεχνολογίες. Η τεχνολογική αλλαγή δημιουργεί νέες ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ευκολότερα καινοτόμες ιδέες, όπως νέα προϊόντα, νέες δυνατότητες για τον σχεδιασμό ενός υπάρχοντος προϊόντος, νέους τρόπους μάρκετινγκ, παράδοσης και νέων βιομηχανιών.
2. Οι νέες ή μετατοπιζόμενες ανάγκες αγοραστών. Η ανάπτυξη και διαφοροποίηση των αναγκών των καταναλωτών ανάλογα με την εξελισσόμενη αγορά, κατά την πάροδο του χρόνου, οδηγεί τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη νέων καινοτομικών ευκαιριών.
3. Η εμφάνιση ενός νέου τομέα βιομηχανίας. Προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού δίνεται η ευκαιρία για την απόκτηση νέων πελατών, νέων τρόπων μάρκετινγκ, προσέγγισης συγκεκριμένων πελατών και παραγωγής συγκεκριμένων προϊόντων.
4. Η μετατόπιση προστιθέμενων δαπανών ή διαθεσιμότητας. Οι προστιθέμενες δαπάνες αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (πχ. εργασία, πρώτες ύλες, ενέργεια, μηχανήματα κτλ).
5. Οι αλλαγές στους κυβερνητικούς κανονισμούς. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες μπορούν να προσαρμοστούν ταχύτατα σε τέτοιου είδους αλλαγές (όπως, πρότυπα προϊόντων, προστασίας περιβάλλοντος, περιορισμούς εμπορίου κτλ), είναι σε θέση να κερδίσουν μεγάλο πλεονέκτημα σε σχέση με αυτές

⁹¹ Porter E. M., Stern S. (2001). «Innovation: Location Matters.» MIT Sloan Management Review, Summer, p. 28-36

που έχουν δομήσει τις δραστηριότητές τους σύμφωνα με συγκεκριμένα καθεστώτα κυβερνητικών κανονισμών.

Η δυνατότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί είναι από τους βασικότερους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διεθνή ανταγωνιστικότητα της. Η καινοτομία αποτελεί βασική επιδίωξη των επιχειρήσεων, λόγω του ότι τις βοηθά στην βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους, στην επέκταση σε νέες αγορές, στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και στην μείωση του εργατικού κόστους. Σχετικές εμπειρικές έρευνες αποδεικνύουν ότι το περιβάλλον παίζει αποφασιστικό ρόλο στην ανάπτυξη της καινοτομίας, η οποία δεν ταυτίζεται πάντα με την τεχνολογική πρόοδο, όπως ήδη έχουμε αναφέρει.

Βάσει τα παραπάνω και τις ραγδαία μεταβαλλόμενες τεχνολογικές εξελίξεις, η διοίκηση μιας επιχείρησης οδηγείται σε βέβαιη επιτυχία, εφόσον εστιάσει σε τρία βασικά χαρακτηριστικά την καινοτομική της δράση⁹²:

1. χαρακτηριστικό είναι η εστίαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας, και όχι η διασπορά της σε πολλά αντικείμενα. Η ερευνητική και καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης επικεντρώνεται σε περιορισμένο αριθμό αντικειμένων, προς τα οποία η διοίκηση της καινοτομίας κατευθύνει την ανάπτυξη ουσιαστικών επιχειρησιακών ικανοτήτων.
2. η επιλογή του κατάλληλου οργανωσιακού μοντέλου αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της καινοτομικής επιχείρησης. Τέτοια οργανωσιακά μοντέλα είναι η κάθετη και η οριζόντια δομή της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή ακόμα, ο συνδυασμός και των δύο. Έχει παρατηρηθεί ότι η καινοτομία προωθείται αποτελεσματικότερα με την υιοθέτηση περισσότερο οριζόντιων οργανωτικών δομών, διότι αυτές επιταχύνουν και διευκολύνουν ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία.
3. το μάνατζμεντ καινοτομίας δεν είναι μονόπλευρο. Δηλαδή, δεν μπορεί να θεωρεί την καινοτομία ως μόνο τεχνολογική ή ως συνδεόμενη μόνο με την αγορά ή ως μόνο οργανωσιακή, αλλά η καινοτομία χρειάζεται να

⁹² Λαμπριανίδης Λ., «Η επιχειρηματικότητα στην ύπαιθρο», εκδόσεις Επίκεντρο, 2003, σελ. 150-155

αντιμετωπίζεται και από τις τρεις αυτές πλευρές ταυτόχρονα (τεχνολογική, εμπορική και οργανωσιακή πλευρά).

Συνεπώς, η καινοτομία δεν είναι μόνο το τελικό προϊόν που παρουσιάζει η επιχείρηση στον καταναλωτή, αλλά διαπερνά από όλες τις φάσεις της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Δηλαδή, από το σχεδιασμό της στρατηγικής κατεύθυνσης, τη σύλληψη της ιδέας για το νέο προϊόν, μέχρι την ανάπτυξή του και την απορρόφησή του από την αγορά. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι φάσεις ανέλιξης του νέου προϊόντος συνδέονται αποφασιστικά με τις επενδυτικές στρατηγικές, καθώς και με τη μορφή οργάνωσης των λειτουργιών της επιχείρησης.

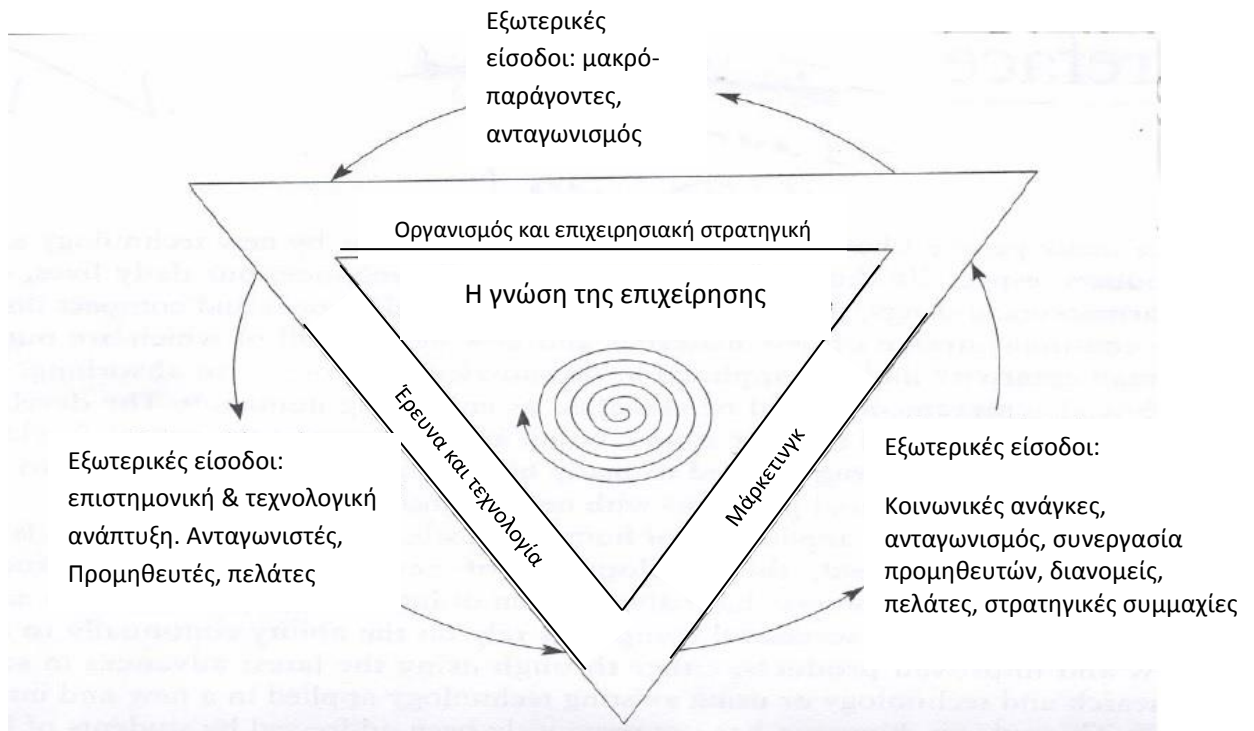
Η κεντρική ιδέα συνεισφοράς των συστημάτων καινοτομίας, μπορεί να συνοψιστεί ως εξής: α) Η γνώση και η καινοτομία αποτελούν σημαντικούς παράγοντες στην διαμόρφωση της ανταγωνιστικότητας και της οικονομικής ανάπτυξης. β) Η καινοτομία είναι προϊόν μιας αρκετά πολύπλοκης διαδικασίας, η οποία περιλαμβάνει την διάχυση και αξιοποίηση νέας γνώσης στην δημιουργία νέων προϊόντων.

Με άλλα λόγια, η βασική συνεισφορά των συστημάτων καινοτομίας έγκειται ακριβώς στο ότι τονίζεται η πολυπλοκότητα των διαδικασιών για την παραγωγή και αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών και καινοτομιών με διαφορετικά κριτήρια και παράγοντες κάθε φορά σε διαφορετικές επιχειρήσεις. Τέτοιοι παράγοντες είναι τα ανθρώπινα δίκτυα, το ευρύτερο θεσμικό πλαίσιο, η άρρητη γνώση, οι άτυπες μορφές επικοινωνίας και το ανθρώπινο δυναμικό. Επιπλέον, το περιβάλλον και η κουλτούρα της επιχείρησης και η επιχειρηματική γνώση των καινοτομιών επιτρέπει στην επιχείρηση να εντοπίσει την καινοτομία με το κατάλληλο προσωπικό και τους κατάλληλους μηχανισμούς.

2.3 Η νέα οικονομία και το Management της καινοτομίας

2.3.1 Ο ρόλος του περιβάλλοντος στην καινοτομία

Πίνακας 2.2: Το μάνατζμεντ της καινοτομίας



Πηγή: Paul Trott, "Innovation management and new product development", Pitman Publishing, 1998

Ο πίνακας 2.2 περιγράφει με ξεκάθαρο τρόπο το ρόλο του περιβάλλοντος στην καινοτομία. Πιο συγκεκριμένα, στο εσωτερικό περιβάλλον, δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στη διάθεση και στη δυνατότητα των υπολοίπων τμημάτων να υποστηρίξουν και στη συνέχεια να απορροφήσουν και να αξιοποιήσουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τα αποτελέσματα της Έρευνας και Ανάπτυξης. Επιπλέον, μείζονος σημασίας, όσον αφορά το άμεσο περιβάλλον, είναι η συνεργασία του συγκεκριμένου τμήματος (δηλαδή του R&D), με φορείς τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (π.χ.: πανεπιστήμια), ή αντίστοιχα τμήματα άλλων επιχειρήσεων, οι επικοινωνιακές ικανότητες του τμήματος μάρκετινγκ με τους πελάτες, διανομείς και ανταγωνιστές, καθώς και οι σχέσεις της ανώτατης διοίκησης με όλους τους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης (stakeholders).

Τέλος, είναι σχεδόν αυτονόητο, ότι εκτός από όλα αυτά που αναφέρονται παραπάνω, η καινοτομία επηρεάζεται με έμμεσο τρόπο αλλά και με καθοριστικό τρόπο από το ευρύτερο κοινωνικό, οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτιστικό και νομικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο λαμβάνει χώρα.

Στο κέντρο του ίδιου διαγράμματος, επισημαίνεται ότι η καινοτομία σε επίπεδο επιχείρησης έχει συγκεκριμένα σημεία εκκίνησης αλλά άγνωστο και ίσως

ανύπαρκτο σημείο τερματισμού. Βέβαια κάθε δεδομένη χρονική στιγμή αντιστοιχεί και σε ένα ανώτατο σημείο καινοτομίας, συνήθως τεχνολογικής, το οποίο μπορεί βραχυπρόθεσμα να θεωρηθεί ως το όριο για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Το ανώτατο αυτό όμως σημείο, συνεχώς αναθεωρείται και μετατοπίζεται ανατρέποντας τα δεδομένα, σύμφωνα πάντα με τις ανάγκες της κάθε εποχής⁹³.

Πολλοί ερευνητές δίνουν έμφαση στην αποτελεσματικότητα της «μεταφοράς» της καινοτομίας από το εργαστήριο στην αγορά, δηλαδή στην προαναφερόμενη συνεργασία των τμημάτων Έρευνας & Ανάπτυξης, το οποίο αποτελεί τη μηχανή παραγωγής νέων προϊόντων / υπηρεσιών, τεχνολογιών και του μάρκετινγκ. Η επιτυχία, δηλαδή της καινοτομίας, εξαρτάται από τη σύνδεση της ιδέας για νέο προϊόν με την εν δυνάμει αγορά στόχο. Η ανακάλυψη επιστημονικών πεδίων που χρήζουν έρευνας είναι το πρώτο βήμα αυτής της προσπάθειας και αποτελεί αναμφισβήτητα μία πρόκληση για το μάνατζμεντ της επιχείρησης, το οποίο εκτός από τη διαθεσιμότητα των πόρων, πρέπει να διαθέτει και την ανάλογη εμπειρία, η οποία μεταφράζεται σε υπάρχουσα τεχνολογία, μεθόδους παραγωγής, οργανωσιακή δομή κ.α.

Συνοψίζοντας, για να είναι επιτυχημένη η διαδικασία της καινοτομίας, προτείνονται τα παρακάτω βήματα⁹⁴:

- ✓ Έρευνα και κατανόηση των τάσεων στην επιστήμη και την τεχνολογία
- ✓ Έρευνα και κατανόηση των τάσεων της αγοράς, τις ανάγκες των δυνητικών αγοραστών και τις αλλαγές στο γενικευμένο περιβάλλον και στις πιέσεις που ασκούνται από αυτό
- ✓ Αναγνώριση και αξιολόγηση των νέων ιδεών
- ✓ Φιλτράρισμα των νέων ιδεών

Μάνατζμεντ του συνόλου των νέων ιδεών μιας δεδομένης χρονικής στιγμής και της καθεμίας ξεχωριστά σε κάθε στάδιο ανάπτυξής της.

⁹³ Trott P., "Innovation management and new product development", Pitman Publishing, 1998

⁹⁴ Geffen C., Judd K., "Innovation through initiatives – framework for building new capabilities in public sector research organizations", Journal of Engineering and Technology Management, Volume 21, 2004, p. 281-306

2.3.2 Η σημασία του *management* της καινοτομίας

Είναι αναμφισβήτητο ότι στη σημερινή εποχή της δικτυακής ευφυΐας, στην οποία οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και οι κοινωνικοοικονομικές σχέσεις μεταβάλλονται ταχύτατα, η καινοτομική δραστηριότητα απαιτεί ένα ισχυρό *management*, εξοπλισμένο με τις κατάλληλες γνώσεις και ικανότητες που θα μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και οργανισμών.

Η σημασία του *management* της καινοτομικής δραστηριότητας γίνεται φανερό αν σκεφτούμε τα εξής: μία επιχείρηση για την παραγωγή του προϊόντος της χρησιμοποιεί μία συγκεκριμένη τεχνολογία, για την απόκτηση της οποίας υπάρχουν δύο δυνατότητες. Πρώτον, η τεχνολογία αυτή μπορεί να παράγεται μέσα στην ίδια επιχείρηση αν υπάρχει φυσικά κατάλληλο τμήμα R&D και δεύτερον, η τεχνολογία μπορεί να προέρχεται από εξωτερικές πηγές. Η επιλογή και η απόφαση για το αν η τεχνολογία που θα χρησιμοποιήσει η επιχείρηση θα παραχθεί από την ίδια την επιχείρηση, ή θα αγοραστεί από εξωτερική πηγή, αποτελεί στοιχείο της στρατηγικής της συγκεκριμένης επιχείρησης και κατ' επέκταση είναι αρμοδιότητα του *management* της επιχείρησης. Η απόφαση αυτή συνεπάγεται τη λήψη μίας σειράς άλλων αποφάσεων που αφορούν την επιχειρηματική δραστηριότητα στην ολότητά της. Γίνεται πάλι φανερό ότι ουσιαστικά το *management* μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού είναι *management* καινοτομίας, αν η επιχείρηση αυτή ή ο οργανισμός αυτός επιδιώκει να είναι καινοτομικός και πρωτοπόρος στην αγορά.

Η απόφαση για την ιδιοπαραγωγή, ή εναλλακτική απόφαση για απόκτηση από εξωτερική πηγή της κατάλληλης τεχνολογίας, αποτελεί την μία άκρη ενός πολύ σημαντικού μέρους της πορείας της καινοτομικής διαδικασίας της συγκεκριμένης επιχείρησης. Η άλλη άκρη αφορά την παραγωγή του τελικού νέου ή βελτιωμένου προϊόντος⁹⁵.

2.3.3 Τα χαρακτηριστικά του *management* της καινοτομίας

Πολλές εμπειρικές μελέτες έχουν διαπιστώσει ότι υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά του επιτυχημένου *management* της καινοτομίας και είναι τα εξής:

⁹⁵ Γεωργαντά Ζ., «Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες: Το *management* της επιχειρηματικής καινοτομίας», εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2003, σελ. 34-36

- Η εστίαση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και όχι η διασπορά της σε πολλά αντικείμενα. Έτσι, η ερευνητική και η καινοτομική δραστηριότητα της επιχείρησης επικεντρώνεται σε περιορισμένο αριθμό αντικειμένων, προς τα οποία το management της καινοτομίας κατευθύνει την ανάπτυξη ουσιαστικών επιχειρησιακών ικανοτήτων. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, το management μπορεί να συγκεντρώσει όλες τις επιχειρησιακές δυνάμεις στις «σημαντικές» διαδικασίες, δηλαδή σ' εκείνες τις επιχειρησιακές διαδικασίες που αποτελούν κλειδιά επιτυχίας για την επιχείρηση. Αυτό αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της καινοτομίας.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί σε αυτό το σημείο, ότι η επιλογή των «σημαντικών» διαδικασιών προϋποθέτει γνώση, πολύπλευρη πληροφόρηση, ικανότητα ανάλυσης πολύπλοκων σχέσεων αλλά και επιχειρηματική διορατικότητα των managers.

- Ένα δεύτερο βασικό χαρακτηριστικό του management της καινοτομίας είναι η επιλογή του κατάλληλου οργανωσιακού μοντέλου, όπως έχει αναφερθεί και αναλυθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο. Χαρακτηριστικά να αναφέρουμε το γεγονός ότι η καινοτομία προωθείται αποτελεσματικότερα με την υιοθέτηση περισσότερο οριζόντιων οργανωτικών δομών. Οι οριζόντιες δομές επιταχύνουν και διευκολύνουν ολόκληρη την καινοτομική διαδικασία, καθώς η ενασχόληση με όλες τις πλευρές της ανάπτυξης των νέων προϊόντων είναι λεπτομερής και ουσιαστική.
- Το τρίτο χαρακτηριστικό του μάνατζμεντ της καινοτομίας είναι ότι δεν είναι μονόπλευρο. Με άλλα λόγια, το μάνατζμεντ της καινοτομίας δε μπορεί να θεωρεί την καινοτομία μονόπλευρα, δηλαδή ως μόνο τεχνολογική, ή ως συνδεδεμένη μόνο με την αγορά, ή ως μόνο οργανωσιακή, αλλά απαιτείται η θεώρηση της καινοτομίας ταυτόχρονα και από τις τρεις πλευρές.
- Το τέταρτο σημαντικό χαρακτηριστικό του Management της καινοτομίας είναι η ανάπτυξη πολύπλευρης επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των απασχολούμενων, καθώς και η ανάπτυξη συνεργασιών με φορείς εκτός της επιχείρησης ή του οργανισμού.
- Τέλος, η ανάπτυξη επιχειρηματικής καινοτομικής κουλτούρας μέσα στην επιχείρηση έχει αποδειχτεί ιστορικά ως κρίσιμη «συνταγή» επιτυχίας. Βασικά στοιχεία καινοτομικής κουλτούρας είναι, για παράδειγμα, η

δημιουργία μικρών τμημάτων για την αποφυγή γραφειοκρατικών διαδικασιών, η καλλιέργεια μη απογοήτευσης και η άντληση διδαγμάτων από τις αποτυχίες, η αφιέρωση χρόνου για μάθηση και για επιδίωξη νέων εγχειρημάτων κ.α.

