



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

UNIVERSITY OF PIRAEUS

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ
ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ-ΟΛΙΚΗ
ΠΟΙΟΤΗΤΑ ΜΕ ΔΙΕΘΝΗ ΠΡΟΣΑΝΑΤΟΛΙΣΜΟ (MBA-TQM)

Διπλωματική εργασία

*Επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) και Επιχειρηματικότητα
Ανάλυση και αξιολόγηση*

Αναγνωστοπούλου Δήμητρα

Επιβλέπων καθηγητής: Δ. Γεωργακέλλος

Πειραιάς, 2016

Περιεχόμενα

Εισαγωγή	9
1. Επιχειρηματικότητα	11
1.2 Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικότητας	11
1.3 Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας	19
1.4 Επιχειρηματικότητα ανάγκης	24
1.4.1 Συνύπαρξη επιχειρηματικότητας ευκαιρίας και επιχειρηματικότητας ανάγκης	26
1.5 Επιχειρηματικότητα και κουλτούρα	27
1.6 Επιχειρηματικότητα σε διεθνές πλαίσιο και επιχειρηματικό περιβάλλον	28
1.7 Χρηματοδότηση επιχειρηματικών εγχειρημάτων	30
1.8 Διαστάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος	31
2. Επιχειρηματικότητα και Business Plan	33
2.1 Εννοιολογική σημασία Business Plan	34
2.2 Επιχειρηματικές αποφάσεις	35
2.3 Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου	37
2.4 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου	38
2.5 Αντικειμενικός σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan)	40
2.6 Σύγχρονες τάσεις του μανάτζμεντ	42
2.6.1 Κίνδυνοι των επιχειρήσεων	43
2.6.1.1 Επιχειρηματικοί Δείκτες	50
2.6.2 Αποτίμηση Επενδυτικού Σχεδίου	52
3. Χρηματοδότηση και Start-up επιχειρήσεις	54

3.1 Πώς προκύπτει η χρηματοδότηση;	55
3.2 Επιχειρηματικές δραστηριότητες στην Ευρώπη	62
3.2.1 Erasmus for Young Entrepreneurs	62
3.3 Pest Analysis.....	64
3.3.1 Το χάος και η πολυπλοκότητα ως στοιχεία επίδρασης στη στρατηγική των επιχειρήσεων.....	71
3.4 Η Swot Analysis ως εργαλείο αυτοκριτικής της επιχείρησης.....	72
4. Βιώσιμη ανάπτυξη και τεχνολογία	77
4.1 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας και Περιβάλλον	77
4.1.1 Πρωτόκολλο Κυότο	81
4.1.2 Πρότυπα Συστήματα Διαχειρίσεως Περιβάλλοντος.....	83
4.2 Επιχειρηματικό σχέδιο και καινοτομία	84
4.3 Προώθηση καινοτομικής επιχειρηματικότητας και υποστήριξη	85
4.4 Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας.....	86
4.5 Ψηφιακή επιχειρηματικότητα.....	86
5. Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα.....	88
5.1 Σημασία της ανταγωνιστικότητας.....	88
5.2 Green Banking	89
5.2.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (E.K.E.)	91
5.2.2 Κώδικας Αρχών Βιώσιμης Ανάπτυξης	93
5.2.3 Ο Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας	94
6. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	103
6.1 Αντικειμενικός σκοπός.....	103
6.2 Μεθοδολογία	105
Αναζήτηση ιστοσελίδων	113

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και ανάγκης, <i>πηγή: IOBE</i>	22
Διάγραμμα 2: Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και επιχειρηματικότητα ανάγκης, <i>πηγή: IOBE</i>	25

Κατάσταση εικόνων

Εικόνα 1: Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου, <i>πηγή: slideshare</i>	114
--	-----

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

στη «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Ολική Ποιότητα» με διεθνή προσανατολισμό

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

(περιλαμβάνεται ως ξεχωριστή [δευτέρα] σελίδα στο σώμα της διπλωματικής εργασίας)

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, του Πανεπιστημίου Πειραιώς, στη Διοίκηση Επιχειρήσεων - Ολική Ποιότητα με διεθνή προσανατολισμό με τίτλο:

Επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) και Επιχειρηματικότητα
Ανάλυση και αξιολόγηση

έχει συγγραφεί από εμένα αποκλειστικά και στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης υπεύθυνα ότι οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας, αναφέρονται στο σύνολό τους, κάνοντας πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.

Υπογραφή Μεταπτυχιακού Φοιτητή/τριας

Όνοματεπώνυμο Δημήτρη Ασημασιόπουλου

Ημερομηνία 19/10/2016

Περίληψη

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας, είναι να εξετάσει αν το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan), συντελεί στην αύξηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων, και κατά πόσο η αγορά είναι διαθέσιμη και δεκτική στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας μέσω των επιχειρηματικών αυτών σχεδίων.

Στην Ελλάδα πλέον αρκετές επιχειρήσεις υφιστάμενες και δυνητικές λόγω της οικονομικής κρίσης εναποθέτουν μεγάλο βάρος τους, στη σύσταση και εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) για να αντλήσουν τα απαραίτητα δεδομένα τα οποία, θα τους βοηθήσουν να πάρουν την απόφαση για το αν η επιχείρησή τους θα είναι βιώσιμη στο μέλλον.

Στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, πραγματοποιείται έρευνα για να απαντήσει σε ερωτήματα όπως: κατά πόσο είναι εξοικειωμένες οι επιχειρήσεις, με την έννοια των επιχειρηματικών σχεδίων (Business Plan) από τη μια πλευρά, και από την άλλη, κατά πόσο είναι εξοικειωμένη, η ίδια η αγορά, έτσι ώστε να γίνεται αποδοχή των Business Plan, όπως στον τραπεζικό τομέα για παράδειγμα, όπου οι τράπεζες, παίζουν σημαντικό ρόλο στην χρηματοδότηση των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη τους τα επιχειρηματικά σχέδια.

Η εργασία χωρίζεται σε δυο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τη θεωρητική προσέγγιση του θέματος, ενώ το δεύτερο μέρος την παρουσίαση, την ανάλυση, τη δομή, τον αντικειμενικό σκοπό, τη μεθοδολογία και τέλος το σχολιασμό των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Αρχικά γίνεται μια εισαγωγή για την κατάσταση που επικρατεί στη σημερινή εποχή και τη στάση που κατέχουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί για τη σύνταξη και εκπόνηση των επιχειρηματικών σχεδίων (Business Plan), στη συνέχεια δίνονται διάφοροι ορισμοί γύρω από το business plan και άλλους όρους που κρίνονται απαραίτητοι για τη συγγραφή της διπλωματικής, και οι

οποίοι σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα, καθώς και μια αναδρομή στην εξάπλωσή τους στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια. Τέλος εξετάζεται η διάδοση τους και η ευρεία αποδοχή τους στις αγορές. Ακολουθεί μια ανάλυση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων των επιχειρηματικών σχεδίων (Business Plan) τόσο για τους πελάτες (επιχειρήσεις) όσο και για τις τράπεζες.

Στα επόμενα κεφάλαια παρουσιάζονται οι στόχοι και η ταυτότητα της έρευνας. Η συλλογή των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί μέσω ερωτηματολογίου για δείγμα ανάλογο, έτσι ώστε να αντληθούν τα απαραίτητα αποτελέσματα της έρευνας, τόσο από την πλευρά των επιχειρήσεων όσο και από την πλευρά των πιστωτικών ιδρυμάτων.

Στη συνέχεια θα εξεταστούν βιβλιογραφικά προηγούμενες έρευνες που έχουν γίνει γύρω από το θέμα των επιχειρηματικών σχεδίων (Business Plan) και των επιχειρήσεων σχετικά με τη χρηματοδότησή τους και άλλους παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη.

Θα ακολουθήσει περαιτέρω ανάλυση για έρευνα αναφέροντας στοιχεία που θα βοηθήσουν τη συνέχεια της διπλωματικής εργασίας η οποία και έχει χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να καλύψει τους σκοπούς της έρευνας καθώς και η παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν. Έτσι, η εργασία ολοκληρώνεται με συμπεράσματα κι εφαρμογές που θα προκύψουν από την παρούσα μελέτη καθώς και τις περαιτέρω προτάσεις για μελλοντική έρευνα δεδομένων αλλά και των περιορισμών στους οποίους μπορεί να υπόκειται η παρούσα μελέτη.

Μετά το πέρας της διπλωματικής εργασίας ο αναγνώστης θα εξοικειωθεί με την έννοια του επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), τις διάφορες παραλλαγές αυτού καθώς και τα πλεονεκτήματα που μπορεί να επιφέρει το επιχειρηματικό σχέδιο στην ενίσχυση της επιχειρηματικότητας ως ένα σημαντικό εργαλείο στον τομέα των επιχειρήσεων. Από το γενικότερο πλαίσιο των άλλων ερευνητικών για το τι είναι απλά ένα Business Plan, και ποια η

χρησιμότητά του, ερχόμαστε στο πιο ειδικό πλαίσιο της μελέτης που είναι η απήχηση και η αναγνώριση ενός Business Plan από την αγορά.

Εισαγωγή

Στην Ελλάδα, αρκετές επιχειρήσεις πλέον υφιστάμενες και δυνητικές λόγω της οικονομικής κρίσης, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan). Ο χώρος των επιχειρήσεων ανεξαρτήτου μεγέθους χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και έτσι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός κρίνεται απαραίτητος σε πολλά στάδια ανάπτυξης τους στην αγορά. Το Business Plan δίνει τη δυνατότητα στον εκάστοτε επιχειρηματία να έχει τη γνώση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για τη λειτουργία μιας επιχείρησης και εν συνεχεία να του δείξει το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσει έτσι ώστε να καταστεί βιώσιμη η επιχείρηση του στη σημερινή εποχή.

Η δημιουργία ενός επιχειρηματικού σχεδίου αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση και απόδοση της επιχείρησης. Μέσω αυτού, καθορίζονται οι επιχειρηματικές κατευθύνσεις και οι στρατηγικοί άξονες λειτουργίας που θα κινηθεί στο μέλλον η επιχείρηση.

Τα τελευταία χρόνια, η κατάθεση επιχειρηματικών σχεδίων κρίνεται σχεδόν απαραίτητη για τη χορήγηση επιχειρηματικών δανείων και επιδοτήσεων, τόσο από την Ε.Ε όσο και από άλλες παρόμοιες πηγές επιχορήγησης όπως το δημόσιο, συμπεριλαμβανομένων και του τραπεζικού τομέα, δημόσιου και ιδιωτικού. Πλέον, για τη χορήγηση ενός επιχειρηματικού δανείου, οι τράπεζες για παράδειγμα, βασίζονται στη μελέτη που έχει προηγηθεί από την ίδια την επιχείρηση σε κάθε στάδιο ανάπτυξής της.

Μέχρι πρόσφατα, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, υπήρχε η λανθασμένη αντίληψη ότι η σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου δεν θεωρούνταν απαραίτητη για την πρόβλεψη της βιωσιμότητας της επιχείρησης στο μέλλον.

Η εκπόνηση ενός Business Plan, διαμορφώνει τους μακροπρόθεσμους στόχους και τις προοπτικές που μπορεί να έχει η επιχείρηση σε χρονικό ορίζοντα 5ετίας, και μπορεί να την καθοδηγήσει στην υλοποίησή του καθώς και στον

έλεγχο της υλοποίησής του μέσω ενός ολοκληρωμένου σχεδίου δράσης το οποίο αναθεωρείται σε ετήσια βάση.

Οι επιχειρήσεις, υπόκεινται όλο και περισσότερο σε αποδιοργάνωση και αυτό μπορεί να οφείλεται σε αρκετούς παράγοντες όπως θα δούμε και παρακάτω. Τις περισσότερες φορές είναι αδύνατο να προβλεφθεί ο χρόνος, η αιτία της αποδιοργάνωσης αλλά και η έκταση αυτής. Γι' αυτό το λόγο οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις χρειάζονται μια προσέγγιση σε προληπτικό επίπεδο έτσι ώστε τα αποτελέσματα και οι αποφάσεις να αποτελούν βάση για τη σωστή λήψη αποφάσεων στο μέλλον.

Η οποιαδήποτε αποδιοργάνωση μπορεί να παρουσιαστεί σε οποιοδήποτε σημείο μιας επιχείρησης είτε στην αρχή του κύκλου εργασιών της, προσπαθώντας να εισχωρήσει στην αγορά, είτε κατά τη διάρκεια του κύκλου της επιχείρησης με αναφορά στο εσωτερικό της περιβάλλον, σε επίπεδο μάρκετινγκ για παράδειγμα ή σε επίπεδο επιχειρηματικής στρατηγικής.

1. Επιχειρηματικότητα

Στο κεφάλαιο αυτό, γίνεται εκτενής αναφορά στον όρο επιχειρηματικότητα αλλά και στις διαστάσεις που μπορεί να πάρει σύμφωνα με τους όρους της εκάστοτε αγοράς. Η πρώτη κύρια προσέγγιση σχετικά με τον όρο επιχειρηματικότητα, έχει να κάνει με το ότι αυτό που συνιστά την επιχειρηματικότητα σχετίζεται με το οργανωτικό πλαίσιο.

Η επιχειρηματική δραστηριότητα είναι ποικιλόμορφη και οδηγεί σε αποτελέσματα σημαντικά για την οικονομική ανάπτυξη και βελτίωση της οικονομικής ευημερίας τόσο των επιχειρήσεων όσο και της ίδιας της κοινωνίας που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις. Αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους συντελεστές παραγωγής και ορίζεται ως ο τέταρτος στη σειρά συντελεστής παραγωγής και ανάπτυξης μετά το κεφάλαιο και την εργασία. Καλύπτει τόσο τα θέματα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων όσο και τους παράγοντες που την επηρεάζουν. Οι επιχειρηματικές δραστηριότητες είναι κεντρικής σημασίας για την εξέλιξη των καπιταλιστικών κοινωνιών, και αυτό γιατί οι επιχειρήσεις αποτελούν τη νέα κινητήρια δύναμη για την εξέλιξη της οικονομικής ανάπτυξης και απασχόλησης. Στις καπιταλιστικές κοινωνίες, η συνεχιζόμενη οικονομική ανάπτυξη εξαρτάται από το βαθμό στον οποίο οι εν δυνάμει επιχειρηματίες μπορούν να λαμβάνουν και να αξιοποιούν αποτελεσματικά τους κοινωνικούς και οικονομικούς πόρους που έχουν στη διάθεσή τους.

1.2 Η σπουδαιότητα της επιχειρηματικότητας

Η επιχειρηματικότητα, δηλαδή η προσπάθεια για τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων προωθεί την τοπική και οικονομική ανάπτυξη, δημιουργεί θέσεις εργασίας και βοηθά ακόμη και τις μη προνομιούχες ομάδες, ειδικότερα τους νέους να βρουν απασχόληση συμβάλλοντας στην ενίσχυση της κοινωνικής

συνοχής. Στο σημείο αυτό, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η επιχειρηματικότητα λαμβάνει και μια κοινωνική διάσταση, η οποία θα αναλυθεί εκτενέστερα σε επόμενη ενότητα.

Σε αρκετές βιβλιογραφίες η επιχειρηματικότητα διακρίνεται σε διάφορους τύπους και χρησιμοποιείται μια ευρεία ποικιλία των όρων για να διαχωριστούν και να χαρακτηριστούν. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται στους καινοτόμους έναντι εκείνων που χαρακτηρίζονται απλά μιμητές στο επιχειρηματικό περιβάλλον, {Schumpeter, (1934)} στους “παραγωγικούς” και “μη παραγωγικούς” επιχειρηματίες, εννοώντας τους επιχειρηματίες εκείνους που έχουν προσδοκίες ανάπτυξης και σε εκείνους που δεν έχουν συγκεκριμένες προσδοκίες, σε τύπους επιχειρηματικότητας που κατευθύνονται σε δραστηριότητες υψηλής ανάπτυξης, και τέλος σε εκείνους που δραστηριοποιούνται επίσημα και ανεπίσημα στον επιχειρηματικό κόσμο. Η θεωρία της Οικονομικής Ανάπτυξης (The Theory of Economic Development, Schumpeter 1934), συνεχίζει να αποτελεί σημαντική επιρροή σε ολόκληρο το πεδίο της οικονομίας. Ο Schumpeter, έχει χαρακτηριστεί ως ο προφήτης της καινοτομίας σε όλα τα στάδια του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Σχετικά με την έννοια της ανάπτυξης για την επιχειρηματικότητα, έχουν αναπτυχθεί οι θεωρίες που αναφέρουν ότι η ύπαρξη της επιχειρηματικότητας με την έννοια της ανάπτυξης δεν έχει να κάνει μόνο με τις αλλαγές στην οικονομική ζωή αλλά με εκείνες που προκύπτουν από δική τους πρωτοβουλία για να αναπτυχθεί ένα καινούργιο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η ανάπτυξη ορισμένες φορές εμφανίζεται ως κάτι ξένο και απόμακρο και ως ένα ξεχωριστό φαινόμενο το οποίο δεν δύναται να συνυπάρξει στην κυκλική τροχιά για να επιφέρει την ισορροπία. Ενώ, στην πραγματικότητα, θα έπρεπε να χαρακτηρίζεται από μια ολιστική προσέγγιση. Ο κύριος ρόλος ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας αποδίδεται στον ίδιο τον επιχειρηματία¹. Τα κύρια

¹ Οι επιχειρηματικές δράσεις αποτελούν τον κύριο μηχανισμό ενώ η διαδικασία της οικονομικής ανάπτυξης και η διαταραχή του οικονομικού συστήματος είναι αδύνατη χωρίς αυτές τις επιχειρηματικές δράσεις (Schumpeter 1934).

χαρακτηριστικά γνωρίσματα των επιχειρηματιών συνδέονται με το θάρρος τους για την εκτέλεση ενός σχεδίου ακόμα κι αν δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις της κατάστασης της αγοράς.

Η επιτυχία της επιχειρηματικότητας εξαρτάται από τη διαίσθηση και την ικανότητα ενός επιχειρηματία να βλέπει τα πράγματα με έναν τρόπο, ο οποίος στη συνέχεια αποδεικνύεται να είναι και ο σωστός. Όσο μεγαλύτερη ακρίβεια έχει ένας δυνητικός ή υφιστάμενος επιχειρηματίας να αναγνωρίζει το φυσικό και κοινωνικό περιβάλλον τόσο πιο τέλειο έλεγχο των γεγονότων έχει. Ακόμη περισσότερο, εκτείνεται η έννοια του ορθολογισμού όσον αφορά τον υπολογισμό των πραγμάτων και την εκτίμηση των καταστάσεων. Υπολογίζονται γρήγορα και αξιόπιστα καθιστώντας όλη τη διαδικασία ένα σημαντικό μέρος στη λειτουργία της επιχειρηματικότητας. Από την άλλη πλευρά, πολλοί άλλοι ερευνητές τονίζουν ότι είναι πιο σημαντικό να χαρακτηριστεί η επιχειρηματικότητα επιτυχημένη όταν οι επιχειρηματίες, είναι ικανοί να μάθουν μέσα από την ίδια τη διαδικασία της αγοράς και να προσαρμόσουν τις αλλαγές της αγοράς στη συμπεριφορά τους.

Και οι δυο εκδοχές παραπάνω, αναφέρουν ότι η συμπεριφορά των επιχειρηματιών σχετίζεται άμεσα με το κατά πόσο είναι έμφυτο αυτό το χαρακτηριστικό στον κάθε επιχειρηματία έτσι ώστε να αξιοποιήσει στη μια περίπτωση τις δεξιότητες που έχει εκμεταλλευόμενος τις συνθήκες της αγοράς χωρίς απαραίτητα να έχει γνώσεις, και στη δεύτερη περίπτωση προσαρμόζοντας τις γνώσεις που ήδη έχει στις εκάστοτε μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς.

Για τον Schumpeter, αυτές οι θεωρίες που στηρίζονται περισσότερο στις διαρκείς αλλαγές του περιβάλλοντος και έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά, συνήθως αντιπροσωπεύουν έναν επιχειρηματία ο οποίος κινείται στα πλαίσια μιας επιχειρηματικής ρουτίνας και σίγουρα δεν αποτελούν διακριτά χαρακτηριστικά ενός καινοτόμου επιχειρηματία.

Άλλος ένας διακριτός διαχωρισμός που γίνεται όσον αφορά την επιχειρηματικότητα και τον επιχειρηματία είναι αυτός ανάμεσα στην επιχειρηματική ηγεσία και σε άλλους τύπους ηγεσίας. Ο Schumpeter, τονίζει χαρακτηριστικά ότι το γεγονός ότι ένας επιχειρηματίας² είναι αρκετά διακεκριμένος στον επιχειρηματικό κόσμο, οφείλεται όχι σε εκείνον που προσπαθεί να πείσει τους υπόλοιπους της αγοράς για το όραμά του, την επιθυμία του και τις ικανότητές του επειδή εκείνος είναι ικανός να οδηγήσει την επιχείρηση με τα μέσα που κατέχει στα κανάλια της αγοράς, αλλά πιο συχνά επιτυχημένος επιχειρηματίας είναι εκείνος που το μόνο άτομο που πρέπει να πείσει και το οποίο αποτελεί το μέσο του για την έναρξη της επιχείρησής του είναι ο τραπεζίτης που πρόκειται να τον χρηματοδοτήσει.

Μέχρι τώρα, διαπιστώνεται ότι η πίστωση μιας επιχείρησης σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό στάδιο πέραν της αρχικής, αποτελεί ένα αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικής δραστηριότητας και δεν μπορεί να διαχωριστεί από την επιχειρηματική δράση. Οι πιστωτικοί μηχανισμοί έχουν αποκτήσει ένα αρκετά υψηλό επίπεδο σημαντικότητας.

Όσον αφορά το οικονομικό σύστημα και δίνοντας έμφαση στη καινοτομία που σχετίζεται με το επιχειρηματικό περιβάλλον ούτε εκείνη δεν μπορεί να αποτελεί ένα ξεχωριστό κομμάτι της επιχειρηματικότητας. Επιπλέον, το επιχειρηματικό κέρδος που προκύπτει από την επιχειρηματική δραστηριότητα το οποίο είναι αποτέλεσμα της καινοτομίας και σχετίζεται άμεσα πέραν των άλλων μπορεί να θεωρηθεί ένας επιπλέον παραγωγικός συντελεστής.

Ο μηχανισμός από τον οποίο προκύπτει το ενδιαφέρον ενός επιχειρηματία για ένα επιχειρηματικό εγχείρημα είναι στενά συνδεδεμένος με το κέρδος είτε μακροπρόθεσμα είτε βραχυπρόθεσμα. Ο επιχειρηματίας, είναι σίγουρα το πιο σημαντικό πρόσωπο στην όλη η υπόθεση· όχι μόνο γιατί είναι εκείνος που γίνεται αποδέκτης όλων των απολαβών αλλά και γιατί είναι εκείνο το πρόσωπο

² Τα προϊόντα που παράγονται κατά καιρούς μπορούν να αντικατασταθούν, ένας ικανός όμως επιχειρηματικός ηγέτης δεν μπορεί. (*Schumpeter 1934*).

που πρόκειται να πληρώσει-αποπληρώσει για τη χρηματοδότηση που έχει λάβει.

Από τη μια πλευρά το συμφέρον και το ενδιαφέρον ενός επιχειρηματία μπορεί να είναι ίσο με το μικρότερο επιχειρηματικό κέρδος που θα πραγματοποιηθεί στην πραγματικότητα και από την άλλη πλευρά, το ενδιαφέρον είναι ίσο με τη μεγαλύτερη θυσία που είναι διατεθειμένος να κάνει ο επιχειρηματίας προκειμένου να εξασφαλίσει ότι θα ικανοποιήσει την υφιστάμενη ζήτηση ώστε να εξασφαλίσει ταυτόχρονα και την αποπληρωμή της χρηματοδότησης.

Όσον αφορά τη καινοτομία, η οποία θα αναλυθεί και σε επόμενο κεφάλαιο, σχετίζεται άμεσα με τα παραγόμενα προϊόντα και τις προσφερόμενες υπηρεσίες μια επιχείρησης στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί. Τα αγαθά και τα μέσα παραγωγής αποτελούν στο αρχικό στάδιο ανάπτυξης μιας επιχείρησης και τους δυο κύριους παράγοντες της επιχειρηματικότητας και μπορούν να οριστούν ως το εργατικό δυναμικό και η γη. Και οι δυο αυτοί παραγωγικοί συντελεστές εκλαμβάνουν εξίσου οικονομικής εκτίμησης, καθώς τόσο η εργασία όσο και η γη που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση είναι απαραίτητα για την παραγωγική διαδικασία.

Η παραγωγική διαδικασία κατά κάποιο τρόπο θα μπορούσαμε να πούμε ότι συσχετίζει τις επιχειρήσεις μεταξύ τους σε ένα βαθμό. Αυτή η συσχέτιση είναι πιθανή γιατί διαφορετικοί διαθέσιμοι πόροι μπορούν να συνδυαστούν με διαφορετικούς τρόπους έτσι ώστε να προκύψουν καινούργια αγαθά και υπηρεσίες. Οι τιμές των αγαθών που δημιουργούνται σχηματίζουν ένα σύστημα αξιών τόσο για την επιχείρηση όσο και για τη κοινωνία στην οποία απευθύνεται η επιχείρηση. Τα ξεχωριστά αυτά στοιχεία είναι αμοιβαία εξαρτώμενα. Αυτή η πτυχή του να παράγονται διαφορετικά προϊόντα μέσω της αξιοποίησης διαφορετικών πόρων και μέσων παραγωγής, είναι αυτή που αποτελεί ένα υψηλό επίπεδο σταθερότητας στο σύστημα αξιών.

Επιπρόσθετα, τα παραγόμενα προϊόντα και υπηρεσίες σχετίζονται άμεσα με τη σειρά τους, με τη συμπεριφορά των καταναλωτών και την ικανοποίηση των αναγκών τους. Πράγμα το οποίο είναι πολύ σημαντικό διότι δεν υπάρχει λόγος να παράγονται προϊόντα και υπηρεσίες τα οποία δεν ικανοποιούν καμία ανάγκη των καταναλωτών στη κοινωνία. Στο πεδίο αυτό των συμπεριφορών και των προτιμήσεων, έχουν αναπτυχθεί διάφορες μελέτες ώστε να αναλύσουν τη συμπεριφορά των καταναλωτών στην δημιουργία ενός καινούργιου προϊόντος. Η συμπεριφορά, οι ικανότητες και το όραμα των επιχειρήσεων παίζει πολύ σημαντικό ρόλο επειδή είναι εκείνοι ακριβώς που έχουν τη δύναμη να επηρεάσουν και να αλλάξουν τις προτιμήσεις των καταναλωτών. Έτσι, εστιάζεται η προσοχή στους παραγωγούς-επιχειρηματίες οι οποίοι είναι η κύρια μηχανή αλλαγών στην αγορά.