Όσον αφορά όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά του μάνατζμεντ της καινοτομίας, αλλά, και όπως γίνεται φανερό από την εμπειρία, είναι βέβαιο ότι δεν υπάρχει ο «άριστος τρόπος» οργάνωσης και διοίκησης της καινοτομίας που να ισχύει για όλες γενικά τις επιχειρήσεις. Αυτό που διαπιστώνεται είναι ότι οι διαφορετικές τεχνολογικές συνθήκες και οι διαφορετικές αγορές απαιτούν διαφορετικές οργανωτικές δομές και διαδικασίες και στη διαπίστωση αυτή βρίσκεται η πρόκληση του μάνατζμεντ της καινοτομίας⁹⁶.

2.3.4 Οι κίνδυνοι από μία μονόπλευρη θεώρηση του Μάνατζμεντ της καινοτομίας

Στην πραγματικότητα, η καινοτομία είναι μία διαδικασία συνδυασμού και αλληλεπίδρασης μεταξύ των δυνάμεων της τεχνικής προόδου και της αγοράς. Μερικές φορές κυριαρχεί η τεχνική πρόοδος άλλες φορές επικρατεί αγορά και ζήτηση, αλλά η επιτυχημένη διοίκηση και οργάνωση της καινοτομίας απαιτεί την κατανόησή της ως αυτό που πραγματικά είναι, δηλαδή ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ δύο δυνάμεων, δηλαδή της τεχνολογίας και της ζήτησης. Αυτή η αλληλεπίδραση έχει παρομοιαστεί με τις δύο λάμες του ψαλιδιού. Δηλαδή, είναι αδύνατον να κόψουμε χωρίς να χρησιμοποιήσουμε και τις δύο λάμες του ψαλιδιού μαζί. Η αλληλεπίδραση αυτή στις μέρες μας, παρουσιάζει μεγάλη πολυπλοκότητα, διότι λαμβάνει χώρα στα πλαίσια ολοκληρωμένου συστήματος που διευκολύνεται από την ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών και περιλαμβάνει συστηματικές συμμαχίες και διασυνδέσεις με τους προμηθευτές και πελάτες μίας επιχείρησης. Παρά την πολυπλοκότητα όμως, το βασικό μοντέλο της καινοτομίας ως διαδικασίας η οποία καλύπτει όλο το φάσμα λειτουργιών της επιχείρησης παραμένει το ίδιο.

⁹⁶ Γεωργαντά Ζ., «Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες: Το management της επιχειρηματικής καινοτομίας», εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2003, σελ. 32 - 34

Η αποτυχία στο να γίνει πλήρως κατανοητή η φύση της καινοτομίας ως διαδικασίας οδηγεί πρακτικά σε ένα μονοδιάστατο τύπο μανάτζμεντ με ανεπιθύμητες συνέπειες στην καινοτομική δραστηριότητα μίας επιχείρησης. Έτσι,

- ✓ Η θεώρηση της καινοτομίας ως μίας γραμμικής διαδικασίας τεχνολογικής προόδου οδηγεί στο να δοθεί υπερβολική έμφαση στην ίδρυση και οργάνωση του τμήματος R&D και να υποτιμηθεί η σπουδαιότητα των χρηστών των καινοτομικών προϊόντων και συνεπώς της αγοράς και του marketing των νέων προϊόντων.
- ✓ Η θεώρηση της καινοτομίας μόνο ως μίας πρωτοπόρας επινόησης και η υποτίμηση ή αγνόηση του βαθμιαίου χαρακτήρα της καινοτομίας μπορεί να οδηγήσει στη μη επίτευξη του μέγιστου δυνατού μεριδίου της αγοράς.

Άλλες λανθασμένες αντιλήψεις, οι οποίες οδηγούν σε υιοθέτηση λανθασμένων πολιτικών και στρατηγικών είναι:

1. Η θεώρηση της καινοτομίας μάλλον ως μίας μεμονωμένης αλλαγής, παρά ως μέρος ενός συστήματος.
2. Η μη κατανόηση της σχέσης μεταξύ της καινοτομίας στο προϊόν και της καινοτομίας στην παραγωγική διαδικασία.
3. Η αντίληψη ότι η καινοτομία σχετίζεται με άτομα-κλειδιά.
4. Η αντίληψη ότι η καινοτομία μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο από μεγάλες επιχειρήσεις.
5. Η αντίληψη ότι η καινοτομία είναι εξωγενής, ότι δηλαδή εξαρτάται από παράγοντες που δε μπορούν να ελεγχθούν από την επιχείρηση⁹⁷.

2.4 Καινοτομία και τουρισμός

Στη σημερινή εποχή, ο τουρισμός κινείται όπως είναι φυσικό σε διεθνή επίπεδα μιας και αποτελεί μία οικονομική, κοινωνική και πολιτιστική δραστηριότητα. Οι εισοδηματικές και κοινωνικές τάξεις καλύπτονται από τον τουρισμό αποβλέποντας στην ικανοποίηση, της βασικής πλέον ανάγκης του ανθρώπου, που δεν είναι άλλη από την ανάγκη πρόσκαιρης φυγής από την καθημερινότητα και δίνεται η δυνατότητα της δημιουργίας προϋποθέσεων συναδέλφωσης των λαών και της γνωριμίας με ξένες συνήθειες, ήθη και έθιμα.

⁹⁷ Tidd J., Bessant K., Pavitt K., "Managing Innovation", 1st edition, John Wiley, England, 1997, p. 78

«Ως τουρισμός θα μπορούσε να οριστεί η μετακίνηση των ανθρώπων από έναν τόπο σε έναν άλλο και η ιστορική του πορεία είναι τέτοια, όσο και ο πολιτισμός του ανθρώπου».

Χαρακτηριστικό της έννοιας του τουρισμού είναι ότι μπορεί να αναλυθεί βασιζόμενη σε δύο σκοπιές: μία θεωρητική, η οποία καλύπτει όλες τις πτυχές του φαινομένου όπως οικονομικές, κοινωνικές, ψυχολογικές, και μία πρακτική που να ρυθμίζει τις συναλλακτικές σχέσεις. Από την πρακτική του σκοπιά, η έννοια του τουρισμού έχει θέσει ως στόχο να βρει τον κατάλληλο και πλέον αρμόδιο τρόπο συνεννόησης όλων αυτών που ασχολούνται σε διεθνή κλίμακα με τις τουριστικές δραστηριότητες. Η έννοια του τουρισμού από τη θεωρητική σκοπιά μπορεί να προσδιοριστεί σαν την προσωρινή μετακίνηση ατόμων από το μόνιμο τόπο κατοικίας τους σε έναν άλλο, κυρίως για λόγους ψυχολογικούς, χωρίς κερδοσκοπικό κίνητρο και οργανωμένη προσπάθεια για την προσέλκυση, υποδοχή αλλά και εξυπηρέτηση των ατόμων. Ο συγκεκριμένος τύπος τουρισμού έχει δύο πλευρές: η πρώτη αναφέρεται στη μετακίνηση των ατόμων, η οποία αντιπροσωπεύει το καταναλωτικό μέρος του τουρισμού και ταυτίζεται με την τουριστική ζήτηση και η δεύτερη αναφέρεται στην υποδοχή και την εξυπηρέτηση των μετακινούμενων, αντιπροσωπεύοντας έτσι το παραγωγικό μέρος του τουρισμού που ταυτίζεται και αυτό με τη σειρά του με την τουριστική προσφορά.

Ο όρος «καινοτομία» στον τουριστικό κλάδο, με το πέρασμα των χρόνων, γίνεται όλο και πιο συχνό φαινόμενο έρευνας, δίνοντάς του όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα. Πιο συγκεκριμένα, ερευνητικά κέντρα ασχολούνται όλο και περισσότερο με το αντικείμενο, παγκόσμια συνέδρια επιχειρήσεων του κλάδου συζητούν τα οφέλη της καινοτομίας για την ανταγωνιστικότητα ιδιαίτερα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ενώ Κυβερνήσεις και Συλλογικά Όργανα σε ολόκληρο τον κόσμο επιβραβεύουν με ποικίλους τρόπους τα πρώτα παραδείγματα καινοτόμων δραστηριοτήτων σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τουριστικό κλάδο.

2.4.1 Τι σημαίνει ο όρος καινοτομία στον τουρισμό

Η καινοτομία στον τουριστικό κλάδο σχετίζεται με την αναγνώριση των προτιμήσεων και απαιτήσεων των υπαρχόντων και δυνητικών πελατών και την

ενσωμάτωσή τους στην επιχειρησιακή λειτουργία μίας τουριστικής επιχείρησης. Σε πρακτικό επίπεδο, έχει ως στόχο την εκμετάλλευση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών και την αποτελεσματική αντιμετώπιση επιχειρηματικών απειλών που αφορά κυρίως την αλλαγή της επιχειρησιακής λειτουργίας σε συγκεκριμένους τομείς (π.χ.: προϊόντα και υπηρεσίες, αγορές – στόχοι, μέσα διείσδυσης σε νέες αγορές). Επιπλέον, σημαντική είναι η αναφορά, ότι στην πρώτη περίπτωση της επιχειρηματικής ευκαιρίας αναφέρεται ο όρος ενεργητική καινοτομία, ενώ αντίθετα στη δεύτερη περίπτωση και στην επιχειρηματική απειλή, γίνεται λόγος για τον όρο παθητική καινοτομία.

Οι προϋποθέσεις της καινοτομίας είναι αρκετές και ποικίλλουν ανάλογα με το περιβάλλον εφαρμογής τους. Οι πιο σημαντικές προϋποθέσεις που αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι για την ανάπτυξη της καινοτομίας είναι οι εξής:

1. Αίτημα ή αναγκαστική αλλαγή για βελτίωση
2. Ύπαρξη διαφορετικών και ανταγωνιστικών μεταξύ τους προτάσεων που θα οδηγήσουν στην επίλυση των προβλημάτων
3. Διαθεσιμότητα ενός ικανού και αποτελεσματικού φορέα αλλαγής
4. Ευελιξία του συστήματος να διαχειριστεί αντιπαραθέσεις και να υιοθετήσει δομικές αλλαγές
5. Διαθεσιμότητα απαραίτητων πόρων για την επίτευξη του τελικού σκοπού, δηλαδή την αλλαγή
6. Εύλογες ανταμοιβές για εκείνους που θα εξασφαλίσουν την επιτυχία, παρακινώντας κατά αυτό τον τρόπο και τους υπόλοιπους εργαζόμενους, προκειμένου να γίνει με όσο το δυνατό πιο γρήγορο και ομαλό τρόπο η αλλαγή
7. Ένα προκαθορισμένο σύστημα δίκαιης κατανομής των παροχών που θα προκύψουν από τις καινοτομίες.

Ο τουρισμός, υπό κανονικές συνθήκες, πληροί πολλές από τις προαναφερθείσες προϋποθέσεις. Κατ' αρχάς, η ανάγκη για αλλαγή είναι διαρκής, καθώς η αναζήτηση για βελτιώσεις στον τομέα της παραγωγής και του μάρκετινγκ των τουριστικών υπηρεσιών είναι επίσης διαρκής. Σε καθημερινή βάση γίνονται προσπάθειες βελτίωσης διαδικασιών αλλά και καινούριες ιδέες με την προϋπόθεση ότι πρόκειται για έναν «ανοικτό τομέα» που αφορά τόσο τις παλιές όσο και τις νέες επιχειρήσεις.

Οι φορείς της αλλαγής και κατ' επέκταση της βελτίωσης, αποτελούν τον παράγοντα – κλειδί στις καινοτομίες. Βασική ομάδα για την εφαρμογή καινοτομιών στις τουριστικές επιχειρήσεις αλλά και σε επιχειρήσεις παντός τύπου είναι οι μάνατζερ, οι οποίοι παράλληλα με τους παραδοσιακούς επιχειρηματίες δραστηριοποιούνται σε πολλά είδη αναπτυξιακών έργων. Πιο συγκεκριμένα, η ευελιξία του συστήματος ποικίλλει σημαντικά ως προς την προθυμία του να υιοθετεί δομικές αλλαγές, οι οποίες είναι συνήθως απαραίτητες σε μεγάλα έργα του τομέα του τουρισμού ή άλλων τομέων της οικονομίας. Εντούτοις, οι αλλαγές που προκύπτουν από έργα τουριστικής ανάπτυξης έχουν συνήθως σχετικά μικρή επίδραση στην κοινωνία σε σύγκριση με έργα βιομηχανικού χαρακτήρα, όπως είναι π.χ.: η εκμετάλλευση νέων ορυχείων. Όσον αφορά τους απαιτούμενους πόρους, οι επενδύσεις σε νέες τουριστικές υπηρεσίες είναι μάλλον περιορισμένες, με κεντρικό παράγοντα της παραγωγής το έμψυχο δυναμικό. Η αύξηση των εσόδων, της δημοσιότητας, το αυξημένο κύρος, η εμπιστοσύνη κλπ, είναι μερικές από τις αρκετές ανταμοιβές που προσφέρει η τουριστική ανάπτυξη και έχουν ως κύρια πηγή προέλευσης το ανθρώπινο δυναμικό κάθε τουριστικής επιχείρησης. Ο τουρισμός βασίζεται στην αξιοποίηση του έμψυχου δυναμικού αφού αποτελεί ένα πεδίο που συνήθως εξασφαλίζει δουλειά και εισόδημα στην κοινωνία όπου αναπτύσσεται με αποτέλεσμα τη δίκαιη κατανομή των κερδών. Συμπερασματικά, ο τουρισμός αποτελεί ένα πεδίο δραστηριότητας όπου πληρούνται οι βασικές προϋποθέσεις της καινοτομίας, σε τουλάχιστον ικανοποιητικό βαθμό.

Επιπλέον, ώθηση της καινοτομίας στον τομέα του τουρισμού μπορεί να προκύψει χάρις σε τρία χαρακτηριστικά:

- Πλούτος νέων ιδεών που συνδέονται με νέες εντυπώσεις, οι οποίες δημιουργούνται εντός του πλαισίου τουριστικής δραστηριότητας
- Αυξημένο κοινωνικό κεφάλαιο, το οποίο δημιουργείται από νέες κοινωνικές επαφές, νέες γνωριμίες και κοινωνικές σχέσεις και
- Η ύπαρξη μίας λογικής ανοικτής σε νέες ιδέες και πειραματισμούς.

Οι τρεις παραπάνω παράγοντες αλληλοϋποστηρίζονται για τη δημιουργία ενός ερεθίσματος για νέες σκέψεις και στόχους, πειραματισμούς για βελτιώσεις και τελικώς καινοτομίες. Η συνένωση των δυνάμεων των τριών αυτών παραγόντων,

μπορεί να χαρακτηριστεί ως «το μαγικό τρίγωνο του τουρισμού», καθώς οι προϋποθέσεις αυτές είναι συνήθεις στον τουρισμό και σπάνιες σε άλλους κλάδους. Η οικονομία των εμπειριών αποτελεί μία πρόσφατη εξέλιξη στην οικονομική επιστήμη και τη μελέτη του τουρισμού. Εισάγει νέες έννοιες και πρότυπα δράσης με στόχο την αύξηση του οικονομικού οφέλους μέσω της προσαρμογής των προσφερόμενων υπηρεσιών σε συγκεκριμένους στόχους. Οι αρχές και τα πρότυπα της οικονομίας των εμπειριών προσφέρουν πολλές δυνατότητες για την ανάπτυξη καινοτομιών στις τουριστικές – και όχι μόνο – υπηρεσίες για την ενίσχυση τόσο των εμπειριών όσο και της οικονομικής αξίας.

Σημαντικές κινητήριες δυνάμεις του σύγχρονου τουρισμού μπορούν να χαρακτηρισθούν η αισθητική και η τέχνη, η φυγή, η μάθηση και η χαλάρωση που απευθύνονται άμεσα σε μία ποικιλία τουριστικών υπηρεσιών και συνδέεται με καθεμιά από αυτές τις θεματικές και με αντίστοιχες σημαντικές καινοτόμες εξελίξεις.

2.4.2 Πώς κατηγοριοποιείται η καινοτομία στον κλάδο του τουρισμού και σε τι διακρίνεται

Η καινοτομία στον κλάδο του τουρισμού κατηγοριοποιείται ως εξής:

Καινοτομία στην αξιοποίηση του Οίκο-τουρισμού (Eco-tourism).

Η έννοια του οίκο-τουρισμού αφορά εκείνες τις τουριστικές δραστηριότητες που προστατεύουν, αξιοποιούν και αναδεικνύουν το φυσικό πλούτο της χώρας. Η αξιοποίηση εναλλακτικών πηγών ενέργειας για την υποστήριξη μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ή οι δραστηριότητες Αγροτουρισμού που αποσκοπούν στην ανάδειξη της φυσικής ομορφιάς ή και του πολιτισμού μίας γεωγραφικής περιοχής, αποτελούν μερικά από τα χαρακτηριστικά παραδείγματα της συγκεκριμένης κατηγορίας.

Καινοτομία στην αξιοποίηση της σύγχρονης τεχνολογίας.

Η χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας βοηθάει και ωφελεί στο μέγιστο βαθμό τον τουριστικό κλάδο με αρκετές εφαρμογές και υλοποιήσεις. Παραδείγματα καινοτομίας σε αυτό τον τομέα για μία ελληνική επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνουν την προσφορά νέων υπηρεσιών προς τον επισκέπτη μίας περιοχής βασισμένων στην τεχνολογία ή την αποτελεσματική προβολή μίας τουριστικής

επιχείρησης , με τη χρήση πρακτικών Ηλεκτρονικού Επιχειρείν και την αμφίδρομη ηλεκτρονική επικοινωνία με πιθανούς πελάτες της από ολόκληρο τον κόσμο.

Καινοτομία στη Διοίκηση και τις μορφές οργάνωσης επιχειρηματικών δραστηριοτήτων στον κλάδο του τουρισμού.

Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται νεωτεριστικές επιχειρηματικές στρατηγικές που στοχεύουν στην αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη προσέλκυση επισκεπτών σε μία γεωγραφική τοποθεσία ή σε μία ευρύτερη γεωγραφική περιοχή που περικλείει περισσότερες τοποθεσίες με τουριστικό ενδιαφέρον. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μίας τέτοιας καινοτομικής προσέγγισης μπορεί να περιλαμβάνει η οργάνωση και λειτουργία ενός τυπικού ή άτυπου συνεργατικού σχήματος με τη συμμετοχή ιδιωτών, τουριστικών οργανισμών, συλλογικών φορέων, τοπικών διοικητικών αρχών με στόχο την ανάληψη συγκεκριμένων πρωτοβουλιών και δράσεων που αποσκοπούν στην αναβάθμιση του τουριστικού προϊόντος / υπηρεσίας σε τοπικό επίπεδο.

Καινοτομία στην προβολή τουριστικών προϊόντων ή και υπηρεσιών (μάρκετινγκ).

Στη συγκεκριμένη περίπτωση περιλαμβάνονται οι συνεργατικές στρατηγικές προώθησης και προβολής τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών προς επιχειρηματικούς συνεργάτες (π.χ.: Tour operators, τελικούς καταναλωτές κλπ). Παραδείγματα μπορούν να αποτελέσουν τα Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης και Επικοινωνίας σε ολόκληρο τον κόσμο ή σε αγορές – στόχους, την προώθηση μέσω διαδικτύου ή τη διεξαγωγή μιας προσωποκεντρικής εκστρατείας προς υποψήφιους επισκέπτες μίας περιοχής.

Καινοτομία στο σχεδιασμό και την παροχή νέων προϊόντων και υπηρεσιών του κλάδου.

Ο θεματικός τουρισμός αναπτύσσεται και ολοένα κερδίζει έδαφος σε παγκόσμιο επίπεδο. Η αναγνώριση, υλοποίηση, ανάδειξη και προώθηση νέων τουριστικών προϊόντων για τα οποία πολύς λόγος έχει γίνει ειδικά στη χώρα μας είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά που αφορούν την καινοτομία αλλά ακόμη βρίσκονται σε εμβρυακό στάδιο (π.χ.: ιατρικός τουρισμός, συνεδριακός τουρισμός, τουριστικά προϊόντα που σχετίζονται με τον αθλητισμό κλπ).

2.4.3 Τα πρακτικά οφέλη της καινοτομίας με την εφαρμογή της στον τουρισμό

Τα οφέλη που προκύπτουν από την υιοθέτηση των καινοτομικών δραστηριοτήτων στον κλάδο του τουρισμού είναι πολλαπλά και ιδιαίτερος σημαντικά. Ενδεικτικά, παρατίθενται μερικά από τα πιο σημαντικά οφέλη που αποκομίζονται από τον τουρισμό:

- ✓ Ανάδειξη και προστασία του φυσικού περιβάλλοντος της περιοχής
- ✓ Διείσδυση σε νέες αγορές δυνητικών επισκεπτών
- ✓ Αποδοτικότερη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των πελατών
- ✓ Προσέλκυση νέων επισκεπτών στην περιοχή και διατήρηση των ήδη υπαρχόντων
- ✓ Αύξηση της ανταγωνιστικότητας της τοπικής κοινότητας
- ✓ Αύξηση της απασχόλησης σε τοπικό επίπεδο
- ✓ Ενδυνάμωση της τοπικής οικονομίας με παράλληλη προστασία του πολιτισμού και του φυσικού κάλλους της περιοχής.

2.4.4 Ηλεκτρονικός τουρισμός (E-tourism)

Η συνεχής και αλματώδης πρόοδος της τεχνολογίας και της χρήσης του Διαδικτύου δημιουργεί νέες ευκαιρίες για την προώθηση των τουριστικών υπηρεσιών και προϊόντων, τονίζοντας την αναγκαιότητα για χρήση αποδοτικότερων μεθόδων προσέλκυσης τουριστών⁹⁸. Η εύρυθμη λειτουργία της τουριστικής βιομηχανίας στηρίζεται στην παροχή και προώθηση μεγάλου όγκου πληροφοριών (π.χ.: πληροφορίες σχετικά με τα χαρακτηριστικά, διαθεσιμότητα και κρατήσεις τουριστικών προϊόντων – υπηρεσιών κλπ.) και συνεπώς, η ψηφιοποίηση των επιχειρησιακών λειτουργιών μέσω των τεχνολογικών εργαλείων και εφαρμογών του Διαδικτύου (Internet) αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την αύξηση της αποτελεσματικότητας αλλά και την ενίσχυση του διεθνούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των τουριστικών επιχειρήσεων⁹⁹. Για να κατανοήσουμε σε μεγαλύτερο βαθμό την έννοια του ηλεκτρονικού τουρισμού (e-tourism) παραθέεται το διάγραμμα 2.3, το οποίο δείχνει τους τρεις τομείς οι οποίοι με τη συγχώνευσή τους δημιουργούν αυτό το φαινόμενο. Αυτοί είναι, φυσικά, ο

⁹⁸ Τουρισμός & Οικονομία, «Υψηλή τεχνολογία και τουρισμός», Νοέμβριος 2008, σελ. 76

⁹⁹ www.ebusinessforum.gr, [Ημ. Πρόσβασης 18/01/2016]

τουρισμός με τους υποτομείς του, η διοίκηση επιχειρήσεων με τις υπολειτουργίες της και τα πληροφοριακά συστήματα¹⁰⁰. Η συσχέτιση των παραπάνω στοιχείων δημιουργεί το φαινόμενο του ηλεκτρονικού τουρισμού, φαινόμενο το οποίο δημιουργεί με τη σειρά του τεράστια πλεονεκτήματα τόσο για αυτούς που προσφέρουν τουριστικές υπηρεσίες και προϊόντα όσο και τον τελικό καταναλωτή – τουρίστα.

Πίνακας 2.3: Ο ηλεκτρονικός τουρισμός και οι περιοχές ενδιαφέροντός του



Πηγή: Μπουχαλης, “Ηλεκτρονικός Τουρισμός, Τεχνολογικές πληροφορίες για στρατηγικό τουριστικό μάνατζμεντ”, 2003

¹⁰⁰ D. Buhalis, “eTourism: Information technology for strategic tourism management”, London, Prentice Hall, 2003, p. 77

Επίλογος - Συμπεράσματα

Σε ένα διεθνές περιβάλλον που αλλάζει με ταχύτατους ρυθμούς, η ικανότητα των επιχειρήσεων να εισάγουν στην αγορά νέα, καινοτόμα προϊόντα πριν από τους ανταγωνιστές τους, αποτελεί ίσως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τους. Αυτό είναι προφανές, αφού με τον τρόπο αυτό οι καινοτόμες επιχειρήσεις αποκτούν σημαντικό μερίδιο αγοράς με παράλληλη αύξηση της κερδοφορίας τους.

Οι επιχειρήσεις που καινοτομούν συνεχώς έχουν κατά μέσο όρο διπλάσια κέρδη από τις υπόλοιπες. Έτσι, η καινοτομία αποτελεί σημαντικό στοιχείο της σύγχρονης επιχειρηματικότητας. Η διαχείριση της καινοτομίας, δηλαδή το πώς δημιουργείται μια καινούργια ιδέα, το πώς και με ποια κριτήρια αξιολογείται, το πώς χρηματοδοτείται κλπ, είναι μια ιδιαίτερος επίπονη και απαιτητική διαδικασία η οποία αποτελεί συστατικό στοιχείο μιας αποτελεσματικής επιχειρηματικότητας.

Ο σημαντικός ρόλος της καινοτομίας στην κερδοφορία των επιχειρήσεων και γενικά στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη, σε συνδυασμό με την απογοητευτικά χαμηλή απόδοση της Ελληνικής Οικονομίας στον τομέα αυτό, καθιστούν επιτακτικό τον σχεδιασμό μιας αποτελεσματικής πολιτικής καινοτομίας στην χώρα μας. Είναι προφανές ότι μια τέτοια πολιτική μπορεί να βασισθεί σε νέους επιστήμονες και επιχειρηματίες οι οποίοι θα διαθέτουν ένα επαρκώς υψηλό επίπεδο γνώσεων σε θέματα καινοτομίας και επιχειρηματικότητας.

Η καινοτομία πράγματι προβάλλει ως μια από τις πλέον σημαντικές παραμέτρους για την ανάπτυξη, τόσο σε επίπεδο εθνικής οικονομίας όσο και στο επίπεδο της επιχείρησης. Οι διαφορές ανταγωνιστικότητας και του κατά κεφαλήν εισοδήματος που παρατηρούνται ανάμεσα στις εθνικές οικονομίες μπορούν σε ένα βαθμό τουλάχιστον, να αποδοθούν σε διαφορετικά επίπεδα ανάπτυξης καινοτομικών προϊόντων, διαδικασιών ή υπηρεσιών. Υπάρχουν διάφοροι λόγοι που συνηγορούν προς αυτήν την κατεύθυνση. Καταρχήν, τα νέα προϊόντα βοηθούν στο να διατηρηθούν και να βελτιωθούν τα μερίδια της αγοράς και η κερδοφορία της επιχείρησης σε αυτές τις αγορές. Στην εποχή μας, που έχει μειωθεί ριζικά ο κύκλος ζωής των προϊόντων, η ικανότητα μιας επιχείρησης να αναπληρώνει προϊόντα της

με νέα αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία. Η σημασία αυτή γίνεται μεγαλύτερη αν αναλογισθεί κανείς το ευμετάβλητο του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Οι διαρκείς αλλαγές στα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα δημιουργούν ευκαιρίες αλλά και περιορισμούς. Παρόμοιες καταστάσεις μπορεί να δημιουργηθούν από αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο ή στη νομοθεσία. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις μια επιχείρηση χρειάζεται την ικανότητα καινοτομίας προϊόντων.

Βιβλιογραφία 2^{ου} κεφαλαίου

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

Avlonitis G., Kouremenos A., Tzokas N., “Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project innovstrat”, European Journal of Marketing, vol. 28, 1994

Cane A., “The brain behind the brains at Big Blue”, Financial Times, 21st January 2005

D. Buhalis, “eTourism: Information technology for strategic tourism management”, London, Prentice Hall, 2003

Davila, Epstein, Shelton, “Making Innovation Work. How to manage it, measure it and profit from it”, Wharton School Publishing, 2006

Drucker P., “The Discipline of Innovation”, Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H.B.S. Press, Boston Massachusetts, 2003

Drucker P., “The Discipline of Innovation”, Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H.B.S. Press, Boston Massachusetts, 2003

Dussauge P., Hart S., Ramanantsoa B., “Strategic technology management”, John Wiley & Sons, 1987

Freeman C., “The economics of Industrial Innovation”, 2nd edition, Francis Printer, London, 1982

Geffen C., Judd K., “Innovation through initiatives – framework for building new capabilities in public sector research organizations”, Journal of Engineering and Technology Management, Volume 21, 2004

Maijoor S. J., Wittellostuijn, “An empirical test of the resource – based theory. Strategic regulation in the Dutch audit industry”, Strategic Management Journal, 1996

Neely A. & Hii J., “The innovative capacity of firms. Report Commissioned by the government office for the East of England”, The Judge Institute of Management Studies”, University of Cambridge, 1999

OECD, “Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data”, 3rd Edition, OECD Publishing, Paris, 2005

Oslo Manual, "Guidelines for collecting and interpreting innovation data", OECD Publishing, 3rd edition, 2005

Oslo Manual, "Guidelines for collecting and interpreting innovation data", OECD Publishing, 2000

Porter E. M., Stern S. (2001). «Innovation: Location Matters.» MIT Sloan Management Review, summer

Porter M., "The Competitive advantage of nations", New York, 1990

Tidd J., Bessant K., Pavitt K., "Managing Innovation", 1st edition, John Wiley, England, 1997

Trott P., "Innovation management and new product development", Pitman Publishing, 1998

Trott P., "Innovation management and new product development", Pitman Publishing, 1998

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία:

Γεωργαντά Ζ., «Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες: Το management της επιχειρηματικής καινοτομίας», εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2003

Γεωργαντά Ζ., «Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες: Το management της επιχειρηματικής καινοτομίας», εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2003

Λαμπριανίδης Λ., «Η επιχειρηματικότητα στην ύπαιθρο», εκδόσεις Επίκεντρο, 2003

Ραφαηλίδης Α. και Τσελεκίδης Ι., «Ελληνική Οικονομία», Πατάκη, 2005

Τουρισμός & Οικονομία, «Υψηλή τεχνολογία και τουρισμός», Νοέμβριος 2008

Διαδίκτυο:

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Ο πίνακας επιδόσεων δείχνει μια πιο καινοτόμο ΕΕ, αλλά το χάσμα μεταξύ των χωρών διευρύνεται», http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-270_el.htm, [Ημ. Πρόσβασης 2/11/2015]

www.ebusinessforum.gr, [Ημ. Πρόσβασης 18/01/2016]

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη μίας καινοτόμας, start up ιστοσελίδας, η οποία αν και εδρεύει στην Ελλάδα, αποσκοπεί σε όλους τους δυνητικούς καταναλωτές παγκοσμίως. Η παρουσίαση της μελέτης αυτής, περιλαμβάνει την διεξοδική έρευνα του περιβάλλοντος στο οποίο θέλει να ενταχθεί η επιχείρηση, καθώς και το πώς όλο αυτό το σύστημα λειτουργεί. Ο στόχος από τη συγκεκριμένη μελέτη είναι να γίνει κατανοητή η επιχειρηματική διαδικασία, οι πηγές των επιχειρηματικών ιδεών, η ολοκληρωμένη έρευνα που πραγματοποιήθηκε έτσι ώστε να αναγνωρισθεί η ευκαιρία κέρδους, καθώς και οι στρατηγικές με τις οποίες πορεύεται η επιχείρηση.

3.1.1 Τι πρέπει να κάνουν οι ξενοδόχοι για να αντιμετωπίσουν τους online ταξιδιωτικούς πράκτορες (Online Travel Agencies - OTA)

Η πραγματικότητα είναι ότι πολλοί ξενοδόχοι πραγματικά προτιμούν τους OTAs γιατί:

- Εξασφαλίζουν κρατήσεις από τους OTA
- Χρειάζονται λιγότερη προσπάθεια για να αποκτήσουν κρατήσεις
- Είναι πιο εύκολος τρόπος για να αποκτήσουν πληρότητα
- Είναι μία εξαιρετικά αξιόπιστη πηγή

Μιλώντας για τα θετικά στοιχεία των OTAs, είναι απαραίτητο να αναφερθεί ότι κάνουν μια πολύ καλή δουλειά, όσον αφορά τις πωλήσεις των διαθέσιμων δωματίων ενός ξενοδοχείου αλλά και τους τρόπους με τους οποίους προσεγγίζουν τους πελάτες.

Το ερώτημα είναι, σε τι επίπεδο μπορεί να δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα που να καταστρέψει τη σχέση μεταξύ των ξενοδόχων και των OTAs. Είναι ευρέως γνωστό ότι αυτή η σχέση είναι πολύ ευπαθής.

Είναι ένα μεγάλο ποσοστό ανθρώπων στον ξενοδοχειακό κλάδο που προτιμούν τους OTA. Αυτοί οι άνθρωποι χωρίζονται σε 2 μεγάλες κατηγορίες: Στην πρώτη περίπτωση υπάρχει μία ομάδα ατόμων που είναι πιστοί στους OTA. Είναι εκείνοι οι

ξενοδόχοι που πραγματικά καταλαβαίνουν την επιχείρηση. Κυριαρχούνται από τους ΟΤAs αλλά χρησιμοποιούν τη σχέση πολύ αποτελεσματικά για να μπορέσουν να λειτουργήσουν την επιχείρησή τους.

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μία ομάδα ατόμων που είναι και αυτοί με τη σειρά τους πραγματικά πιστοί στους ΟΤAs. Πιθανόν όμως να μην καταλαβαίνουν τον κίνδυνο στον οποίο υποβάλλουν την επιχείρησή τους και είναι αναπόφευκτο το «θλιβερό» μέλλον που θα ακολουθήσει.

Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει απίστευτες αλλαγές σχετικά με τους online ταξιδιωτικούς πράκτορες και μερικά από τα παράδειγμα των αλλαγών αυτών καταγράφονται παρακάτω:

Το Amazon μπήκε στην αγορά και άρχισε να προωθεί διαδικτυακά ξενοδοχειακά προϊόντα. Στις μέρες μας, τα πράγματα έχουν εξελιχθεί διαφορετικά, καθώς όταν ένας πελάτης πραγματοποιεί μία αγορά ενός βιβλίου στη συγκεκριμένη διαδικτυακή πύλη, καταλήγει στο να μπορεί να αγοράσει επίσης και ένα ξενοδοχειακό προϊόν!

Αυτό είναι ένα ζήτημα που αντιμετωπίζει το Amazon και θα πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο δημιουργίας μίας νέας ανεξάρτητης πλατφόρμας ικανοποιώντας με πιο αποτελεσματικό τρόπο τις ανάγκες και τις απαιτήσεις των καταναλωτών.

Το TripAdvisor υπήρξε πάντα ως ένας προμηθευτής πληροφοριών και μέσω των σχολίων και των βαθμολογιών των πελατών διευκόλυνε την απόφαση σχετικά με την κράτηση στο αντίστοιχο ξενοδοχείο. Τα τελευταία χρόνια όμως, η διαδικτυακή αυτή πύλη δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην κράτηση που θα γίνει στην ιστοσελίδα της και όχι στην άμεση επαφή του ξενοδόχου με τον πελάτη.

Μέρος βέβαια όλου αυτού του προβλήματος αποτελεί και η κυρίαρχη θέση της Google, όπου για να φτάσει στον πελάτη ο ξενοδόχος πρέπει να ακολουθήσει μία αρκετά δύσκολη διαδικασία. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η Google επιμένει: στην υψηλή ποιότητα των πληροφοριών, στο ότι πρέπει η ιστοσελίδα να είναι συμβατή με τα κινητά και στο ότι οι πληροφορίες πρέπει να αλλάζουν πολύ γρήγορα.

Οι απαιτήσεις αυτές καθιστούν πολύ δύσκολη τη διαχείριση των ξενοδοχείων στο ηλεκτρονικό αυτό εμπόριο και στρέφονται για πιο εύκολες και γρήγορες λύσεις στους online πράκτορες. Επιπλέον υπάρχει και μεγάλη δυσκολία η οποία αφορά την

εμπλοκή του ξενοδοχείου με τους μηχανισμούς προκειμένου να φτάσουν στο σημείο και να προτείνουν απευθείας κράτηση χωρίς να χρησιμοποιήσουν αυτά τα κανάλια διανομής. Όλη αυτή η κατάσταση ισχύει γιατί είναι μία δύσκολη στιγμή για τα ξενοδοχεία, καθώς επικρατεί μεγάλος φόβος στον ξενοδοχειακό κλάδο αλλά και μεγάλη απογοήτευση για το τι συμβαίνει στη σχέση αυτή και έτσι οι ξενοδόχοι νοιώθουν αβοήθητοι.

Πού πρέπει λοιπόν να εστιάσουν περισσότερο οι ξενοδόχοι:

Τα πάντα σχετίζονται με τον πελάτη

Εάν ο πελάτης είναι χαρούμενος, τότε οι ΟΤAs κερδίζουν, αλλά αυτό δε σημαίνει ότι κερδίζουν και οι ξενοδόχοι. Μπορεί να υποστηριχθεί, ότι ένα τμήμα του ξενοδοχειακού κλάδου κερδίζει, αλλά όχι όλοι οι ξενοδόχοι και αυτό είναι μέρος ενός μεγάλου προβλήματος.

Γιατί αυτό συμβαίνει?

Έρευνες έχουν αποδείξει ότι υπάρχει μεγάλη διαφορά στην αντίληψη που επικρατεί για το ταξίδι και ειδικότερα μεταξύ του πελάτη και του ξενοδόχου. Πιο συγκεκριμένα:

- ✚ Το 95% των ταξιδιωτών παγκοσμίως πιστεύουν ότι η τιμή είναι σημαντικό κριτήριο κατά τη διάρκεια που πραγματοποιούν την κράτησή τους,
- ✚ Ενώ μόλις το 50% των ξενοδόχων πιστεύουν ότι η τιμή είναι σημαντικό κριτήριο

Είναι προφανές ότι υπάρχει ένα «τεράστιο κενό» σχετικά με την αντίληψη. Επιπλέον, την άποψη αυτή ολοκληρώνουν και τα παρακάτω αριθμητικά στοιχεία:

- ✚ Το 86% των πελατών πιστεύουν ότι η εμπειρία σε αυτό το ξενοδοχείο είναι πολύ σημαντική,
- ✚ Ενώ μόλις το 33% των ξενοδόχων το πιστεύουν αυτό.

Αυτό αποτελεί πρωτοφανές στοιχείο και σημαίνει ότι:

1. Υπάρχει μεγάλο χάσμα μεταξύ των αντιλήψεων που επικρατούν και αναλυτικότερα μεταξύ των ταξιδιωτών, των ξενοδόχων και των ξενοδοχειακών προϊόντων και υπηρεσιών και
2. Αυτό είναι κάτι που μπορούν εύκολα οι ΟΤAs να το αξιοποιήσουν σε εμπορικούς όρους, καθώς είναι από την πλευρά των πελατών.

Οι ταξιδιώτες αναζητούν αξία (value) και αξία δεν είναι η τιμή

Ως ξενοδόχος, για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος, θα πρέπει να υπάρχει χαμηλή τιμολόγηση, αλλά επίσης να εξηγούνται οι λόγοι για τους οποίους προσφέρονται αυτές οι τιμές και σε τι αξία παραπέμπουν.

Για παράδειγμα, αν ο πελάτης προσφέρεται να μείνει σε ένα ξενοδοχείο 5* για 300 € έναντι σε ένα ξενοδοχείο 2* με 200 €, θα προτιμούσε να επιλέξει το ξενοδοχείο 5* επειδή η αντίληψη της αξίας είναι υψηλότερη για το ξενοδοχείο αυτό.

Από την άλλη πλευρά, οι ξενοδόχοι υποτιμούν πόσο θετική είναι η εμπειρία για τους πελάτες. Υπάρχουν λοιπόν δύο διαφορετικές πλευρές της εξίσωσης, που ασχολούνται με την αξία και την εμπειρία, προσπαθώντας να τα συνδυάσουν και οι δύο πλευρές με τον πιθανότερο δυνατό τρόπο.

Οι OTAs κατανοούν την προσπάθεια που γίνεται για τον καλύτερο συνδυασμό αξίας – εμπειρίας και το χρησιμοποιούν προς όφελός τους. Πιστεύεται ότι οι ξενοδόχοι στο σύνολό τους δε δίνουν την απαραίτητη προσοχή στο ζήτημα αυτό. Έτσι οι ξενοδόχοι φαίνεται ότι είναι έξω από την ιδέα που σχετίζεται με το τι πραγματικά χρειάζεται ο πελάτης. Επομένως, οι ξενοδόχοι δίνοντας την ευκαιρία να εμπλακούν σε όλα αυτό το ζήτημα οι OTAs, είναι αναγκασμένοι να υποστούν άλλο ένα αρνητικό στοιχείο, γιατί εκτός από τα υψηλά κόστη (όπως προμήθειες, ακυρώσεις, μεταφορές σε άλλα ξενοδοχεία λόγω overbooking κ.α.) πρέπει να έρθουν αντιμέτωποι και με την αύξηση των προμηθειών και ειδικά σε καιρούς που η Εναλλακτική Επίλυση Διαφορών (ΕΕΔ)¹⁰¹ βρισκόταν σε πτώση.