Η συμπεριφορά των καταναλωτών σε σχέση με την επιχείρηση κρίνεται από πολλούς παράγοντες όπως, την εισαγωγή στην αγορά ενός νέου προϊόντος-με το οποίο οι καταναλωτές δεν είναι ακόμα εξοικειωμένοι- ή μιας νέας ποιότητας ενός προϊόντος που υπάρχει ήδη στην αγορά, την εισαγωγή μιας νέας μεθόδου παραγωγής που είναι υπό δοκιμή στον κλάδο της παραγωγής και αφού εξεταστεί, μπορεί να συνυπάρξει ως ένας επιπλέον τρόπος χειρισμού εμπορευμάτων στην αγορά.

Επιπλέον, το άνοιγμα σε μια νέα αγορά και η κατάκτηση μιας νέας πηγής προμήθειας πρώτων υλών για την παραγωγή και τέλος η διεξαγωγή για μια καλύτερη οργάνωση στην επιχείρηση. Όλα τα παραπάνω είναι τα χαρακτηριστικά αυτά και οι συνδυασμοί αυτοί που συντελούν στην διατήρηση σταθερών αξιών μιας επιχείρησης στην αγορά, δημιουργώντας αξίες τόσο στην επιχείρηση όσο και στην ίδια την κοινωνία, και διατηρώντας τη μονοπωλιακή τους θέση.

Όμως, σε κάθε επιχειρηματικό εγχείρημα, εμπεριέχεται και ο παράγοντας επιχειρηματικό ρίσκο. Το επιχειρηματικό ρίσκο πέραν της χρηματοδότησης, που αναλύεται και σε επόμενο κεφάλαιο, όσον αφορά την παραγωγή μπορεί να υφίσταται είτε ως αποτυχία στην παραγωγική διαδικασία είτε ως κίνδυνος σε

επίπεδο εμπορικής αποτυχίας. Και στις δυο περιπτώσεις τα οικονομικά αυτά ρίσκα δεν δημιουργούν απαραίτητα το κέρδος για την ίδια την επιχείρηση. Αυτά τα είδη κινδύνων δεν μπορούν να μην αποτελούν μέρος της από κοινού γνώσης των επιχειρηματιών. Υπάρχουν βέβαια και εκείνα τα επιχειρηματικά ρίσκα, τα οποία δεν μπορούν να προβλεφθούν και τα οποία δεν λαμβάνονται υπόψη στο οικονομικό πλάνο μιας επιχείρησης.

Στην περίπτωση αυτή μπορεί να προκαλέσουν είτε κέρδος, είτε απώλεια για την επιχείρηση. Τέτοια επιχειρηματικά ρίσκα, μπορεί να σχετίζονται είτε με τις διαρκείς αλλαγές στα δεδομένα της αγοράς, είτε με καταστάσεις που απαιτούν προσαρμογή σε σχέση με το αγοραστικό κοινό που απευθύνονται.

Το επιχειρηματικό ρίσκο σχετίζεται άμεσα και με συνδυασμό των όσων έχουν αναφερθεί παραπάνω. Από τη μια η αντιπαράθεση των οικονομικών και τεχνολογικών προβλημάτων, και από την άλλη η συμπληρωματική φύση των δυο αυτών πτυχών της παραγωγικής διαδικασίας είναι τα κύρια χαρακτηριστικά της εικόνας για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Τόσο τεχνολογικά όσο και οικονομικά θεωρείται ότι για να παραχθούν τα μέσα και να συνδυαστούν τα πράγματα, χρειάζεται δύναμη μέσα από τις δυνατότητες της ίδιας της επιχείρησης. Διαφορετικές μέθοδοι παραγωγής μπορούν να διακριθούν μόνο μέσα από τον τρόπο που μπορούν να συνδυαστούν. Ακόμα και από τις ποσότητες σε διάφορα προϊόντα προκύπτει ένας καινούργιος συνδυασμός.

Το γεγονός ότι οι επιχειρηματίες έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν ανάμεσα σε διαφορετικούς συνδυασμούς υπονοεί ότι το κόστος παραγωγής ενός συγκεκριμένου αγαθού μπορεί να είναι διαφορετικό για κάθε παραγωγό, καθώς και η ίδια η επιχείρηση μπορεί να παράγει διαφορετικούς τύπους αγαθών χρησιμοποιώντας πανομοιότυπα είδη και ποσότητες παραγωγής. Από αυτή την άποψη το κόστος εμφανίζεται ως ένα «φαινόμενο αξιών», *Schumpeter (1934)*.

Όσον αφορά την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων για την παραγωγή αγαθών, ο διαφορετικός συνδυασμός αυτών σχετικά με το κόστος παραγωγής

πρέπει επίσης να ληφθεί υπόψη. Το κόστος εδώ εμφανίζεται ως το μέσο έκφρασης όχι μόνο του κόστους των μέσων παραγωγής αλλά και της απασχόλησης σε μια επιχείρηση. Το δεύτερο, αποτελεί και μια βαθύτερη πτυχή της έννοιας του κόστους για μια επιχείρηση. Θα μπορούσε να πει κανείς ότι αποτελούν τα στοιχεία παθητικού για μια επιχείρηση καθώς έχουν άμεσα αντίκτυπο στην ίδια τη κοινωνία όπου απευθύνεται η επιχείρηση.

Σχετικά με τον ανταγωνισμό σε μια επιχείρηση, ο ανταγωνισμός είναι εκείνος που καθορίζει μια επιχείρηση και τη βιωσιμότητα αυτής ακόμη και για τα επόμενα χρόνια. Δε νοείται ανταγωνισμός μόνο ανάμεσα σε ίδια παραγόμενα προϊόντα τα οποία απευθύνονται στην αγορά, αλλά μπορεί να εννοηθεί ανταγωνισμός ακόμα και σε επίπεδο προμηθευτών. Οι προμηθευτές βρίσκονται σε μια μόνιμη κατάσταση ανταγωνισμού άμεσα ή έμμεσα σε σχέση με τις επιχειρήσεις. Η δραστηριότητά τους είναι εκείνη που μπορεί να επηρεάσει τόσο την αγορά όσο και την ίδια την επιχείρηση. Και εδώ υφίσταται άμεση σχέση με τους καταναλωτές και το σύστημα των αξιών που αναφέρθηκε προηγουμένως.

Τα ποσά που μπορεί να δαπανήσει ένας καταναλωτής για την αγορά συγκεκριμένων προϊόντων μπορεί να είναι διαφορετικά από τα ποσά που θα δαπανήσει για να αγοράσει άλλα προϊόντα διαφορετικά από αυτά που αγόραζε μέχρι τώρα. Από την πλευρά των επιχειρηματιών, όλοι οι επιχειρηματίες έχουν ως στόχο να κερδίσουν όσα περισσότερα μετρητά γίνεται από το αγοραστικό κοινό που απευθύνονται.

Συμπεραίνοντας, διαπιστώνεται ότι όλα τα αγαθά και οι υπηρεσίες ανταγωνίζονται όλες τις άλλες υπηρεσίες και αγαθά (*Mises, 1994*). Και έτσι, όλα τα παραπάνω αποτελούν μέρος της διαδικασίας που κινούνται τα αγαθά και οι υπηρεσίες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις στην αγορά. Ως εδώ, φαίνεται ότι η επιχειρηματικότητα δεν έχει μόνο οικονομικά χαρακτηριστικά αλλά και κοινωνικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να λαμβάνει υπόψη κάθε επιχειρηματίας σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό στάδιο βρίσκεται η επιχείρησή

του καθώς και σε οποιοδήποτε επιχειρηματικό εγχείρημα επιχειρεί να παρουσιάσει και να εισάγει στην αγορά.

Σχετικά με τα κριτήρια που μπορεί να ωθήσουν κάποιον στον επιχειρηματικό στίβο επικρατεί ένας σημαντικός διαχωρισμός με βάση τον οποίο πολλοί ενστερνίζονται, ενώ ταυτόχρονα δεν είναι λίγοι εκείνοι που έχουν την άποψη ότι η μια πλευρά είναι αλληλένδετη της άλλης σε αυτό το διαχωρισμό. Ανάλογα με τα κριτήρια τα οποία ωθούν κάποιον ή κάποια ομάδα να πάρει την απόφαση να εισέλθει στον επιχειρηματικό στίβο, η επιχειρηματικότητα χωρίζεται σε:

- ❖ Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, που αναφέρεται στην επιχειρηματικότητα που έχει ως κίνητρο κυρίως την αξιοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας, και
- ❖ Επιχειρηματικότητα ανάγκης, που αναφέρεται στην περίπτωση όπου το άτομο ή κάποια ομάδα, ωθείται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω έλλειψης άλλων επιλογών εργασίας.

1.3 Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας

Με τον όρο επιχειρηματική ευκαιρία, πιο συγκεκριμένα εννοούμε τη δυνατότητα που έχει η επιχείρηση να αξιοποιήσει την ευκαιρία που της δίνεται μέσω της αγοράς, ικανοποιώντας τις ανάγκες της αγοράς και των καταναλωτών. Στην αγορά συγκαταλέγονται όχι μόνο οι αγοραστές αλλά και οι πωλητές οι οποίοι σχετίζονται τόσο με την επιχείρηση όσο και με την ίδια τη κοινωνία. Από τη μια πλευρά, οι αγοραστές αναζητούν εκείνο το προϊόν ή την υπηρεσία που θα ικανοποιήσει τις ανάγκες τους και από την άλλη πλευρά, οι πωλητές είναι εκείνοι που προσφέρουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών-αγοραστών.

Όταν δεν υπάρχει στην αγορά ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που να ικανοποιεί τις ανάγκες των αγοραστών τότε δημιουργείται ένα κενό (Gap) και κατά συνέπεια μια επιχειρηματική ευκαιρία για μια επιχείρηση. Άρα, η βάση για κάθε επιχείρηση, είναι η ικανότητα του επιχειρηματία να αναγνωρίσει την επιχειρηματική ευκαιρία και παράλληλα η δυνατότητα της επιχείρησης να την αξιοποιήσει. Η επιχειρηματική ευκαιρία, βασίζεται συνήθως στο γεγονός ότι ο επιχειρηματίας, βλέπει κάποιο οικονομικό όφελος μέσα από την ικανοποίηση μιας ανάγκης της αγοράς εκεί που οι ανταγωνιστές δεν τη βλέπουν.

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται έως τώρα, ότι η διαδικασία εντοπισμού των επιχειρηματικών ευκαιριών επικεντρώνεται στο προσδιορισμό της ανάγκης της αγοράς. Έτσι, οι επιχειρηματίες και κατ'επέκταση οι επιχειρήσεις, είναι αναγκαίο να γνωρίζουν πώς θα καλύψουν τις ανάγκες της αγοράς και τι επιχειρηματικές λύσεις θα μπορέσουν να δώσουν για την κάλυψη και ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Όμως, ο εντοπισμός των αναγκών της αγοράς καθώς και των επιχειρηματικών ευκαιριών δεν είναι απλός, αλλά μπορεί να αποτελεί μια σύνθετη διεργασία, καθώς δεν είναι πάντα εύκολο να προβλεφθούν οι ανάγκες μιας αγοράς.

Όταν η ανάγκη είναι γνωστή αλλά η λύση παραμένει άγνωστη, τότε έχουμε την περίπτωση όπου ο επιχειρηματίας προσπαθεί να αξιοποιήσει την επιχειρηματική ευκαιρία που του παρουσιάζεται για να καλύψει τις ήδη γνωστές ανάγκες, παράγοντας και προσφέροντας κάποιο προϊόν ή κάποια υπηρεσία. Επίσης, εκτός από τη γνώση της ανάγκης που αναφέρεται, μια επιχειρηματική ευκαιρία μπορεί να είναι η μεταφορά τεχνολογίας μιας επιχείρησης.

Μέσω της μεταφοράς της τεχνολογίας, μια επιχείρηση, έχει την ικανότητα να αξιοποιήσει μια επιχειρηματική ευκαιρία εκμεταλλευόμενη τις ήδη υπάρχουσες τεχνολογίες που έχει στην κατοχή της καθώς και αξιοποιώντας νέα προϊόντα ή υπηρεσίες ή βελτιώνοντας τα ήδη υπάρχοντα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα στην περίπτωση αυτή είναι τα Γεωγραφικά Συστήματα Πληροφοριών (Geographical Information Systems-G.I.S), τα οποία είναι

συστήματα υπολογιστών και τα οποία αρχίζουν να εφαρμόζονται σε μια ευρεία γκάμα επιχειρήσεων και υπηρεσιών. Στη δεδομένη περίπτωση, η μεταφορά τεχνολογίας ενός ήδη γνωστού συστήματος διαχείρισης ικανοποιεί ανάγκες για την αγορά και αποτελεί μια επιχειρηματική ευκαιρία για όποιον επιχειρηματία έχει τη δυνατότητα να την αξιοποιήσει.

Ακόμη μια περίπτωση επιχειρηματικής ευκαιρίας, είναι η δημιουργία επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση, ο επιχειρηματίας, γνωρίζει τόσο τις ανάγκες των καταναλωτών αλλά και τον τρόπο που θα αξιοποιήσει την επιχειρηματική ευκαιρία που του παρουσιάζεται, μέσω της δημιουργίας μιας επιχείρησης.

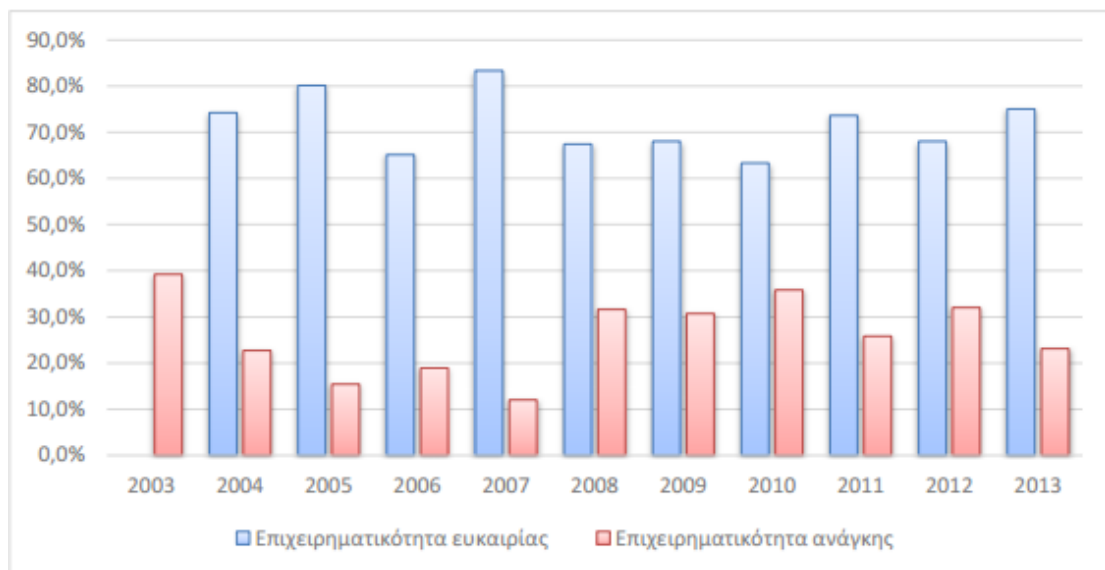
Οι συνεχείς αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον κρίνουν απαραίτητο και επιβάλλουν, ο επιχειρηματίας να μην εφησυχάζει, έτσι ώστε να έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει την επιχειρηματική ευκαιρία που θα προκύψει ανά πάσα στιγμή. Σε κάποιες περιπτώσεις οι επιχειρηματικές ευκαιρίες μπορούν να εφαρμοστούν και σε διαφορετικές αγορές ανάλογα με τις συνθήκες που επικρατούν, σε κάποιες άλλες όμως μπορούν να επικεντρωθούν μόνο σε μια συγκεκριμένη αγορά-στόχο. Ένας σημαντικός παράγοντας που παίζει μεγάλο ρόλο στην διεύρυνση και ικανοποίηση της ανάγκης μέσω της αξιοποίησης μιας επιχειρηματικής ευκαιρίας που προκύπτει, μπορεί να αποτελέσει η νομοθεσία. Οι μεταβολές στη νομοθεσία για ορισμένους επιχειρηματίες μπορεί να είναι επιπλέον κίνητρο για ορισμένους επιχειρηματίες, ενώ για κάποιους άλλους μπορεί να αποτελέσουν τροχοπέδη για την αξιοποίηση της επιχειρηματικής τους ευκαιρίας.

Τις περισσότερες φορές, οι επιχειρηματικές ευκαιρίες υπάρχουν, και οι ανάγκες της κοινωνίας έχουν διατυπωθεί με κάποιον τρόπο. Ο επιχειρηματίας χρειάζεται να είναι προσεκτικός και με προσεκτική έρευνα να αποκωδικοποιήσει τις ανάγκες που δημιουργούνται στην αγορά.

Υπάρχουν όμως και κάποιοι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν τον τρόπο με τον οποίο εντοπίζονται και αξιοποιούνται οι ευκαιρίες από τους επιχειρηματίες

και οι οποίοι καθορίζουν το βαθμό επιτυχίας στο να επιτύχει το στόχο της η επιχείρηση: Ορισμένοι παράγοντες είναι οι εξής:

- ❖ Ο βαθμός ανταπόκρισης του επιχειρηματία στην νέα επιχειρηματική ευκαιρία που προκύπτει,
- ❖ Η γνώση και κατ'επέκταση οι πληροφορίες που κατέχει ο επιχειρηματίας για να αξιοποιήσει την επιχειρηματική ευκαιρία, και οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την ικανότητα ανταπόκρισης,
- ❖ Η ανακάλυψη, εάν γίνεται μέσα από έρευνα, άρα χρειάζεται προσεκτική προσέγγιση για το τι χρειάζονται οι καταναλωτές αλλά και πώς θα αντιληφθούν τις ανάγκες τους οι επιχειρηματίες,
- ❖ Τα κανάλια επικοινωνίας που έχει στη διάθεσή του ο επιχειρηματίας για να αξιοποιήσει την επιχειρηματική ευκαιρία που του παρουσιάζεται.



Διάγραμμα 1: Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και ανάγκης, πηγή: IOBE

Η γνώση που έχει να κάνει με το κατά πόσο ένας επιχειρηματίας μπορεί να εντοπίσει την επιχειρηματική ευκαιρία μέσα στην αγορά, σχετίζεται και με την προηγούμενη γνώση του επιχειρηματία που ήδη κατέχει αλλά και με τα προβλήματα που έχουν ήδη δημιουργηθεί στην αγορά. Γι' αυτό ένας

επιχειρηματίας θα πρέπει να είναι πάντα σε εγρήγορση. Η γνώση που μπορεί να έχει ένας επιχειρηματίας μπορεί να αφορά ακόμη και τη τεχνογνωσία που έχει αποκτήσει σε διάφορα στάδια και σε διαφορετικά αντικείμενα εργασίας.

Για την αναγνώριση της επιχειρηματικής ευκαιρίας, ο επιχειρηματίας εντοπίζει τις επιχειρηματικές ευκαιρίες όχι μόνο μέσα από την ικανότητα αξιοποίησης ανεκμετάλλευστων πόρων αλλά και από την ικανότητα ένταξης καινούργιων προϊόντων και υπηρεσιών στις ήδη υπάρχουσες ανάγκες. Στο στάδιο ανάπτυξης της επιχειρηματικής ευκαιρίας, η επιχείρηση προσπαθεί να προσδιορίσει την ανάγκη που δημιουργείται στην αγορά, την αγορά-στόχο που απευθύνεται ή θέλει να απευθυνθεί, αλλά και τα ανταγωνιστικά προϊόντα που ήδη υπάρχουν στην αγορά.

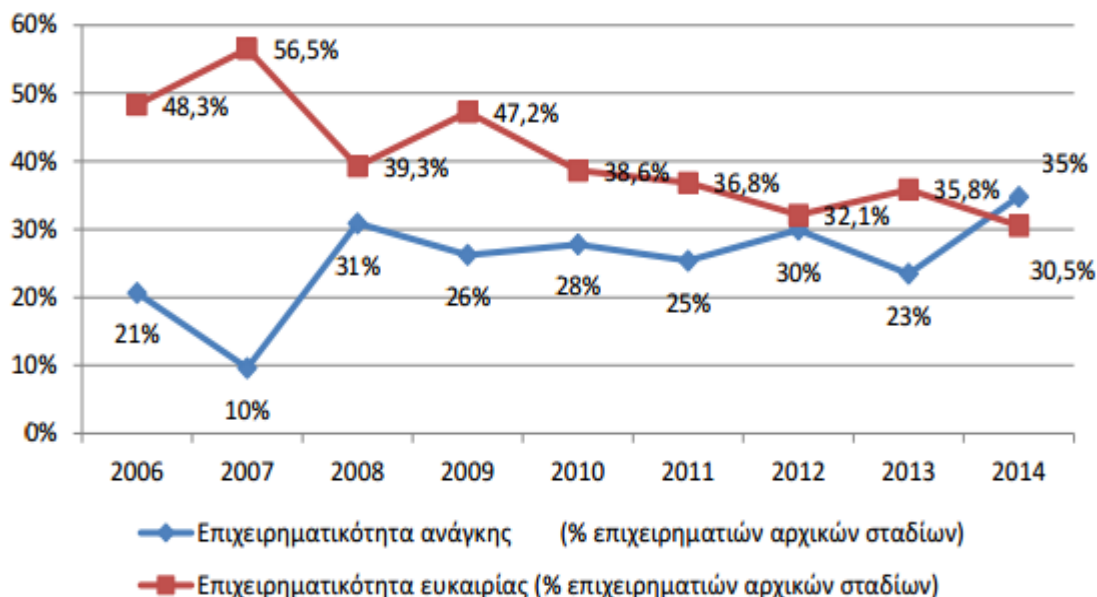
Στο τελευταίο στάδιο, που αφορά την αξιολόγηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας, η επιχείρηση, θέτει κάποια κριτήρια τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά έτσι ώστε να ελέγξει κατά πόσο η επιχειρηματική αυτή ευκαιρία ανταποκρίνεται τόσο στους στόχους που έχει θέσει η ίδια η επιχείρηση για τον εαυτό της αλλά και στους στόχους που έχει θέσει για την αγορά που θα απευθυνθεί. Τα αντικειμενικά κριτήρια που θέτει η επιχείρηση, μπορεί να είναι τα αναμενόμενα κέρδη, η απόδοση των κεφαλαίων, ενώ στα υποκειμενικά κριτήρια, συγκαταλέγονται ο κίνδυνος που μπορεί να προκύψει από την υλοποίηση της επιχειρηματικής ευκαιρίας ή η πιθανότητα απόρριψής της.

Συνοψίζοντας, η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας αφορά την ικανότητα ενός επιχειρηματία να μπορέσει να εντοπίσει και να αναγνωρίσει την ευκαιρία που υπάρχει στο οικονομικό περιβάλλον, αξιοποιώντας όλα τα μέσα που έχει στη διάθεσή του. Δίνει το κίνητρο στον επιχειρηματία να εκμεταλλευτεί την επιχειρηματική ευκαιρία έναντι των ανταγωνιστών του. Η επιχειρηματική ευκαιρία είναι ελκυστική όταν είναι όχι μόνο βιώσιμη, αλλά ταυτόχρονα και όταν δημιουργεί προστιθέμενη αξία τόσο στους καταναλωτές (αγορά) όσο και στην ίδια την επιχείρηση.

1.4 Επιχειρηματικότητα ανάγκης

Η επιχειρηματικότητα ανάγκης από την άλλη, αναφέρεται στην ανάληψη επιχειρηματικής δραστηριότητας λόγω έλλειψης άλλων εργασιών στο εργασιακό περιβάλλον και αφορά συνήθως έναν δυνητικό επιχειρηματία. Σύμφωνα με την τελευταία έκδοση του Ιδρύματος Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (I.O.B.E.), καταγράφεται τα τελευταία χρόνια, σημαντική αύξηση του ποσοστού των πολιτών οι οποίοι αναλαμβάνουν μια επιχειρηματική δραστηριότητα και παράλληλη αύξηση της εξωστρέφειας αυτών. Όπως αναφέρεται στην ετήσια έκθεση, η κατανομή ανάμεσα σε επιχειρηματικότητα ανάγκης και επιχειρηματικότητα ευκαιρίας συνδέεται στενά με το επίπεδο του κατά κεφαλήν εισοδήματος σε κάθε χώρα. Αυτό σημαίνει πρακτικά, ότι όσο υψηλότερο είναι το εισόδημα σε μια χώρα, τότε τόσο υψηλότερο είναι και το ποσοστό της επιχειρηματικής ευκαιρίας.

Ενώ, όσο χαμηλότερο είναι το κατά κεφαλήν εισόδημα, τόσο υψηλότερο είναι το ποσοστό ανάληψης ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος. Πράγμα το οποίο συμβαίνει και στην Ελλάδα.



Διάγραμμα 2: Επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και επιχειρηματικότητα ανάγκης, πηγή: IOBE

Στο παραπάνω διάγραμμα, παρατηρείται ότι σταδιακά άρχισε να συγκλίνει το ποσοστό της επιχειρηματικότητας ευκαιρίας με εκείνο της επιχειρηματικότητας ανάγκης. Το 2014, παρατηρείται μια αύξηση κατά έντεκα ποσοστιαίες μονάδες των ατόμων που ασκούν επιχειρηματικότητα ανάγκης σε σχέση με την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας. Η επιχειρηματικότητα ανάγκης όμως σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να χαρακτηριστεί και από έλλειψη καινοτομίας. Έτσι, λόγω των αλλαγών τόσο στον επιχειρηματικό περιβάλλον όσο και στην αναζήτηση νέων χρηματοδοτήσεων, η επιχειρηματικότητα ανάγκης έχει αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια. Αυτό όμως, δεν συνεπάγεται και ταυτόχρονη αποτυχία στο οποιοδήποτε επιχειρηματικό εγχείρημα ενός επιχειρηματία. Στις μέρες μας, αντιλαμβάνεται κανείς ότι η προσφορά έχει ξεπεράσει κατά πολύ την αντίστοιχη ζήτηση.

1.4.1 Συνύπαρξη επιχειρηματικότητας ευκαιρίας και επιχειρηματικότητας ανάγκης

Ωστόσο, σε ορισμένες μεταβατικές οικονομίες υποστηρίζεται ότι υπάρχει η δυνατότητα ορισμένες φορές σε ειδικές περιπτώσεις η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας να συνυπάρξει με την επιχειρηματικότητα ανάγκης. Παρά την ευρεία χρήση του όρου και δεδομένης της διχοτόμησης του, σε επιχειρηματικότητα ευκαιρίας και επιχειρηματικότητα ανάγκης, πολλές έρευνες ανατρέπουν αυτό το διαχωρισμό, κάνοντας έρευνες στην πλειοψηφία τους σε νεοφυείς επιχειρήσεις (Start-up), και διαπιστώνοντας ότι υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ των δυο αυτών όρων.