Το πρόβλημα της συλλογής των πληροφοριών

Οι OTAs χρησιμοποιούν όλες τις πληροφορίες, οι οποίες συλλέγονται με την πάροδο των χρόνων και αναπτύσσουν διάφορα προγράμματα πιστότητας, με τα οποία μπορούν να επικοινωνούν εύκολα και άμεσα με τους επισκέπτες τους, καθώς ήδη γνωρίζουν τι είναι αυτό που αναζητούν. Το τελικό αποτέλεσμα είναι ότι αυτοί οι πελάτες, οι οποίοι χρησιμοποιούν τους OTAs, δεν επισκέπτονται ποτέ την ιστοσελίδα του ξενοδοχείου για να κάνουν κάποια κράτηση. Θα απευθυνθούν

¹⁰¹ Η εναλλακτική επίλυση διαφορών (ΕΕΔ) αφορά τη βοήθεια στους καταναλωτές να επιλύουν τις διαφορές με τους εμπόρους όταν ανακύπτει πρόβλημα με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που οι καταναλωτές αγόρασαν, «Τι είναι η εναλλακτική επίλυση διαφορών (ΕΕΔ) για τους καταναλωτές;», http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-840_el.htm, Ημ. Πρόσβασης 31/1/2016]

κατευθείαν στην ιστοσελίδα των ΟΤAs, γιατί ήδη την έχουν συνηθίσει, είναι πιο εύχρηστη και περισσότερο επωφελής για αυτούς. Έτσι, οι ξενοδόχοι πρέπει να σκεφτούν τις τιμές σε συνδυασμό με τα διάφορα προγράμματα πιστότητας που δημιουργούνται, τα οποία από κοινού θα τους επιτρέψουν να έχουν μία καλύτερη επαφή με το πελατειακό τους κοινό.

Αξία εμπορικού σήματος

Συνήθως όταν κάποιος ταξιδιώτης πληκτρολογήσει το όνομα του ξενοδοχείου στην Google, σημαίνει ότι γνωρίζει ήδη το ξενοδοχείο αυτό. Σημαίνει επίσης, τις περισσότερες φορές, ότι είσαι πελάτης του ξενοδοχείου.

Αφού πληκτρολογήσει λοιπόν το όνομά του, θα έχει τη δυνατότητα να παρατηρήσει το τι γίνεται στην Google. Αρχικά, πολλά ξενοδοχεία θα εμφανιστούν στην οθόνη. Αυτό θα συμβεί γιατί οι ξενοδόχοι έχουν παραχωρήσει το δικαίωμα αυτό στους ΟΤAs ν' αγοράζουν και να πουλούν τα ξενοδοχειακά προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Είναι πολύ πιθανό κάποιος ενδιαφερόμενος, κατά την επίσκεψή του στην Google να βρει διαφημίσεις για κρατήσεις ξενοδοχείων. Επιπλέον, θα ανακάλυπτε ότι εμφανίζονται και άλλα ξενοδοχεία, τα οποία θα πρόσφεραν στο καταναλωτικό κοινό καλύτερη τιμή από το συγκεκριμένο ξενοδοχείο που ψάχνει ο επισκέπτης. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας είναι ότι ο πελάτης θα αποκλείσει το ξενοδοχείο που αναζητούσε αρχικά και θα στρέψει το ενδιαφέρον του προς ένα άλλο το οποίο θα του προσφέρει καλύτερη τιμή προφανώς και συμπερασματικά θα κάνει την κράτηση.

Συμπέρασμα

Εκτός από τη διαφήμιση που προσφέρουν λοιπόν οι ΟΤAs και όλα τα υπόλοιπα θετικά στοιχεία που μπορούν να αποκομίσουν χρησιμοποιώντας τους, οι ξενοδόχοι δεν πρέπει να αρνούνται να αναλογιστούν και τα αρνητικά στοιχεία που προκύπτουν. Στις μέρες μας, θα ήταν αρκετά αναγκαίο οι ξενοδόχοι να αποκτήσουν και πάλι τον έλεγχο της επιχείρησής τους και των απευθείας κρατήσεων με τον πελάτη, να ακολουθούν συγκεκριμένες στρατηγικές Marketing, καθώς και να

προωθήσει το θέμα της εμπειρίας του πελάτη, η οποία και αντανακλάται στην αξιολόγηση που θα κάνει.

3.1.2 Αναγνώριση ευκαιρίας κέρδους

Η Booking.com ιδρύθηκε το 1996 και είναι μία εταιρεία online κρατήσεων καταλυμάτων σε όλο τον κόσμο. Καθημερινά γίνονται κρατήσεις για περισσότερες από 950.000 διανυκτερεύσεις, παρέχοντας ποικιλία από μικρά, οικογενειακά διοικούμενα bed and breakfast, μέχρι πολυτελή διαμερίσματα και σουίτες πολυτελείας 5 αστέρων. Πραγματικά διεθνής, η Booking.com είναι διαθέσιμη σε περισσότερες από 40 γλώσσες και προσφέρει πάνω από 855.677 ενεργά καταλύματα σε 221 χώρες και περιφέρειες¹⁰².

Πώς λειτουργεί η Booking.com¹⁰³:

Τα τελευταία χρόνια, πραγματοποιήθηκε μία μελέτη (από τον Business Development Director της Nelios.com) σύμφωνα με το πως η Booking.com χειρίζεται ένα μέρος της διαφημιστικής της καμπάνιας στο Google Adwords. Πέρα από τις διαφημίσεις που κάνουν σε επίπεδο προορισμών (hotels in Athens, hotels in London κτλ) κάνουν πολύ μεγάλη καμπάνια και σε επίπεδο ξενοδοχείου. Κάνοντας αναζήτηση για οποιοδήποτε ξενοδοχείο στον πλανήτη (προφανώς που είναι καταχωρημένο στον κατάλόγό της), υπάρχει αντίστοιχη διαφήμιση της Booking.com. Δείτε το παρακάτω παράδειγμα:

Ενδεικτική Αναζήτηση 1 (Ξενοδοχείο Katikies Σαντορίνη):

¹⁰² «Η Booking.com», www.booking.com/content/about.el.html, [Ημ. Πρόσβασης 23/1/2016]

¹⁰³ «Πώς η Booking.com “αρπάζει” απευθείας κρατήσεις από τους ξενοδόχους, <http://traveldailynews.gr/columns/article/2307>, [Ημ. Πρόσβασης 23/1/2016]

The screenshot shows a Google search for "katikies santorini". The search results include:

- Search bar: "google" logo and "katikies santorini" text.
- Results summary: "About 140,000 results (0.18 seconds)".
- Advertisement for "Katikies Hotel, Oía | Booking.com" with a 5-star rating and 1,272 reviews. Text: "Book at Katikies Hotel, Oía. No reservation costs. Great rates 2,033 people +1'd Booking.com".
- Search result for "Katikies Santorini Luxury Hotels | Santorini Hotels Cyclades Greece" with URL "www.katikies.com/ - Cached". Text: "Katikies Santorini Luxury Hotels, provokes powerful emotions, from the moment one first approaches the imposing Caldera, amongst the natural wonders of ... Place page".
- Location pin for "Oía Mystique, Santorini-Oía --, Greece 22860-71401".
- Two snippets: "Katikies The Hotel" (Katikies Hotel in Oia Santorini is a sublime conceptual landmark ...) and "Villa Katikies" (villa holidays at Villa Katikies in Santorini, Greece are perfectly ...).

Ψάχνοντας παράδειγμα για το ξενοδοχείο Katikies στη Σαντορίνη, η Booking.com βγαίνει πρώτη στο πλαίσιο των διαφημίσεων και αμέσως μετά το επίσημο website του ξενοδοχείου. Η διαφήμιση που εμφανίζουν είναι απολύτως στοχευόμενη έχοντας βελτιστοποιήσει τον τίτλο, τη διεύθυνση, την περιγραφή και φυσικά πατώντας την κατευθύνει τον χρήστη στη σελίδα καταχώρησης του συγκεκριμένου ξενοδοχείου στο website τους.

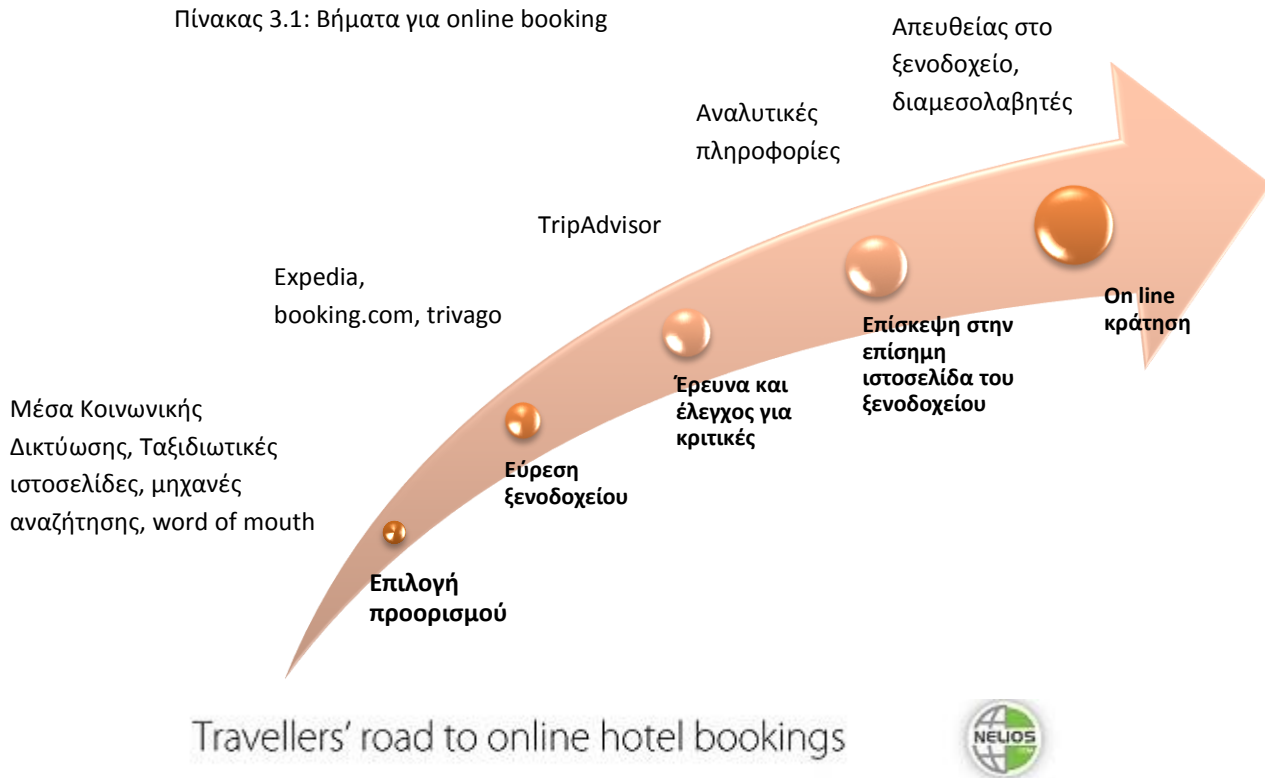
Στο σημείο αυτό είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι αν και απαιτείται τεράστιος όγκος δουλειάς για να υλοποιηθεί κάτι τέτοιο, η πλειοψηφία των περιπτώσεων, βασίζονται πιθανότατα σε δύο βασικούς άξονες:

Κόστος: Keywords τα οποία είναι γεωγραφικά, όπως Ξενοδοχεία Αθήνα, London Hotels κοστίζουν στις περισσότερες περιπτώσεις πάνω από 1 ευρώ και πολλές φορές πάνω και από 1,5 ευρώ ανά κλικ. Δηλαδή στα 100 κλικ πληρώνουν 100 με 150 ευρώ. Εάν κάνουν 3 κρατήσεις με 15% προμήθεια, που είναι η ελάχιστη δυνατή, δεν είναι βέβαιο ότι κάνουν απόσβεση της δαπάνης τους. Στην περίπτωση της διαφήμισης σε επίπεδο ξενοδοχείου το κόστος πέφτει στα 0,20 με 0,30 ευρώ ανά κλικ. Σαφώς οι επισκέψεις είναι λιγότερες σε αυτή την περίπτωση όμως υπάρχουν 2

βασικά πλεονεκτήματα. Μειώνουν το κόστος διαφήμισης και προσελκύουν περισσότερο στοχευμένες επισκέψεις γιατί είναι διαφορετικό να ψάχνει κάποιος γενικά ξενοδοχεία σε μία περιοχή και διαφορετικό να ψάχνει ένα συγκεκριμένο. Η μετατρεψιμότητα αυτή είναι εξαιρετικά υψηλότερη.

Καταναλωτική συμπεριφορά: Έρευνες διεθνώς έχουν δείξει ότι τα βήματα που ακολουθεί ο εν δυνάμει καταναλωτής, ο οποίος θέλει να κλείσει online ξενοδοχείο είναι τα ακόλουθα:

Πίνακας 3.1: Βήματα για online booking



1. Επιλογή προορισμού
2. Αναζήτηση ξενοδοχείων σε μεγάλα websites (Expedia, Tour Operators, OTAs) τα οποία έχουν συγκεντρωμένο μεγάλο αριθμό ξενοδοχείων και διευκολύνουν την έρευνα
3. Εφόσον εντοπίσουν 3-4 ξενοδοχεία που τους ενδιαφέρουν, ελέγχουν τα reviews που έχουν σε websites όπως TripAdvisor και HolidayWatchDog
4. Επισκέπτονται τα επίσημα websites των ξενοδοχείων για περισσότερες πληροφορίες. Πάνω από 90% όσων κλείνουν online ξενοδοχείο επισκέπτονται το επίσημο website των ξενοδοχείων που σκέφτονται να κλείσουν

5. Αποφασίζουν εάν θα κάνουν απευθείας κράτηση από website του ξενοδοχείου ή από τρίτους.

Το τέταρτο βήμα είναι το μυστικό, το οποίο εκμεταλλεύεται η Booking.com. Προφανώς οι επισκέπτες δεν γνωρίζουν το website του ξενοδοχείου γι' αυτό και ψάχνουν στο Google.

Οι χρήστες κάνουν αναζήτηση στο Google με το όνομα του ξενοδοχείου ακόμα και σε πολλές διαφορετικές περιπτώσεις εκτός των παραπάνω βημάτων. Για παράδειγμα βλέποντας καταχώρηση σε ένα περιοδικό, από πρόταση ενός φίλου (Word of mouth), σε διαφήμιση στην τηλεόραση ή στο ραδιόφωνο και πολλά άλλα. Με αυτό τον τρόπο, όπως ήδη έχει αναφερθεί καταλήγουν στο site της Booking.com, κάνοντας και στη συνέχεια την αντίστοιχη κράτηση που τους ενδιαφέρει.

Συμπερασματικά, εάν σκεφτούμε ότι η Booking.com κάνει διαφήμιση για περίπου 100.000 ξενοδοχεία, πετυχαίνει τουλάχιστον 430.000.000 εμφανίσεις από αυτή τη στρατηγική ανά τρίμηνο δηλαδή πάνω από 1.000.000.000 εμφανίσεις το χρόνο. Ο όγκος των κρατήσεων που πετυχαίνουν από αυτή τη στρατηγική είναι μεγάλος και μάλιστα με πολύ καλό ποσοστό κέρδους σε σχέση με τη διαφημιστική δαπάνη. Μέρος των κρατήσεων αυτών προοριζόταν για απευθείας κρατήσεις στα επίσημα websites των ξενοδοχείων, οι οποίες τελικά δεν πραγματοποιήθηκαν. Τη στρατηγική αυτή αρχίζουν να την ακολουθούν πλέον πολλά online travel agencies δεδομένου ότι οι προμήθειες συρρικνώνονται, τα περιθώρια κέρδους στενεύουν οπότε ψάχνουν συνεχώς φθηνά στοχευμένα keywords.

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει σήμερα η Booking.com:

Τα ξενοδοχεία στη Γαλλία ήταν οι δεύτεροι (κατόπιν της Γερμανίας) που εναντιώθηκαν απέναντι στο σύστημα κρατήσεων της Booking.com, κερδίζοντας έτσι και το δικαίωμα να διαθέτουν τα δωμάτιά τους σε χαμηλότερες τιμές από το

online σύστημα κρατήσεων της, σύμφωνα με την υπηρεσία ενημέρωσης της Ένωσης Ξενοδόχων, Εστιατορίων και καφετεριών της Ευρώπης¹⁰⁴.

Στις αρχές Ιουλίου του 2015 η Γαλλία θέσπισε ένα νόμο που ανατρέπει τις συμφωνίες μεταξύ ξενοδόχων και online ταξιδιωτικών πρακτορείων, οι οποίες προέβλεπαν ότι τα ξενοδοχεία δε μπορούσαν να δίνουν τα δωμάτιά τους σε χαμηλότερες τιμές από εκείνη που προσφέρουν τα online πρακτορεία.

Στόχος ήταν να περιοριστεί το μονοπώλιο που έχει στα online συστήματα κρατήσεων η Booking.com, μέσω της οποίας γίνεται το 70% των διαδικτυακών κρατήσεων ξενοδοχειακών δωματίων στη Γαλλία.

Οι γάλλοι ξενοδόχοι πιστεύουν ότι με το νέο νόμο μπορούν να αυξήσουν τις πωλήσεις που γίνονται στα δικά τους site και μέσω τηλεφώνου. Κατά την άποψή τους, ανάμεσα στην Booking.com και στο site του ξενοδοχείου, ο πελάτης προτιμά να παραμείνει στην ιστοσελίδα του ξενοδοχείου, ειδικά αν η τιμή είναι μικρότερη.

Και σε αυτό το σημείο η Etripforall κάνει την εμφάνισή της..

Η απευθείας επαφή του ξενοδόχου με τον πελάτη, η κράτηση που θα γίνει χωρίς να αναγκαστεί ο ξενοδόχος να πληρώσει καμία απολύτως προμήθεια, τα πολλαπλά κριτήρια που έχει ο πελάτης προκειμένου να καταλήξει στο ακριβές ξενοδοχείο / κατάλυμα που τον ενδιαφέρει εξοικονομώντας πολύτιμο χρόνο, είναι κάποια μόλις από τα καινοτόμα στοιχεία που προσφέρει η διαδικτυακή αυτή πύλη στους ενδιαφερόμενους.

3.1.3 Παρουσίαση του site¹⁰⁵

Η Etripforall είναι ένας διεθνής πάροχος ταξιδιωτικών υπηρεσιών. Ως βασική δραστηριότητα θεωρείται η παροχή ταξιδιωτικών υπηρεσιών σε μεμονωμένους ταξιδιώτες, φέρνοντας τους πιο κοντά στο ξενοδοχείο ή στους προμηθευτές καταλύματος, ώστε να επιλέξουν το κατάλληλο κατάλυμα, σύμφωνα με τις

¹⁰⁴ «Γαλλικά ξενοδοχεία vs. Booking.com: μπορούν τώρα να διαθέτουν τα δωμάτια σε χαμηλότερες τιμές», <http://www.tornosnews.gr/permalink/11492.html>, [Πρόσβαση 23/1/2016]

¹⁰⁵ Επίσημο site της Etripforall, www.etripforall.com, [Ημ. Πρόσβασης, 24/1/2016]

προσδοκίες τους, στις χαμηλότερες τιμές, συγκριτικά με οποιοδήποτε άλλο σύστημα online κρατήσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι για τις κρατήσεις που γίνονται μέσω της Etripforall, το ξενοδοχείο δεν θα πληρώσει καμία προμήθεια. Η Etripforall λοιπόν, είναι ένα διαδραστικό online σύστημα κρατήσεων που επιτρέπει στον ενδιαφερόμενο την αναζήτηση μέσω του συστήματος, την επιλογή και την κράτηση ενός ξενοδοχείου ή ενός καταλύματος, σύμφωνα με τις απαιτήσεις του.

Η Etripforall όμως δε σταματάει εκεί τη λειτουργία της. Οι προσπάθειες για την ανάπτυξη συστημάτων και υπηρεσιών απευθείας διασύνδεσης μεταξύ των ανθρώπων θα συνεχιστεί. Εκτός από τον τουρισμό, σχεδιάζεται η επέκταση της εμπλοκής και σε άλλους τομείς, όπως το εμπόριο και τις υπηρεσίες, συνδέοντας άμεσα (on line) τους ταξιδιώτες και καταναλωτές, με τους προμηθευτές, έτσι ώστε να μπορούν να συλλέγουν όλες τις αναγκαίες πληροφορίες, για την υπηρεσία ή το προϊόν που αναζητούν, να επιλέγουν και να δίνουν την παραγγελία τους γρήγορα, αποτελεσματικά και οικονομικά.

Μελλοντικό στόχο αποτελεί η παροχή μιας εκτεταμένης γκάμας υπηρεσιών παγκοσμίως, αρχικά μιας μεγάλης ποικιλίας ξενοδοχείων όπως ήδη έχει αναφερθεί και σύντομα αεροπορικών εισιτηρίων, διαμερισμάτων, εκδρομών, κρουαζιέρων, ενοικιάσεων αυτοκινήτων, κρατήσεων σε εστιατόρια, γκολφ και Spa, καθώς και υπηρεσιών θυρωρού – υποστηριζόμενες από ομάδα επίλεκτων εμπειρογνομόνων της εταιρείας.

Η Etripforall, ως πάροχος τουριστικών υπηρεσιών «μιας στάσης», που συνδυάζουν την τεχνολογία άμεσης σύνδεσης με την τεχνογνωσία, έχει την δυνατότητα της παροχής μιας ευρείας γκάμας προϊόντων σε ανταγωνιστικές τιμές. Το πλήρως διαδραστικό και φιλικό online σύστημα κρατήσεων, εξασφαλίζει 24ωρη απευθείας πρόσβαση και σύνδεση με τα συνδεδεμένα με το σύστημα ξενοδοχεία προσφέροντας χαμηλές τιμές και επιτρέπει στους ενδιαφερόμενους να κάνουν την κράτηση την οποία επέλεξαν και να λαμβάνουν επιβεβαίωση της κράτησης σε πραγματικό χρόνο. Ο καταναλωτής – ταξιδιώτης έχει τη δυνατότητα να επιλέξει αυτό που τον ενδιαφέρει μέσα από μία μεγάλη γκάμα ξενοδοχείων, καθώς η ιστοσελίδα περιλαμβάνει από boutique ξενοδοχεία μέχρι μεγάλες διεθνείς

αλυσίδες ξενοδοχείων. Από ξενοδοχεία χαμηλού κόστους μέχρι πολυτελή ξενοδοχεία για όλες τις προτιμήσεις.

Χρησιμοποιώντας την ιστοσελίδα, ο χρήστης μπορεί να δει τιμές δωματίων, να ελέγξει την διαθεσιμότητα τους και να κάνει άμεση κράτηση. Το σύστημα επιτρέπει επίσης στον χρήστη την πρόσβαση σε συγκεκριμένες πληροφορίες σχετικές με το ξενοδοχείο, συμπεριλαμβανομένων των πληροφοριών σχετικά με τις προσφερόμενες ανέσεις καθώς και χάρτη της τοποθεσίας στην οποία βρίσκεται το ξενοδοχείο, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα της άμεσης παρακολούθησης μιας κράτησης.

Το όραμα λοιπόν αυτής της τουριστικής διαδικτυακής ιστοσελίδας, σύμφωνα με τα όσα έχουν αναγραφεί μέχρι στιγμής, αναφέρεται χαρακτηριστικά απαντώντας στην ερώτηση «πού θα ήθελε να φτάσει η επιχείρηση στο μέλλον»:

«Όραμά μας είναι η ταχύτατη καθιέρωσή μας τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά, με πρωταρχικό μας στοιχείο πάντα την άμεση εξυπηρέτηση του πελάτη».

Επιπλέον, η αποστολή της επιχείρησης που αναγράφεται παρακάτω, δείχνει με ξεκάθαρο τρόπο στους ενδιαφερόμενους αλλά και στους εργαζόμενους της το λόγο για τον οποίο ιδρύθηκε:

«Η δημιουργία διαδικτυακής πύλης, όπου οι προμηθευτές φιλοξενίας θα είναι σε θέση να προωθούν το τουριστικό προϊόν τους ή την υπηρεσία τους, άνευ προμήθειας, με γρήγορο και οικονομικό τρόπο, δίνοντας έτσι στους ενδιαφερόμενους την ευκαιρία να οργανώσουν το ταξίδι τους».

Για να δώσει αυτό το μήνυμα η επιχείρηση με αυτό τον ξεκάθαρο τρόπο, χρησιμοποίησε τρία βασικά στοιχεία για την υλοποίησή της: το διακριτό της σημείο, τη συνεισφορά, καθώς και την αγορά στόχο. Πιο συγκεκριμένα, οι ταξιδιώτες που επισκέπτονται την ιστοσελίδα είναι η αγορά στόχος, η σχεδίαση οποιοδήποτε ταξιδιού σύμφωνα με τις προσδοκίες τους αποτελεί το διακριτό σημείο και η συνεισφορά στην αποστολή της επιχείρησης αποτυπώνεται μέσω του γρήγορου και άμεσου τρόπου που θα εξυπηρετούνται οι ταξιδιώτες.

Τέλος, ο τρόπος με τον οποίο επιλέχθηκε να γίνει γνωστή η επιχείρηση και ειδικότερα το σλόγκαν με το οποίο αποφάσισε να προωθήσει τις παρεχόμενες υπηρεσίες της είναι το εξής:

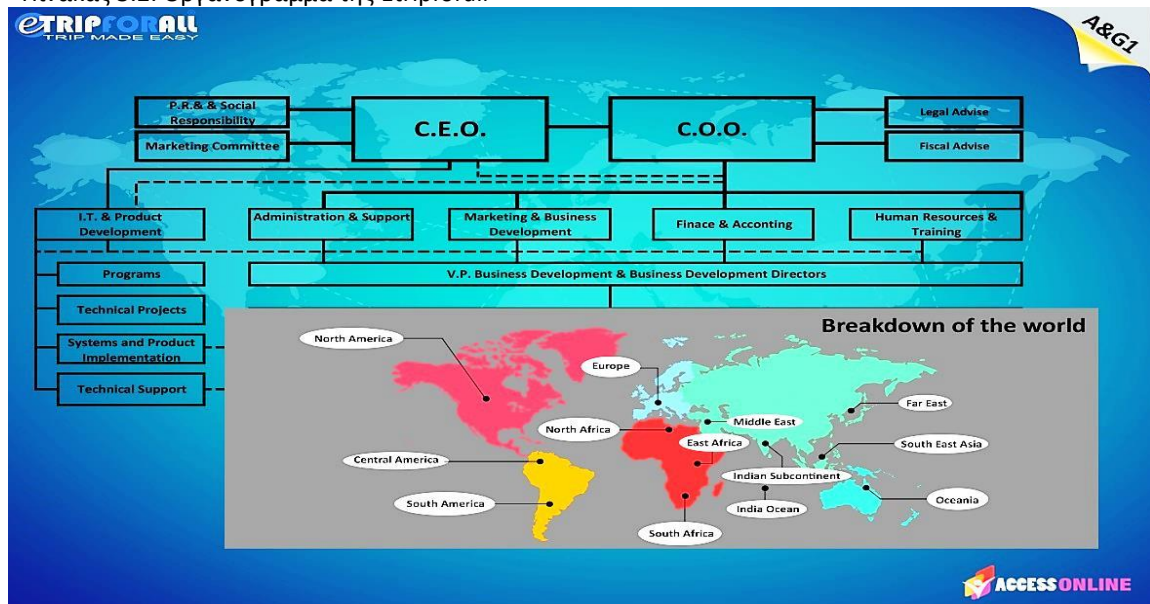
«Ο σχεδιασμός του ταξιδιού γίνεται πλέον εύκολος».

Το οργανόγραμμα της επιχείρησης:

Στο οργανόγραμμα παρουσιάζονται οι θέσεις εργασίας και οι σχέσεις εξουσίας. Ένα οργανόγραμμα είναι η γραφική απεικόνιση της οργανωτικής δομής μίας δραστηριότητας. Όμως, κάθε φορά που μεταβάλλεται η οργανωτική δομή της επιχείρησης, είναι αληθές ότι θα πρέπει να μεταβάλλεται και το οργανόγραμμα. Επιπλέον, όταν λειτουργεί σωστά και ορθά το οργανόγραμμα, διευκολύνονται και όλες οι άλλες λειτουργίες όπως για παράδειγμα η Διοίκηση, ο έλεγχος όπως και η επικοινωνία μεταξύ τους. Το οργανόγραμμα πρέπει να παρουσιάζεται με τρόπο που να δείχνει τις σχέσεις με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Στη συνέχεια παρατίθεται το οργανόγραμμα της Etripforall δείχνοντας με σαφή τρόπο την ιεραρχία που πρέπει να ακολουθείτε κατά τη λειτουργία της επιχείρησης, τις χώρες που διαθέτει η επιχείρηση εκπροσώπους, καθώς και την ανάθεση αρμοδιοτήτων του κάθε τμήματος από την αντίστοιχη αρμόδια διεύθυνση.

Πίνακας 3.2: Οργανόγραμμα της Etripforall



Πηγή: Διοικητικό προσωπικό της Etripforall

Όπως διαπιστώνεται και από τον πίνακα 3.2 στην κορυφή του οργανογράμματος και ταυτόχρονα και στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται ο Διευθύνων Σύμβουλος / CEO (Chief Executive Officer) και μαζί με τον COO (Chief Operating Officer), είναι αρμόδιοι για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Επιπλέον, οι διευθύνσεις που αποτελούν τον κύριο κορμό της επιχείρησης είναι οι εξής: Πληροφοριακά συστήματα και ανάπτυξη προϊόντος, Διοίκηση, Μάρκετινγκ και Έρευνα & Ανάπτυξη, Οικονομική Διεύθυνση και τέλος Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού. Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητη η αναφορά στο ότι κάθε διεύθυνση απαρτίζεται από κάποιον διευθυντή σε κάθε μία από τις 13 χώρες ξεχωριστά στις οποίες δραστηριοποιείται η επιχείρηση, καθώς και κάθε διεύθυνση διαθέτει και τα αντίστοιχα αρμόδια τμήματά της για την καλύτερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία της (π.χ.: η διεύθυνση πληροφορικής διαθέτει το τμήμα των προγραμματιστών, της τεχνικής υποστήριξης κ.α.).

3.1.4 Οφέλη ταξιδιωτών από τη χρήση του Etripforall

Η ιστοσελίδα η οποία έχει δημιουργηθεί, σκοπό έχει να φέρει τους ενδιαφερόμενους σε άμεση επικοινωνία με το ξενοδοχείο. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η άμεση επικοινωνία μεταξύ ξενοδοχείου και ταξιδιώτη και επειδή από αυτή την διαδικασία η Etripforall δεν λαμβάνει προμήθεια πιστεύεται ότι οι τιμές των ξενοδοχείων θα είναι ικανοποιητικές.

Στο μέλλον, οι ταξιδιώτες θα είναι σε θέση να προγραμματίσουν το δικό τους πρόγραμμα ταξιδιού προσαρμοσμένο στις δικές τους ανάγκες, σε ανταγωνιστικές τιμές.

Αξιοπιστία, εξυπηρέτηση, ηρεμία, ποιότητα και ποικιλία προϊόντων και υπηρεσιών από τις οποίες έχουν οι καταναλωτές την ευκαιρία να επιλέξουν, μαζί με την επαγγελματική εξυπηρέτηση, είναι μερικά μόνο από τα χαρακτηριστικά που μπορούν να περιμένουν από την ιστοσελίδα, καθώς και από τα ξενοδοχεία και τους λοιπούς συνεργάτες που επιλέγονται για να συνεργαστούν με την επιχείρηση.

Πιο συγκεκριμένα, όπως ήδη έχει αναφερθεί και παραπάνω, εξαιτίας του γεγονότος ότι η εταιρεία δε λαμβάνει καμία προμήθεια από τα ξενοδοχεία ή τους λοιπούς παρόχους καταλύματος φιλοξενίας, αναμένεται οι τιμές των ξενοδοχείων και

λοιπών καταλυμάτων να είναι οι χαμηλότερες που μπορεί κανείς να βρει στην αγορά. Επιπλέον, μέσω της ιστοσελίδας, παρέχονται τα αναγκαία εργαλεία έτσι ώστε κάθε ξενοδοχείο ή πάροχος καταλύματος φιλοξενίας να είναι σε θέση να ανεβάσει στο σύστημα λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις ανέσεις δωματίου, τις εγκαταστάσεις ξενοδοχείου, φωτογραφίες, πληροφορίες περιοχής και χάρτη ενώ η δικτυακή πύλη έχει την δυνατότητα παροχής λεπτομερών πληροφοριών για όλες τις άλλες υπηρεσίες που είναι αναγκαίες για την οργάνωση ενός ταξιδιού ανάλογα με τις επιθυμίες, τις ιδιαιτερότητες του ταξιδιού και τις προσδοκίες των πελατών. Όσον αφορά τους υπόλοιπους προμηθευτές Φιλοξενίας (ενοικιάσεις αυτοκινήτων, εισιτήρια ταξιδιού, και λοιπές υπηρεσίες που θα προσφέρονται στο μέλλον), είναι πρόθεση της επιχείρησης να επιλέξει εκείνους τους προμηθευτές οι οποίοι θα να είναι σε θέση να προσφέρουν απευθείας στους καταναλωτές, τις πλέον ελκυστικές τιμές που διατίθενται στην αγορά.

Όλες οι παραπάνω διαδικασίες όμως δε θα μπορέσουν να επιτευχθούν αν δε γίνει σωστή επιλογή προμηθευτών. Για το λόγο αυτό η εταιρεία απευθύνεται μόνο σε αξιόπιστους και καταξιωμένους συνεργάτες παροχής υπηρεσιών φιλοξενίας, στην Ελλάδα και στο Εξωτερικό. Με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η προσφορά ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η προσφορά όμως αυτή ολοκληρώνεται με τη συνεχή λειτουργία της επιχείρησης 7 ημέρες την εβδομάδα, σε 24ωρη βάση, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους ταξιδιώτες να προβούν στην οργάνωση του ταξιδιού τους, εύκολα γρήγορα και σε ανταγωνιστικές τιμές. Είναι αξιοσημείωτο ότι όλες οι υπηρεσίες που προσφέρονται στην ιστοσελίδα αυτή, διέπονται από εντιμότητα, διαφάνεια και ακεραιότητα.

Η απολύτως αφοσιωμένη ομάδα της επιχείρησης, παρέχει καθοδήγηση, τεχνική υπηρεσία και αξιόπιστη υποστήριξη και στα δύο άκρα της διαδικασίας προσφοράς υπηρεσιών, προς τους προμηθευτές (Ξενοδοχεία και λοιποί πάροχοι καταλύματος φιλοξενίας), καθώς και προς τους ενδιαφερόμενους ταξιδιώτες και τους επισκέπτες τους.

Είναι λοιπόν φανερό, ότι η εταιρεία αυτή είναι απολύτως πελατοκεντρική. Κατ' αυτό τον τρόπο πρωταρχικό στόχο έχει η ικανοποίηση του πελάτη άμεσα, με

εντιμότητα και επαγγελματισμό, αναλαμβάνοντας την κυριότητα των προβλημάτων τους και ανταποκρινόμενοι άμεσα και επικοινωνητικά στις απαιτήσεις τους.

3.1.5 Δυνατότητες και οφέλη ξενοδόχων από τη χρήση του Etripforall

Όλοι οι ξενοδόχοι από τη χρονική στιγμή που θα συνεργαστούν με την επιχείρηση, θα έχουν την ευκαιρία να παρουσιάζουν της ταξιδιώτες γενικές πληροφορίες για:

- Το Ξενοδοχείο/κατάλυμα
- Της εγκαταστάσεις του ξενοδοχείου/καταλύματος και προσφερόμενες υπηρεσίες
- Της παροχές δωματίων
- Της δραστηριότητες που προσφέρει το Ξενοδοχείο/κατάλυμα στον επισκέπτη

Επιπλέον, για την καλύτερη εξυπηρέτηση των ταξιδιωτών, θα παρέχεται:

- Χάρτης τοποθεσίας με το στίγμα του Ξενοδοχείου/καταλύματος για εύκολη πρόσβαση
- 20 φωτογραφίες παρουσίασης & 1 γενική φωτογραφία για κάθε δωμάτιο (ισχύει για όσους τύπους δωματίων διαθέτει)
- Παρουσίαση του Ξενοδοχείου/Καταλύματος σε Βίντεο αν διαθέτει.

Η ενημέρωση της των ενδιαφερόμενων δε σταματάει εδώ:

- Το ξενοδοχείο/κατάλυμα έχει πρόσβαση στο Control panel διαχείρισης δωματίων, με όνομα και κωδικό πρόσβασης, που θα του σταλεί από την εταιρεία (Έτσι έχει δυνατότητα διαχείρισης τιμών, κειμένων, αλλαγής φωτογραφιών και παροχών).
- Ενημερώνεται σχετικά με την επισκεψιμότητα, και τον αριθμό κρατήσεων που ελήφθησαν μέσω του συστήματος.
- Υπάρχει δυνατότητα προσφορών και δημιουργία πακέτου διαμονής. Το ξενοδοχείο/κατάλυμα έχει την δυνατότητα να αναπροσαρμόζει την τιμή δωματίου (όσες φορές θέλει) αναγράφοντας το ποσοστό έκπτωσης ή την ειδική τιμή που προσφέρεται. Το ρολόι λήξης της προσφοράς είναι εμφανές κατά την διάρκειά της.

- Οι προσφορές μεταφέρονται αυτόματα από το σύστημα διαχείρισης στη γενική σελίδα προσφορών της www.etripforall.com
- Το ξενοδοχείο/Κατάλυμα μπορεί να προσαρμόζει της τιμές του σύμφωνα με της απαιτήσεις της αγοράς, όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο.

Όσον αφορά τη διαχείριση των κρατήσεων:

- Η διαχείριση του τμήματος δωματίων είναι δυνατή μέσω του ονόματος και κωδικού πρόσβασης που δίνεται από την εταιρεία.
- Υπάρχει άμεση επικοινωνία με τον πελάτη μέσω του συστήματος κρατήσεων το οποίο διαχειρίζεται το ξενοδοχείο/κατάλυμα και η διαχείριση οικονομικών συναλλαγών που αφορούν της κρατήσεις δωματίων είναι γρήγορη, άμεση και ασφαλής.

Η διαδικασία λοιπόν που θα πρέπει να ακολουθήσει ο πελάτης προκειμένου να κάνει την κράτησή του, θα ξεκινάει συμπληρώνοντας την ανάλογη φόρμα κράτησης και όταν θα συμπληρώσει τα ανάλογα στοιχεία θα του ζητηθεί τρόπος πληρωμής. Στη συνέχεια θα έχει δύο επιλογές : 1) τηλεφωνική επικοινωνία με τον ξενοδόχο 2) δήλωση στοιχείων πιστωτικής κάρτας όπου θα χρεώνεται κατά την άφιξη του πελάτη στο ξενοδοχείο.

Της ήδη συνηθίζεται τα τελευταία χρόνια, όλα τα ξενοδοχεία δέχονται κριτικές για τον τρόπο και το χρόνο που διεκπεραιώνουν της διαδικασίες της, αλλά και για το τελικό αποτέλεσμα που προσφέρουν στον καταναλωτή. Για το λόγο αυτό και στο Etripforall οι πελάτες θα έχουν τη δυνατότητα να αναγράφουν τα σχόλια και της κριτικές της:

- Κριτικές – σχόλια όπου επιτρέπονται μόνο σε όσους έχουν προβεί σε κράτηση. Όλοι της θα έχουν τη δυνατότητα να διαβάσουν της κριτικές και τα σχόλια που έχουν γραφτεί από της πελάτες.
- Φόρμα κράτησης δωματίου | online Επικοινωνία μεταξύ πελάτη και ξενοδόχου (ο ξενοδόχος παραλαμβάνει στο Email που έχει δηλώσει στην επιχείρηση μια φόρμα με πλήρη στοιχεία του πελάτη τηλέφωνο επικοινωνίας κ.λ.π).
- Σύνδεση με σελίδα Facebook .