Ένας αυξανόμενος αριθμός μελετών τα τελευταία χρόνια, απεικονίζει την αμφισβήτηση αυτού του διαχωρισμού μεταξύ ευκαιριών και αναγκαιότητας και ερευνά αν θα μπορούσαν να συνυπάρξουν ως επιχειρηματικά κίνητρα για έναν νέο επιχειρηματία και πώς ευνοούν διαχρονικά τη ρευστότητα των κινήτρων αυτών. Από τα αποτελέσματα των ερευνών (Williams, 2014) που διεξήχθησαν σε αρκετές μελέτες μέχρι τώρα, διαπιστώνεται ότι η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας έχει άμεση συσχέτιση με την επιχειρηματικότητα ανάγκης, κι αυτό γιατί μπορεί οι νέοι επιχειρηματίες να μην έχουν φαινομενικά άλλη διέξοδο οικονομική πέραν του να ξεκινήσουν μια επιχείρηση μόνοι τους από την αρχή, και αυτό αυτομάτως να θεωρείται επιχειρηματικότητα ανάγκης, από την άλλη όμως, οι λόγοι και οι παράγοντες που τους ώθησαν εν τέλει να κάνουν έναρξη της δικής τους επιχείρησης τυγχάνει να συγκλίνουν με τους παράγοντες της επιχειρηματικής ευκαιρίας.

Οι ερωτώμενοι απάντησαν ότι μπορεί αρχικά το επιχειρηματικό τους εγχείρημα να χαρακτηρίζεται αρχικά ως επιχειρηματικότητα ανάγκης όμως έχει ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά με την επιχειρηματικότητα ευκαιρίας, το οποίο και έτσι συνέχισε να χαρακτηρίζεται από τους ίδιους.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα κίνητρα των νέων επιχειρηματιών έχουν πολλαπλή εξήγηση. Η επιχειρηματικότητα μπορεί να ενεργοποιείται με μια ταυτόχρονα αρνητική επίπτωση που αφορά την επιχειρηματικότητα ανάγκης και μπορεί να είναι η απώλεια δουλειάς παραδείγματος χάριν αλλά και με μια θετική επίπτωση που μπορεί να είναι η επιθυμία του επιχειρηματία και η πραγματοποίηση της ιδέας του στο να ιδρύσει τη δική του επιχείρηση.

Έτσι, μέσω αυτών των ευρημάτων πολλοί απέδειξαν ότι η διαφοροποίηση μεταξύ επιχειρηματικότητας ευκαιρίας και επιχειρηματικότητας ανάγκης δεν υφίσταται στις περισσότερες περιπτώσεις.

1.5 Επιχειρηματικότητα και κουλτούρα

Ο πολιτισμός, ο οποίος ορίζεται πλέον σε μια επιχείρηση ως η κουλτούρα της επιχείρησης, είναι σημαντικός σε οποιαδήποτε συζήτηση της επιχειρηματικότητας γιατί είναι εκείνος που καθορίζει τις συμπεριφορές των ατόμων και των κοινωνικών ομάδων προς την έναρξη της επιχειρηματικότητας. Κάθε εποχή παράγει τα δικά της μοντέλα επιχειρηματικότητας ανάλογα με τις ανάγκες της κοινωνικής αποδοχής.

Αξίζει να σημειωθεί ότι έχει περιγραφεί συστηματικά ως καινοτόμα και ολιστική.

Επί του παρόντος, ο όρος επιχειρηματική κουλτούρα έχει γίνει δημοφιλής και ευρέως αποδεκτός σε διεθνές επίπεδο και είναι μια έκφραση και στάση απέναντι στο εμπόριο σε επιχειρηματικό επίπεδο. Μπορεί να περιγραφεί ως μια θετική κοινωνική στάση απέναντι στην ατομική επιχείρηση που είναι διαδεδομένη και υποστηρίζεται από την επιχειρηματική δραστηριότητα. Σύμφωνα με τον *Bateman (1997)*, οι εν λόγω οικονομίες και οι περιοχές που άκμασαν στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, έχουν από κοινού μια κουλτούρα, η οποία μπορεί να μεταφραστεί ως επιχειρηματική.

Είναι προσαρμοσμένη στις ανάγκες της οικονομίας, της αλλαγής, της αγοράς και είναι δεκτική στις μεταβαλλόμενες ανάγκες, καινοτομίες, τα προϊόντα, τις ευκαιρίες και τις τεχνολογίες. Έτσι, ίσης αξίας για την επιχειρηματική κουλτούρα είναι οι μελλοντικές ελπίδες και φιλοδοξίες όχι μόνο των επιχειρήσεων αλλά και της κοινωνίας στο σύνολό της σε μια δεδομένη χώρα. Επιπλέον, σε βασικό επίπεδο, η επιχειρηματικότητα αναγνωρίζεται ως μια ιδιαίτερα εξατομικευμένη δραστηριότητα. Ο επιχειρηματίας έχει ως κίνητρο να δημιουργήσει μια επιχείρηση, η οποία αντανακλά το όραμα και τις φιλοδοξίες και είναι έτοιμη να αναθεωρήσει και να αναδιοργανώσει το κοινωνικό τους περιβάλλον για να υλοποιηθεί.

Σε διεθνές επίπεδο, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα και μια μεγάλη ποικιλία του επιχειρηματικού κλίματος καθένα από τα οποία επιτρέπουν και υποστηρίζουν την επιχειρηματική συμπεριφορά σε διάφορους βαθμούς. Σύμφωνα με τον Timmons (1994), αυτό που χρειάζεται είναι ένα ευνοϊκό περιβάλλον που συνδυάζει κοινωνικά, πολιτικά και εκπαιδευτικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα απαιτεί:

Μια κουλτούρα που επιβραβεύει την επιχειρηματικότητα και επιτάσσει την ανάγκη το επιχειρηματικό δυναμικό να μην υστερεί; Μια κυβέρνηση που να υποστηρίζει γενναιόδωρα την καθαρή και εφαρμοσμένη έρευνα και να προωθεί την επιχειρηματικότητα με αξιόλογες πολιτικές έτσι ώστε να γίνεται σωστή κατανομή των πόρων.

1.6 Επιχειρηματικότητα σε διεθνές πλαίσιο και επιχειρηματικό περιβάλλον

Ο διεθνής οργανισμός επιχειρηματικότητας (GEM), αναφέρει ότι το επίπεδο της συνολικής επιχειρηματικής δραστηριότητας για ένα έθνος βασίζεται σε δυο δείκτες. Ο πρώτος δείκτης είναι το ποσοστό του εργατικού δυναμικού που συμμετέχουν ενεργά στην έναρξη μιας επιχείρησης, η οποία δεν έχει γίνει μια

επιχείρηση σε λειτουργία. Ο δεύτερος δείκτης είναι το ποσοστό των ατόμων στο εργατικό δυναμικό που είτε κατέχουν, είτε διαχειρίζονται μια επιχείρηση που είναι μικρότερη από 42 μηνών. Στο σύνολό τους, οι δείκτες παρέχουν μια λογική εκτίμηση του επιπέδου της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ένα εργατικό δυναμικό των εθνών.

Η επιχειρηματικότητα σε αρχικό στάδιο, στην Ελλάδα της κρίσης, σημειώνει σημαντικές διακυμάνσεις. Σε αρχικό στάδιο επιχειρηματικής δραστηριοποίησης, σημειώθηκε πτώση το 2013, φθάνοντας το 5,2% έναντι 6,4% που ήταν στο αμέσως προηγούμενο έτος. Όλα αυτά ως αποτέλεσμα της παρατεταμένης οικονομικής ύφεσης από την οποία διέρχεται η ελληνική οικονομία. Από την άλλη πλευρά, αξίζει να σημειωθεί πως τα αποτελέσματα για την ανάλυση των στοιχείων το 2014, έχουν καταγράψει μια σημαντική βελτίωση του δείκτη καθώς βρίσκεται περίπου στο 7,8%, πράγμα το οποίο μπορεί να αποτελέσει σημαντική ένδειξη για την ανάκαμψη της επιχειρηματικής δραστηριότητας στην Ελλάδα.

Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ότι το ποσοστό τυχόν φόβου αποτυχίας είναι υψηλότερο μεταξύ των χωρών καινοτομίας (δηλαδή των περισσότερο ανεπτυγμένων χωρών που συμμετέχουν στο ερευνητικό πρόγραμμα του GEM). Βέβαια, ο αριθμός των ατόμων που εντοπίζουν και αναγνωρίζουν την ύπαρξη επιχειρηματικών ευκαιριών στην Ελλάδα αυξάνεται. Από τις δυο αντικρουόμενες αυτές δυνάμεις, του φόβου της επιχειρηματικής αποτυχίας και του εντοπισμού των επιχειρηματικών ευκαιριών εξηγούνται και οι διακυμάνσεις που προκύπτουν στον δείκτη επιχειρηματικότητας αρχικών σταδίων.

Η Ελλάδα τα τελευταία χρόνια καταγράφει αρκετά υψηλή επίδοση στην καθιερωμένη επιχειρηματικότητα με ποσοστό 12,6% εκ των 26 χωρών καινοτομίας. Με το αποτέλεσμα αυτό, η Ελλάδα εμφανίζεται να διατηρεί την πρώτη θέση στον δείκτη καθιερωμένης επιχειρηματικότητας ανάμεσα στις χώρες που καινοτομούν τα τελευταία χρόνια. Έτσι μπορεί να θεωρηθεί ότι οι μικρές-μεσαίες επιχειρήσεις οικογενειακού τύπου συνεχίζουν να κατέχουν τα

πρωτεία στη δομή της ελληνικής επιχειρηματικότητας, οι οποίες συνήθως υποστηρίζονται οικονομικά όχι μόνο από τους παραδοσιακά τυπικούς επενδυτές αλλά και από άτυπους επενδυτές (κοινωνικό- οικογενειακό περιβάλλον).

Ο δείκτης της συνολικής επιχειρηματικότητας, ο οποίος προκύπτει από την καθιερωμένη επιχειρηματικότητα σε συνδυασμό με την επιχειρηματικότητα των αρχικών σταδίων, δείχνει την χαμηλή δυναμική της ελληνικής επιχειρηματικότητας.

Στην Ελλάδα, το ποσοστό των επιχειρήσεων που έχουν διακόψει ή αναστείλει τις λειτουργίες και τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες κατά το 2013 ανέρχεται στο ποσοστό του 4,8%. Η Ελλάδα καταλαμβάνει την πρώτη θέση εκ των χωρών καινοτομίας όπου οι επιχειρήσεις πραγματοποιούν διακοπή της λειτουργίας τους ή αναστολή λόγω έλλειψης κερδοφορίας.

1.7 Χρηματοδότηση επιχειρηματικών εγχειρημάτων

Οι χρηματοδοτικοί περιορισμοί για την εκκίνηση της εκάστοτε επιχειρηματικής δραστηριότητας, όπως αναφέρεται και στην ετήσια έκθεση της ο IOBE, αποτελούν όπως έχουν αποδειχτεί από ερευνητές, ένα από τα βασικότερα εμπόδια για την επιχειρηματικότητα. Η πρόσβαση των επιχειρήσεων σε εξωτερική χρηματοδότηση είναι περιορισμένη και αυτό αρκετές φορές μπορεί να οφείλεται στο ότι οι πιθανοί χρηματοδότες αδυνατούν να προβλέψουν και να αναγνωρίσουν της βιωσιμότητα της επιχειρηματικής ιδέας και την ποιότητα του επιχειρηματικού σχεδίου. Επιπλέον παράγοντες που μπορεί να συμβάλλουν στην αδυναμία αναγνώρισης της βιωσιμότητας της επιχείρησης από εξωτερικούς επενδυτές, μπορεί να είναι το μη ολοκληρωμένο προφίλ αξιοπιστίας και φερεγγυότητας από την πλευρά του δυνητικού επιχειρηματία.

Όταν υφίσταται χαμηλός βαθμός ανάπτυξης του χρηματοπιστωτικού συστήματος τότε η παρουσία των άτυπων επενδυτών, οι οποίοι αναφέρθηκαν και σε προηγούμενη ενότητα αλλά και ο ρόλος τους στα αρχικά στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης κρίνεται κομβικός.

1.8 Διαστάσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Χρηματοδοτική υποστήριξη: Σε αυτή τη διάσταση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος εντάσσεται και το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan). Προσδιορίζει το επίπεδο στο οποίο είναι διαθέσιμοι οι πόροι και η χρηματοδοτική υποστήριξη για δυνητικές αλλά και για αναπτυσσόμενες επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένων των επιδοτήσεων και των επιχορηγήσεων.

Σε αυτή τη διάσταση εξετάζονται η ποιότητα καθώς και το επίπεδο της διαθεσιμότητας της χρηματοδοτικής υποστήριξης για τις επιχειρήσεις είτε με τη μορφή κεφαλαίου από μετόχους είτε μέσω δανειοδότησης καθώς και η αναγνώριση ικανότητας από τους φορείς της χρηματοπιστωτικής κοινότητας. Στους φορείς της χρηματοπιστωτικής κοινότητας εντάσσονται η ικανότητα αναγνώρισης επιχειρηματικών ευκαιριών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, η αξιολόγηση των επιχειρηματικών σχεδίων καθώς και η διάθεση ανάληψης ρίσκου από τους επιχειρηματίες.

Κυβερνητικές πολιτικές: Στη διάσταση αυτή εντάσσονται οικονομικές και περιφερειακές πολιτικές οι οποίες με την αντίστοιχη φορολογία που μπορεί να επιβάλλουν αλλά και με τις ανάλογες κυβερνητικές ρυθμίσεις που εφαρμόζουν, επηρεάζουν τις δυνητικές αλλά και τις υπάρχουσες επιχειρήσεις.

Κυβερνητικά προγράμματα: Τα κυβερνητικά προγράμματα αναφέρονται σε χρηματοδοτήσεις επιχειρήσεων μέσω άμεσων προγραμμάτων, εξετάζοντας

παράλληλα την ποιότητα αλλά και την ευκολία ή δυσκολία ένταξης μιας επιχείρησης σε τέτοια προγράμματα.

Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D): Αποτελεί μια από τις σημαντικότερες διαστάσεις. Σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και τη μόρφωση της διοίκησης εξετάζει τη δυνατότητα της επιχείρησης σε σχέση με το εξωτερικό της περιβάλλον και το πώς θα αναπτυχθεί σε αυτό. Η ευρεσιτεχνία, η καινοτομία καθώς και το επίπεδο δαπανών για έρευνα και ανάπτυξη της επιχείρησης καθορίζονται από την έρευνα και ανάπτυξη που αποτελεί μια από τις βάσεις για την μελλοντική πρόβλεψη των δαπανών μιας επιχείρησης από την έναρξη λειτουργίας της σε όλα τα στάδια.

2. Επιχειρηματικότητα και Business Plan

Σε μια έντονα ανταγωνιστική εποχή όπως η σημερινή, μια καλή ιδέα για την πλειοψηφία των δυνητικών επιχειρηματιών δεν αρκεί. Θεωρείται απαραίτητος και κρίσιμης σημασίας ο σχεδιασμός και η εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), το οποίο δίνει τη δυνατότητα στον εκάστοτε δυνητικό επιχειρηματία να κατέχει εκ των προτέρων τις διαδικασίες που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου γίνεται αντιληπτό σε ποιο βαθμό είναι βιώσιμη η επιχείρηση, ειδικότερα στη σημερινή εποχή που κατά γενική ομολογία υφίσταται έντονος και αυξανόμενος ανταγωνισμός.

Ποιες επιχειρήσεις και ποιοι οργανισμοί χρειάζονται το επιχειρηματικό σχέδιο; Όλες. Δεν υπάρχουν συγκεκριμένες επιχειρήσεις που το χρειάζονται και άλλες που δεν το χρειάζονται. Η διαδικασία σχεδιασμού στα πλαίσια εντός της επιχείρησης, η αναζήτηση των κατάλληλων πόρων και κεφαλαίων προς αξιοποίηση από εσωτερικές ή εξωτερικές πηγές, η βοήθεια στη λήψη αποφάσεων και η ρύθμιση των λειτουργιών της επιχείρησης αποτελούν από τους πιο βασικούς λόγους για τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Στη σημερινή εποχή, τις μεταβαλλόμενες συνθήκες του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε συνδυασμό με τις ολοένα και περισσότερο αυξανόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών, δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη ενός ανώτερου στελέχους-μάνατζερ της επιχείρησης. Για να πετύχει τους στόχους του ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση προϋποθέτει ένα ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σχεδιασμό.

Καθώς αναφέρθηκε ήδη ότι η σημερινή εποχή διακατέχεται από πολλές μεταβολές έτσι και τα δεδομένα της επιχείρησης μπορούν να μεταβάλλονται και να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στην αγορά και στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.1 Εννοιολογική σημασία Business Plan

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) είναι εκείνο που δείχνει:

- ❖ Τα σχέδια και τους στόχους μιας επιχείρησης
- ❖ Τη καταγραφή και ανάλυση της αγοράς και του ανταγωνισμού
- ❖ Η λήψη αποφάσεων
- ❖ Πώς θα πραγματοποιηθούν αυτοί οι στόχοι και
- ❖ Τέλος εξηγεί πως τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το επιχειρηματικό σχέδιο ικανοποιούν τις απαιτήσεις της επιχείρησης αλλά και του πιστωτή.

Με τη βοήθεια του επιχειρηματικού σχεδίου περιγράφεται ο στόχος και ο σκοπός της επιχείρησης μέσω στρατηγικού σχεδιασμού και προβάλλεται το κάθε στάδιο και η λειτουργία της επιχείρησης περιεκτικά και με ακρίβεια. Παράλληλα επειδή αποτελεί ένα κείμενο προς πώληση για πιθανούς αγοραστές ή χρηματοδότες πρέπει να αποτελεί ένα κείμενο ελκυστικό για τον αναγνώστη.

Μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), προβάλλεται η παρούσα κατάσταση, η σημερινή θέση και οι σημερινές ανάγκες της επιχείρησης καθώς και οι μελλοντικές προσδοκίες της. Ενώ δίνονται με έμφαση τα θετικά στοιχεία της επιχείρησης, τα οποία θα πρέπει να προβάλλονται με ακρίβεια καθώς και τα πιθανά προβλήματα που θα προκύψουν στα διάφορα στάδια μελέτης του επιχειρηματικού σχεδίου, έτσι ώστε να προβαίνει η επιχείρηση σε ελάττωση τυχόν προβλημάτων.

Ο βασικός σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου³ είναι να καθορίζονται με ακρίβεια οι κατευθύνσεις της επιχείρησης και οι στρατηγικοί άξονες λειτουργίας έτσι ώστε να φτάσει η επιχείρηση στο επιθυμητό αποτέλεσμα μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού.

³ Ένα επιχειρηματικό σχέδιο γεφυρώνει το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών και της πραγματικότητας (Κέφης-Παπαζαχαρίου, 2009)

Με το επιχειρηματικό σχέδιο, δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να αναλύσει και να αξιολογήσει το εσωτερικό της περιβάλλον, όπως τα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, την οργανωτική της δομή, τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες της, την χρηματοοικονομική της διαχείριση, ακόμη και την τεχνολογία που χρησιμοποιεί. Παράλληλα γίνεται αξιολόγηση και του εξωτερικού της περιβάλλοντος της επιχείρησης σε σχέση με την κατάσταση που επικρατεί στην αγορά, τη θέση που κατέχει η επιχείρηση στην αγορά, τον ανταγωνισμό που επικρατεί, τις προοπτικές και τις δυνατότητες εξέλιξης που υπάρχουν τόσο στην εγχώρια όσο και στη διεθνή αγορά.

Σύμφωνα με την ανάλυση και αξιολόγηση όλων των σταδίων για τη λειτουργία της επιχείρησης μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), η επιχείρηση μπορεί να βελτιώσει τις επιχειρηματικές δραστηριότητές της έτσι ώστε να έχει περαιτέρω επέκταση όχι μόνο στην εγχώρια αλλά και στη διεθνή αγορά. Το κομμάτι των εξαγωγών παίρνει όλο και μεγαλύτερες διαστάσεις σε μια επιχείρηση που θέτει ως στόχο να διευρύνει την αγορά στην οποία απευθύνεται.

2.2 Επιχειρηματικές αποφάσεις

Για την εξασφάλιση ενός επιχειρηματικού σχεδίου ή μιας μελέτης σκοπιμότητας βέβαια, απαιτούνται ορισμένοι όροι οι οποίοι είναι απαραίτητοι έτσι ώστε να κριθεί από την εκάστοτε επιχείρηση εάν πρόκειται να είναι βιώσιμη στο κοντινό μέλλον. Οι όροι αυτοί αναφέρονται και αναλύονται εκτενέστερα στην τελευταία ενότητα της εκπόνησης ενός επιχειρηματικού σχεδίου όπου αναλύονται η ανάλυση ευαισθησίας, η απόσβεση, το δάνειο και η μορφή του δανείου στο οποίο πρόκειται να προχωρήσει η επιχείρηση, ακόμη και δείκτες που μπορεί να βοηθήσουν στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης μελλοντικά.

Πιο συγκεκριμένα η ανάλυση ευαισθησίας σχετίζεται με την ανάλυση των επιπτώσεων που μπορεί να έχουν τα τελικά αποτελέσματα, ή σε ενδεχόμενες μεταβολές των αρχικών τιμών του επενδυτικού σχεδίου. Με τον τρόπο αυτό αξιολογείται ένα επιχειρηματικό σχέδιο ανάλογα με την αξιολόγηση του κινδύνου που θα προκύψει.

Η απόσβεση, αναφέρεται στην απόσβεση των παγίων της επιχείρησης τα οποία ανήκουν στο ενεργητικό αυτής και σχετίζονται με το χρονικό διάστημα που πρόκειται να γίνει η απόσβεσή τους σε σχέση με την αρχική εκτιμώμενη αξία τους.

Το δάνειο και γενικότερα ο δανεισμός μιας επιχείρησης είναι το στοιχείο εκείνο που αφορά κατά κύριο λόγο τις επιχειρήσεις και το οποίο σχετίζεται άμεσα τόσο με το ενεργητικό όσο και με το παθητικό μέρος της επιχείρησης.

Ο δανεισμός αφορά την παροχή κεφαλαίου σε κάποια επιχείρηση με επιστροφή ορισμένου από αυτό σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με συγκεκριμένους όρους και προϋποθέσεις και βέβαια ανάλογα με τον τύπο του δανεισμού προσαυξημένο με το εκάστοτε επιτόκιο της αγοράς.

Ο τύπος ενός δανείου ποικίλλει ανάλογα όχι μόνο με τις ανάγκες που επιθυμεί να καλύψει η εκάστοτε επιχείρηση, αλλά και με το ιστορικό της επιχείρησης εάν δεν χρηματοδοτείται για πρώτη φορά., όπως αναφέρεται και σε άλλο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας. Συνεπώς, τα δάνεια χωρίζονται σε κατηγορίες ανάλογα με το χαρακτήρα αποπληρωμής τους και ανάλογα με τη δραστηριότητα των επιχειρήσεων που επιθυμούν να αιτηθούν δανειοδότηση.

- ❖ Βραχυπρόθεσμο δάνειο
- ❖ Μακροπρόθεσμο δάνειο
- ❖ Ανοιχτός λογαριασμός

Στην περίπτωση του βραχυπρόθεσμου δανείου, η επιχείρηση υποχρεούται να επιστρέψει ποσό κεφαλαίου ανάλογο με εκείνο που έχει δανειστεί και σε μικρό χρονικό διάστημα αφού πρόκειται για δανεισμό με βραχυπρόθεσμο

χαρακτήρα. Σε αυτή την περίπτωση, συνήθως δεν υφίσταται η υποθήκη των παγίων της επιχείρησης, όπως κτίρια και εγκαταστάσεις που μπορεί να έχει στη κατοχή της. Όμως ο δανεισμός αυτός ή αλλιώς ο τύπος αυτού του δανείου επιφέρει μεγάλο κίνδυνο τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον οργανισμό.

2.3 Πλεονεκτήματα επιχειρηματικού σχεδίου

Με τη σύνταξη ενός επιχειρηματικού πλάνου, ο επιχειρηματίας αποκτά το πλεονέκτημα να μπορέσει να αξιολογήσει και να εκτιμήσει τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν αναλύοντας τα επιμέρους τμήματα του επιχειρηματικού σχεδίου. Επιπλέον, διαπιστώνεται κατά πόσο είναι εφικτό το παρόν επιχειρηματικό σχέδιο να υλοποιηθεί και υπό ποιές προϋποθέσεις εφόσον αξιολογεί τα επιμέρους τμήματα του. με τον τρόπο αυτό αυξάνονται οι επιτυχίες της επιχείρησης παρά οι αποτυχίες της.

Ένας πλήρες επιχειρηματικό σχέδιο βοηθά τόσο την επιχείρηση όσο και τους εξωτερικούς συνεργάτες της όπως πελάτες, χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και προμηθευτές στο να συλλέξουν πληροφορίες και να επενδύσουν στο παρόν επιχειρηματικό πλάνο που παρουσιάζει η επιχείρηση.

Έτσι, με τον τρόπο αυτό και με τη πλήρη και σαφή εικόνα του επιχειρηματικού σχεδίου δημιουργείται μια εικόνα που επιτρέπει τη σύγκριση, την ανάλυση και την αξιολόγηση τόσο για το παρόν όσο και διαχρονικά. Μέσω αυτού του εργαλείου, μπορεί ο κάθε επιχειρηματίας να παρακολουθήσει, να ελέγξει, να κάνει τον απολογισμό και τέλος να αξιολογήσει την επιχειρηματική του δραστηριότητα κατά τη φάση που υλοποιείται⁴.

Το επιχειρηματικό σχέδιο, συνοδεύεται από αναλυτικούς πίνακες και παραρτήματα τα οποία είναι ευανάγνωστα για τον επενδυτή ή τον

⁴ (Barrow, 1993)

χρηματοδότη που ενδιαφέρεται. Συνοπτικά, μέσα από την ανάλυσή του, παρέχεται μια σαφή εικόνα:

- ❖ Των επιχειρηματικών σκοπών και του καθορισμό των στόχων,
- ❖ Γίνεται καλύτερη κατανόηση του επιχειρηματικού κλάδου που πρόκειται να δραστηριοποιηθεί η επιχείρηση,
- ❖ Εκτίθενται τα πλεονεκτήματα καθώς και οι αδυναμίες της επιχείρησης,
- ❖ Παρέχει στους υποψήφιους επενδυτές τα μέσα εκείνα που είναι απαραίτητα για να αντιληφθούν αν η εταιρεία είναι κατάλληλη για να επενδύσουν και,
- ❖ Μέσω της χρονολογικής σειράς που παρατίθενται τα γεγονότα, παρέχεται αυτόματα η ασφάλεια του ελέγχου.