Σύμφωνα λοιπόν με της αυτές της δυνατότητες που έχουν αναφερθεί ως τώρα και με της οποίες ο ξενοδόχος εξοικονομεί χρόνο αλλά και χρήματα, τα πραγματικά οφέλη που αποκομίζει είναι τα εξής:

- ✓ Μέσω της www.etriforall.com το ξενοδοχείο θα παρουσιάζεται διεθνώς.
- ✓ Καταργούνται οι μεσάζοντες και προωθείται το ξενοδοχείο, μέσω της άμεσης επαφής με τον ταξιδιώτη.
- ✓ Η κράτηση γίνεται άμεσα στο ξενοδοχείο χωρίς την καταβολή προμήθειας αλλά με την κατάθεση της ποσού που ανέρχεται στα 200 ευρώ ετησίως.
- ✓ Το ξενοδοχείο είναι σε θέση να προσφέρει απευθείας της ενδιαφερόμενους πελάτες του, της καλύτερες δυνατές τιμές του σε σύγκριση με άλλα κανάλια διανομής, παρέχοντάς της τη δυνατότητα να απολαύσουν και να εκτιμήσουν πλήρως τα προερχόμενα εκ του ανταγωνισμού οφέλη.
- ✓ Παρουσιάζοντας οι ενδιαφερόμενοι το ξενοδοχείο της μέσω της www.etriforall.com έχουν πλήρη επιχειρηματική ελευθερία, μπορούν να καθορίζουν το ύψος των τιμών της, και να δημιουργούν τα δικά της πακέτα, ανάλογα με την προσφορά και την ζήτηση.
- ✓ Το ξενοδοχείο έχει πλέον την δυνατότητα να ανταποκριθεί και να αντιδράσει άμεσα της μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς, καθώς και της επιθυμίες των καταναλωτών, ενεργώντας έγκαιρα και εξασφαλίζοντας την ικανοποίηση των πελατών της.
- ✓ Ο ταξιδιώτης είναι πλέον σε θέση να δει σε πραγματικό χρόνο της της πληροφορίες σχετικά με την διαθεσιμότητα, την τιμή, και να επιλέξει το δωμάτιο που της επιθυμεί, προχωρώντας στην on line κράτηση με το ξενοδοχείο.
- ✓ Στην παρουσίαση του ξενοδοχείου εμφανίζονται οι τιμές που επιθυμούν οι ίδιοι οι ξενοδόχοι και οι ιδιοκτήτες καταλυμάτων και η σύγκρισή της με την τιμή πόρτας, καθώς και η αξιολόγηση του μέσω της TripAdvisor.
- ✓ Το ξενοδοχείο πλέον εμφανίζει την αναγκαία πληροφόρηση που έχει ανάγκη να γνωρίζει ο πελάτης, σε σχέση με την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών καθώς και σχέση αξίας/τιμής, που είναι εξίσου πολύ σημαντικό.

3.1.6 SWOT Analysis

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται για την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης, όταν η επιχείρηση πρέπει να λάβει μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει ή με σκοπό την επίτευξή τους. Το αρκτικόλεξο SWOT προκύπτει από τις αγγλικές λέξεις: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats¹⁰⁶.

Σύμφωνα λοιπόν με όλα τα στοιχεία που έχουν αναφερθεί ως τώρα στην εργασία και τις πληροφορίες που δόθηκαν από τους αρμόδιους της εταιρείας, παρουσιάζεται παρακάτω μια συνοπτική SWOT Analysis, δίνοντας μία ξεκάθαρη εικόνα για το περιβάλλον της επιχείρησης.

Ως *δυνατά σημεία* θα μπορούσαν να αναφερθούν:

- Δεν πληρώνουν προμήθεια οι ξενοδόχοι
- Εύκολη πλοήγηση μέσω της ιστοσελίδας και πολλές διαθέσιμες παροχές
- Εξειδικευμένο προσωπικό
- Ευδιάκριτη ιστοσελίδα
- Υψηλά περιθώρια μικτών κερδών, καθώς η εταιρεία δεν αναφέρεται μόνο στην εθνική αγορά αλλά και στην παγκόσμια
- Περιορισμένο ρίσκο για start up εταιρεία
- Νέοι τρόποι για να ενθαρρύνει επαναλαμβανόμενες επισκέψεις
- Δεν έχει υπάρξει μέχρι στιγμής η ανάγκη για δανεισμό από κάποια τράπεζα

Ως *αδύνατα σημεία* θα μπορούσαν να αναφερθούν:

- Οι ανταγωνιστές μπορούν άμεσα να προσφέρουν στο καταναλωτικό κοινό κάτι πανομοιότυπο ή οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές να αλλάξουν όλο το σύστημα κοστολόγησής τους
- Περιορισμένο κόστος για να ιδρυθεί μία διαδικτυακή πύλη (χαμηλά εμπόδια εισόδου)
- Περιορισμένη ευελιξία στην τιμολόγηση

¹⁰⁶ Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., «Οργάνωση και Διοίκηση», εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2002, σελ. 147

- Υψηλά κόστη μεταφοράς εργαζομένων

Ως ευκαιρίες θα μπορούσαν να αναφερθούν:

- Συνεχή και αυξανόμενη ζήτηση για online αγορές στον κλάδο του τουρισμού
- Νέες τεχνολογίες για τη βελτίωση της εμπειρίας των χρηστών
- Αναδυόμενες νέες αγορές που είναι ανεκμετάλλευτες
- Αποτελεσματικότερες τακτικές Marketing

Ως απειλές θα μπορούσαν να αναφερθούν:

- Παγκόσμια οικονομική κρίση
- Πιθανές αλλαγές στη φορολογία που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την επιχείρηση
- Πιθανότητα για αναβάθμιση του λογισμικού προγράμματος περιήγησης των χρηστών

3.1.7 Επιχειρηματικές και επιχειρησιακές στρατηγικές

Η επιχειρηματική στρατηγική¹⁰⁷ ενδιαφέρεται για το πώς η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε ένα συγκεκριμένο κλάδο ή σε μία αγορά. Ενεργοποιείται σε επίπεδο Διεύθυνσης και κυρίως στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών στην αγορά. Επιπλέον, η επιχειρηματική στρατηγική στοχεύει στην αύξηση του περιθωρίου κέρδους για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που αυτή παράγει, καθώς και στο συνδυασμό επιμέρους δραστηριοτήτων προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Τέλος, για να καταφέρει να υπερισχύσει σε ένα τμήμα της αγοράς πρέπει να υιοθετήσει μία στρατηγική που θα της δίνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (δηλαδή θα της δώσει την ικανότητα να δημιουργήσει αξία με έναν τρόπο που οι ανταγωνιστές της δε μπορούν). Για να επιτευχθεί αυτό το αποτέλεσμα, τα στελέχη της επιχείρησης μπορούν να ακολουθήσουν τις στρατηγικές που απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.3: Επιχειρηματικές στρατηγικές

¹⁰⁷ Wheelen T., Hunger D., "Strategic Management and Business Policy", Thirteenth Edition, 2012, Pearson, p. 185-187

| | |
|----------------------|-----------------------|
| ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ | ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ |
| ΕΣΤΙΑΣΗ | |

- ✓ Η στρατηγική διαφοροποίησης έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται προσφέροντας προϊόντα ή υπηρεσίες με γνωρίσματα και μεθόδους τα οποία ο πελάτης τα αντιλαμβάνεται ως διαφορετικά από αυτά των ανταγωνιστών και συνεπώς είναι διατεθειμένος να δεχθεί υψηλότερες τιμές αφού λόγο διαφορετικότητας δε συγκρίνει τις τιμές με αυτές των ανταγωνιστών.
- ✓ Η στρατηγική ηγεσίας κόστους έχει την έννοια ότι η επιχείρηση ανταγωνίζεται με χαμηλό κόστος και τιμές σε όλο το εύρος μίας αγοράς.
- ✓ Η στρατηγική εστίασης έχει την έννοια ότι η επιχείρηση εστιάζει τις προσπάθειές της είτε σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς ώστε να επιτύχει χαμηλότερο κόστος από τους ανταγωνιστές (εστίαση με βάση το κόστος) είτε να μπορέσει να διαφοροποιηθεί από αυτούς (εστίαση με βάση τη διαφοροποίηση).

Ολοκληρώνοντας λοιπόν αυτό το κομμάτι και για να γίνει πιο κατανοητή η ανάλυσή του, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η επιχειρηματική στρατηγική θα πρέπει να απαντά σε ερωτήσεις του τύπου: «Πώς ανταγωνιζόμαστε σ' αυτή την αγορά σήμερα;» καθώς και «Πώς θα ανταγωνιζόμαστε σ' αυτή την αγορά στο μέλλον;».

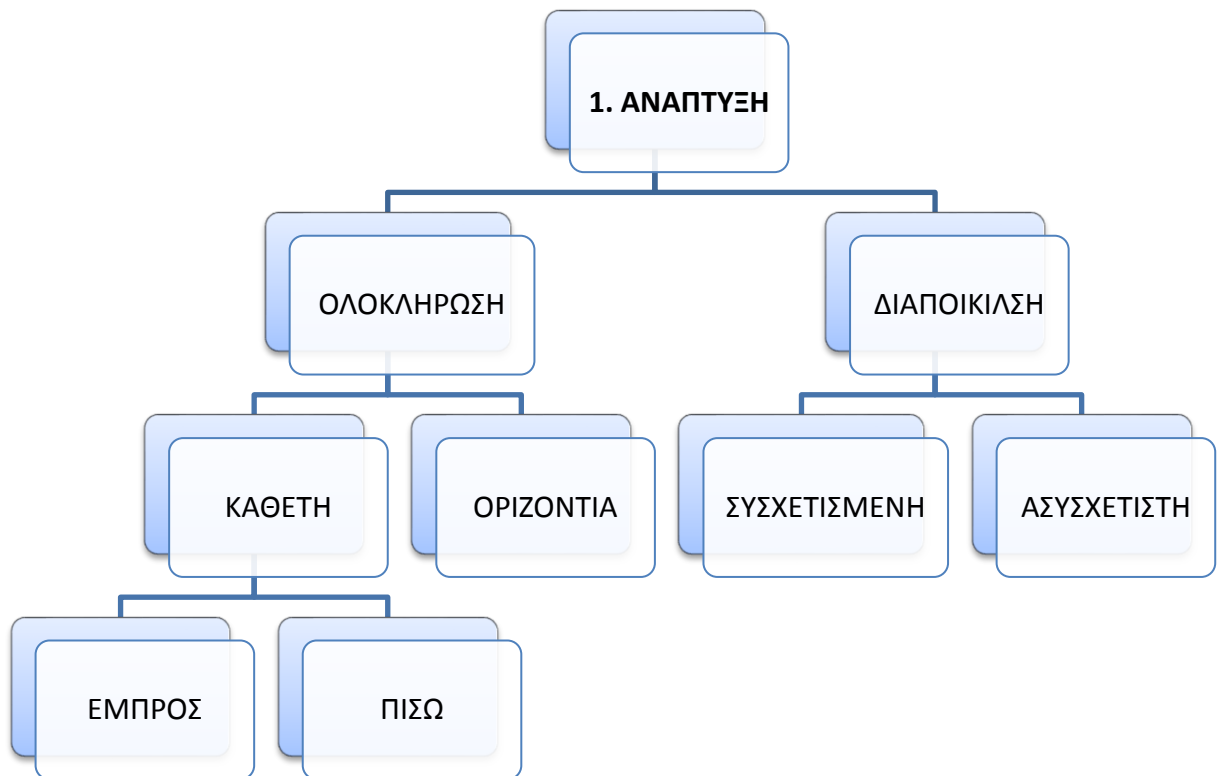
Η επιχειρησιακή στρατηγική¹⁰⁸ ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους κλάδων και αγορών στους οποίους η επιχείρηση ανταγωνίζεται. Όπως θα ειπωθεί και στη συνέχεια περιλαμβάνει αποφάσεις για διαποίκιση, καθετοποίηση, εξαγορές, νέα εγχειρήματα, κατανομή περιορισμένων πόρων κ.α. Η επιχειρησιακή στρατηγική περιγράφει/αποφασίζει για τη γενική στάση της επιχείρησης απέναντι στις επιλογές ανάπτυξής της, τη διοίκηση των διαφόρων δραστηριοτήτων και των γραμμών παραγωγής, το είδος των δραστηριοτήτων που θα πρέπει να επιλέξει, τη ροή των χρηματικών και των άλλων πόρων προς τις Διευθύνσεις, τις σχέσεις με

¹⁰⁸ Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 229-233

άλλες κοινωνικές ομάδες, καθώς και τους τρόπους με τους οποίους η επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την απόδοση των επενδύσεων. Επίσης, η επιχειρησιακή στρατηγική χωρίζεται σε τρεις επιμέρους στρατηγικές οι οποίες είναι: η στρατηγική ανάπτυξης, η στρατηγική σταθεροποίησης και η στρατηγική περιουλλονής.

Για περαιτέρω ανάλυση και καλύτερη κατανόηση, στο σχήμα που ακολουθεί, απεικονίζεται η στρατηγική της ανάπτυξης καθώς και το πώς αυτή επιτυγχάνεται:

Πίνακας 3.4: Επιχειρησιακές στρατηγικές – Στρατηγική ανάπτυξης



- ✚ Ολοκλήρωση: Αν τα υπάρχοντα προϊόντα και γραμμές παραγωγής της επιχείρησης έχουν περιθώρια για περαιτέρω ανάπτυξη, τότε η ολοκλήρωση πόρων πάνω σ' αυτά θα επιφέρει κέρδη στην επιχείρηση. Σε αυτή την κατηγορία υπάρχουν τα παρακάτω είδη στρατηγικών:

Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα εμπρός (δηλαδή η επιχείρηση μπαίνει σε δραστηριότητες των πελατών της) ενδείκνυται για:

- Ακριβοί ή αναξιόπιστοι διανομείς των προϊόντων
- Λίγοι διανομείς και/ή χαμηλής ποιότητας
- Ο κλάδος αναπτύσσεται ραγδαία
- Διαθέσιμοι χρηματοοικονομικοί και ανθρώπινοι πόροι

- Υπάρχουν πλεονεκτήματα σταθερής παραγωγής
- Οι διανομείς απολαμβάνουν μεγάλα περιθώρια κέρδους
- Μείωση κόστους διανομής και αποθήκευσης
- Βελτίωση στο μάρκετινγκ ή απόκτηση τεχνολογίας
- Ευκαιρία διαφοροποίησης των προϊόντων
- Φραγμοί εισόδου.

Η κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω. Η επιχείρηση μπορεί να κινηθεί προς τα πίσω προς τα προγενέστερα στάδια προς τις πηγές εγγύησης ανεφοδιασμού και να εξασφαλίσει τη δύναμη διαπραγμάτευσης στους προμηθευτές της.

Η οριζόντια ολοκλήρωση (δηλαδή η επιχείρηση μένει στον ίδιο κλάδο και απασχολείται με το ίδιο αντικείμενο) ενδείκνυται για:

- Απόκτηση μονοπωλιακών πλεονεκτημάτων σε κάποιο τομέα
- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε μία αναπτυσσόμενη βιομηχανία
- Αυξανόμενες οικονομίες κλίμακας προσφέρουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα
- Υπάρχουν οι πόροι και το ταλέντο να διοικηθεί αποτελεσματικά η νέα επιχείρηση
- Οι συγκεκριμένοι ανταγωνιστές έχουν προβλήματα, αλλά ο κλάδος πάει καλά.

✚ Διαποίκιση: Όταν μία επιχείρηση αναπτύσσεται συνεχώς, τότε αποφασίζει να διαφοροποιήσει τις δραστηριότητές της σε νέους κλάδους με διαφορετικά προϊόντα ή υπηρεσίες. Και σε αυτή την κατηγορία υπάρχουν τα παρακάτω είδη στρατηγικών:

Η συσχετισμένη διαποίκιση (όταν δηλαδή μία επιχείρηση κάνει παραπλήσιες δραστηριότητες και πάει σε άλλο κλάδο) ενδείκνυται για:

- Μεταφορά ικανοτήτων
- Επένδυση που κάνει καλύτερη χρήση πόρων
- Βελτίωση σταθερότητας κερδών και πωλήσεων

- Η απόκτηση νέων, συσχετιζόμενων προϊόντων αυξάνει σημαντικά τις πωλήσεις των υπαρχόντων προϊόντων
- Νέα, συσχετιζόμενα προϊόντα μπορούν να προσφερθούν σε πολύ ανταγωνιστικές τιμές
- Νέα, συσχετιζόμενα προϊόντα έχουν εποχιακές πωλήσεις συμπληρωματικές των υπαρχόντων προϊόντων
- Όταν τα προϊόντα της επιχείρησης βρίσκονται σε φάση φθίνουσα

Η ασυσχέτιστη διαποίκιση (δηλαδή η επιχείρηση αρχίζει να ασχολείται με κάτι τελείως διαφορετικό για τα δικά της δεδομένα) ενδείκνυται για:

- Ανάγκη επένδυσης πλεονασματικών κεφαλαίων
- Η επιχείρηση ανταγωνίζεται σε κλάδο με φθίνουσα κέρδη
- Διασπορά κινδύνου
- Υπάρχουν οι πόροι και το διοικητικό ταλέντο για να ανταγωνιστεί η επιχείρηση σε ένα νέο κλάδο
- Όταν οι αγορές για τα προϊόντα της επιχείρησης βρίσκονται σε φάση φθίνουσα

Τη δεύτερη βασική ομάδα στην επιχειρησιακή στρατηγική αποτελεί η στρατηγική της σταθεροποίησης. Τα γενικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη στρατηγική αυτή είναι ότι δε σημειώνεται κάποια αλλαγή, οι βασικές επιλογές της επιχείρησης εστιάζονται στη βελτίωση της απόδοσης (μείωση κόστους, καλύτερος έλεγχος) και στη διατήρηση του μεριδίου αγοράς, καθώς και υπάρχει συγκέντρωση των πόρων στις υπάρχουσες δραστηριότητες. Σε αυτή την κατηγορία κατατάσσονται τα παρακάτω είδη στρατηγικών, όπως φαίνονται και στο παρακάτω σχήμα:

Πίνακας 3.5: Επιχειρησιακές στρατηγικές – Στρατηγική σταθεροποίησης



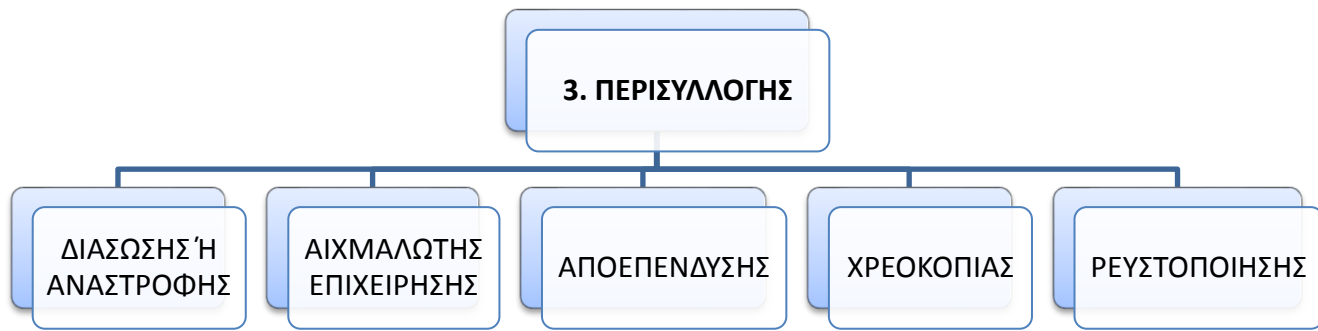
Η στρατηγική παύσης: Δεν επιλέγουμε τη στρατηγική παύσης διότι η επιχείρησή μας δε χρειάζεται κάποιο διάλειμμα αλλά θέλει να προβεί σε αναπτυξιακές ενέργειες. Εάν ακολουθηθεί αυτή η στρατηγική η επιχείρηση υπάρχει περίπτωση να συνεχίσει τη μικρή κερδοφορία, αφού η ακολούθηση αυτής της στρατηγικής δεν έχει επιπλέον έξοδα, αλλά από την άλλη πλευρά δε θα προβεί σε μελλοντική αύξηση και ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η στρατηγική καμίας αλλαγής: Η στρατηγική αυτή είναι ανέξοδη και επιτρέπει στην επιχείρηση ένα μικρό ποσοστό κερδοφορίας. Όμως δε δημιουργεί μία νέα αξία για τον πελάτη γι' αυτό και η επιχείρηση αναζητά νέους πόρους με αποτέλεσμα και την αύξηση της πελατείας της και του περιθωρίου κέρδους της.

Η στρατηγική κέρδους: Η στρατηγική αυτή αφορά μία προσωρινή κατάσταση και δεν εφαρμόζεται ως μία μόνιμη λύση. Επιπλέον, εφαρμόζεται μόνο όταν πραγματοποιείται μείωση πωλήσεων, επενδύσεων και δαπανών.

Την τρίτη και τελευταία βασική ομάδα της επιχειρησιακής στρατηγικής αποτελεί η στρατηγική περισυλλογής. Η στρατηγική αυτή επιλέγεται και ακολουθείται από την επιχείρηση όταν η ανταγωνιστική της θέση δεν είναι ισχυρή, με αποτέλεσμα να μειώνεται η επίδοσή της. Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να επιλέξουν μία από τις παρακάτω στρατηγικές, από τις οποίες και αποτελείται η στρατηγική περισυλλογής:

Πίνακας 3.6: Επιχειρησιακές στρατηγικές – Στρατηγική περισυλλογής



Ολοκληρώνοντας και την ανάλυση της επιχειρησιακής στρατηγικής, αξιοσημείωτη είναι η αναφορά στο ότι η στρατηγική αυτή πρέπει να απαντά σε ερωτήσεις του τύπου: «Σε ποιες αγορές ανταγωνιζόμαστε σήμερα;», «Σε ποιες αγορές επιθυμούμε να ανταγωνιστούμε στο μέλλον;», καθώς και «Πώς η ιδιοκτησία της επιχείρησης επιβεβαιώνει την ανταγωνιστικότητά της σήμερα και στο μέλλον;».

Κάθε επιχείρηση λοιπόν επιλέγει και εφαρμόζει από τις στρατηγικές που αναφέρθηκαν παραπάνω. Εκείνη δηλαδή, που εξυπηρετεί τους στόχους και τους σκοπούς που έχει θέσει στο επιχειρηματικό της σχέδιο και που φυσικά αρμόζουν στην αρχική επιχειρηματική ιδέα. Ειδικότερα, στις νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις, η προσωπικότητα και το ένστικτο του επιχειρηματία παίζουν σημαντικό ρόλο. Σε κάθε περίπτωση, η στρατηγική που θα επιλεγεί θα πρέπει να αξιολογείται ανά τακτά διαστήματα, αλλά να μη μεταβάλλεται και τόσο συχνά. Ένας από τους λόγους που οι επιχειρήσεις οδηγούνται στην αποτυχία είναι η συχνή αλλαγή στρατηγικών. Οι πολιτικές που εξυπηρετούν τη στρατηγική είναι υπό συνεχή αναθεώρηση. Η σχεδίαση της στρατηγικής ωστόσο και η συνέπειά της πρέπει να είναι μακροχρόνιες αλλά η υλοποίησή της πρέπει να είναι βραχυχρόνια.

Αξιολογώντας λοιπόν όλες τις στρατηγικές που έχουν αναλυθεί ως τώρα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι στη μελέτη περίπτωσης και ειδικότερα στην ελληνική, καινοτόμα, start up ιστοσελίδα, χρησιμοποιείται η στρατηγική ηγεσίας κόστους όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική. Συγκεκριμένα, η ιστοσελίδα αυτή έχει ως στόχο να φέρει σε απευθείας επαφή τον ενδιαφερόμενο με τον ξενοδόχο, χωρίς να επιβαρύνει με κάποια προμήθεια κανέναν από τους δύο. Κύριος στόχος της είναι να αφήσει τις δύο πλευρές να καθορίσουν μόνοι τους την τιμή,

καταλήγοντας έτσι να πωλούν στη χαμηλότερη δυνατή τιμή. Επιπλέον, όσον αφορά την επιχειρησιακή στρατηγική, η επιχείρηση έχει εφαρμόσει τη στρατηγική της ανάπτυξης, όντας νέα επιχείρηση στον κλάδο του ηλεκτρονικού τουρισμού, αποκλείοντας φυσικά τις υπόλοιπες, ώσπου τουλάχιστον να καταφέρει να εδραιωθεί στην αγορά. Η στρατηγική αυτή θα βοηθήσει την επιχείρηση να προσελκύσει καινούριους πελάτες συνεχώς και επρόκειτο να σημειώσει και αύξηση των πωλήσεών της. Τέλος, η συγκεκριμένη στρατηγική θα προσφέρει τη δυνατότητα να κρύψει τις ατέλειες στην ίδια την επιχείρηση, εφόσον προκύψουν, αφού είναι αρχή ακόμα, καθώς επίσης δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη της να προαχθούν σε καινούριες θέσεις και να μειωθεί ο κίνδυνος απώλειας προσωπικού της επιχείρησης.

Η μελλοντική στρατηγική και προτεινόμενη που θα μπορέσει να ακολουθήσει η ιστοσελίδα Etripforall είναι η στρατηγική της συσχετισμένης διαποίκισης, καθώς πρόκειται να εισέλθει σε νέα πεδία από αυτά που δραστηριοποιείται μέχρι σήμερα. Πιο συγκεκριμένα, στην περίπτωση του site, θα δοθεί η δυνατότητα στους καταναλωτές εκτός από τις παροχές των ξενοδοχειακών μονάδων, να έχουν την ευκαιρία να ενοικιάζουν κάποιο μεταφορικό μέσο κατά τη διάρκεια των διακοπών τους, είτε να ενοικιάζουν κάποιο σκάφος αναψυχής, είτε και να κλείνουν τα εισιτήριά τους προς όλους τους διαθέσιμους προορισμούς παγκοσμίως.

Βιβλιογραφία 3^{ου} κεφαλαίου

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

Wheelen T., Hunger D., “Strategic Management and Business Policy”, Thirteen Edition, 2012, Pearson, p. 185-187

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία:

Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 229-233

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., «Οργάνωση και Διοίκηση», εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2002, σελ. 147

Διαδίκτυο:

Η εναλλακτική επίλυση διαφορών (ΕΕΔ) αφορά τη βοήθεια στους καταναλωτές να επιλύουν τις διαφορές με τους εμπόρους όταν ανακύπτει πρόβλημα με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που οι καταναλωτές αγόρασαν, «Τι είναι η εναλλακτική επίλυση διαφορών (ΕΕΔ) για τους καταναλωτές;», http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-840_el.htm, [Ημ. Πρόσβασης 31/1/2016]

«Η Booking.com», [Ημ. Πρόσβασης 23/1/2016]

«Πώς η Booking.com “αρπάζει” απευθείας κρατήσεις από τους ξενοδόχους», <http://traveldailynews.gr/columns/article/2307>, [Ημ. Πρόσβασης 23/1/2016]

«Γαλλικά ξενοδοχεία vs. Booking.com: μπορούν τώρα να διαθέτουν τα δωμάτια σε χαμηλότερες τιμές», <http://www.tornosnews.gr/permalink/11492.html>, [Πρόσβαση 23/1/2016]

Επίσημο site της Etripforall, www.etripforall.com, [Ημ. Πρόσβασης, 24/1/2016]

ΕΠΙΛΟΓΟΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συνοψίζοντας, υπάρχουν πολλοί παράγοντες οι οποίοι επιδρούν στη διαμόρφωση ενός θετικού ή αρνητικού επιχειρηματικού κλίματος σε μία οικονομία. Η επιχειρηματικότητα δεν είναι τόσο απλή όπως πιστεύεται τις τελευταίες δεκαετίες. Η σύγχρονη πραγματικότητα εξάλλου φροντίζει να μας υπενθυμίζει την αβεβαιότητα που επικρατεί καθημερινά στο οικονομικό και πολιτικό περιβάλλον και η οποία ευθύνεται για το ξεκίνημα ή τον τερματισμό της λειτουργίας χιλιάδων επιχειρήσεων σε ολόκληρο τον ανεπτυγμένο και αναπτυσσόμενο κόσμο. Η διαμόρφωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας λοιπόν, επηρεάζεται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, ενώ κάθε παράγοντας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο επιδρώντας ποικιλότητα στην προσωπικότητα του κάθε επιχειρηματία. Εξάλλου, το άτομο είναι αυτό που θα ανακαλύψει, θα αξιολογήσει και τέλος θα εφαρμόσει την επιχειρηματική του ιδέα, το βασικό συστατικό της επιχειρηματικής διαδικασίας. Από την παρούσα εργασία προκύπτει αβίαστα και 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 εμπειρίες του, η διαίσθησή του αλλά και η ανταπόκριση των καταναλωτών στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες του, είναι ίσως σημαντικότεροι παράγοντες επιτυχίας από την επιχειρηματική ιδέα αυτή καθ' αυτή. Η ιδέα για την ίδρυση των περισσότερων επιχειρήσεων πηγάζει είτε από τη δημιουργική μίμηση είτε από προηγούμενες επαγγελματικές εμπειρίες, γεγονός που δηλώνει ότι λίγες είναι οι καινοτομικές επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί οι καινοτόμες ιδέες από μόνες τους δεν αποτελούν παράγοντα επιτυχίας. Πρέπει να βρουν το κατάλληλο έδαφος και τις κατάλληλες συνθήκες για να αναπτυχθούν και να ευδοκιμήσουν.

Η καινοτομία αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κλειδί για μία επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία. Η διαδρομή όμως αυτή, όπως ήδη αναφέρθηκε, δεν είναι μία απλή διαδικασία. Δεν υπάρχει ένας συγκεκριμένος δρόμος προς την επιτυχία, αλλά μόνο ενδείξεις για τη βέλτιστη κατεύθυνση. Επομένως, για να κατορθώσει μία επιχείρηση να οδηγήσει την καινοτομία στην

επιτυχία και να αποκτήσει οικονομικό όφελος, πρέπει να την ενσωματώσει στην κουλτούρα της και να αποκτήσει προσαρμοστικό και συνάμα εξελικτικό χαρακτήρα. Ο ισχυρός ανταγωνισμός σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο, επιτρέπει σε λίγες μόνο επιχειρήσεις να επιβιώσουν και σε ακόμα λιγότερες να επιτυγχάνουν. Καθίσταται, οπότε, απαραίτητη η αλλαγή του επιχειρηματικού τρόπου δράσης με την ένταξη της καινοτομίας στον στρατηγικό πυρήνα των επιχειρήσεων.

Φαίνεται επομένως, πως έχουμε εισέλθει σε μία νέα εποχή. Η στελέχωση των επιχειρήσεων με αξιόλογο και ποιοτικό ανθρώπινο δυναμικό, βοηθούν τις επιχειρήσεις στον καλύτερο σχεδιασμό του μέλλοντός τους. Χρησιμοποιούν επιστημονικές μεθόδους για τη βελτίωση της παραγωγής τους και της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών τους. Όσον αφορά τη χώρα μας, ο στόχος για την Ελλάδα, είναι να ενταχθεί σε ένα πλαίσιο παγκόσμιου εμπορίου με σωστή χρήση της επιχειρηματικότητας και της καινοτομίας και να μπορέσει να σταθεί και να επιβιώσει μακροχρόνια. Η σταθερότητα και η αξιοπιστία μιας οικονομικής πολιτικής που θα προωθεί την επιχειρηματικότητα, θα δώσει τη βάση και το έναυσμα στους Έλληνες πολίτες να δραστηριοποιηθούν στον ελλαδικό χώρο, πράγμα που αποτελεί πρόβλημα των καιρών.

Τέλος, είναι απαραίτητο να καλλιεργηθεί στο ευρύ κοινό η εντύπωση ότι οι επιχειρηματίες είναι άτομα που προσπαθούν να πετύχουν με διπλό όφελος, τόσο προς τους εαυτούς τους όσο και προς ολόκληρη την κοινωνία. Αξιοσημείωτη και απαραίτητη είναι ωστόσο και η καλλιέργεια ικανών και νέων επιχειρηματιών, οι οποίοι θα στραφούν δυναμικά και δημιουργικά στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ιστορική αναδρομή στις ηλεκτρονικές πωλήσεις και μάρκετινγκ στον τουρισμό: Global Distribution Systems, GDS

Ο πρόεδρος οποιουδήποτε ηλεκτρονικού συστήματος κρατήσεων στον τουρισμό αποτελεί το Computer Reservation System, SABRE, που ανέπτυξε στη δεκαετία του 1970 η American Airlines σε συνεργασία με την IBM για τη διαχείριση των κρατήσεων και των πτήσεων – εισιτηρίων της σε όλα τα σημεία πώλησης – γραφεία που διατηρούσε στις ΗΠΑ. Λίγο αργότερα και άλλες αεροπορικές εταιρείες αρχίζουν να αναπτύσσουν τα δικά τους Computer Reservation Systems (CRS), όμως η τεράστια καινοτομία και σημαντική εφαρμογή έγινε όταν τα διάφορα CRS ολοκληρώθηκαν μεταξύ τους και δημιούργησαν τα Global Distribution Systems (GDS). Έτσι, τα GDS ενοποιούν και διανέμουν πολλές και διάφορες ταξιδιωτικές πληροφορίες και επεξεργάζονται ταξιδιωτικές συναλλαγές. Το όφελος από την ολοκλήρωση των συστημάτων αυτών είναι σημαντικό μιας και οι διάφοροι μεσάζοντες και κυρίως οι ταξιδιωτικοί πράκτορες που χρησιμοποιούσαν αποκλειστικά μέχρι την εμφάνιση του διαδικτύου τα GDS, μπορούσαν σε μία μόνο βάση δεδομένων να συλλέξουν πληροφορίες και να κάνουν κρατήσεις σε πολλές αεροπορικές εταιρείες, αντί να ψάξουν μέσα σε διάφορα βιβλία με το χέρι ή στην καλύτερη περίπτωση να τηλεφωνήσουν οι ίδιοι στις αεροπορικές εταιρείες. Η ψηφιοποίηση και ολοκλήρωση αυτή των συστημάτων κρατήσεων έδωσε πολλά οφέλη (π.χ. αύξηση σημείων πώλησης σε διεθνές επίπεδο, άμεση και οικονομική μετάδοση και ανανέωση πληροφοριών σε όλα τα σημεία πώλησης κλπ) και μείωσε σημαντικά τα λειτουργικά έξοδα από τη διατήρηση ενός μη – ηλεκτρονικού συστήματος κρατήσεων.

Η εξέλιξη των GDS δεν περιορίστηκε στη μετατροπή τους από Internal σε inter-organization systems. Τα GDS έχουν μετατραπεί σε ηλεκτρονικές αγορές τουριστικών προϊόντων και υπηρεσιών καθώς έχουν συμπεριλάβει στις βάσεις δεδομένων τους και διευκολύνουν όχι μόνο την προβολή και πώληση αεροπορικών εταιρειών αλλά και ποικίλων άλλων επιχειρήσεων όπως ξενοδοχείων, γραφείων ενοικίασης αυτοκινήτων, αγορά-έκδοση ταξιδιωτικής VISA και ασφάλειας, κρουαζιέρας, παροχή πληροφοριών για τιμές συναλλάγματος κ.α. Ταυτόχρονα, τα

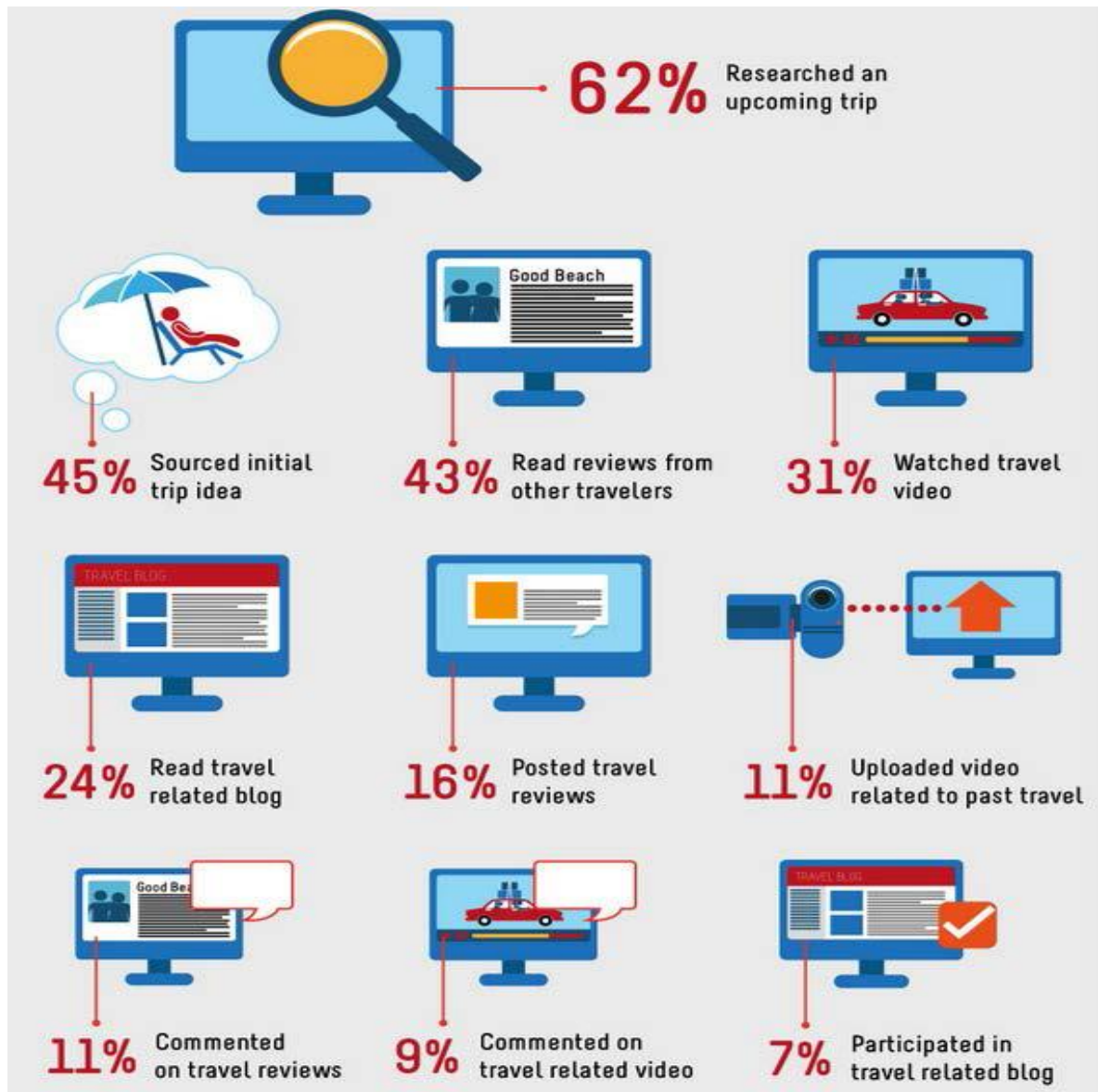
GDS δεν είναι μόνο διαθέσιμα αποκλειστικά μέσω των τουριστικών πρακτόρων αλλά έχουν αξιοποιήσει τις νέες τεχνολογίες και έχουν γίνει προσβάσιμα από όλους μέσω διαφόρων καναλιών και πλατφορμών όπως το διαδίκτυο και το κινητό τηλέφωνο. Οι δυνατότητες αυτές από τη μία παράκαμψαν τους μεσάζοντες και από την άλλη ενδυνάμωσαν τον τελικό καταναλωτή.

Τα GDS προσφέρουν στους χρήστες τους πολλές δυνατότητες μεταξύ των οποίων οι κυριότερες είναι ο υπολογισμός των ναύλων, η εμφάνιση τυχόν διαθεσιμότητας πτήσεων και θέσεων στις πτήσεις αυτές, καθώς και η παροχή ενός ευρέως φάσματος ταξιδιωτικών πληροφοριών που μπορούν να αφορούν και το πιο δύσκολο και πολύπλοκο δρομολόγιο. Επιπλέον, εκτός από την κράτηση της πτήσης τα GDS εκτελούν και τις σχετικές πρακτικές λειτουργίες όπως η έκδοση των εισιτηρίων, τα vouchers και οι κάρτες επιβίβασης. Το σημαντικότερο πλεονέκτημά τους όμως είναι το γεγονός ότι δίνουν στους χρήστες τους (ταξιδιωτικοί πράκτορες, εταιρείες και πλέον ιδιώτες) τη δυνατότητα να κάνουν κρατήσεις σε πραγματικό χρόνο (real time) έχοντας στη διάθεσή τους όλες τις τελευταίες πληροφορίες που μπορεί να αφορούν αεροπορικές εταιρείες, ξενοδοχεία εταιρείες ενοικίασης αυτοκινήτων, δρομολόγια τρένων, πλοίων και άλλων μεταφορικών μέσων, οργανωμένες εκδρομές κ.α. Τέλος, το επιχειρηματικό μοντέλο των GDS, στηρίζεται στις πληρωμές και προμήθειες που εισπράττουν από τους ταξιδιωτικούς πράκτορες (για τη χρήση του συστήματος, εκτός εάν ο ταξιδιωτικός πράκτορας κάνει μεγάλους τζίρους πωλήσεων) και από τους άμεσους προμηθευτές που θέλουν να προβάλουν και να πουλήσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους μέσω των GDS.