2.4 Δομή του επιχειρηματικού σχεδίου

Ένα επιχειρηματικό πλάνο περιλαμβάνει απαραίτητα τις εξής ενότητες:

- ❖ Την περίληψη: που είναι απαραίτητη έτσι ώστε να περιγράφεται με σαφήνεια στους μελλοντικούς επενδυτές η οικονομοτεχνική μελέτη,
- ❖ Η αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης, δηλαδή ότι περιλαμβάνει η επιχείρηση και ότι έχει σκοπό να αξιοποιήσει προς όφελος εκείνης και των μετόχων της,
- ❖ Την περιγραφή της αγοράς, η οποία περιλαμβάνει το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις σύγχρονες τάσεις,
- ❖ Τη στρατηγική που θα ακολουθήσει η επιχείρηση σε όλα τα επίπεδα διαδικασιών και λειτουργιών της καθώς και,
- ❖ Τη χρηματοοικονομική της ανάλυση, η οποία περιγράφει την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Πιο αναλυτικά, η περίληψη που είναι και το πρώτο μέρος της οικονομοτεχνικής μελέτης, αποτελεί την προσέλευση για τον δυνητικό

επιχειρηματία. Δίνεται μια σαφής περιγραφή σχετικά με το τι πρόκειται να ακολουθήσει στο υπόλοιπο επιχειρηματικό σχέδιο. Περιγράφονται ο στόχος της επιχείρησης και το όραμά της καθώς και οι λόγοι που πιστεύει η επιχείρηση ότι το επιχειρηματικό αυτό σχέδιο πρόκειται να πετύχει. Γίνεται αναφορά περιληπτικά στα παραγόμενα προϊόντα και στις προσφερόμενες υπηρεσίες που πρόκειται να παρέχει η επιχείρηση και τέλος δίνεται μια συνοπτική περιγραφή των ωφελειών από το επιχειρηματικό αυτό πλάνο.

Στη συνέχεια, στην αναλυτική περιγραφή της επιχείρησης αναλύονται οι υποενότητες αυτής και γίνεται περαιτέρω ανάλυση. Το οργανόγραμμα της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό, τα προϊόντα, οι στόχοι και οι δραστηριότητές της. Περαιτέρω στην περιγραφή της αγοράς, αναλύονται οι δυνάμεις του ανταγωνισμού, το μέγεθος της αγοράς, καθώς και οι τάσεις αυτής και τέλος πώς γενικότερα το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει την επιχείρηση.

Στο κομμάτι της στρατηγικής της επιχείρησης, που αναλύεται και παρακάτω εκτενέστερα, αναλύεται ο τρόπος στρατηγικής που εφαρμόζει η επιχείρηση αλλά και που θα εφαρμόσει στο μέλλον. Μέσα στη κατηγορία αυτή συγκαταλέγονται εκτός της στρατηγικής, το μάρκετινγκ που θα ακολουθήσει η επιχείρηση για να παρουσιάσει τόσο τον εαυτό της όσο και τις δραστηριότητές της στην αγορά, πράγμα που σημαίνει ότι εφαρμόζει ένα πλάνο μάρκετινγκ, το οποίο μελετά οτιδήποτε έχει να κάνει με τις αλλαγές στη σύγχρονη αγορά, καθώς και τις πωλήσεις ξεκινώντας τη δραστηριότητά της.

Τέλος, συνοπτικά, όσον αφορά τη χρηματοοικονομική ανάλυση και κατάσταση της επιχείρησης, αναλύονται ο προϋπολογισμός του κόστους στα διάφορα επιμέρους τμήματα του επιχειρηματικού σχεδίου όπως εργατικό δυναμικό ή εξοπλισμός. Η χρηματοδότηση της επιχείρησης ανήκει στο ίδιο κεφάλαιο και αναλύεται μαζί με τις εισροές της επιχείρησης και το καθαρό κέρδος και άλλων οικονομικών μεγεθών. Ακόμη και δείκτες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση των χρηματοοικονομικών ροών της επιχείρησης που εκπονεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο.

2.5 Αντικειμενικός σκοπός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan)

Ο αντικειμενικός σκοπός ενός επιχειρηματικού πλάνου περιγράφει στην ουσία με αναλυτικό τρόπο τα επιμέρους στάδια σύνταξης μιας οικονομοτεχνικής μελέτης, δίνοντας έμφαση σε κάθε ενότητα και υποενότητα αυτής καθώς και στον τρόπο εφαρμογής των επιμέρους διαδικασιών στην πραγματική αγορά.

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan) μιας επιχείρησης, εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς όχι μόνο από την πλευρά της επιχείρησης αλλά και από την πλευρά των επενδυτών της. Στις περισσότερες πηγές χρηματοδότησης απαιτείται η σύνταξη και η κατάθεση ενός επιχειρηματικού σχεδίου έτσι ώστε να παρέχεται μια σαφή εικόνα τόσο στους ιδιώτες επενδυτές όσο και στις τράπεζες από τις οποίες πρόκειται να δανειοδοτηθεί η επιχείρηση. Ακόμη και σε πολλές μητρικές εταιρείες απαιτείται η κατάθεση ενός επιχειρηματικού σχεδίου έτσι ώστε να έχουν μια πλήρη εικόνα για τις θυγατρικές εταιρείες που έχουν στην κατοχή τους.

Όσον αφορά τον εσωτερικό προγραμματισμό και τη σωστή διοίκηση της επιχείρησης, το επιχειρηματικό σχέδιο, είναι εκείνο που λειτουργεί καταλυτικά για τον προγραμματισμό, την οργάνωση, τη διεύθυνση και τον έλεγχο για τη σωστή λήψη αποφάσεων στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Αυτές είναι και οι πέντε βασικές λειτουργίες που αποτελούν και την οργάνωση και τη διοίκηση σε μια επιχείρηση, σε έναν οργανισμό αλλά και σε μια τράπεζα.

Με τον προγραμματισμό καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης, προβλέπεται η εξέλιξη των μεταβλητών που λαμβάνονται υπόψη για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης, και ταυτόχρονα προσδιορίζονται οι ενέργειες, αλλά και τα μέσα που χρειάζονται για να επιτευχθούν οι στόχοι οι οποίοι αφορούν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, ακόμη και ο καθορισμός εναλλακτικών λύσεων. Μέσω του προγραμματισμού, διαμορφώνονται οι στρατηγικές και οι πολιτικές της επιχείρησης, αλλά και τα λειτουργικά

προγράμματα δράσης ακόμη και το ποιός πρόκειται να πραγματοποιήσει την έρευνα, έτσι ώστε να καθοριστούν οι τελικοί στόχοι της επιχείρησης.

Η οργάνωση που αναφέρεται στο στάδιο του προγραμματισμού, αφορά περισσότερο το εσωτερικό ενός επιχειρηματικού περιβάλλοντος καθώς έχει να κάνει με τις θέσεις εργασίας μέσα σε μια επιχείρηση, τα τμήματα, τους κανόνες λειτουργίας έτσι ώστε να εξασφαλίζεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η οργάνωση σχετίζεται με το κεφάλαιο ανθρώπινο δυναμικό σε ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan), το οποίο αναφέρει το κόστος και την εργασία μέσα στην επιχείρηση. Μέσω της οργάνωσης το σύνολο των εργασιών μιας επιχείρησης κατανέμεται στις κατάλληλες θέσεις και στα κατάλληλα τμήματα έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού μέσω της κατάλληλης κατανομής του εργατικού δυναμικού. Άλλωστε, σκοπός μιας επιχείρησης που ασχολείται με παραγωγικές δραστηριότητες, είναι η επίτευξη του κέρδους σε όλα τα δυνατά σημεία της.

Ένα σημαντικό εργαλείο, που αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της οργάνωσης, είναι το οργανόγραμμα της επιχείρησης μέσω του οποίου γίνεται η κατανομή των θέσεων εργασίας σε όλα τα επίπεδα και τμήματα της επιχείρησης. Επιπλέον, το οργανόγραμμα βοηθά στη τμηματοποίηση των λειτουργιών της για την καλύτερη λειτουργική διάρθρωση με μια συγκεκριμένη δομή.

Η διεύθυνση, αφορά τη σωστή καθοδήγηση του ανθρώπινου δυναμικού για την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των μελών της επιχείρησης, έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, τόσο μακροχρόνια όσο και βραχυχρόνια. Στα πλαίσια του έντονου και σκληρού ανταγωνισμού που υφίστανται οι επιχειρήσεις στη χώρα μας, η διεύθυνση κρίνεται ως ένα απαραίτητο εργαλείο για την ενεργοποίηση όλων των ανθρώπινων πόρων προς όφελος όχι μόνο της ίδιας της επιχείρησης αλλά και των έμμεσα ενδιαφερόμενων. Στους έμμεσα ενδιαφερόμενους ανήκουν και οι μέτοχοι μιας επιχείρησης που προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον.

Τέλος, με τον έλεγχο επιτυγχάνεται η παρακολούθηση όλων των ενεργειών σε μια επιχείρηση από όλα τα μέλη της στα διάφορα τμήματα για εξακρίβωση και διόρθωση τυχόν αποκλίσεων από τους στόχους που έχουν τεθεί από την ίδια την επιχείρηση. Η λειτουργία του προγραμματισμού σχετίζεται άμεσα με τη λειτουργία του ελέγχου, διότι όσο πιο σωστός είναι ο προγραμματισμός τόσο λιγότερες αποκλίσεις από το επιθυμητό αποτέλεσμα θα προκύψουν μετά τον έλεγχο. Όλα τα παραπάνω αναφέρονται σε γενικότερες γραμμές, στον όρο management μιας επιχείρησης, ο οποίος αναλύεται και σε επόμενη ενότητα, και ο οποίος, πρωταρχικό στόχο έχει την διαχείριση όλων των επιμέρους τμημάτων της ώστε να επιτευχθούν οι τελικοί της στόχοι. Έτσι και στο επιχειρηματικό σχέδιο μέσω της ανάλυσης και αξιολόγησης των επιμέρους σταδίων σε όλα τα στάδια λειτουργίας μιας επιχείρησης προκύπτουν τα ποσοστά κερδοφορίας αυτής σε βάθος χρόνου.

Στο επόμενο κεφάλαιο, που αφορά τη στρατηγική και το μάρκετινγκ καθώς και τις σύγχρονες τάσεις της αγοράς, αν η επιχείρηση πρόκειται να λειτουργήσει κάτω από ανταγωνιστικές συνθήκες, τότε θα πρέπει να λάβει υπόψη της όλους τους ανταγωνιστές που δραστηριοποιούνται ήδη στην αγορά και να κάνει αναλυτική περιγραφή και σύγκριση του επιπέδου στο οποίο βρίσκονται σε σχέση με την εν λόγω επιχείρηση.

2.6 Σύγχρονες τάσεις του μάνατζμεντ

Το Management χαρακτηρίζεται από δυο βασικά στοιχεία τα οποία είναι η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα. Έτσι και το επιχειρηματικό σχέδιο είναι εκείνο το εργαλείο, το οποίο βοηθά στο να προβλέψει μια επιχείρηση πόσο αποτελεσματική και αποδοτική μπορεί να είναι τα επόμενα χρόνια με βάση όλα τους παράγοντες που λαμβάνει υπόψη το επιχειρηματικό σχέδιο (business plan).

Risk management: Ένας σημαντικός όρος που επικρατεί στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι το Risk Management, το οποίο ορίζεται ως η πιθανότητα να υποστεί η επιχείρηση ζημία, η οποία μπορεί να προκύψει είτε από κερδοσκοπικό κίνδυνο, είτε από καθαρό κίνδυνο. Ο επιχειρηματικός αυτός κίνδυνος μπορεί να αντιμετωπιστεί είτε από αποφυγή του κινδύνου μέσω του σωστού προγραμματισμού είτε από μείωση του κινδύνου αφού γίνει έλεγχος των αποτελεσμάτων για τη διόρθωση σφαλμάτων που έχουν προκύψει στην επιχείρηση. Μέσα από το risk management δίνεται η δυνατότητα για εντοπισμό, ανάλυση, μέτρηση και διαχείριση των πιθανών κινδύνων που απειλούν τις επιχειρήσεις. Με δεδομένο ότι οι τραπεζικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τους περισσότερους και πιο σύνθετους κινδύνους, η έμφαση δίνεται στους χρηματοοικονομικούς κινδύνους.

Καθώς τα αποτελέσματα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είναι αβέβαια, τότε είναι σχεδόν δεδομένο ότι εμπεριέχουν κάποιο στοιχείο ρίσκου-κινδύνου. Αυτοί οι κίνδυνοι μπορεί να περιλαμβάνουν επιχειρησιακές αποτυχίες, στρατηγικές αποτυχίες στο εσωτερικό της επιχείρησης, οικονομικές αποτυχίες σε επίπεδο επενδύσεων της επιχείρησης, με σκοπό το άμεσο κέρδος, διαταραχές της αγοράς, ακόμη και περιβαλλοντικές αρνητικές επιπτώσεις. Ο κίνδυνος άλλωστε ως έννοια περιλαμβάνει το άγνωστο που δεν μπορεί να προβλεφθεί εύκολα στο μέλλον.

Το Risk Management, περιλαμβάνει την αναγνώριση των πιθανών κινδύνων όπου εκτίθεται η επιχείρηση και τη μέτρηση αυτών των πιθανών κινδύνων με σκοπό τη μείωσή τους και την εκτίμηση για μελλοντικά κέρδη της επιχείρησης.

2.6.1 Κίνδυνοι των επιχειρήσεων

Οι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε τακτά πλέον χρονικά διαστήματα όπως είναι αρκετά εμφανές λόγω του συχνά μεταβαλλόμενου

εξωτερικού περιβάλλοντός τους, ποικίλλουν ανάλογα με τους παράγοντες που μπορεί να τις επηρεάσουν. Δεν είναι πάντα απαραίτητο ότι όταν αναφερόμαστε σε κινδύνους στις επιχειρήσεις αυτοί οι κίνδυνοι αφορούν το εξωτερικό περιβάλλον, όμως στην πλειοψηφία τους αν όχι άμεσα και πάλι σχετίζονται με κάποιο τρόπο και με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Σημαντικό στοιχείο σε όλη τη διάρκεια δράσης και εφαρμογής αλλά και λειτουργίας ενός επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), είναι να αποτιμούνται όλα τα στοιχεία που κρίνουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο έτοιμο προς υλοποίηση και να αποφεύγονται όσο το δυνατόν οι κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν σε διάφορα στάδια πριν την υλοποίησή του. Το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα συνήθως επιτυγχάνεται με κάποιους βασικούς παράγοντες που έχουν οριστεί ως οι πυλώνες που εξασφαλίζουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα σε κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να διατηρήσει τη βιωσιμότητά της.

Ένα μοντέλο, το οποίο είναι αρκετά διαδεδομένο στην αγορά των επιχειρήσεων και το οποίο αναφέρεται ως η βάση για εφαρμογή και έρευνα σε κάθε επίπεδο που βρίσκονται οι επιχειρήσεις είναι εκείνο των 5Ms. Το μοντέλο αυτό, ορίζεται από τις βιβλιογραφίες της παρούσης διπλωματικής ως ένα μοντέλο Διαχείρισης Επιχειρησιακού Σχεδιασμού, και το οποίο εξασφαλίζει μέσα από την αλληλεξάρτηση και αμφίδρομη σχέση των πέντε παραγόντων του, που παρουσιάζονται παρακάτω, το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Η Διαχείριση Επιχειρησιακού Κινδύνου συντονίζεται σύμφωνα με αρκετές βιβλιογραφίες παραθέτοντας πέντε βασικούς πυλώνες-στρατηγικές, που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και οι οποίοι είναι οι εξής:

- ❖ Ο ανθρώπινος παράγοντας: στην ουσία από τις περισσότερες βιβλιογραφίες προκύπτει το συμπέρασμα ότι η ύπαρξη τεχνολογικού εξοπλισμού χωρίς την παρουσία του ανθρώπινου παράγοντα, μπορεί να επιφέρει κινδύνους για μια επιχείρηση. Στη συνεχή προσπάθεια που

κάνουν οι επιχειρήσεις ώστε να μειώσουν το λειτουργικό κόστος, μειώνουν ορισμένες φορές άθελά τους και το ανθρώπινο δυναμικό.

Συμπέρασμα αυτής της στρατηγικής είναι ότι χωρίς άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό δε μπορεί να υπάρξει από μόνος του ο τεχνολογικός εξοπλισμός σε μια επιχείρηση.

- ❖ Δεύτερος πυλώνας-στρατηγική μιας επιχείρησης όπως αναφέρεται και σε άλλες ενότητες της διπλωματικής δεν μπορεί παρά να μην είναι η διαχείριση και η καλή γνώση του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης. Μέσω της καλής γνώσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης (εσωτερικό - εξωτερικό περιβάλλον), γίνεται ο σχεδιασμός ενός επιχειρηματικού σχεδίου και έτσι εξασφαλίζεται για την ίδια την επιχείρηση η δυνατότητα δράσης της σε ένα λιγότερο περιβάλλον. Η πρόβλεψη των επερχόμενων αλλαγών από τις επιχειρήσεις, σε ένα περιβάλλον ασταθές όπως είναι σήμερα, δίνει τη δυνατότητα να καθορίζουν εξ' αρχής τους στόχους τους λαμβάνοντας υπόψη τα κριτήρια εκείνα που είναι σημαντικά για τη βιωσιμότητά τους.
- ❖ Ακόμη μια στρατηγική, η οποία μπορεί να αποτελέσει κίνδυνο για τις επιχειρήσεις αν δεν υλοποιηθεί με βάσει τις επερχόμενες αλλαγές στο περιβάλλον των επιχειρήσεων, είναι ο τεχνολογικός εξοπλισμός. Η επιτυχής λειτουργία μιας επιχείρησης κρίνεται όχι μόνο από τον ανθρώπινο παράγοντα αλλά και από τον τεχνολογικό εξοπλισμό που διαθέτει σε συνάρτηση με τον ανθρώπινο παράγοντα. Η αγορά έχει ανάγκη από καινοτόμα και ποιοτικά προϊόντα τα οποία θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Εάν μια επιχείρηση δεν κατέχει άρτιο τεχνολογικό εξοπλισμό τότε ο κίνδυνος ρευστοποίησης είναι σίγουρος.

Ο ανθρώπινος παράγοντας δεν συγκαταλέγεται στα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, ενώ ο τεχνολογικός εξοπλισμός της είναι ένα περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης το οποίο μπορεί να ρευστοποιηθεί ή να χρησιμοποιηθεί ως asset σε μια ενδεχόμενη δανειοδότηση μελλοντικά.

- ❖ Ο τελευταίος πυλώνας-στρατηγική, οποίος είναι στην ουσία ο συνδυασμός όλων των παραπάνω είναι η Διαχείριση μιας επιχείρησης. Το Management και η Διοίκηση της επιχείρησης, αποτελούν το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων και της επιτυχίας μια επιχείρησης. Σκοπός τους είναι η διαχείριση όλων των παραγόντων με το καλύτερο δυνατό τρόπο έτσι ώστε να μειωθούν οι κίνδυνοι για την επιχείρηση στο ελάχιστο. Μέσω της ολοκληρωμένης Διαχείρισης γίνεται αξιοποίηση όλων των βασικών λειτουργιών που αποτελούν το Management μιας επιχείρησης, και οι οποίοι όπως αναφέρονται και στην ενότητα του Management είναι: Προγραμματισμός, Οργάνωση, Στελέχωση, Ηγεσία, Συντονισμός, Προϋπολογισμός και Έλεγχος.

Αποστολή κάθε επιχείρησης, είναι ο ορθολογικός συνδυασμός σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα με όλους τους προαναφερθέντες παράγοντες να απαρτίζουν το κάθε κομμάτι της επιχείρησης. Η κάθε επιχείρηση βέβαια μπορεί να δίνει διαφορετική βαρύτητα στον κάθε παράγοντα ανάλογα στο βαθμό που την επηρεάζει. Όμως όπως παρατηρείται οι κίνδυνοι αρχικά ξεκινούν από το Εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, και καταλήγουν στο Εξωτερικό περιβάλλον της.

Συμπεραίνοντας από τα παραπάνω, ο κίνδυνος μπορεί να είναι είτε λειτουργικός και να αναφέρεται στις διαδικασίες μιας επιχείρησης, οι οποίες αφορούν την εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, δηλαδή το Εσωτερικό περιβάλλον. Πράγμα το οποίο είναι απόρροια της κακής στρατηγικής και του κακού management μιας επιχείρησης. Ακόμη μπορεί να είναι χρηματοοικονομικός και να αφορά τις αυξήσεις κόστους σε πρώτες ύλες ή την κακή διαχείριση του τεχνολογικού εξοπλισμού, ακόμη και την κακή διαχείριση της στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού για τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Οι χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι για μια επιχείρηση ακόμη μπορεί να αναφέρονται στην αδυναμία της επιχείρησης να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, αλλά και στη είσοδο νέων ανταγωνιστών ή υποκατάστατων

προϊόντων. Περαιτέρω στους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, η συσσώρευση μεγάλων ποσοτήτων αποθεμάτων και η ασταθείς τιμές των πρώτων υλών στην αγορά μπορεί να επιφέρουν συγχώνευση ανταγωνιστών για επίτευξη χαμηλότερων τιμών.

Έτσι ο σωστός σχεδιασμός για την κάλυψη των πόρων με αναπροσαρμογές στην πολιτική της κάθε επιχείρησης μπορεί να αποτρέψει τον χρηματοοικονομικό κίνδυνο ως ένα βαθμό. Ο ανταγωνισμός όπως αναφέρεται και σε άλλες ενότητες της διπλωματικής ιδιαίτερα σε ένα ασταθές περιβάλλον όπως είναι σήμερα και στο οποίο οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ανταπεξέλθουν είναι έντονος.

Στις εσωτερικές διαδικασίες και στην ευρύτερη έννοια του όρου λειτουργία μιας επιχείρησης, λαμβάνεται υπόψη και ο παραγωγικός κίνδυνος. Στην προσπάθειά τους να παραμείνουν στην αγορά οι επιχειρήσεις, μειώνουν σε αρκετές περιπτώσεις την ποσοτική ή ποιοτική τους δυνατότητα, θεωρώντας ότι με αυτό τον τρόπο λειτουργίας θα επιφέρουν μεγαλύτερα κέρδη για την ίδια την επιχείρηση. Όμως αυτό έχει ως αποτέλεσμα την απώλεια τεχνολογικής καινοτομίας για την ίδια την επιχείρηση και την εμφάνισή της από μια άλλη επιχείρηση-ανταγωνιστή.

Ως συνέχεια των παραπάνω είναι ο κίνδυνος της επιχείρησης στην αγορά που απευθύνεται τόσο σε επίπεδο δανεισμού, όσο και σε επίπεδο πληθωριστικού κινδύνου. Η έννοια του δανεισμού, η οποία πλέον είναι η απαρχή όλων των δυσκολιών μιας επιχείρησης μέχρι να περατώσει όλες τις υποχρεώσεις της και να καταστεί βιώσιμη για την αγορά, αφορά την ικανότητα της επιχείρησης να δανειοδοτηθεί. Ένα από τα εργαλεία που έχουν εμφανιστεί τα τελευταία χρόνια, είναι το επιχειρηματικό σχέδιο.

Εδώ έρχεται να “κουμπώσει” και πάλι η έννοια του Business Plan, καθώς αποτελεί έναν από τους τρόπους της πρόβλεψης για τη καλύτερη διαχείριση μιας επιχειρηματικής μονάδας. Όπως αναφέρεται και στην ενότητα που αφορά τη χρησιμότητα και την έννοια του Business Plan, πρόκειται για ένα εργαλείο

το οποίο βοηθά τις επιχειρήσεις να προβλέψουν τους κινδύνους τόσο στο Εσωτερικό όσο και στο Εξωτερικό τους περιβάλλον και να λαμβάνουν μέριμνα έτσι ώστε να είναι βιώσιμες, χρησιμοποιώντας τις διάφορες πηγές δανεισμού σε διάφορα στάδια ανάπτυξής τους.

Όταν μια επιχείρηση συνάπτει δανεισμό με ένα χρηματοδοτικό φορέα και ειδικότερα με μια τράπεζα γνωρίζει εκ των προτέρων ότι ένας από τους κινδύνους οι οποίοι μπορεί να προκύψουν από τον ενδεχόμενο δανεισμό είναι οι συνεχείς μεταβολές σε ένα κυμαινόμενο επιτόκιο. Έτσι μέσω της συστηματικής διαχείρισης και υπολογισμού της επιχείρησης με τη σωστή αξιοποίηση του Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan), η επιχείρηση έχει την ικανότητα να προβλέψει και να αποτρέψει ως ένα σημείο το συνεχή δανεισμό σε περιόδους αστάθειας, μετρώντας και εκτιμώντας όλα εκείνα τα πιθανά σενάρια που δεν θα μπορούσε να προβλέψει και να εκτιμήσει χωρίς τον σχεδιασμό ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan).

Για μια επιχείρηση, η οποία έχει προσφύγει σε άσκοπο δανεισμό χωρίς το σωστό σχεδιασμό για τον εντοπισμό των πραγματικών αναγκών της, ο κίνδυνος αδυναμίας αποπληρωμής των υποχρεώσεων της θα μεγαλώνει διαρκώς λόγω έλλειψης επαρκούς ρευστότητας. Εδώ αξίζει να αναφερθούμε για ακόμη μια φορά στον πυλώνα-στρατηγική: Ανθρώπινος παράγοντας σε συνδυασμό με τον Τεχνολογικό εξοπλισμό, που συνδυάζονται και μπορεί η κακή διαχείρισή τους να αποτελέσει κίνδυνο για μια επιχείρηση. Αν μια επιχείρηση δεν κατέχει τεχνολογικό εξοπλισμό τότε η ρευστοποίησή αυτού μπορεί να κριθεί αυτόματα δύσκολη, για μια ενδεχόμενη αποπληρωμή μιας μελλοντικής υποχρέωσης.

Συμπερασματικά, η αντιμετώπιση του κινδύνου μπορεί να αποφευχθεί με την εύρυθμη λειτουργία και την εύρυθμη διαχείριση διεργασιών και λειτουργιών για σωστή διαχείριση κινδύνων μιας επιχείρησης. Η σωστή μέθοδος για την αντιμετώπιση και την πρόληψη των κινδύνων εντός των επιχειρηματικών μονάδων συνίσταται από την ορθολογική σκέψη και τη γνώση των επιπτώσεων από τη διοίκηση τους.

Σημαντικό εργαλείο για τη διαρκή παρακολούθηση και έλεγχο των εσωτερικών λειτουργιών είναι οι δείκτες με τους οποίους η κάθε επιχειρηματική ομάδα λαμβάνει μέριμνα έτσι ώστε να μετράει συνεχώς και να κάνει εκτίμηση των αποτελεσμάτων αυτών μέσω της διαρκής παρακολούθησης των επιχειρηματικών και χρηματοοικονομικών δραστηριοτήτων της.

Πέρα της αναγνώρισης με τα εργαλεία ανάλυσης Pest και Swot, που αναφέρονται σε άλλη ενότητα για τις επιχειρήσεις και τη χρησιμότητά τους, μια επιχειρηματική μονάδα μπορεί να κάνει ανάλυση των επιπτώσεων και πρόληψη των κινδύνων με τη διερεύνηση εναλλακτικών λύσεων και την επιλογή της καταλληλότερης ανάλογα τη κάθε περίπτωση και το τμήμα το οποίο χρήζει βελτίωσης σε σχέση με τα υπόλοιπα μιας επιχειρηματικής μονάδας.

Σημαντικό ρόλο στο σχεδιασμό διαχείρισης κινδύνων παίζει τόσο η ύπαρξη της κουλτούρας μιας επιχείρησης και η υποστήριξη της από το σύνολο των μερών που την απαρτίζουν, όσο και η διαδικασία επιδιόρθωσης από όλα τα μέρη της επιχείρησης ξεκινώντας από τη Διοίκηση.

Η αγορά έχει ανάγκη από επιχειρήσεις, οι οποίες λαμβάνουν αποφάσεις μεριμνώντας τόσο για τις ίδιες και τη βιωσιμότητά τους όσο για το κοινωνικό σύνολο και τα ενδιαφερόμενα μέρη τους που εξαρτώνται άμεσα ή έμμεσα από εκείνες. Το επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan), είναι εκείνο που βοηθά τις επιχειρήσεις να αναδείξουν την ικανότητά τους στις τράπεζες και να παρουσιάσουν μια εικόνα η οποία θα είναι αντάξια της ανάλυσής τους και η οποία θα απεικονίζει τα σχέδια πρόληψης και αντίδρασης.

Οι τράπεζες είναι εκείνες οι οποίες σύμφωνα με την εικόνα που παρουσιάζει η επιχείρηση αναγνωρίζουν την ενδεχόμενη επισφάλεια και αναλύσουν το περιθώριο ασφάλειας των επιχειρήσεων σύμφωνα με την εικόνα που παρουσιάζουν.

2.6.1.1 Επιχειρηματικοί Δείκτες

Η μέτρηση της βιωσιμότητας μια επιχείρησης είναι σημαντικός παράγοντας για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της επιχείρησης και την προοπτική της. Μέσω των Επιχειρηματικών Δεικτών (KPI's- Key Performance Indicators), η κάθε επιχείρηση μπορεί να αξιολογήσει τη βιωσιμότητά της και να υποστηρίξει τη λειτουργία της μέσω της ανάδειξής της χρησιμοποιώντας το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan). Ένας καίριος δείκτης απόδοσης θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

- ❖ Να εξυπηρετεί συγκεκριμένο σκοπό για την επιχείρηση,
- ❖ Να είναι μετρήσιμος,
- ❖ Να είναι επιτεύξιμος,
- ❖ Να είναι σχετικός με τους σκοπούς της επιχείρησης, και να
- ❖ Αναφέρεται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σύμφωνα με τους στόχους που επιχειρεί να πετύχει η κάθε επιχείρηση.

Ορισμένοι από τους σημαντικότερους δείκτες που λαμβάνει υπόψη της κάθε επιχείρηση, ώστε να έχει μετρήσιμα αποτελέσματα προς αξιολόγηση και βελτίωση είναι οι δείκτες αποδοτικότητας, καθαρού κέρδους, μεικτού κέρδους και πωλήσεων, και αναφορικά κάποιιοι από αυτούς είναι οι εξής:

- ❖ Καθαρό Περιθώριο Κέρδους: Με αυτό το δείκτη γίνεται η μέτρηση της επιχείρησης για την απόδοσή της και τη βιωσιμότητά της.⁵

$$\text{Κ. Π. Κ.} = \frac{\text{ΚΑΘΑΡΟ ΚΕΡΔΟΣ ΠΡΟ ΦΟΡΩΝ}}{\text{ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ}}$$

⁵ Στις τράπεζες ο δείκτης αυτός υπολογίζεται σε συνδυασμό με τις αποσβέσεις έτσι ώστε να εκτιμηθεί το κόστος για ενδεχόμενη δανειοδότηση.

- ❖ Ταμειακή Απόδοση Πωλήσεων: Δείκτης, ο οποίος εκφράζει την απόδοση των πωλήσεων σε καθαρά μετρητά και όχι σε κέρδος, έτσι ώστε να εκτιμηθεί η ρευστότητα μιας επιχείρησης.

$$T.A.Π. = \frac{\text{ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΗ ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ}}{\text{ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ}}$$

- ❖ Λειτουργικό Περιθώριο Κέρδους: Ο δείκτης αυτός εκφράζει τη λειτουργική απόδοση μιας επιχείρησης και δείχνει την επάρκεια της επιχείρησης για κάλυψη τόκων και μερισμάτων σε δανεισμό.

$$Λ.Π.Κ. = \frac{\text{ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟ ΚΕΡΔΟΣ}}{\text{ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ}}$$

- ❖ Δείκτες εξυπηρέτησης χρέους: Αξιολογούν τη δυνατότητα της επιχείρησης να καλύπτει το χρέος της τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα από τα κέρδη της, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ασφάλεια και για τον τραπεζικό τομέα.

$$Κ.Χ.κ. = \frac{\text{ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΑ ΚΕΡΔΗ}}{\text{ΔΟΣΕΙΣ ΔΑΝΕΙΩΝ + ΤΟΚΟΙ}}$$

$$Κ.Χ.τρ. = \frac{\text{ΤΑΜΕΙΑΚΗ ΡΟΗ}}{\text{ΔΟΣΕΙΣ ΔΑΝΕΙΩΝ + ΤΟΚΟΙ}}$$

Τέλος, ένας δείκτης για τον υπολογισμό των αποσβέσεων, ο οποίος όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι τράπεζες λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους είναι ο δείκτης που εκφράζει το βαθμό ανανέωσης του πάγιου εξοπλισμού:

- ❖ Δείκτης Συντήρησης Υποδομής:

$$Ε.Π. = \frac{\text{ΕΤΗΣΙΑ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΗ ΔΑΠΑΝΗ ΣΕ ΠΑΓΙΑ}}{\text{ΕΤΗΣΙΕΣ ΑΠΟΣΒΕΣΕΙΣ ΠΑΓΙΩΝ}}$$

Σε όλα τα παραπάνω πρέπει να συνεκτιμηθεί το γεγονός ότι η πρόβλεψη από τις επιχειρήσεις είναι εκείνη που εκτιμά τους κινδύνους και τις αβεβαιότητες σε ένα ασταθές περιβάλλον. Γι' αυτό το λόγο γίνεται προσπάθεια τόσο από τις επιχειρήσεις όσο και από τις τράπεζες να ελέγχονται τα διάφορα σενάρια για το ρεαλισμό τους και την σύνδεσή μεταξύ τους ώστε να είναι βιώσιμα. Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο αποπνέει αισιοδοξία, όμως χωρίς την ανάλυση και αξιολόγηση ορισμένων αποτελεσμάτων μπορεί αυτόματα να αποτελέσει καταστροφή για την ίδια την επιχείρηση (Κέφης-Παπαζαχαρίου, 2009)⁶.

2.6.2 Αποτίμηση Επενδυτικού Σχεδίου

Με την αποτίμηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο να προσελκύσουν τους υποψήφιους επενδυτές ότι το επιχειρηματικό σχέδιο που έχουν στη διάθεσή τους είναι ικανό στο να φέρει την καλύτερη επενδυτική απόδοση συγκριτικά με τις υπόλοιπες προτάσεις που υπάρχουν στην αγορά. Η απόδοση και αποτίμηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου υπολογίζεται από μια ακολουθία Ταμειακών Ροών της επιχείρησης. Η κάθε επενδυτική δαπάνη της επιχείρησης υπολογίζεται για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Η Καθαρή Παρούσα Αξία είναι εκείνη η μέθοδος που εκτιμά τη παρούσα αξία των καθαρών ταμειακών ροών της επένδυσης από την αρχική επένδυση δαπάνης. Σημαντικό για τον υπολογισμό της Παρούσας Αξίας είναι το αποτέλεσμα να είναι:

$$ΚΠΑ > 0$$

⁶ Η ιστορική εμπειρία επενδυτών και τραπεζιτών έχει δείξει σημαντικά ποσοστά απόκλισης μεταξύ επίτευξης και πρόβλεψης. (Κέφης-Παπαζαχαρίου, 2009)

Έτσι, με τη χρήση του επιχειρηματικού σχεδίου, η κάθε επιχείρηση έχει ως στόχο να προβλεφθούν τόσο οι χρηματοδοτικές ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και να διασφαλιστούν οι επαρκείς χρηματοδοτικοί πόροι για την αξιοποίηση της επιχείρησης. Το Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan), αποτελεί το “εισιτήριο” για τις επιχειρήσεις για χρηματοδότηση τόσο από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις της αγοράς, όσο και από επιχειρήσεις που ξεκινούν τώρα και η μοναδική πηγή πληροφόρησης είναι το εργαλείο αυτό.

Παρακάτω, στην επόμενη ενότητα, παρουσιάζονται οι τρόποι χρηματοδότησης των επιχειρήσεων με το Επιχειρηματικό Σχέδιο. Ο πιο βασικός στις μέρες μας τείνει να είναι οι τράπεζες. Βέβαια, γνώμη πολλών σε αρκετές βιβλιογραφίες είναι ότι ο δανεισμός από τα Ίδια Κεφάλαια μιας επιχείρησης είναι εξίσου σημαντικός με το δανεισμό από τις τράπεζες. Η πλειοψηφία αυτών όμως δεν παύει να υποστηρίζει ότι οι βασικοί δανειστές της πλειονότητας των επιχειρηματικών σχεδίων είναι οι τράπεζες.

3. Χρηματοδότηση και Start-up επιχειρήσεις

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις ή αλλιώς όπως συνηθίζουν πλέον να αποκαλούνται start-up επιχειρήσεις, έχουν αρχίσει και καταλαμβάνουν μεγάλο μέρος της επιχειρηματικής κοινότητας. Οι επιχειρήσεις αυτές ήρθαν πρόσφατα στο προσκήνιο και έγιναν ευρέως διαδεδομένες κυρίως μέσω του διαδικτύου. Ο Paul Graham, ιδρυτής μιας εταιρείας προγραμματισμού, τονίζει ότι ο όρος start-up, αφορά επιχειρήσεις που έχουν σχεδιαστεί ώστε να έχουν ταχεία αύξηση σε σύντομο χρονικό διάστημα. Πολλές από αυτού του είδους τις επιχειρήσεις, έχουν ως στόχο να δημιουργήσουν μια νέα αγορά ή να εξελίξουν δυναμικά και ταχύτατα την υπάρχουσα.

Οι επενδυτές έλκονται συχνότερα πλέον από τέτοιου είδους επιχειρήσεις και τις διακρίνουν από την δυνατότητα επεκτασιμότητας τους σε συνδυασμό με το ρίσκο που μπορεί να προκύψει ή το όφελος σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι start-up επιχειρήσεις μπορούν να αναπτυχθούν πιο γρήγορα σε σχέση με μια τυπική επιχείρηση, και αυτό διότι δαπανάται μικρό μέρος του κεφαλαίου και οι ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και εγκαταστάσεις είναι μηδαμινές σε σχέση με μια τυπική επιχείρηση. Από αυτά τα δεδομένα προκύπτει ότι οι start-up επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα επέκτασης.

Ο τύπος χρηματοδότησης των νεοφυών επιχειρήσεων (start-up), μπορεί να είναι απλοί επενδυτές αλλά και μεγάλες εταιρείες επιχειρηματικών κεφαλαίων. Σημαντικό και πάλι εδώ είναι να σημειωθεί, ότι για τη δημιουργία και αυτού του είδους της επιχείρησης, απαιτείται η έρευνα, η αξιολόγηση και η ανάπτυξη, στοιχεία στα οποία θα στηριχθεί η επιχείρηση για να καλύψει σε μικρό χρονικό διάστημα.

Το πιο σημαντικό ζήτημα σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις είναι ο τρόπος χρηματοδότησής τους για τη ρευστότητά τους και η διαχείριση αυτής.

Επιχειρήσεις οδηγούνται σε κλείσιμο όχι μόνο λόγω έλλειψης κερδοφορίας αλλά και λόγω έλλειψης ρευστότητας⁷. Η παρακολούθηση, είναι αναγκαίο να γίνεται μέσω δεικτών τόσο για τις ημέρες αποπληρωμής από την πλευρά της επιχείρησης όσο και για τις ημέρες εισπραξης. Παρακάτω γίνεται εκτενέστερη ανάλυση όλων εκείνων των παραμέτρων που είναι σημαντικοί για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης έτσι ώστε να επιτύχει το σκοπό της.

3.1 Πώς προκύπτει η χρηματοδότηση;

Ο κρίσιμος παράγοντας επιβίωσης για μια επιχείρηση είναι η πηγή χρηματοδότησης που θα επιλέξει, ώστε να καλύψει τις ανάγκες της σε κεφάλαιο κίνησης ή να διευρύνει το εύρος στο οποίο απευθύνεται στην αγορά. Αρκετές πηγές υπάρχουν στην αγορά, οι οποίες είναι διαθέσιμες προς χρηματοδότηση για τις επιχειρήσεις και οι οποίες μπορούν να προσφέρουν “ασφάλεια” για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα:

Seed capital ή κεφάλαιο σποράς: Αυτός ο τύπος της χρηματοδότησης αφορά μικρές επιδοτήσεις για την έναρξη μιας επιχείρησης που δίνεται συνήθως σε νέους επιχειρηματίες, εξού και ο όρος νεανική επιχειρηματικότητα που γίνεται ολοένα και πιο διαδεδομένος. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιου τύπου χρηματοδότησης είναι η χρηματοδότηση νέων ή ανέργων με μικρό ποσό χρηματοδότησης περίπου 15.000 έως 50.000 ευρώ.

Με αυτό τον τρόπο χρηματοδότησης, μια επιχείρηση αρχικά μπορεί να καλύψει τα λειτουργικά της έξοδα ώστε να υπάρξει χρόνος στη συνέχεια για την επιχειρηματική της ανάπτυξη. Ορίζεται και ως χρηματοδότηση έναρξης

⁷ “It's hard to tell with these Internet startups if they're really interested in building companies or if they're just interested in the money, I can tell you, though: if they don't really want to build a company, they won't luck into it. That's because it's so hard that if you don't have a passion, you'll give up.”

Steve Jobs (Entrepreneur & Founder, Apple Inc).

και γίνεται κατά κύριο λόγο από φορείς του δημοσίου. Στις περισσότερες περιπτώσεις για την καταβολή τη χρηματοδότησης κρίνεται απαραίτητη η κατάθεση ενός επιχειρηματικού σχεδίου έτσι ώστε να διασφαλιστεί όχι μόνο για την ίδια την επιχείρηση αλλά και για τον εκάστοτε φορέα του δημοσίου τομέα ότι η χρηματοδότηση θα έχει οφέλη στην επιχείρηση και στο περιβάλλον (οικονομικό και μη).

Τραπεζικός τομέας: Οι τράπεζες είναι ο πιο παραδοσιακή πηγή χρηματοδότησης όχι μόνο για υφιστάμενες αλλά και νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις. Στην προκειμένη περίπτωση για τη δανειοδότηση μέσω τράπεζας, ο δανειολήπτης επιχειρηματίας ή επιχείρηση υποχρεούται τις περισσότερες φορές να εγγυηθεί συνήθως κάποια από τα περιουσιακά στοιχεία (**assets**) που κατέχει η επιχείρηση στο ενεργητικό της. Για να γίνει κατανοητός ο στόχος της επιχείρησης από την τράπεζα, κρίνεται απαραίτητη η κατάθεση ενός επιχειρηματικού σχεδίου, το οποίο θα πρέπει να είναι πλήρες έτσι ώστε η τράπεζα να έχει μια πλήρη εικόνα σε βάθος 5ετίας για την κερδοφορία της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο προλαμβάνονται κίνδυνοι που μπορεί να προκύψουν στα διάφορα στάδια λειτουργίας μιας επιχείρησης. Στα asset της επιχείρησης περιλαμβάνεται και ο τεχνολογικός εξοπλισμός που κατέχει η επιχείρηση.

Στις μέρες μας, οι τράπεζες εστιάζουν στην αποπληρωμή του επιχειρηματικού δανείου μέσω της κερδοφορίας που προβλέπεται μέσω του επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan).

Σημαντικό μέρος της δανειοδότησης του επιχειρηματικού σχεδίου από τις τράπεζες αποτελεί η εξασφάλιση από την εκάστοτε επιχείρηση σε σύντομο χρονικό διάστημα μιας σταθερής ροής κερδών έτσι ώστε τα κέρδη να μετατραπούν σε μετρητά για τις επιχειρήσεις και οι τράπεζες με τη σειρά τους στη συνέχεια να εξασφαλίσουν την ροή των χρημάτων το συντομότερο δυνατό από την εκταμίευση του επιχειρηματικού δανείου.

Σημειωτέον ότι στο ευρύτερο χρηματοπιστωτικό σύστημα ανήκουν και οι εταιρίες factoring και leasing, οι οποίες αποτελούν πηγές χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις με διαφορετικό τρόπο η καθεμιά.

- ❖ Ο όρος **factoring** για τις επιχειρήσεις: αποτελεί τη χρηματοδότηση των επιχειρήσεων σε κεφάλαιο κίνησης, απαιτώντας ως αντίτιμο για την αποπληρωμή του κεφαλαίου κίνησης εμπορικές απαιτήσεις.
- ❖ Ο όρος **leasing**: αναφέρεται στη χρηματοδοτική μίσθωση επαγγελματικού και άλλου είδους εξοπλισμού από τις επιχειρήσεις, πάγιων εγκαταστάσεων κλπ.

Και τα δυο τα παραπάνω σχετίζονται με τον τραπεζικό δανεισμό και πρόκειται για διαφορετικές πηγές χρηματοδότησης με ειδικότερους σκοπούς.

Σε κάθε περίπτωση, ο τραπεζικός δανεισμός θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εξασφαλίσεις και εγγυήσεις τα οποία είναι στοιχεία που προκύπτουν από το επιχειρηματικό σχέδιο, και το οποίο όπως αναφέρεται και παραπάνω αποτελεί τον “καθρέφτη” της εικόνας της επιχείρησης. Όμως, δεν θα μπορούσε να μην αναφερθεί ως συμπέρασμα για όλα τα παραπάνω που προκύπτει, ότι ο δανεισμός στην ουσία είναι η πώληση της επιχείρησης, δίνοντάς της το δικαίωμα επαναγοράς αυτής με την εκπλήρωση των όρων που θέτονται από την τράπεζα.

Venture capital: Η χρηματοδότηση αυτή αναφέρεται σε επενδυτές κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου, οι οποίοι τονίζουν τον ενδιαφέρον τους για επιχειρηματικές ιδέες με μεγάλη και σίγουρη προοπτική ανάπτυξης. Μέσω του venture capital επιτυγχάνεται μια χρηματοδότηση με μακροπρόθεσμο χαρακτήρα έναντι ενός ποσοστού συμμετοχής στην επιχείρηση που αιτείται χρηματοδότηση. Όσο πιο γρήγορα μπορεί να αποφέρει η επιχείρηση κέρδη, τόσο πιο μικρό είναι το μερίδιο για τους επενδυτές κεφαλαίων και ακόμα λιγότερος και ο κίνδυνος επιχειρηματικής αποτυχίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές επιχειρήσεις οι οποίες απευθύνονται σε τέτοιου είδους χρηματοδότηση μπορεί να αλλάξουν τις επιχειρηματικές τους

δραστηριότητες για σκοπό και όφελος των επενδυτών κεφαλαίων. Αυτό συμβαίνει περισσότερο στις περιπτώσεις όπου οι επενδυτές κεφαλαίων κατέχουν μεγάλο μερίδιο στις επιχειρήσεις.

Εθνικό Συμβούλιο Ποιότητας για την Ανάπτυξη (ΕΣΠΑ): Μέσω του προγράμματος αυτού που προκύπτει ως χρηματοδότηση από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), διοχετεύονται στις επιχειρήσεις κονδύλια που συντελούν ως κίνητρα για την επιχειρηματικότητα. Το πρόγραμμα αυτό, αποτελεί τον τελευταίο καιρό μια ασφαλή επιλογή για το περιβάλλον των επιχειρήσεων και μπορεί να συνδυαστεί και με άλλους τρόπους χρηματοδότησης, όπως τράπεζες και επενδυτές κεφαλαίων.

Σε αυτή την περίπτωση κατατίθενται επιχειρηματικά σχέδια (Business Plan) από τις επιχειρήσεις ώστε οι αξιολογητές να έχουν μια πλήρη και σαφή εικόνα της επιχείρησης που αιτείται να χρηματοδοτηθεί, παρουσιάζοντας παράλληλα και τους στόχους της.

Ομογένεια: Μια τελευταία πηγή χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις είναι η χρηματοδότηση που προκύπτει μέσω του “ομογενειακού ελληνισμού”. Είναι η χρηματοδότηση επιχειρηματικού δανείου, ύψους ακόμα και 500 χιλ. ευρώ με σκοπό την αποπληρωμή αυτού σε βάθος πενταετίας. Ακόμη και σε αυτή την περίπτωση γίνεται διαδικτυακή κατάθεση του επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) της επιχείρησης και το έπαθλο το οποίο είναι η χρηματοδότηση που προαναφέρθηκε, αποτελεί και το κίνητρο για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας σε υφιστάμενους και δυνητικούς επιχειρηματίες. Μέσω του Hellenic Initiative από το οποίο προκύπτει και ο συγκεκριμένος θεσμός (μη κερδοσκοπικός), στόχος είναι να έχει η Ελλάδα βιώσιμο οικονομικό σύστημα και να αναπτύσσονται τα επιχειρηματικά προγράμματα με σκοπό το κέρδος σε μακροχρόνιο ορίζοντα.⁸

⁸ Ένας Άγγλος σύμβουλος επιχειρήσεων, ο Greg Savage, έχει κάνει γνωστό το εξής ρητό, αποτυπώνοντας την πραγματικότητα σχετικά με τις επιχειρήσεις:

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί, ότι η λέξη επιχειρηματικότητα και πιο συγκεκριμένα το επιχειρηματικό σχέδιο δεν αφορούν σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον ανάπτυξης για τον επιχειρηματία και την επιχείρησή του. Και τα δυο αφορούν και συνιστούν μια συνεχή προσπάθεια από την πλευρά του δυνητικού επιχειρηματία έτσι ώστε να καταστεί η επιχείρησή του βιώσιμη.

Πέρα από τους βασικούς κανόνες που έχουν αναφερθεί αλλά που θα αναφερθούν και στη συνέχεια και αφορούν ένα πλαίσιο αναπτυξιακής στρατηγικής, έτσι ώστε να αναπτύσσεται η επιχειρηματικότητα με επιτυχία, υπάρχουν τέσσερις βασικοί κανόνες του *επιχειρείν*, οι οποίοι είναι ανεξάρτητοι από την χρηματοδότηση.

Αυτοί οι κανόνες αποτελούν τη στήριξη και προέκταση του επιχειρείν έτσι ώστε να αποκτήσει η εκάστοτε επιχείρηση τη ταυτότητά της στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για ορισμένες επιχειρήσεις αποτελούν τους πυλώνες για την ανάπτυξή τους και είναι οι εξής:

- ❖ Να υπάρχει πραγματική ανάγκη της κοινωνίας για το προϊόν ή την υπηρεσία που έχει σκοπό η επιχείρηση να παρέχει στην αγορά στόχο (Market Gap).
- ❖ Να υπάρχει ένα σταθερό δίκτυο προώθησης αυτού που παράγει η επιχείρηση, έτσι ώστε να παραμένει στην αγορά (route to market).
- ❖ Να υπάρχει επίγνωση των επισφαλειών της επιχείρησης από τους διάφορους παράγοντες που μπορεί να την επηρεάσουν στα διάφορα στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι το φορολογικό σύστημα. (Business Risk).
 - Μπορεί να αναφερθεί επίσης, ότι σημαντικό ρόλο παίζει και η εκάστοτε κυβερνητική πολιτική.

«Ματαιοδοξία είναι ο τζίρος, λογική είναι τα κέρδη, και πραγματικότητα η ρευστότητα».

- ❖ Να κατέχει η επιχείρηση πληροφορίες οι οποίες θα τη βοηθήσουν στις μελλοντικές κινήσεις της και κατ'επέκταση γνώση του επιχειρηματικού αντικειμένου.

Όσον αφορά την επισφάλεια σε επιχειρηματικό επίπεδο, σύμφωνα με έρευνες, υπάρχει μια σύγχυση στο γεγονός ότι η επισφάλεια (Business Risk), σχετίζεται άμεσα με την αβεβαιότητα για το μέλλον της επιχείρησης. Η αβεβαιότητα σχετίζεται με τη λήψη απόφασης χωρίς να υφίσταται επιχειρηματικό ρίσκο τη δεδομένη συγκυρία. Ενώ η επισφάλεια σχετίζεται με την ανάληψη απόφασης κάτω από την πίεση του επιχειρηματικού ρίσκου.

Η απόφαση σε αυτό το σημείο εξαρτάται από τη κατάσταση της επιχείρησης, η οποία βρίσκεται ήδη σε επιχειρηματικό ρίσκο και η οποία θα επηρεάσει όχι μόνο την ίδια αλλά και τους έμμεσα ενδιαφερόμενους της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τους μετόχους της ή τους προμηθευτές της, οι οποίοι ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όπως θα δούμε και στη συνέχεια αλλά επηρεάζονται από την εξέλιξη του κύκλου ζωής αυτής.

Υπάρχει βέβαια και η μια τρίτη παράμετρος κάτω από τη λήψη αποφάσεων σε συνθήκες αβεβαιότητας. Σε αυτή τη περίπτωση, ο επιχειρηματίας θα προσπαθήσει να μετατρέψει την αβεβαιότητα σε επισφάλεια έτσι ώστε να υπάρξει η πιθανότητα, να δημιουργηθούν προοπτικές για το μέλλον της επιχείρησης, χωρίς όμως η επισφάλεια να είναι επιζήμια για το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Συμπερασματικά και σύμφωνα με όλα τα παραπάνω, η επιχείρηση, καλείται να πάρει επιπλέον ρίσκα από αυτά που χαρακτηρίζονται προφανή, όπως το στάδιο της χρηματοδότησης. Εάν δεν υπάρχουν οι απαραίτητες γνώσεις για το περιβάλλον του επιχειρείν, οι απαραίτητοι πόροι αλλά και η εξειδίκευση στον τομέα που σκοπεύει να παράγει και να προσφέρει η επιχείρηση στην

κοινωνία⁹, τότε ο συνεταιρισμός είναι μια επιχειρηματική λύση, ειδικότερα στα αρχικά στάδια ανάπτυξης της επιχείρησης.

Τα μακροοικονομικά μεγέθη της χώρας και οι προοπτικές ανάπτυξης σε συνδυασμό με τους διαθέσιμους πόρους μια επιχείρησης αλλά και την εξειδίκευση που κατέχει αποτελούν τα απαραίτητα στοιχεία για τη βιωσιμότητά της. Η βεβαιότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο χαρακτηρίζεται από πολλούς ερευνητές ουτοπία. Η αβεβαιότητα αρκετές φορές βασίζεται στην άγνοια που κατέχει ο επιχειρηματίας και στη έλλειψη εξειδίκευσης στο προϊόν ή στην υπηρεσία που πρόκειται να παράγει και να προσφέρει στην κοινωνία.

Για να πάρει τα απαραίτητα μέτρα για τη λήψη αποφάσεων η επιχείρηση, έτσι ώστε να προχωρήσει στο οποιοδήποτε επιχειρηματικό ρίσκο, δύναται να γίνει μια ανάλυση τόσο του εσωτερικού (Swot Analysis), όσο και του εξωτερικού της περιβάλλοντος (Pest Analysis) και ταυτόχρονα να λάβει υπόψη της όλους εκείνους τους παράγοντες που μπορεί να την επηρεάσουν. Η ανάλυση αυτή μέσω της βοήθειας του επιχειρηματικού σχεδίου βοηθά την επιχείρηση να αναγνωρίσει και να εντοπίσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία της και να επανακαθορίσει τους τρόπους με τους οποίους θα φτάσει πιο γρήγορα στην επιτυχία.