Προφίλ χρηστών – ταξιδιωτών που χρησιμοποιούν υπηρεσίες e-tourism

Σύμφωνα με έρευνα της Infographics (2012), το 62% των ταξιδιωτών, χρησιμοποιούν υπηρεσίες e-tourism, πριν την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού. Πιο συγκεκριμένα, αρκετοί (45%) εξ αυτών παίρνουν ιδέες για την πραγματοποίηση ενός ταξιδιού μέσω πηγών διαδικτύου και το 43% εξ αυτών διαβάζει κριτικές – σχόλια ταξιδιωτών που ήδη έχουν επισκεφτεί κάποια περιοχή για την οργάνωση του ταξιδιού τους.

Πίνακας 4.1: Ποσοστό χρήσης υπηρεσιών e-tourism

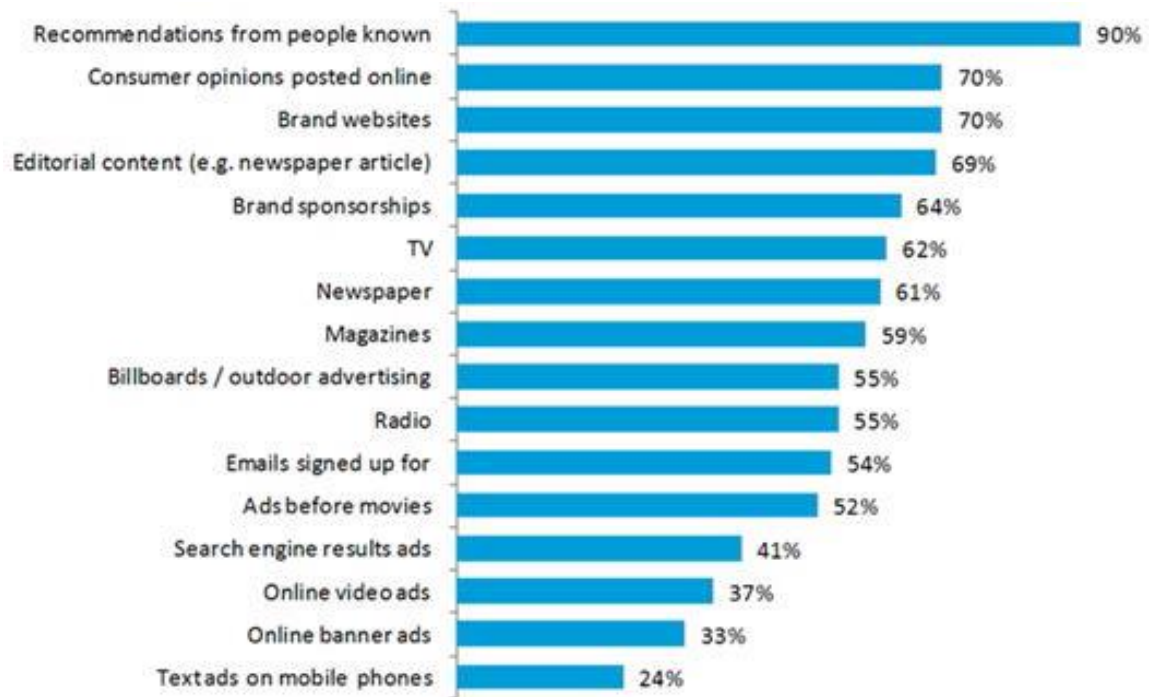


Πηγή: Infographics, 2012

Επίσης, σύμφωνα με έρευνα της εταιρείας Nielsen (2009), για την επιλογή ταξιδιωτικών προορισμών και τουριστικών υπηρεσιών οι ταξιδιώτες εμπιστεύονται κατά κύριο λόγο φίλους και γνωστούς και στη συνέχεια συστάσεις άλλων ταξιδιωτών στο διαδίκτυο και προτάσεις γνωστών ιστότοπων παροχής τουριστικών υπηρεσιών. Τα παραπάνω στοιχεία αποτυπώνονται στο Γράφημα 4.1 που αναφέρεται στις πηγές που συγκεντρώνουν την εμπιστοσύνη των καταναλωτών-ταξιδιωτών σχετικά με τουριστικές υπηρεσίες για τις οποίες ενδιαφέρονται.

Γράφημα 4.1: Εμπιστοσύνη καταναλωτών σε πληροφορίες σχετικά με τουριστικές υπηρεσίες

ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ & ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ



Πηγή: Nielsen Company 2009

ΣΥΝΟΛΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

Avlonitis G., Kouremenos A., Tzokas N., “Assessing the Innovativeness of Organizations and its Antecedents: Project innovstrat”, European Journal of Marketing, vol. 28, 1994

Barnes L., Hershon S., “Transferring Power in the Family Business”, Harvard Business Review, July – August 1976

Birdsall N., «How to unlock the \$1 trillion that developing countries urgently need to cope with the crisis». Center for Global development, 2009

Bowman N. – Upton, “Transferring Management in the Family Owned Business”, US. Small Business Administration, 1991

Brush G., “Research on women business owners: Past trends a New perspective and future directions”, Entrepreneurship theory and Practice, Vol 4, Number 17, 1992

Brush G., “Research on women business owners: Past trends a New perspective and future directions”, Entrepreneurship theory and Practice, Vol 4, Number 17, 1992

Buhalis D., “eTourism: Information technology for strategic tourism management”, London, Prentice Hall, 2003

Cane A., “The brain behind the brains at Big Blue”, Financial Times, 21st January 2005

Cantillon R., “An essay on economic theory”, Auburn, AL: Ludwig von Mises Institute, 2010

Carree M., Thurik R., “The impact of Entrepreneurship on Economic Growth”, Kluwer Academic Publishers, 2002

Carter M. Nancy, Colette Henry, Cinneide Barra and Johnston Kate, «Female Entrepreneurship», Routledge, London, 2007

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, "The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit", Fuqua School of Business, 2002

Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, "The Process of Social Entrepreneurship: Creating Opportunities Worthy of Serious Pursuit", Fuqua School of Business, 2002

Dahlby Tracy, "The new Americans", The Inc. Life, a supplement to the May issue of Inc., 1990

Davila, Epstein, Shelton, "Making Innovation Work. How to manage it, measure it and profit from it", Wharton School Publishing, 2006

Davis S., "Entrepreneurship and Small Firms", 3rd Edition, McGraw Hill, 2003

Deakins D., Freel M., "Entrepreneurship and Small Firms", 3rd Edition McGraw Hill, 2003

Delgado Melvin, «Social Youth Entrepreneurship: The Potential for Youth and Community Transformation», Westport, Connecticut, London, 2004

Department for Business Innovation & Skills, «Understanding Motivations for Entrepreneurship», BIS RESEARCH PAPER NO. 212, 2015

Drucker P., "Innovation and Entrepreneurship", Harper and Row, New York, 1985

Drucker P., "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H.B.S. Press, Boston Massachusetts, 2003

Drucker P., "The Discipline of Innovation", Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H.B.S. Press, Boston Massachusetts, 2003

Drucker, F.P., «The Discipline of Innovation», Harvard Business Review on the Innovative Enterprise, H. B. S. Press, Boston Massachusetts, 2003

Dussauge P., Hart S., Ramanantsoa B., "Strategic technology management", John Wiley & Sons, 1987

Eclhardt J., Shane S., "Opportunities and Entrepreneurship", Journal of Management, 2003

Emery D. R., Finnerty J. D., Stowe J. D., "Corporate Financial Management", 2nd Edition, Prentice Hall, 2004

Freeman C., "The economics of Industrial Innovation", 2nd edition, Francis Printer, London, 1982

Geffen C., Judd K., "Innovation through initiatives – framework for building new capabilities in public sector research organizations", Journal of Engineering and Technology Management, Volume 21, 2004

Hisrich R. D., Peters M. P., "Entrepreneurship, 5th International Edition", McGraw – Hill Irwin, 2002

Holcombe R. H., "The Origins of Entrepreneurial Opportunities", The Review of Austrian Economics, 2003

Kent C., Sexton D. και Vesper K. "Encyclopedia of Entrepreneurship", Prentice – Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, 1982

Kotler P., "Marketing Management", 11th Edition, Prentice Hall, 2003

Lambing A. Peggy, Charles R. Kuehl "Entrepreneurship", Upper Saddle River, New Jersey, 2003

Looser U., Schlapfer B., "The new Venture Adventure: Succeed with Professional Business Planning", McKinsey & Co. Inc. Texere, 2001

M. F. R. Kets de Vries, "The Entrepreneurial Personality: A Person at the Crossroads", Journal of Management Studies, February

Maijoor S. J., Wittellostuijn, "An empirical test of the resource – based theory. Strategic regulation in the Dutch audit industry", Strategic Management Journal, 1996

McClelland D., "The achieving Society", Princeton NJ: Van Nostrand, 1961

Morrison A., "Entrepreneurship: What Triggers it?", International Journal of Entrepreneurial Behavior, 2000

Neely A. & Hii J., "The innovative capacity of firms. Report Commissioned by the government office for the East of England", The Judge Institute of Management Studies", University of Cambridge, 1999

OECD, "Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data", 3rd Edition, OECD Publishing, Paris, 2005

Oslo Manual, "Guidelines for collecting and interpreting innovation data", OECD Publishing, 3rd edition, 2005

Oslo Manual, "Guidelines for collecting and interpreting innovation data", OECD Publishing, 2000

Porter E. M., Stern S., «Innovation: Location Matters» MIT Sloan Management Review, summer 2001

Porter M., "Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors", Free Press, 1988

Porter M., "The Competitive advantage of nations", New York, 1990

Salvatore Dominic, «Managerial Economics in a Global Economy», Gutenberg, Oxford University Press Inc., 2007

Schumpeter J. A., "Can Capitalism Survive?", New York, Harper & Row, 1952

Simmond K. & Smith H., "The first export order: a market innovation", European Journal of Marketing", Vol.2, 2007

Stanley R. & Gumpert E. David, "How to write a winning business plan", Harvard Business Review, Boston Rich, 1985

Tidd J., Bessant K., Pavitt K., "Managing Innovation", 1st edition, John Wiley, England, 1997

Timmons, J. A. & Spinelli, S., «New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century», McGraw-Hill/Irwin, International Edition, 2003

Trott P., "Innovation management and new product development", Pitman Publishing, 1998

- Welsch H.P., «Entrepreneurship: The Way Ahead Routledge», New York, 2004
- Wennekers S. & Thurik R., «Linking Entrepreneurship and Economic Growth», Small Business Economics, 1999
- Wheelen L. Thomas, Hunger J. David, “Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability”, 13th Edition, 2012, Pearson Education, Inc., USA
- Wilson C. Joseph, Jones Geoffrey, Wadhvani R. Daniel, Harvard Business School “Entrepreneurship and Business History: Renewing the Research Agenda”, 2006
- World’s Women 2000, Trends and Statistics, New York: United, Nations Publications

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία:

- Βασιλειάδης Α. «Επιχειρηματικότητα – Αρχικές προσεγγίσεις», Ινστιτούτο Ανάπτυξης Επιχειρηματικότητας, 2008
- Γενική Γραμματεία Ισότητας, «Εθνική Έκθεση της Ελλάδας. Η κατάσταση των Γυναικών στην Ελλάδα κατά τη δεκαετία 1984-1994», Αθήνα, 1995, Εθνικό Τυπογραφείο
- Γεωργαντά Ζ., «Επιχειρηματικότητα και καινοτομίες: Το management της επιχειρηματικής καινοτομίας», εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη, 2003
- Γεωργόπουλος Ν., «Στρατηγικό Μάνατζμεντ», εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
- Ζήσης Ι., «Πράσινο επιχειρείν», Πανελλήνιο Δίκτυο Οικολογικών Οργανώσεων, Υπουργείο Περιβάλλοντος, Χωροταξίας και Δημοσίων Έργων, 2003
- Κακούρης Α., «Εννοιολογικές προσεγγίσεις στην Επιχειρηματικότητα Καινοτομίας», Εκδόσεις Δίαυλος, Αθήνα, 2010
- Καραγιάννης Δ. Αναστάσιος, «Οι βάσεις της επιχειρηματικής επιτυχίας», εκδόσεις Interbooks, 1994, Αθήνα
- Λαμπριανίδης Λ., «Η επιχειρηματικότητα στην ύπαιθρο», εκδόσεις Επίκεντρο, 2003

Μάλλιαρης Γ. Πέτρος, «Εισαγωγή στο Marketing», Γ' Έκδοση, Αθ. Σταμούλης, Αθήνα, 2001

Ναούμ Βασ. Χρήστος, «Εισαγωγή στην χρηματοοικονομική λογιστική», Β' έκδοση, Αθήνα, 1994

Πέκκα – Οικονόμου Β., «Η γυναικεία επιχειρηματικότητα στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα», Studies on Gender, Ελένη Νίνα – Παζαρζή (επιμ), Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2008, Πειραιάς

Ραφαηλίδης Α. και Τσελεκίδης Ι., «Ελληνική Οικονομία», Πατάκη, 2005

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α., «Οργάνωση και Διοίκηση», εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2002

Τουρισμός & Οικονομία, «Υψηλή τεχνολογία και τουρισμός», Νοέμβριος 2008

Διαδίκτυο:

Μελέτη IOBE «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14, Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας», http://iobe.gr/docs/research/RES_02_01012015_REP_GR.pdf, [Ημ. Πρόσβασης 7/8/2015]

Μελέτη IOBE «Η επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα 2013-14, Η δυναμική της νεανικής επιχειρηματικότητας», http://iobe.gr/docs/research/RES_02_01012015_REP_GR.pdf, [Ημ. Πρόσβασης 7/8/2015]

Ελεύθεροι Επαγγελματίες - Ατομικές Επιχειρήσεις και Νέες Φορολογικές Ρυθμίσεις, <http://www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=29437> [Ημ. Πρόσβασης 17/08/2015]

Μελέτη Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης «Διεθνή μοντέλα μέτρησης της επιχειρηματικότητας και η αξιοποίησή τους για την Ελλάδα», σελ.23, http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/754.pdf [Ημ. Πρόσβασης 25/8/2015]

Μελέτη Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης «Διεθνή μοντέλα μέτρησης της επιχειρηματικότητας και η αξιοποίησή τους για την Ελλάδα», σελ.24 – 25, http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esdd/15/2/754.pdf [Ημ. Πρόσβασης 25/8/2015]

«Στην 47η θέση του Παγκόσμιου Δείκτη Επιχειρηματικότητας η Ελλάδα» <http://www.naftemporiki.gr/finance/story/881760/stin-47i-thesi-tou-pagkosmiou-deikti-epixeirimatikotitas-i-ellada> [Ημ. Πρόσβασης 1/09/2015]

Ορισμός του GEI, <http://thegedi.org/global-entrepreneurship-and-development-index/>, [Ημ. Πρόσβασης 2/09/2015]

«Στροφή στην επιχειρηματικότητα λόγω της κρίσης κάνουν οι Έλληνες», <http://www.kathimerini.gr/480039/article/oikonomia/epixeirhseis/strofh-sthn-epixeirhmatikothta-logw-krishs-kanoun-oi-ellhnes>, [Ημ. Πρόσβασης 10/09/2015]

«Μία μελέτη για την ιστορική εξέλιξη των δικαιωμάτων των γυναικών», <https://femininmasculin.wordpress.com/2012/03/08/%CF%86%CF%85%CE%BB%CE%BF-%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%B4%CE%B9%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CF%89%CE%B%CE%B1%CF%84%CE%B1-%CE%BC%CE%B9%CE%B1-%CE%BC%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%84%CE%B7-%CE%B3%CE%B9%CE%B1-%CF%84%CE%B7%CE%BD/>, [Ημ. Πρόσβασης 20/9/2015]

Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Πειραιώς, «Ενίσχυση της γυναικείας επιχειρηματικότητας», http://www.femens.gr/Portals/0/deltia/omilia_kassimati.pdf, [Ημ. Πρόσβασης 12/09/2015]

Ευρωπαϊκός Χάρτης πορείας για την ισότητα των 2 φύλων, <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/EL/TXT/?uri=URISERV:c10404>, [Ημ. Πρόσβασης 17/09/2015]

Εμπορικό & Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, «Προβλήματα που εμποδίζουν την επιχειρηματικότητα», <http://www.acci.gr/acci/KEME/KemeResearch/tabid/1351/language/el-GR/Default.aspx>, [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

«Θυρίδες νεανικής επιχειρηματικότητας»,
[http://www.career.tuc.gr/3579.0.html?&L=0%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D116](http://www.career.tuc.gr/3579.0.html?&L=0%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D103%3Fevent_id%3D116), [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

«Παρατηρητήριο Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος»,
http://www.sbtke.gr/index.php?option=com_k2&view=item&id=125:parathrhthrios_ev&Itemid=1&lang=el, [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

«Γενική Γραμματεία Νέας Γενιάς»,
<http://www.neagenia.gr/frontoffice/portal.asp?cpage=NODE&cnode=27>, [Ημ. Πρόσβασης 21/09/2015]

Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο αναφοράς (ΕΣΠΑ), <https://www.espa.gr/>, [Ημ. Πρόσβασης 24/09/2015]

«Οικονομικά οφέλη «πράσινων» πολιτικών εταιρικής υπευθυνότητας»,
<http://www.getbusy.gr/Section/Details/23/%CE%92%CE%B1%CF%83%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82%20%CE%B1%CF%81%CF%87%CE%AD%CF%82%20%CF%80%CF%81%CE%AC%CF%83%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%82%20%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%B9%CF%81%CE%B7%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CF%8C%CF%84%CE%B7%CF%84%CE%B1%CF%82>, [Ημ. Πρόσβασης 24/09/2015]

Ορισμός Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, <https://www.nbg.gr/el/the-group/corporate-social-responsibility>, [Ημ. Πρόσβασης 24/09/2015]

«Πράσινη Στέγη», <http://www.prasinistegi.gr/>, [Ημ. Πρόσβασης 25/09/2015]

«Γαλλία: Πράσινες στέγες ή φωτοβολταϊκά υποχρεωτικά στα νέα εμπορικά κτίρια»,
<http://www.econews.gr/2015/05/28/gallia-prasines-steges-fotovoltaika-122611/>,
[Ημ. Πρόσβασης 25/09/2015]

«Ποιοι πήραν τα βραβεία ευρωπαϊού εφευρέτη»,
<http://gr.euronews.com/2015/06/16/science-technology-and-medicine-honoured-at-the-european-inventors-awards-in/>, [Ημ. Πρόσβασης 8/10/2015]

«Καινοτομία και Εφεύρεση: ποια η διαφορά;»,
<http://www.capital.gr/story/1128148>, [Ημ. Πρόσβασης 8/10/2015]

Ευρωπαϊκή Επιτροπή, «Ο πίνακας επιδόσεων δείχνει μια πιο καινοτόμο ΕΕ, αλλά το χάσμα μεταξύ των χωρών διευρύνεται», http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-270_el.htm, [Ημ. Πρόσβασης 2/11/2015]

www.ebusinessforum.gr, [Ημ. Πρόσβασης 18/01/2016]

Η εναλλακτική επίλυση διαφορών (ΕΕΔ) αφορά τη βοήθεια στους καταναλωτές να επιλύουν τις διαφορές με τους εμπόρους όταν ανακύπτει πρόβλημα με ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που οι καταναλωτές αγόρασαν, «Τι είναι η εναλλακτική επίλυση διαφορών (ΕΕΔ) για τους καταναλωτές;», http://europa.eu/rapid/press-release_MEMO-11-840_el.htm, [Ημ. Πρόσβασης 31/1/2016]

«Η Booking.com», www.booking.com, [Ημ. Πρόσβασης 23/1/2016]

«Πώς η Booking.com “αρπάζει” απευθείας κρατήσεις από τους ξενοδόχους», <http://traveldailynews.gr/columns/article/2307>, [Ημ. Πρόσβασης 23/1/2016]

«Γαλλικά ξενοδοχεία vs Booking.com: μπορούν τώρα να διαθέτουν τα δωμάτια σε χαμηλότερες τιμές», <http://www.tornosnews.gr/permalink/11492.html>, [Πρόσβαση 23/1/2016]

Επίσημο site της Etripforall, www.etripforall.com, [Ημ. Πρόσβασης, 24/1/2016]

Ορισμός startup επιχείρησης, <http://www.startup.gr/index.php?about=89&id=1119>, [Ημ. Πρόσβασης 27/03/2016]

Ορισμός “Blue Ocean Strategy”, <https://www.blueoceanstrategy.com/> [Ημ. Πρόσβασης 28/03/2016]