⁹ Ο βαθμός “επιτυχίας” ενός κράτους, σε συνάρτηση με το επιχειρείν είναι ανάλογος με το πώς διαχειρίζεται την επιτυχία ή την αποτυχία των επιχειρήσεων στην επικράτειά του.

<http://www.epixeiro.gr/>

3.2 Επιχειρηματικές δραστηριότητες στην Ευρώπη

3.2.1 Erasmus for Young Entrepreneurs

Στόχος του προγράμματος Erasmus for Young Entrepreneurs, είναι να ενημερώνει τους συμμετέχοντες νέους επιχειρηματίες για την πληθώρα των ευκαιριών που προσφέρει η Ενιαία αγορά, καθώς και πως θα ξεπεραστούν τα τυχόν επιχειρηματικά εμπόδια που θα προκύψουν.

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή προβλέπει την ελεύθερη κίνηση και μεταφορά αγαθών και υπηρεσιών, ανθρώπων, δραστηριοτήτων και κεφαλαίων στα πλαίσια ενός ενοποιημένου Ευρωπαϊκού Συστήματος. Για τους επιχειρηματίες γίνεται πιο εύκολα γνωστή η Εσωτερική Αγορά της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίοι επιχειρηματίες, στη συνέχεια αποκομίζουν οφέλη από τη διασυνοριακή πώληση των προϊόντων που παράγουν αλλά και από την αγορά άλλων προϊόντων. Το πρόγραμμα αυτό ανταλλαγής για επιχειρηματίες στοχεύει στην αποκόμιση γνώσεων και δεξιοτήτων από έμπειρους επιχειρηματίες, οι οποίοι διευθύνουν μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανά την Ευρώπη, μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και με συγκεκριμένο ποσό χρηματοδότησης ανά χώρα.

Μέσω αυτού του προγράμματος ο νέος επιχειρηματίας έχει τη δυνατότητα να αποκτήσει τις απαραίτητες δεξιότητες για τη διοίκηση μιας επιχείρησης. Από την πλευρά του, ο επιχειρηματίας που «φιλοξενεί» τον νεοεισερχόμενο επιχειρηματία, έχει την ευκαιρία να ενημερωθεί για τις νέες τάσεις στην αγορά, να ενσωματώσει γνώσεις στην ήδη υπάρχουσα επιχείρηση και να συνεργαστεί με εταίρους από διαφορετικές χώρες. Με το πρόγραμμα Erasmus for Young Entrepreneurs, παρέχεται ισχυρή προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση μέσω της ανάπτυξης των σχέσεων της επιχείρησης με νέες αγορές.

Πρόκειται για μια συνεργασία που δημιουργεί οφέλη και από τη πλευρά του νέου επιχειρηματία αλλά και από την πλευρά του επιχειρηματία υποδοχής.

Ανακαλύπτονται νέοι τρόποι επιχειρηματικής δράσης σε νέες αγορές. Ο επιχειρηματίας υποδοχής, μπορεί μακροπρόθεσμα να ωφεληθεί μέσω της δικτύωσης του και να διευρύνει τις συνεργασίες του σε επίπεδο κοινοπραξίας, υπεργολαβίας και σχέσεων με τους προμηθευτές.

Το Πρόγραμμα αυτό χρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή στα πλαίσια ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας με νέα κίνητρα και λειτουργεί στις συμμετέχουσες χώρες με τη βοήθεια των τοπικών αρμόδιων φορέων για την παροχή επιχειρηματικής υποστήριξης. Οι δραστηριότητές τους υποστηρίζονται σε Ευρωπαϊκό επίπεδο από το Γραφείο Υποστήριξης του Προγράμματος. Μέσω της εφαρμογής του Προγράμματος, οι δραστηριότητες που υποστηρίζονται από το Ευρωπαϊκό Πρόγραμμα μεταξύ άλλων είναι:

- ❖ Έρευνα της αγοράς και αναζήτηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών,
- ❖ Ανάπτυξη του έργου, της καινοτομίας (Innovation) και του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης (R&D),
- ❖ Εμπειρία από τις υφιστάμενες επιχειρηματικές δραστηριότητες,
- ❖ Κατανόηση της χρηματοδότησης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων,
- ❖ Τον ορισμό του branding, τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ,
- ❖ Εργασία σε έργα (project) σε μια ή περισσότερες χώρες με τη βοήθεια του μάρκετινγκ.

Σχετικά με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα των συμμετεχόντων στο Πρόγραμμα, όλοι οι συμμετέχοντες προβλέπεται:

- ❖ Να υποβάλλουν ένα επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) για τη μελλοντική τους επιχείρηση ή την υφιστάμενη κατάσταση της ήδη υπάρχουσας επιχείρησης και παράλληλα να αναπτύξει εργασίες στα πλαίσια μάθησης και αρμοδιοτήτων σε πραγματικές συνθήκες επιχειρήσεων.
- ❖ Να υπογραφεί η απαραίτητη σύμβαση ανάμεσα στο Erasmus for Young Entrepreneurs και σε άλλους φορείς που κατέχουν σχέση εργασίας με το συγκεκριμένο Πρόγραμμα.

- ❖ Να υπογραφεί μια σύμβαση εργασίας, η οποία προσδιορίζει τις αρμοδιότητες, την οικονομική κατάσταση και τη νομική κατοχύρωση και τέλος,
- ❖ Να λειτουργεί ως «Πρέσβης» για τη συμβολή σε ένα καινούργιο δίκτυο επιχειρηματιών

Τέλος, οι ενδιαμέσοι οργανισμοί, οι οποίοι συμβάλλουν και συμπράττουν σε αυτή την νέα ιδέα για ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, έχουν ως σκοπό να ενισχύουν τις σχέσεις μεταξύ των εργασιών, και ταυτόχρονα να υποστηρίζουν, να διαβεβαιώνουν και να κάνουν σωστή εκτίμηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την επιχειρηματική αυτή ιδέα. Οι ενδιαμέσοι αυτοί οργανισμοί συμπεριφέρονται και ως τοπικοί διαμεσολαβητές όσον αφορά τον τρόπο τμηματοποίησης των νέων επιχειρηματιών, παρέχοντας ασφάλεια και ζητώντας σταδιακή ενημέρωση για την πορεία των εργασιών του νέου επιχειρηματία.

3.3 Pest Analysis

Η ανάλυση Pest, αφορά ένα σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση όλων εκείνων των παραγόντων που πρέπει να λάβει η επιχείρηση σε αρχικό στάδιο έτσι ώστε να προχωρήσει σε περαιτέρω ανάλυση των επιμέρους τμημάτων της. Αποτελεί ένα από τα πιο ισχυρά εργαλεία στην ανάλυση του κεφαλαίου marketing σε επίπεδο επιχειρηματικού σχεδίου και χρησιμοποιείται για την ανάλυση του Μακροπεριβάλλοντος μιας επιχείρησης.

Στο marketing plan ενός επιχειρηματικού σχεδίου (business plan), γίνεται ανάλυση της παρούσας κατάστασης αναφορικά με το μακροπεριβάλλον. Με την έννοια περιβάλλον, σε αυτό το στάδιο νοούνται τα συστήματα και οι δομές που περιβάλλουν την επιχείρηση και που μπορεί να την επηρεάσουν, άμεσα ή έμμεσα. Μέσω της ανάλυσης Pest αναλύονται ως εξής:

- ❖ Το Πολιτικό Περιβάλλον (Political)

- ❖ Το Οικονομικό Περιβάλλον (Economical)
- ❖ Το Κοινωνικό Περιβάλλον (Social) και
- ❖ Το Τεχνολογικό Περιβάλλον (Technological)

Στο Πολιτικό Περιβάλλον, εμπίπτει η πολιτική σταθερότητα, το πολιτικό καθεστώς και οι νόμοι που ισχύουν παράλληλα με τη μορφή κυβέρνησης που επικρατεί. Τέτοιοι παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν τη λειτουργία μιας επιχείρησης, επιβάλλοντας τους δικούς τους κανόνες, ακόμα και να αναστείλουν τη λειτουργία αυτής. Στο πολιτικό περιβάλλον εντάσσεται ακόμα και ο επηρεασμός των τοπικών φορέων, όπως λόγου χάρη η τοπική και νομαρχιακή αυτοδιοίκηση.

Στο Οικονομικό Περιβάλλον έχουμε παράγοντες όπως η οικονομική ζωή μιας χώρας ή μιας κοινωνίας. Τέτοιοι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν άμεσα την επιχείρηση μπορεί να είναι, το επιτόκιο δανεισμού που επικρατεί στους φορείς χρηματοδότησης επιχειρήσεων, ο ρυθμός πληθωρισμού αλλά και η ίδια η οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Το Κοινωνικό Περιβάλλον, αναφέρεται στη δομή της κοινωνίας και πόσο εύκολα μπορεί η ίδια η κοινωνία να αποδεχτεί τις αλλαγές στο περιβάλλον της. Το Κοινωνικό Περιβάλλον σχετίζεται άμεσα και με το Τεχνολογικό Περιβάλλον, που αναφέρεται στη συνέχεια, καθώς αρκετές κοινωνίες είναι δύσκολο να αποδεχτούν τεχνολογίες, οι οποίες θεωρούν ότι μπορούν να επηρεάσουν το βαθμό ανάπτυξής τους και σε ορισμένες περιπτώσεις να καθοριστούν μόνο βιομηχανικές περιοχές. Οι αντιλήψεις των κατοίκων, τα δημογραφικά αλλά και τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την επιχείρηση, που δραστηριοποιείται, με σκοπό την απομάκρυνση της.

Τέλος, αναφορικά με το Τεχνολογικό Περιβάλλον, που αναλύεται στην Pest Analysis, έχει και αυτό με τη σειρά του καθοριστικό ρόλο για τη λειτουργία μιας επιχείρησης και στη διαμόρφωση του Μακροπεριβάλλοντος. Οι καινοτομίες που μπορεί να έχει ως σκοπό να αξιοποιήσει η εκάστοτε επιχείρηση, έτσι ώστε να αυξήσει τη κερδοφορία της και συνεπώς τη

ρευστότητά της, μπορεί να αποτελέσουν εμπόδια εισόδου για την ίδια την επιχείρηση, λόγω υψηλού κόστους.

Αξίζει να αναφερθεί εδώ, ότι πλέον μια προέκταση της Pest Analysis, που λαμβάνουν υπόψη τους πολλές επιχειρήσεις, στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR), έτσι ώστε να προσθέτουν αξία όχι μόνο στην ίδια την επιχείρηση αλλά και στο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον αυτής, είναι οι εξής παράγοντες:

- ❖ Το Φυσικό Περιβάλλον (Physical) και
- ❖ Το Νομικό Περιβάλλον (Law Environment)

Το Φυσικό Περιβάλλον, σχετίζεται με τις κλιματικές αλλαγές που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση, αλλά και που η ίδια η επιχείρηση μπορεί να επηρεάσει τη κοινωνία σε μικρό ή μεγάλο βαθμό μέσω των λειτουργιών της. Σε αυτό το σημείο, βλέπουμε ότι και αυτός ο παράγοντας σχετίζεται άμεσα με τον παράγοντα Κοινωνικό Περιβάλλον που εξετάζει η επιχείρηση κατά την εισαγωγή, την ένταξή της και την εγκατάστασή της στην κοινωνία. Στον παράγοντα αυτό συγκαταλέγονται, εκτός της κλιματικής αλλαγής, νόμοι που σχετίζονται τόσο με την ανακύκλωση των συσκευασιών που παράγει η επιχείρηση για παράδειγμα, όσο και για τη μόλυνση που μπορεί να προκαλέσει είτε εσκεμμένα είτε άθελά της στο περιβάλλον.

Η ανακύκλωση συσκευασιών σχετίζεται με τη διάθεση των πόρων της επιχείρησης, και την ικανότητα αυτής να ανακτήσει διαθέσιμους πόρους από τα παραγόμενα προϊόντα της. Αναφέρεται στη συλλογή και στην επαναχρησιμοποίηση υλικών αποβλήτων. Έτσι, τα κατασκευαζόμενα προϊόντα μπορούν να μετατρέπονται εκ νέου σε νέα προϊόντα. Πάλι ο παράγοντας κοινωνία παίζει καθοριστικό ρόλο σε αυτό το σημείο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα, στον τομέα της ενέργειας είναι η δημιουργία «τράπεζας ρύπων», μέσω της οποίας θα γίνεται καταγραφή του περιβαλλοντικού αποτυπώματος. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται μια Περιβαλλοντική Πολιτική, αναφορικά με την ανάπτυξη μιας σωστής εταιρικής

συμπεριφοράς σε σχέση με τα περιβάλλοντα θέματα. Με την ανάπτυξη αυτής της Περιβαλλοντικής Διαχείρισης, αξιολογείται η περιβαλλοντική επίδραση, λαμβάνοντας υπόψη τις δραστηριότητες για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρηση στην κοινωνία και τις επιπτώσεις τους στο φυσικό περιβάλλον. Στα κανονιστικά πλαίσια της Ευρωπαϊκής Ένωσης, «Η Κοινότητα, αναγνωρίζει την ανάγκη της κοινωνίας για ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, δεδομένου, ότι η εκμετάλλευσή τους συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος και στη βιώσιμη ανάπτυξη. Επιπλέον η εκμετάλλευση των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, μπορεί να συμβάλλει στην κοινωνική συνοχή, δημιουργώντας νέες θέσεις απασχόλησης».

Μελετώντας μέσα από πολλές έρευνες το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, ανά κλάδο, διαπιστώνεται ότι πλέον σε αρκετούς κλάδους γίνεται σύγκλιση κλάδων με αποτέλεσμα να επιφέρουν σημαντικές αλλαγές στον κλάδο που ανήκει η κάθε επιχείρηση. Για παράδειγμα, μια χαρακτηριστική σύγκλιση κλάδων είναι αναμφισβήτητα εκείνη των τηλεπικοινωνιών, των μέσων ενημέρωσης, των ηλεκτρονικών υπολογιστών κ.λπ.

Στο παρελθόν, οι τηλεπικοινωνίες αποτελούσαν ένα ξεχωριστό κλάδο προς εξέταση, τώρα λόγω της σύγκλισης των κλάδων οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν έναν επιπλέον παράγοντα ανταγωνισμού. Και αυτό συνέβη, διότι παλιότερα οι τηλεπικοινωνίες όπως αναφέρθηκαν και για παράδειγμα προηγουμένως, προσέφεραν υπηρεσίες οι οποίες είχαν ελάχιστη σχέση με τις υπηρεσίες που προσέφεραν άλλες επιχειρήσεις διαφορετικού κλάδου. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι δεν υπήρχε κάποιος κύριος ανταγωνιστής στον ίδιο κλάδο που δραστηριοποιούνταν η επιχείρηση.

Σήμερα πλέον, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ποικίλους διαφορετικούς κλάδους, με αποτέλεσμα να έχουν να αντιμετωπίσουν όχι μόνο τους υφιστάμενους ανταγωνιστές στον κλάδο τον οποίο δραστηριοποιούνται αλλά και τους νεοεισερχόμενους, οι οποίοι μπορεί βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο με την εκάστοτε επιχείρηση που δραστηριοποιείται.

Άλλοι κλάδοι, όπως ο τραπεζικός κλάδος, ο οποίος είναι και το αντικείμενο της έρευνας στην συνέχεια, δέχεται ένα κύμα σαρωτικών αλλαγών¹⁰ τα τελευταία χρόνια. Αρκετές από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι τράπεζες αλλά και σχεδόν όλοι οι κλάδοι που δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, είναι η συνεχώς αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση, οι τεχνολογικές εξελίξεις, η ψηφιοποίηση, η εξατομίκευση παρεχόμενων υπηρεσιών και η αυξανόμενη τάση για παύση διαμεσολάβησης.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες που αναφέρθηκαν αλλά και πολλοί άλλοι ακόμα, συντελούν στην συνεχόμενη αύξηση του ανταγωνισμού καθώς και σε διακυμάνσεις στις τιμές ζήτησης και προσφοράς σύμφωνα με την μικροοικονομία και μακροοικονομία. Οι αλλαγές που επέρχονται λόγω των προαναφερθέντων παραγόντων, έχουν ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις να απαντούν διαρκώς σε ερωτήματα, τα οποία τις βοηθούν να εντοπίσουν τις ικανότητες που απαιτούνται για τη βιωσιμότητα τους και για το ποιές είναι οι κινήσεις τους στο μέλλον και ποιές οι κινήσεις τους στην αγορά.

Έτσι, σημαντικό ρόλο δεν παίζει μόνο η στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση αλλά και το επιχειρηματικό μοντέλο που θα υιοθετήσει ή το υπάρχον που θα επανασχεδιάσει έτσι ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις της αγοράς.

Μέσω αυτού του επιχειρηματικού μοντέλου, η επιχείρηση τοποθετείται στο περιβάλλον της και δημιουργεί αξία για όλες τις ομάδες των ενδιαφερομένων της επιχείρησης που συγκαταλέγονται τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό της περιβάλλον. Οι ομάδες ενδιαφερομένων της επιχείρησης, όπως αναφέρεται και σε άλλο κεφάλαιο, είναι οι μέτοχοι, οι πελάτες αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης. Προστίθεται αξία τόσο στην ίδια την επιχείρηση και στο εσωτερικό της με όλους εκείνους που συμβάλουν στη δημιουργία αξίας, όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον αλλά και στις

¹⁰ Ο Bill Gates έχει αναφέρει σε πρόσφατη ομιλία του: «*τραπεζικές λειτουργίες είναι αυτές που χρειαζόμαστε και όχι τράπεζες*».

διαστάσεις ακόμα που παίρνει η προστιθέμενη αξία ακόμη και για την ίδια τη κοινωνία. Όλα τα παραπάνω, που αφορούν το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στο οποίο τοποθετείται η ίδια η επιχείρηση, συνθέτουν τη στρατηγική την οποία ακολουθεί ή πρόκειται να ακολουθήσει έτσι ώστε να είναι βιώσιμη.

Όσον αφορά τον επανασχεδιασμό της επιχείρησης και του επιχειρηματικού μοντέλου που ακολουθεί η ίδια η επιχείρηση, τότε θα πρέπει να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

- ❖ Ποιοι είναι οι καταναλωτές-στόχος της επιχείρησης,
- ❖ Ποια είναι η αξία που θέλουν να τους μεταφέρουν, και
- ❖ Πώς θα δημιουργήσουν την αξία αυτή στους ενδιαφερόμενους της επιχείρησης.

Κάτι που πρέπει και αξίζει να σημειωθεί είναι ότι, μια επιχείρηση γίνεται περισσότερο αποδοτική και χρήσιμη στην αγορά όπου δραστηριοποιείται όταν πραγματοποιεί τις κατάλληλες κινήσεις για τον επιχειρηματικό της σχεδιασμό μέσω της αλλαγής των πρακτικών και των κανόνων που θα την οδηγήσουν στην αγορά-στόχο. Μέσω του επαναπροσδιορισμού της επιχείρησης στο περιβάλλον που τοποθετείται, επανασχεδιάζονται τρεις βασικοί άξονες που συνθέτουν την αξία που προσφέρει η επιχείρηση.

Ο πρώτος, αφορά την αλυσίδα αξίας της επιχείρησης και τον επανασχεδιασμό της δομής της αλυσίδας αξίας. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση γίνεται αποδοτικότερη στην αγορά αφού υπολογίσει και ισοσταθμίσει τη σχέση κόστους και αξίας τόσο στο εσωτερικό της όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται όταν η επιχείρηση εξωτερικεύει κάποιες από τις δραστηριότητές της με σκοπό να επικεντρωθεί σε εκείνες που προσθέτουν μεγαλύτερη αξία στην ίδια την επιχείρηση.

Κάποιες επιχειρήσεις εξωτερικεύουν λόγω χάρη δραστηριότητες (*Outsourcing*), όπως διανομή ή συναρμολόγηση και επικεντρώνονται στην παραγωγή. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σε αυτή την περίπτωση είναι η *DELL*,

η οποία εξωτερίκευσε τις δραστηριότητές της στην παραγωγή και τη διανομή και επικεντρώθηκε στη συναρμολόγηση. Σε αυτό το κομμάτι σημαντικό ρόλο έχει παίξει και το Διαδίκτυο.

Με αυτό τον τρόπο κατάφερε να παραμερίσει τους μεσάζοντες και να προσθέσει αξία στην επιχείρησή της αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον της μειώνοντας τα αποθέματά της και κατά συνέπεια και το κόστος αυτών αλλά και να γνωρίσει καλύτερα τους καταναλωτές της από τους ανταγωνιστές της ικανοποιώντας τις ανάγκες τους. Οργανώνοντας κατάλληλα το δίκτυο των διανομέων της και των προμηθευτών της κατάφερε να μειώσει το κόστος και να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της σημειώνοντας σημαντικά κέρδη¹¹.

Ο δεύτερος άξονας βασικού επανασχεδιασμού της επιχείρησης έχει να κάνει με την αξία που προσφέρει η ίδια η επιχείρηση στους πελάτες της δυνητικούς και υφιστάμενους, αλλά με την προσφορά της όχι μόνο επικεντρώνοντας σε απλά προϊόντα, αλλά και σε ολοκληρωμένα συστήματα και λύσεις που θα εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των καταναλωτών. Μέσω των ολοκληρωμένων λύσεων και συστημάτων η επιχείρηση προσφέρει αξία μεγαλύτερη των ανταγωνιστών της και γνωρίζει καλύτερα τους πελάτες της δίνοντας λύση μέσω της εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των αναγκών τους.

Ο τελευταίος άξονας επανασχεδιασμού της επιχείρησης αφορά τον επαναπροσδιορισμό της βάσης των καταναλωτών. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση καταβάλλει προσπάθεια να ικανοποιήσει όχι μόνο τους υφιστάμενους πελάτες της όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως αλλά και τους δυνητικούς της. Έτσι, η επιχείρηση έχει ως στόχο και καινούργια τμήματα της αγοράς επαναπροσδιορίζοντας την αγορά-στόχο. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται για την επιχείρηση η ανάπτυξη της στον κλάδο ακόμη και η διεύρυνση της σε τμήματα άλλου κλάδου.

¹¹ Η DELL αλλάζοντας το σκηνικό στον κλάδο που δραστηριοποιείται κατάφερε να αυξήσει τα κέρδη της και να σημειώσει σημαντική ανάπτυξη, ξεπερνώντας τους ανταγωνιστές της όπως την IBPM, COMPAQ και HP, σε πρόσθεση αξίας.

Συμπερασματικά αξίζει να ειπωθεί ότι οι διαρκείς αλλαγές που υφίστανται οι επιχειρήσεις και το περιβάλλον που ανήκουν, έχουν ως αποτέλεσμα να προκαλείται μια χαοτική κατάσταση στον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται λόγω τεχνολογικών αλλαγών, σύγκλισης κλάδων λόγω παραγωγής ομοειδών προϊόντων και υπηρεσιών, ψηφιοποίησης, αύξησης των διαμεσολαβητών αλλά και πολλών άλλων παραγόντων που υπάρχει πιθανότητα να επηρεάσουν ή να εμποδίσουν την εξέλιξη της επιχείρησης και οι οποίοι έχουν αναφερθεί προηγουμένως.

3.3.1 Το χάος και η πολυπλοκότητα ως στοιχεία επίδρασης στη στρατηγική των επιχειρήσεων

Στη σύγχρονη εποχή είναι ανάγκη, οι επιχειρήσεις να δίνουν διαρκώς απαντήσεις στα ερωτήματα που έχουν αναφερθεί και παραπάνω έτσι ώστε να μην προκαλείται το χάος το οποίο σίγουρα θα επηρεάσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις, οι οποίες αδυνατούν να δώσουν λύσεις στις επερχόμενες και σαρωτικές αλλαγές δεν πρόκειται να επιβιώσουν. Οι μεγάλες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης μπορεί να προκαλέσουν σμίκρυνση του κύκλου ζωής της επιχείρησης αλλά και της στρατηγικής που ακολουθεί. Ένα επιχειρηματικό μοντέλο το οποίο ακολουθούσε μια επιχείρηση ως τώρα και το οποίο της απέφερε κερδοφορία μπορεί τώρα πλέον να μην είναι αρκετό για να αναπτύξει τη στρατηγική της και να επιβιώσει στο περιβάλλον της λόγω των σημαντικών αλλαγών που προκύπτουν.

Οι λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση υπάρχει πιθανότητα να μην μπορεί να επιβιώσει μέσω του χάους που θα προκληθεί είναι ποικίλοι. Ο κύριος λόγος είναι η μη προσαρμοστικότητά της στις αλλαγές που επηρεάζει και αρκετούς άλλους που θα αναφερθούν παρακάτω.

Όταν μια επιχείρηση λειτουργεί με βάση μια συγκεκριμένη στρατηγική την οποία ακολουθεί ως στερεότυπο τότε η εξέλιξή της και ο επαναπροσδιορισμός

της μέσω του επανασχεδιασμού κρίνεται δύσκολος ως ακατόρθωτος. Τα στερεότυπα συνήθως είναι παραδοχές και πιστεύω που ακολουθεί μια επιχείρηση και τα οποία έχει υιοθετήσει και τα οποία πλέον δεν βοηθούν στον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής της επιχείρησης. Η ύπαρξη των στερεοτύπων δεν είναι απαραίτητα κάτι το αρνητικό, δεδομένου ότι οι η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να έχει τις δικές της αξίες τις οποίες θα τις περάσει όχι μόνο στους εργαζομένους της αλλά και στους πελάτες της. Αποτελούν τη βάση της επιχείρησης και δίνουν την ώθηση για επερχόμενες αλλαγές.

Αυτή είναι και η κουλτούρα της επιχείρησης μέσω της οποίας η επιχείρηση έρχεται πιο κοντά με το καταναλωτικό κοινό αλλά και με την ίδια τη κοινωνία. Όπως προκύπτει ως τώρα τα στερεότυπα επηρεάζουν τα επιχειρηματικά μοντέλα της εκάστοτε επιχείρησης. Έτσι, στη συνέχεια επηρεάζεται και η αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Συμπεραίνουμε λοιπόν, μέχρι στιγμής, ότι η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται από τα στερεότυπα, τα οποία σχετίζονται άμεσα με τη κάθε συνισταμένη του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης.

Συχνά, η αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου της επιχείρησης συνιστά την αμφισβήτηση του ήδη υπάρχοντος και των στερεοτύπων που έχει υιοθετήσει μέχρι τώρα η επιχείρηση. Τυγχάνει να συμβαίνει αρκετά συχνά αρκετές επιχειρήσεις να μην μπορούν να αντιληφθούν το μέγεθος της αγοράς την οποία ανοίγουν με αποτέλεσμα να δημιουργείται αξία στους ανταγωνιστές τους και όχι στις ίδιες. Η ύπαρξη και υιοθέτηση στρατηγικής μιας επιχείρησης παρόμοια ή και ίδια με εκείνη των ανταγωνιστών της επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα για την ίδια την επιχείρηση.

3.4 Η Swot Analysis ως εργαλείο αυτοκριτικής της επιχείρησης

Σε κάθε επιχείρηση, το κάθε τμήμα της αποτελεί ένα όργανο, το οποίο συμμετέχει και συμβάλλει σημαντικά στην ομαλή λειτουργία ολόκληρης της

επιχείρησης. Η ανάλυση Swot (**Swot Analysis**), αποτελεί μια ενδοσκόπηση και μια καταγραφή τόσο των δυνατών όσο και των αδύνατων σημείων της επιχείρησης. Μέσω αυτής της καταγραφής γίνεται η προσπάθεια πρόβλεψης των πιθανών ευκαιριών της επιχείρησης και της καλύτερης εκμετάλλευσης των διαθέσιμων πόρων της καθώς και των κινδύνων που μπορεί να προκύψουν στο μέλλον.

Σημαντικό εργαλείο για την ανάλυση Swot, είναι το **Benchmarking** μέσα από το οποίο γίνεται σύγκριση της επιχείρησης με τον ανταγωνισμό έτσι ώστε να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία. Μέσα από το Benchmarking, η επιχείρηση τοποθετείται σύμφωνα με τους ανταγωνιστές της και αποκτά όλα εκείνα τα απαραίτητα στοιχεία για να προχωρήσει σε έρευνα σχετικά με την προσωπικότητα και το χαρακτήρα της, το σκοπό αλλά και τους στόχους που έχει ορίσει. Ενδεικτικά ορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες βοηθούν στον ορισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων μιας επιχείρησης είναι οι εξής:

Δυνατά σημεία (Strengths):

- ❖ Ποια είναι τα δυνατά σημεία της επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό.
- ❖ Αν υπάρχουν διαθέσιμοι πόροι προς ορθή αξιοποίηση από την επιχείρηση, ώστε να προκύψει όφελος.
- ❖ Σε ποια σημεία υπερτερεί η επιχείρηση έναντι των ανταγωνιστών της και
- ❖ Ποια είναι τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης έναντι των επιχειρήσεων του ανταγωνισμού.

Αδύνατα σημεία (Weaknesses):

- ❖ Ποιες δυνατότητες βελτίωσης υπάρχουν σε σχέση με το προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρει η επιχείρηση.
- ❖ Τι εκλαμβάνει ο ανταγωνισμός ως αδυναμία για την επιχείρηση

- ❖ Σε ποιους τομείς υστερεί η επιχείρηση σε σύγκριση με τον ανταγωνισμό
- ❖ Τέλος, η έλλειψη διαθέσιμων πόρων και η αδυναμία αξιοποίησης των υπαρχόντων, αποτελεί από μόνο του μια αδυναμία για την επιχείρηση.
- ❖ Χαμηλή αναγνωρισιμότητα του εμπορικού σήματος της επιχείρησης που συνεπάγεται χαμηλή αυτοπεποίθηση της ίδιας της επιχείρησης.

Ευκαιρίες (Opportunities):

Ευκαιρίες που θα αναγνωρίσει η επιχείρηση και από τις οποίες θα ωφεληθεί στο μέλλον. Στην αναγνώριση ευκαιριών συγκαταλέγονται:

- ❖ Πρόβλεψη τυχόν αλλαγών στη τεχνολογία και κατάλληλη προετοιμασία μέσω εξειδίκευσης και εκπαίδευσης.
- ❖ Αναγνώριση και εκμετάλλευση των τάσεων που προκύπτουν για τα νέα προϊόντα και τις νέες υπηρεσίες στην επιχειρηματικότητα.
- ❖ Αλλαγές στις οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές εξελίξεις που μπορεί να ωφελήσουν την επιχείρηση.
- ❖ Ανάπτυξη αγορών και επέκταση αυτών.

Απειλές (Threats):

Αφορά απειλές που μπορεί να επηρεάσουν την επιχείρηση σε όλα τα στάδια της ανάπτυξής της. Κάποια από αυτά μπορεί να είναι:

- ❖ Έλλειψη διαθέσιμων πόρων
- ❖ Τα τυχόν υψηλά λειτουργικά κόστη της επιχείρησης
- ❖ Η αδυναμία αποπληρωμής προηγούμενης χρηματοδότησης ή δανειοδότησης και η δέσμευση κεφαλαίων της επιχείρησης
- ❖ Η γρήγορη εξέλιξη των ανταγωνιστών σε νέες αγορές και η είσοδό τους σε αγορές με νέα προϊόντα και υπηρεσίες

Μέσω της ανάλυσης Swot, η επιχείρηση οδηγείται στην ορθότερη λήψη αποφάσεων, μειώνοντας τους πιθανούς κινδύνους που θα έχουν αρνητική συνέπεια στη λειτουργία της και που μπορεί να επηρεάσουν ακόμη και τη βιωσιμότητα της. Η ανάλυση Swot (Swot Analysis), εμπεριέχεται στο τρίτο

κεφάλαιο του επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan), στο κεφάλαιο marketing, το οποίο έχει ως στόχο να εξετάσει όλες τις δυνατότητες της επιχείρησης στην αγορά που επιχειρεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί η επιχείρηση, εκμεταλλευόμενη τους πόρους που έχει στη διάθεσή της. Στην ουσία ένα **Marketing Plan**, εντάσσεται μέσα στο επιχειρηματικό σχέδιο (Business Plan).

Όπως παρατηρείται μέχρι αυτό το σημείο, οι αναλύσεις αυτές εντάσσονται τόσο στα πλαίσια απόκτησης μιας ταυτότητας της επιχείρησης στην αγορά, όσο και στα πλαίσια του Marketing Plan του επιχειρηματικού σχεδίου (Business Plan) που μπορεί να συντάξει η ίδια η επιχείρηση, έτσι ώστε να καταστήσει σαφές στους παράγοντες και φορείς δανειοδότησης τη ταυτότητά της.

Συμπληρωματικά και αναφορικά με το Εσωτερικό Περιβάλλον της επιχείρησης ο Jay Barney (1991), αναφέρει στις αρθρογραφίες του ότι μια επιχείρηση για να είναι καλά δομημένη στο εσωτερικό της θα πρέπει να γίνεται σωστή προσέγγιση των πόρων και σωστή εκμετάλλευση αυτών, έχοντας κάποια ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Το ακρωνύμιο το οποίο προκύπτει από αυτή τη προσέγγιση είναι γνωστό ως VRIO:

- ❖ **Valuable:** Αξιοπιστία για την επιχείρηση. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση θα πρέπει να κάνει διαρκή προσπάθεια για μεγιστοποίηση των κερδών της με σκοπό την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο στη συνέχεια θα πρέπει να είναι διατηρήσιμο.
- ❖ **Rare:** στη σπανιότητα για πόρους στις επιχειρήσεις συγκαταλέγονται η εξασφάλιση των πόρων από πηγές, οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα τη μακροχρόνια εξασφάλιση κέρδους για τις επιχειρήσεις. έτσι οι πόροι αυτοί με τη σειρά τους θα είναι δύσκολο να αντιγραφούν.
- ❖ **Imitable:** έτσι η επιχείρηση στη συνέχεια θα είναι όσο το δυνατό πιο δύσκολη να μπει σε διαδικασία σύγκρισης από τους ανταγωνιστές της και αυτό θα είναι το σημείο όπου θα μπορεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα έχει ήδη στη κατοχή της.

- ❖ **Organization:** η οργάνωση, όπως αναφέρεται και σε άλλες ενότητες της διπλωματικής εργασίας, απαιτεί αναδιάρθρωση των λειτουργιών της επιχείρησης και άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό έτσι ώστε να λαμβάνουν θέση όλο και περισσότερες καινοτόμες πρακτικές¹².

¹² Jay Barney, Performance Lies Are Hazardous to Organizational Health

4. Βιώσιμη ανάπτυξη και τεχνολογία

Η τεχνολογία στην επιχειρηματικότητα σχετίζεται άμεσα με τη βιομηχανική ανάπτυξη. Τα τελευταία χρόνια εμφανίζεται μια αυξητική τάση για χρήση τεχνολογιών από τις επιχειρήσεις, εστιάζοντας ιδιαίτερα μόνο στην οικονομική ανάπτυξη. Η συνεχώς αυξανόμενη χρήση υπολογιστών και γενικά ηλεκτρονικής αποτελεί το μέσο αλλαγής για τις αναπτυσσόμενες χώρες. Με τη χρήση της τεχνολογίας, επιτρέπεται και γίνεται πιο εύκολη η παρακολούθηση τεχνολογικών λειτουργιών και εξασφαλίζονται οι βιομηχανικές διεργασίες.

4.1 Διαχείριση Ολικής Ποιότητας και Περιβάλλον

Η διαχείριση του περιβάλλοντος έχει δοθεί με ποικίλους ορισμούς σε αρκετές βιβλιογραφίες. Συνεπώς είναι η βελτιωμένη απόδοση ενός οργανισμού μέσω ελαχιστοποίησης περιβαλλοντικών επιπτώσεων των διαδικασιών και διεργασιών που εφαρμόζει, δίνοντας έμφαση στην ποιοτική απόδοση¹³. Επιπλέον τίθεται ως ένας επιπλέον μέτοχος στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς το κεφάλαιο περιβάλλον. Στο εξωτερικό περιβάλλον και στους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν ένα οργανισμό συγκαταλέγεται όχι μόνο το περιβάλλον αλλά και κατ'επέκταση η κοινωνία που το απαρτίζει.

Η υιοθέτηση πρακτικών φιλικών προς το περιβάλλον, εφαρμόζεται όχι μόνο από τα κατώτερα στελέχη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, αλλά και από τα ανώτερα στελέχη, τα οποία με τον τρόπο αυτό δεσμεύονται για καλύτερη

¹³ Οι πόροι, οι στόχοι και οι διαδικασίες εστιάζουν στη βελτίωση της περιβαλλοντικής αποδόσεως (Καρβούνης-Γεωργακέλλος, 2003)

αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων λαμβάνοντας υπόψη και τον παράγοντα άνθρωπο, και ευρύτερα ακόμα τους παράγοντες κοινωνία και περιβάλλον.

Μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού πέρα όσων έχουν αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο η επιχείρηση δεν εστιάζει μόνο στις ευκαιρίες αλλά και στις απειλές συμπεριλαμβανομένου και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Για παράδειγμα, αν οι πόροι σε μια επιχείρηση δεν είναι ανακυκλώσιμοι τότε η στρατηγική που ακολουθεί μπορεί να παίζει το ρόλο της καθώς, εξασφαλίζονται πρακτικές εξοικονόμησης των ήδη υπαρχόντων πόρων ή αναζήτηση υποκατάστατων πόρων.

Ο όρος είναι πλέον αρκετά διαδεδομένος στις χώρες όπου ακολουθούνται πρακτικές ανάπτυξης τεχνολογίας και χρήσης αυτής λαμβάνοντας υπόψη τους και το περιβάλλον. Με τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας Περιβάλλοντος (TQEM - Total Quality Environmental Management), επιτυγχάνονται και θέτονται σε εφαρμογή οι αρχές της ποιότητας, μέσω της συστηματικής προσεγγίσεως και δίνεται ο τρόπος αποφυγής διαφόρων άστοχων προσεγγίσεων προς όφελος των επιχειρήσεων. Τα βασικά στοιχεία του TQEM είναι:

- ❖ Αναγνώριση του πελάτη: οι πελάτες είναι εκείνοι που ορίζουν την ποιότητα για μια επιχείρηση. Οι πελάτες μπορεί να είναι είτε εξωτερικοί πελάτες που στην περίπτωση αυτή αναφερόμαστε όχι μόνο στους καταναλωτές, αλλά και στην ίδια τη κοινωνία ακόμη και στους κρατικούς παράγοντες, αλλά και εσωτερικοί που μπορεί να είναι είτε οι εργαζόμενοι όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο είτε οι ίδιες οι διαδικασίες που ακολουθούνται εντός της επιχείρησης.
- ❖ Η συνεχής βελτίωση: η συστηματική βελτίωση των διεργασιών μιας επιχείρησης σε συνδυασμό με συνεχείς βελτιωτικές αλλαγές είναι η κύρια εστίαση
- ❖ Σωστή εκτέλεση του έργου από την πρώτη φορά: είναι βασικό στη διαχείριση περιβάλλοντος να εντοπίζονται και να εξαλείφονται τα

προβλήματα και οι επιπτώσεις και όχι να εξετάζονται τα συμπτώματα αυτών (Καρβούνης-Γεωργακέλλος, 2003).

- ❖ Συστηματική προσέγγιση: όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο η επιχειρηματικότητα και γενικότερα η βιώσιμη ανάπτυξη πρέπει να αντιμετωπίζεται ολιστικά. Σε ένα οργανωμένο σύστημα όλες οι λειτουργίες συνεργάζονται ώστε να έχουν υποστηρικτικό ρόλο η μια για την άλλη. Αν οι λειτουργίες είναι μεταξύ τους ανταγωνιστικές τότε αυτόματα το σύστημα καταστρέφεται¹⁴.

Πλέον στη σύγχρονη εποχή, πολλές επιχειρήσεις που εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης περιβάλλοντος, βρίσκονται στην ώριμη φάση του μάνατζμεντ καθώς αποδεικνύουν ολοένα και περισσότερο τη συμβολή τους στο περιβάλλον αναδεικνύοντας τις πρακτικές που ακολουθούν μέσω των λειτουργιών τους. Έτσι, σχεδιάζουν με βάση την εστίαση στη ποιότητα και στο περιβάλλον.

Με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζονται και εντοπίζονται εκείνα τα χαρακτηριστικά των προϊόντων τα οποία είναι σπουδαία για τους πελάτες των επιχειρήσεων και τα οποία παράλληλα μπορούν να επηρεάσουν και το μερίδιο αγοράς μια επιχείρησης, αφού όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως η ποιότητα είναι άμεσα συνυφασμένη με τη κερδοφορία μιας επιχείρησης.

Με την ένωση της ολικής ποιότητας και της διαχείρισεως του περιβάλλοντος, οι επιχειρήσεις αλλάζουν τη κουλτούρα τους. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα ενσωμάτωσης του περιβάλλοντος, το οποίο αποτελεί ταυτόχρονα εργαλείο και για τις περισσότερες επιχειρήσεις πλέον είναι το μάρκετινγκ. Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις παράγουν προϊόντα και εφαρμόζουν διαδικασίες στην αλυσίδα αξίας τους βασιζόμενες σε πρακτικές και προϊόντα τα οποία είναι φιλικά προς το περιβάλλον.

Ακόμη και αρκετά πίσω στο χρόνο και στις προηγούμενες δεκαετίες, οι προοδευτικές επιχειρήσεις που αναπτύχθηκαν ξεκίνησαν να περιλαμβάνουν

¹⁴ Deming

και τις περιβαλλοντικές αρχές καθώς και τα πρότυπα αποδόσεως τα οποία τα μετέφρασαν σε σχέδια και δράσεις για τις ίδιες τις επιχειρήσεις¹⁵.

Γενικότερα με τον όρο Διοίκηση Ολικής Ποιότητας (TQM), περιγράφεται μια πλήρη διαχειριστική προσέγγιση με τα εξής χαρακτηριστικά:

- ❖ Δέσμευση της διοικήσεως,
- ❖ Ισχυρή εστίαση στους πελάτες και στα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη
- ❖ Δέσμευση του προσωπικού με ταυτόχρονη ενίσχυση της ομαδικότητας τους και ενδυνάμωση αυτών,
- ❖ Ορθή λήψη αποφάσεων,
- ❖ Πρόληψη,
- ❖ Συνεχής βελτίωση,
- ❖ Συστηματική προσέγγιση και
- ❖ Μακροπρόθεσμη εστίαση

Ορισμένες μελέτες έχουν δείξει ότι υπάρχει σαφής σχέση μεταξύ ποιότητας και κερδοφορίας και απόδοσης επενδύσεων, κι αυτό για τι μέσω την εφαρμογή αυτής της φιλοσοφίας πρακτικών, ταυτόχρονα ενισχύεται η εστίαση και η ικανοποίηση προς τον πελάτη, αυξάνεται το μερίδιο αγοράς, μειώνεται το κόστος λειτουργίας, με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας.

Αναφορικά με το περιβάλλον και τη τεχνολογία που χρησιμοποιείται σε βιομηχανικό επίπεδο, ανεπτυγμένες χώρες λαμβάνουν τα απαραίτητα μέτρα έτσι ώστε η προώθηση, η διευκόλυνση και η χρηματοδότηση πρόσβασης και μεταφοράς περιβαλλοντικών τεχνολογιών έτσι ώστε να καταστούν ικανές να καλύψουν τις απαιτήσεις για βιώσιμη ανάπτυξη¹⁶.

¹⁵ Αναγνωρίζονται τα φιλικά προς το περιβάλλον υλικά με ανάπτυξη καλύτερων εργαλείων αναλύσεως του κύκλου ζωής τους (*Καρβούνης-Γεωργακέλλος, 2003*)

¹⁶ Η τεχνολογία είναι σε κάθε περίπτωση αρκετή για την έναρξη της βελτιώσεως των προβλημάτων (*Καρβούνης-Γεωργακέλλος, 2003*)

4.1.1 Πρωτόκολλο Κυότο

Το πρωτόκολλο Κυότο στη σύμβαση των Ηνωμένων Εθνών (Η.Ε.), για την αλλαγή του κλίματος, περιλαμβάνει αλλαγές και κανονιστικά πλαίσια, με τα οποία καθορίζονται τα πλαίσια για την ανάπτυξη πολιτικών και άλλων μέτρων σύμφωνα με τις εθνικές συνθήκες. Οι πολιτικές που αναπτύσσονται μέσω αυτού του πρωτοκόλλου είναι: «Η προώθηση, έρευνα, ανάπτυξη και αύξηση της χρήσης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, καθώς και τεχνολογίες δέσμευσης του διοξειδίου του άνθρακα, μέσω αξιόπιστων πρακτικών, φιλικών προς το περιβάλλον». Όλα τα παραπάνω συμβάλλουν στην μείωση της εμφάνισης του φαινομένου του θερμοκηπίου.

Τα βιομηχανικά ανεπτυγμένα κράτη, υποχρεούνται να μειώσουν τις εκπομπές έξι αερίων του θερμοκηπίου. Με την ενεργοποίηση του πρωτοκόλλου, ξεκινά η εφαρμογή των δράσεων για τη μείωση των πιθανοτήτων της κλιματικής αλλαγής. Μια από τις εφαρμογές του πρωτοκόλλου είναι:

«Η εμπορία ρύπων: Μια βιομηχανικά ανεπτυγμένη χώρα, η οποία έχει μειώσει τις εκπομπές ρύπων πέρα από τους αρχικούς στόχους του πρωτοκόλλου, μπορεί να «πουλήσει» αυτή την επιπλέον μείωση σε άλλες χώρες οι οποίες δεν έχουν καταφέρει ακόμα να μειώσουν το ποσοστό το οποίο εκπέμπουν στην ατμόσφαιρα».

«Δημιουργία καθαρού μηχανισμού ανάπτυξης: Οι χώρες που είναι αρκετά ανεπτυγμένες και χρησιμοποιούν καθαρές τεχνολογίες, έχουν επιπλέον κίνητρα στη χρηματοδότησή τους μέσω προγραμμάτων. Για παράδειγμα, μια βιομηχανική χώρα, αντί να μειώσει τις δικές της εκπομπές, έχει τη δυνατότητα να συνδράμει μια αναπτυσσόμενη, πράγμα το οποίο θα κοστίζει φθηνότερα».

Και τέλος, άλλο ένα κίνητρο μέσω του πρωτοκόλλου Κυότο, είναι η από κοινού υλοποίηση προγραμμάτων που συμβάλλουν στη μείωση των ρύπων στις ανεπτυγμένες βιομηχανίες.

Σε όλα αυτά που έχουν ήδη αναφερθεί, βλέπουμε ότι το τεχνολογικό περιβάλλον συνδέεται και με το Νομικό Περιβάλλον αλλά και με το Φυσικό Περιβάλλον, αφού όλες οι πρακτικές των επιχειρήσεων και των βιομηχανιών, μπορεί να έχουν θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις στην κοινωνία και στο περιβάλλον το ίδιο. Ο τρόπος χρήσης της τεχνολογίας επηρεάζει σημαντικά τόσο τον ανθρώπινο παράγοντα όσο και την ταυτότητα της επιχείρησης.

Αναφορικά με τη μόλυνση που προκαλείται από τις επιχειρήσεις, και κατ'επέκταση επηρεάζει το κοινωνικό σύνολο αλλά και το φυσικό περιβάλλον μια παράμετρος που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για την ομαλότερη λειτουργία του οικοσυστήματος είναι η διαχείριση αποβλήτων (Waste Management).

Είναι μια παράμετρος που αφορά το φυσικό περιβάλλον και σχετίζεται άμεσα ή έμμεσα και αυτή με το Νομικό Πλαίσιο και το Νομικό Περιβάλλον που επιβάλλει όχι μόνο η εκάστοτε κυβέρνηση, αλλά και τα πρότυπα και οι κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης στις επιχειρήσεις. Η διαχείριση αποβλήτων περιλαμβάνει όλες εκείνες τις ενέργειες που κρίνονται απαραίτητες, από την ίδρυση ενός προϊόντος μέχρι και την τελική εναπόθεση του. Τα στάδια αυτά περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων, τη συλλογή, τη μεταφορά, την επεξεργασία και τη διάθεση των αποβλήτων. Στη διαχείριση αποβλήτων (Waste Management), περιλαμβάνονται επίσης τα νομικά και κανονιστικά πλαίσια, που καθορίζουν και καθοδηγούν τις επιχειρήσεις σχετικά με την διαχείρισή τους.

Ο όρος αφορά εκτός των άλλων, ακόμη και την εξαγωγή πρώτων υλών, αναφορικά με τους κανόνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το Waste Management, θα μπορούσε να αποτελέσει από μόνο του ένα κεφάλαιο στην παρούσα διπλωματική εργασία, καθώς σε μεγάλα έργα ειδικά, κρίνεται απαραίτητο να συμπεριλαμβάνεται εντός των επιμέρους κεφαλαίων σύνταξης ενός επιχειρηματικού σχεδίου και ο ρόλος του φυσικού περιβάλλοντος και οι επιπτώσεις του σε αυτό.

Όλα τα παραπάνω, σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τη λειτουργία της επιχείρησης και το καθένα από αυτά αποτελεί αλληλένδετο κρίκο για την Pest Analysis, ώστε να καθοριστεί ο ρόλος της επιχείρησης όχι μόνο σε επίπεδο επιχειρησιακό, αλλά και σε επίπεδο κοινωνικό, πολιτικό, τεχνολογικό και οικονομικό, λαμβάνοντας υπόψη όλους του παράγοντες που αναφέρθηκαν προηγουμένως. Σε πολλά επιχειρηματικά σχέδια, εκτός των βασικών παραμέτρων, πλέον λαμβάνονται σοβαρά υπόψη και ο παράγοντας φυσικό περιβάλλον μέσω εναρμονισμένων πρακτικών.

4.1.2 Πρότυπα Συστήματα Διαχείρισεως Περιβάλλοντος

Η περιβαλλοντική επικοινωνία αυξάνει τη δράση της ολοένα και περισσότερο, καθώς για ορισμένες επιχειρήσεις κρίνεται απαραίτητη η επικοινωνία είτε με άμεσο τρόπο είτε με έμμεσο με τη κοινωνία. Με τη κίνηση αυτή, οι επιχειρήσεις δείχνουν τον ενδιαφέρον τους προς τη κοινωνία και μειώνουν τον κίνδυνο της εικόνας μια αποστασιοποιημένης επιχείρησης από το σύνολο της κοινωνίας.

Υπάρχουν αρκετά πρότυπα πλέον στην αγορά, μέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια να επιτευχθεί μια ολιστική προσέγγιση όσον αφορά το περιβάλλον και τη κοινωνία μέσα από τις δραστηριότητες ενός οργανισμού. Κάποια από αυτά που εφαρμόζονται συχνά στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι:

- ❖ ISO 1400
- ❖ EMAS
- ❖ Συστήματα Διαχείρισεως Περιβάλλοντος
- ❖ ISO 9000

Τα πλεονεκτήματα από την εφαρμογή ενός ΣΔΠ, είναι η βελτιωμένη διαχείριση του περιβάλλοντος σε συνάρτηση με την εφαρμογή καλών

πρακτικών των επιχειρήσεων, που πλέον θεωρείται απαίτηση για τη βιωσιμότητα των περισσότερων επιχειρήσεων. Επιπλέον, ορισμένοι οργανισμοί θέτουν ως προαπαιτούμενο τη σωστή διαχείριση του περιβάλλοντος την οποία ενσωματώνουν εξαρχής στη λειτουργία τους έτσι ώστε να επιτευχθεί βιώσιμο εμπόριο.

Ακόμη ένας λόγος που κάνει το Σύστημα Διαχείρισης Περιβάλλοντος πιο συμφέρον, είναι ότι, μπορεί να πείσει και να βελτιώσει τις σχέσεις με τους εμπλεκόμενους της επιχείρησης δίνοντας έμφαση στη σωστή αξιοποίηση των πόρων.

4.2 Επιχειρηματικό σχέδιο και καινοτομία

Το επιχειρηματικό σχέδιο σχετίζεται άμεσα αλλά και έμμεσα με τη καινοτομία μέσω της επιχειρηματικότητας. Μια καινοτομία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης μπορεί να αναφέρεται σε ένα προϊόν ή σε μια νέα υπηρεσία αλλά και στην αλλαγή της παραγωγικής διαδικασίας ή στην τεχνολογία που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Η καινοτομία αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την απόκτηση επιδότησης ή χρηματοδότησης από τις επιχειρήσεις ενισχύοντας και με αυτό τον τρόπο την αγορά. Αποτελεί ένα από τα σημαντικά στοιχεία έτσι ώστε να καταστεί η επιχείρηση βιώσιμη. Τα μέσα με τα οποία η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στοχεύει στην ανάπτυξη μέσω καινοτομίας είναι η γνώση και η βελτίωση στην πρόσβαση της καινοτομίας μέσω χρηματοδότησης και αποτελεσματικότερης κατανομής των πόρων. Με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται κατά ένα μεγάλο ποσοστό η ανάπτυξη της ευρωπαϊκής ανταγωνιστικότητας.

4.3 Προώθηση καινοτομικής επιχειρηματικότητας και υποστήριξη

Το πρόγραμμα «HORIZON 2020», αποτελεί το μεγαλύτερο πρόγραμμα της Ε.Ε. για την έρευνα και την καινοτομία. Σχεδόν 80 δις. θα διατεθούν στο διάστημα μεταξύ 2014-2020 για τις επιχειρήσεις που υλοποιούν τις καινοτόμες ιδέες τους. Οι επενδύσεις για την έρευνα και την καινοτομία αποτελούν σημαντικό στοιχείο για την Ευρώπη (Ευρώπη 2020) με στόχο μια έξυπνη, βιώσιμη και χωρίς αποκλεισμούς ανάπτυξη. Επίτευξη στόχου μέσω αυτού του προγράμματος είναι ο συνδυασμός της έρευνας με την καινοτομία λαμβάνοντας υπόψη τρεις βασικούς τομείς της οικονομίας: την οικονομική αριστεία, τη βιομηχανική υπεροχή και τις κοινωνικές προκλήσεις.

Το πρόγραμμα «Ορίζοντας 2020», στοχεύει περισσότερο στην ενίσχυση των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων με σκοπό την αύξηση των θέσεων εργασίας και την ενίσχυση της οικονομίας μέσω της επιχειρηματικότητας. Σε αυτό το πρόγραμμα, οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να συνεργαστούν είτε στα πλαίσια μιας κοινοπραξίας είτε μεμονωμένα, έτσι ώστε να λάβουν χρηματοδοτική στήριξη μέσω ενός χρηματοδοτικού εργαλείου που είναι ειδικά σχεδιασμένο για τέτοιου μεγέθους επιχειρήσεις. Επιπροσθέτως, παρέχεται χρηματοδότηση και για επιχειρηματική συμβουλευτική και καθοδήγηση σχετικά με τον εντοπισμό και την προσέλκυση ιδιωτών επενδυτών.¹⁷

¹⁷ Ο ολοκληρωμένος και απλουστευμένος χαρακτήρας του προγράμματος «Ορίζοντας 2020» θα αυξήσει τη συμμετοχή των ΜΜΕ τουλάχιστον στο 20% (8,65 δις EUR) των συνολικών συνδυασμένων προϋπολογισμών των θεματικών ενοτήτων «Υπεροχή στις τεχνολογίες γενικής εφαρμογής και στις βιομηχανικές τεχνολογίες» και «Κοινωνικές Προκλήσεις».

4.4 Ευρωπαϊκό Ινστιτούτο Καινοτομίας και Τεχνολογίας

Με τη δημιουργία του Ευρωπαϊκού Ινστιτούτου Καινοτομίας και Τεχνολογίας επιτυγχάνεται η διεύρυνση του επιχειρηματικού χώρου προς την οικονομία της γνώσης. Μέσω της ίδρυσης αυτού του Ινστιτούτου επιτυγχάνεται η ελάττωση του κατακερματισμού του ευρωπαϊκού τομέα των γνώσεων και η δημιουργία νέων μοντέλων αναφοράς με βάση την αριστεία.

Τέλος, ενσωματώνεται η καινοτομία στην έρευνα και αντιμετωπίζεται το κενό εκείνο της καινοτομίας που κάνει αισθητή την παρουσία του σε καλά ανεπτυγμένες επιχειρήσεις. Συνοπτικά, το Ινστιτούτο, στοχεύει στην ένωση των τριών τομέων που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα προσελκύοντας τους καλύτερους συντελεστές στην ανάπτυξη του επιχειρηματικού κόσμου. Στόχος, όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως είναι η βελτίωση της ευρωπαϊκής οικονομίας και ανταγωνιστικότητας της Ευρώπης μέσω ορισμένων βασικών αρχών:

- ❖ Εντοπισμός των προτεραιοτήτων
- ❖ Προώθηση πρακτικών μέσω της γνώσης των τριών τομέων
- ❖ Καθορισμός ως ένα εργαλείο παγκοσμίου κύρους
- ❖ Προβολή της αποστολής και του σκοπού στους εταίρους
- ❖ Κινητοποίηση των απαραίτητων κεφαλαίων από ιδιωτικές αλλά και από δημόσιες πηγές
- ❖ Συντονισμός γνώσης και καινοτομίας

4.5 Ψηφιακή επιχειρηματικότητα

Μέσω της Ευρωπαϊκής Επιτροπής έχει καταρτιστεί ένα πλάνο, το οποίο ονομάστηκε Ψηφιακή Επιχειρηματικότητα, (Digital Entrepreneurship). Με αυτό το πλάνο αναπτύσσονται και εξελίσσονται όχι μόνο νέες επιχειρήσεις που εισέρχονται στον κόσμο της τεχνολογίας αλλά και οι ήδη υπάρχουσες. Σκοπός

είναι η ανέλιξη των επιχειρήσεων και η ανάδειξή τους μέσω της τεχνολογίας. Το πλάνο έχει ως στόχο τη συμβολή των επιχειρήσεων στην πρόσθεση αξίας τους όχι μόνο στην κοινωνία αλλά και στην οικονομία.

Οι ψηφιακές αυτές επιχειρήσεις, οι οποίες χρησιμοποιούν υψηλή ένταση τεχνολογιών, βελτιώνουν τη λειτουργία τους, δημιουργώντας νέα επιχειρηματικά μοντέλα, οξύνοντας την επιχειρηματική ευφυΐα. Για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας και της περαιτέρω δημιουργίας θέσεων απασχόλησης μέσω της Ψηφιακής Επιχειρηματικότητας, το πρόγραμμα «**Horizon 2020**», θέτει πέντε στρατηγικούς πυλώνες, μέσω του οποίου θα επιταχυνθεί ο μετασχηματισμός του επιχειρηματικού τοπίου:

- ❖ Ψηφιακή Βιομηχανία: Για την ενθάρρυνση της παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων επιταχύνεται ο ρυθμός αφομοίωσης και χρήσης των τεχνολογιών έτσι ώστε οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί να μετασχηματίσουν τα υπάρχοντα επιχειρηματικά και λειτουργικά μοντέλα.
- ❖ Ψηφιακή Επιχειρηματική Κουλτούρα: Είναι σημαντικό τόσο για την επιχείρηση όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό, η υιοθέτηση ενός μετασχηματισμένου επιχειρηματικού μοντέλου, το οποίο πρόκειται να αυξήσει την παραγωγικότητα.
- ❖ Διατήρηση ψηφιακών επιχειρηματικών μοντέλων, δεξιοτήτων και ταλέντων: Με αυτό τον τρόπο ενισχύεται η ανάπτυξη ενός μοντέλου το οποίο συνδυάζει δεξιότητες επιχειρηματικές, δημιουργικές και τεχνολογικές.
- ❖ Πρόσβαση στη χρηματοδότηση και την ενίσχυση των επενδύσεων: Ενθάρρυνση της Ψηφιακής Επιχειρηματικότητας (Digital Entrepreneurship), μέσω βελτίωσης της πρόσβασης των επιχειρήσεων στη χρηματοδότηση σε κάθε στάδιο ανάπτυξής τους.

5. Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα

5.1 Σημασία της ανταγωνιστικότητας

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ως καινοτομία ορίζεται ένα προϊόν ή μια υπηρεσία που εισάγεται στη αγορά για να καλύψει τις ανάγκες της ίδιας της αγοράς αλλά και των αγοραστών. Σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί, αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι η καινοτομία αποτελεί η ίδια το κλειδί για την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον δυναμικό, όπου χαρακτηρίζεται από ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές.

Μέσα από τις ραγδαίες αλλαγές του περιβάλλοντος και της παγκοσμιοποίησης, ο κύκλος ζωής του προϊόντος τείνει να ελαττώνεται. Πλέον είναι προφανές ότι για να επιβιώσει, να επιβιώσει αλλά και να ανταγωνιστεί το προϊόν, οι επιχειρήσεις οι οποίες λειτουργούν σε επιχειρηματικό περιβάλλον με έντονο ανταγωνισμό θα πρέπει να είναι πιο καινοτόμες ως προς τη δημιουργία και την εισαγωγή των προϊόντων τους στην αγορά.

Δεδομένης της σημασίας της ανταγωνιστικότητας για την επιτυχία των επιχειρήσεων, η καινοτομία των προϊόντων θεωρείται ως ο κρίσιμος παράγοντας επίδοσης αλλά και απόδοσης. Μέσω του συνδυασμού της επίδοσης και της απόδοσης σε με επιχείρηση, επέρχεται η αποτελεσματικότητα. Ο σημαντικός αυτός παράγοντας μπορεί να παρέχει τις κατευθύνσεις που θα βοηθήσουν την επιχείρηση για την επέκτασή της σε νέες αγορές και την ευκαιρία για αύξηση των κερδών. Γι' αυτό και η επίδοση στην καινοτομία εκτός των άλλων, είναι ο βαθμός με τον οποίο η επιχείρηση έχει επιτύχει τους στόχους όσον αφορά τη κερδοφορία της, τον όγκο πωλήσεων και των εσόδων της.

Η επιχειρηματικότητα διαδραματίζει έναν κρίσιμο και σπουδαίο ρόλο στη δημιουργία αξίας και στη δημιουργία πλούτου. Η καινοτομία είναι σημαντική

για την παγκόσμια οικονομία καθώς επιδιώκεται να διατηρηθεί και να βελτιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα μέσω της καινοτομίας. Και οι επιχειρηματίες και οι καινοτόμοι έχουν ως σκοπό να εισάγουν νέες εφευρέσεις σε παραγωγικές δραστηριότητες έτσι ώστε να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η καινοτομία είναι σημαντική τόσο για τον επιχειρηματικό κόσμο όσο και για την παγκόσμια οικονομία, η οποία προσπαθεί να ξεφύγει από μια μεγάλη περίοδο ύφεσης. Πλέον αποτελεί μια από τις βασικότερες αρχές στον κόσμο των επιχειρήσεων.

Παρά τις εξελίξεις τόσο πολλών καινοτόμων τεχνολογιών και προϊόντων, οι επιχειρήσεις υψηλών τεχνολογιών, μεγάλες ή μικρές, εξακολουθούν να αγωνίζονται για τη δημιουργία και την επέκταση νέων ευκαιριών στην αγορά. Με την τεχνολογία να είναι απαραίτητη προϋπόθεση, το μάρκετινγκ διαδραματίζει ένα κρίσιμο ρόλο στη διάχυση των προϊόντων και των υπηρεσιών υψηλής τεχνολογίας στην αγορά.

5.2 Green Banking

Ένα σημαντικό κίνητρο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων τα τελευταία χρόνια αποτελεί το Green Banking. Με τον όρο green banking, νοούνται προγράμματα χρηματοδότησης τραπεζών προς επιχειρήσεις ή ιδιώτες που έχουν ως στόχο την ανάπτυξη της οικονομίας και την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας μέσα από δραστηριότητες των επιχειρήσεων οι οποίες είναι φιλικές προς το περιβάλλον και την κοινωνία. Οι επενδύσεις αυτές έχουν ως στόχο την ανάκαμψη της οικονομίας, δημιουργώντας νέες θέσεις εργασίας σε διάφορους τομείς δραστηριότητας των επιχειρήσεων, προστατεύοντας παράλληλα και το περιβάλλον και λαμβάνοντας υπόψη την κοινωνία ως έμμεσα ενδιαφερόμενο για την επιχείρηση.

Για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν σταδιακά από τις τράπεζες τα τελευταία χρόνια τα λεγόμενα «πράσινα τραπεζικά δάνεια», με σκοπό τη δανειοδότηση

των επιχειρήσεων με ευνοϊκότερους όρους έτσι ώστε να τονωθεί η ελληνική οικονομία. Τα νέα αυτά επιχειρηματικά δάνεια που παρουσιάζουν άνθηση τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, αφορούν διάφορους κλάδους της οικονομίας και του επιχειρηματικού κόσμου, όπως:

- ❖ **Ανανεώσιμες πηγές ενέργειας:**
 1. Φωτοβολταϊκά συστήματα
 2. Αιολικά πάρκα
 3. Υδροηλεκτρικοί σταθμοί
 4. Ηλιοθερμικά συστήματα
 5. Τεχνολογίες και εφαρμογές γεωθερμίας και βιομάζας
- ❖ **Εξοικονόμηση ενέργειας μέσω:**
 - 1) Βιοκλιματικών κτιρίων
 - 2) Οικολογικής δόμησης
 - 3) Τεχνολογίες εξοικονόμησης ενέργειας
 - 4) Εταιρειών ενεργειακής επιθεώρησης και υπηρεσιών
- ❖ **Πράσινες μεταφορές, ειδικότερα σε:**
 - A. Αστικές συγκοινωνίες
- ❖ **Διαχείριση αποβλήτων:** η οποία, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, παίζει σημαντικό ρόλο η διαχείριση των αποβλήτων από την παραγωγή πρώτων υλών μέχρι την τελική εναπόθεση ενός προϊόντος
- ❖ **a) Βιολογική γεωργία, b) αγροτουρισμός και c) οικοτουρισμός**
- ❖ **Πράσινη χημεία:** Που αποτελεί τον συνδυασμό όλων των παραπάνω σε συνδυασμό με τις επιχειρηματικές δραστηριότητες και τα οποία συμβάλλουν στη μείωση του φαινομένου του θερμοκηπίου και των επιπτώσεων των κλιματικών αλλαγών, ανοίγοντας νέους δρόμους για χρηματοδότηση, καλύπτοντας τις ανάγκες και τις νέες προκλήσεις της αγοράς.

Έτσι οι ελληνικές επιχειρήσεις, τα τελευταία χρόνια έχουν υιοθετήσει σημαντικά και εξακολουθούν να υιοθετούν αυτόν τον τρόπο χρηματοδότησης, καθώς είναι μια συμφέρουσα και οικολογική λύση φιλική και προς το

περιβάλλον. Στην εποχή της βιώσιμης ανάπτυξης, οι επιχειρήσεις καλούνται να γίνουν πιο υπεύθυνες.

Η βιώσιμη ανάπτυξη αποτελεί μια συνεχή πορεία προς την αλλαγή τόσο από την πλευρά των επιχειρήσεων όσο και από την πλευρά του κοινωνικού συνόλου. Απαραίτητη προϋπόθεση είναι η διαρκής βελτίωση μέσα από τα μέσα που διαθέτει η κάθε επιχείρηση ώστε να ικανοποιούνται οι τωρινές ανάγκες της αγοράς αλλά και οι μελλοντικές, κάτω από την ομπρέλα του τρίπτυχου: **Οικονομία-Περιβάλλον-Κοινωνία**¹⁸.

Εξ'ορισμού, παρουσιάζεται μια αλληλεπίδραση ανάμεσα στην ανάγκη των επιχειρήσεων για βιώσιμη ανάπτυξη και στις ανάγκες της κοινωνίας για κοινωνική συνοχή. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι για ακόμα μια φορά η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.), παίζει σημαντικό ρόλο στη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και στη κοινωνική συνοχή. Δεν αποτελεί μόνο μια φιλοσοφία αλλά μια σειρά πράξεων και έργων που έχουν ως σκοπό την ανάπτυξη στρατηγικών και εναρμονισμένων πρακτικών με στόχο την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού, των πελατών, των προμηθευτών αλλά και της ίδιας της τοπικής κοινωνίας που σχετίζεται με το επιχειρηματικό περιβάλλον.

5.2.1 Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (Ε.Κ.Ε.)

Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη, αποτελεί ένα ανθρωποκεντρικό εργαλείο για την αύξηση της κερδοφορίας μιας επιχείρησης. Μέσω αυτού του εργαλείου

¹⁸ «Η Βιώσιμη Ανάπτυξη είναι μία συνεχής πορεία αλλαγής και προσαρμογής, και όχι μία στατική κατάσταση, με στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του παρόντος, χωρίς όμως να μειώνεται η δυνατότητα των μελλοντικών γενεών να ικανοποιηθούν και τις δικές τους ανάγκες, μέσα από την ισόρροπη και ισότιμη επιδίωξη και των τριών πυλώνων της Βιώσιμης Ανάπτυξης: **Οικονομία – Περιβάλλον – Κοινωνία**». *Το Ευρωπαϊκό Συμβούλιο του Γκέτεμποργκ (15-16 Ιουνίου 2001) ενέκρινε τη στρατηγική της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τη βιώσιμη ανάπτυξη.*

δίνεται έμφαση όχι μόνο στις αγορές που σχετίζονται άμεσα με το αγοραστικό κοινό-καταναλωτές αλλά και στη κοινωνία στο σύνολό της. Με την ενσωμάτωση ενός συστήματος Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, αυξάνεται η πραγματική αξία της επιχείρησης, μέσα από τη μείωση των κινδύνων σε επιχειρηματικές δραστηριότητες, γίνονται στοχευμένες επενδύσεις, οι οποίες αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα σε επιχειρηματικό επίπεδο και αναγνωρίζεται η προσπάθεια από τους ίδιους τους καταναλωτές αλλά και από την κοινωνία, ικανοποιώντας και δεσμεύοντας ταυτόχρονα τους εργαζομένους της.

Μια επιπλέον αναγνώριση από το εξωτερικό περιβάλλον αφορά τους προμηθευτές αλλά και τους μετόχους της επιχείρησης, οι οποίοι όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα μπορούν να επηρεάσουν αλλά και επηρεάζονται έμμεσα από την επιχείρηση καθώς ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον αυτής.

Επιπλέον, η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη συμβάλλει στη βελτίωση του brand μιας επιχείρησης, καθώς ευαισθητοποιεί σε μεγάλο βαθμό ποικίλες κοινωνικές ομάδες μέσα στην κοινωνία. Η δημιουργία προσφοράς και όχι μόνο ζήτησης αποτελεί πλέον αναπόσπαστο κομμάτι στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων, συνηγορώντας στην προσέλκυση επενδύσεων και συνεργασιών. Πλέον, ο τραπεζικός τομέας μέσω των επιχειρήσεων προσπαθεί να παρέχει κίνητρα ώστε η χρήση σύγχρονων μεθόδων να οδηγεί σε εναρμονισμένες πρακτικές τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για την κοινωνία και το περιβάλλον. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη προδιαθέτει τη λήψη αποφάσεων παρουσιάζοντας μια στρατηγική ως βασικό συστατικό στην ύπαρξη της επιχείρησης ή του οργανισμού. Μέσα από αυτή την πρακτική εναρμόνισης επιχειρήσεων, κοινωνίας και περιβάλλοντος οι προτεραιότητες των καταναλωτών μετατοπίζονται και αναδιαρθρώνονται μέσα από τις προτεραιότητες και τις δραστηριότητες των επιχειρήσεων. Με τη σειρά τους οι καταναλωτές, ζητούν όλο και περισσότερο προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες

είναι φιλικές προς το περιβάλλον και προς την κοινωνία εντός συγκεκριμένων προδιαγραφών.

5.2.2 Κώδικας Αρχών Βιώσιμης Ανάπτυξης

Ο «**Κώδικας Αρχών Βιώσιμης Ανάπτυξης**», είναι ένα σύστημα προδιαγραφών που συστάθηκε από το Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχάνων (Σ.Ε.Β.), και έχει κάτω από την ομπρέλα του 30 επιχειρήσεις, οι οποίες καλούνται να εφαρμόσουν πρακτικές με στόχο τη Βιώσιμη Ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτό οι επιχειρήσεις, επιμηκύνουν τη διάρκεια ζωής τους και επιβιώνουν σε ένα περιβάλλον που αλλάζει ραγδαία και από οικονομικής αλλά και από κοινωνικής συνοχής καθώς οι προτεραιότητες και η ζήτηση της κοινωνίας έχει αλλάξει τα τελευταία χρόνια λόγω της οικονομικής κρίσης.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι οικονομικοί στόχοι της επιχείρησης δεν αλλάζουν σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια αλλά οι προτεραιότητες όσον αφορά το περιβάλλον και τη κοινωνία κατέχουν πλέον σημαντικό μερίδιο μέσω της Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας, που εμφανίζεται ως μοχλός ανάπτυξης για τις επιχειρήσεις.

Οι επιχειρήσεις εκείνες που ενστερνίζονται της αρχές της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης, δεν μεταβάλλονται λόγω κρίσης, αλλά προσπαθούν να ενισχύσουν τη κερδοφορία τους, πλέον μέσω της ενσωμάτωσης των αρχών αυτών. Η ενσωμάτωση των αρχών αυτών και γενικότερα της βιώσιμης ανάπτυξης, αποτελεί μια πρόκληση και μια ευκαιρία για την εισαγωγή ενός νέου παραγωγικού μοντέλου. Είναι σημαντική η συμβολή τους τόσο στη στρατηγική των επιχειρήσεων όσο και στην οργανωτική τους δομή. Έτσι, δημιουργείται ένα νέο βιώσιμο αναπτυξιακό μοντέλο λαμβάνοντας υπόψη περισσότερους παράγοντες σε σύγκριση με το παρελθόν.

5.2.3 Ο Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας

Ο Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας, αποτελεί πλέον ένα εργαλείο σημαντικό για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας στην εγχώρια οικονομία. Πρόκειται για ένα εργαλείο που έχει σκοπό να προωθήσει το μετασχηματισμό και την προσαρμογή της ελληνικής οικονομίας μέσα από το βασικό άξονα της βιώσιμης ανάπτυξης. Μέσα από την ενίσχυση του ελέγχου των επιχειρήσεων με το εργαλείο αυτό, οι ελληνικές επιχειρήσεις επιτυγχάνουν το στόχο που θέτουν και ο οποίος αφορά τη διατήρηση και την ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που διαθέτουν.

Το εργαλείο αυτό διαμορφώθηκε και αναπτύχθηκε από τη συνεργασία του QualityNet Foundation με το Γερμανικό Συμβούλιο για τη Βιώσιμη Ανάπτυξη (RNE), στο πλαίσιο της πρωτοβουλίας για Βιώσιμη Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα (**Sustainable Greece 2020**). Ο Κώδικας αυτός απευθύνεται σε όλες τις ελληνικές επιχειρήσεις ανεξαρτήτως αν ανήκουν στην Ευρωπαϊκή Οδηγία και αν παρουσιάζουν τα χρηματοοικονομικά τους στοιχεία. Απευθύνεται σε όλες εκείνες τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όσον αφορά τις εξαγωγές του.

Μέχρι εδώ γίνεται αντιληπτό ότι μέσω του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος γίνεται προσπάθεια για ενίσχυση των εξαγωγών το οποίο πλέον αποτελεί ένα ουσιαστικό σημείο σε επιχειρηματικό επίπεδο για κάθε επιχείρηση.

Επιπλέον, με το εργαλείο αυτό ενισχύεται η πιστοληπτική τους ικανότητα έτσι ώστε να μπορέσουν να κριθούν βιώσιμες και για τα επόμενα χρόνια. Έτσι, με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις αποκτούν την ικανότητα να προσελκύσουν άλλες επενδύσεις μετατρέποντας σε ελκυστικό το επιχειρηματικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Επιστρέφοντας στην πιστοληπτική ικανότητα που αναφέρθηκε παραπάνω και γίνεται συνέχεια λόγος για αυτή, καθώς αποτελεί σημαντικό σημείο, γίνεται αντιληπτό ότι όταν η πιστοληπτική ικανότητα μιας επιχείρησης δεν είναι

επαρκή, τότε αυτόματα η επιχείρηση δεν έχει τη δυνατότητα να αντλήσει την απαραίτητη χρηματοδότηση έτσι ώστε να προχωρήσει στα επόμενα στάδια ανάπτυξής της.

Το εργαλείο αυτό μπορεί να αναπτυχθεί και να εφαρμοστεί σε όλα τα στάδια λειτουργίας των επιχειρήσεων που έχουν αναπτύξει διαχειριστικά συστήματα και επιθυμούν να εντάξουν στο σύστημα τους τη Βιώσιμη Ανάπτυξη αλλά και την Υπεύθυνη Επιχειρηματικότητα. Μέσα από μια ειδική πλατφόρμα οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να συνδέονται με την Ευρωπαϊκή Πλατφόρμα Βιωσιμότητας έτσι να ενισχυθούν σε ευρωπαϊκό επίπεδο.

Η Πλατφόρμα αυτή έχει διττό χαρακτήρα, καθώς δεν ενισχύονται μόνο οι ελληνικές επιχειρήσεις και η ανταγωνιστικότητα αυτών αλλά και ο τραπεζικός κλάδος. Μέσω αυτού του εργαλείου όπως τονίζεται, ενισχύεται η διαφάνεια των διαδικασιών, βελτιώνεται η εικόνα των τραπεζών ως προς τις εκτιμήσεις που κάνουν όσον αφορά τις χρηματοδοτήσεις των επιχειρήσεων. Επιπλέον, βελτιώνεται το επίπεδο διαχείρισης κινδύνων, καθώς μπορούν να μειωθούν σε μεγάλο βαθμό τόσο τα επιχειρηματικά ρίσκα των επιχειρήσεων όσο και τα ρίσκα που παίρνουν οι ίδιες οι τράπεζες κατά τη χρηματοδότηση που παρέχουν. Έτσι, ενσωματώνοντας ποικίλα κριτήρια, βελτιώνεται η αλυσίδα αξίας των τραπεζικών υπηρεσιών και των επιχειρήσεων και αναβαθμίζεται εσωτερικά η οργάνωσή τους σημαντικά.

Άρα, το εργαλείο αυτό ενισχύει τόσο την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των επιχειρήσεων όσο και την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των τραπεζών. Στη σημερινή μεταβατική περίοδο, η ενίσχυση της εξωστρέφειας μέσω της υιοθέτησης ενός ολιστικού μοντέλου όπως είναι το συγκεκριμένο αποτελεί το κλειδί για την ανταγωνιστικότητα. Άλλωστε όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο η επιχειρηματικότητα χαρακτηρίζεται ως καινοτόμα και ολιστική.

Ο Ελληνικός Κώδικας Βιωσιμότητας αναπτύσσεται με ένα μοντέλο 20 κριτηρίων που βασίζονται σε διεθνή πρότυπα όπως Global Reporting

Initiatives, Global Compact, Οδηγίες του ΟΟΣΑ για πολυεθνικές, ISO26000, EFFAS, EMAS, κ.α.. Φυσικά μέσω του εργαλείου αυτού λαμβάνονται οι ιδιαιτερότητες της ελληνικής αγοράς, το μέγεθος των οργανισμών καθώς και ο βαθμός ωρίμανσής τους. Η τεχνογνωσία που αντλείται βασίζεται στον αντίστοιχο *Γερμανικό Κώδικα Βιωσιμότητας*. Το σημαντικό σε κάθε επιχείρηση η οποία θέλει να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα και να το μετατρέψει σε υπεροχή είναι η βελτίωση των διαδικασιών λειτουργίας της αλλά και των διεργασιών έτσι ώστε να βελτιωθούν και οι διαδικασίες.

Η σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις, το γνωστό benchmarking, το οποίο έχει αναλυθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο έτσι ώστε να εντοπίσει ο κάθε επιχειρηματίας το επίπεδο στο οποίο βρίσκεται η επιχείρησή του σε σχέση με τους ανταγωνιστές αλλά και τι πρέπει να κάνει έτσι ώστε να υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών του. Οι συγκριτικοί δείκτες που παρέχονται μέσω του Κώδικα, δίνουν τη δυνατότητα στις ελληνικές επιχειρήσεις να βελτιώσουν τις μεθόδους σύγκρισης σε όλα τα επίπεδα ανάπτυξής τους.

Ο Κώδικας αυτός βασίζεται στο τρίπτυχο που αναφέρεται και στην ενότητα Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και το οποίο είναι: **Οικονομία-Κοινωνία-Περιβάλλον**. Μέσω των 20 βασικών κριτηρίων καθώς και των προαιρετικών ανάλογα με τη δραστηριότητα του κάθε οργανισμού, ουσιαστικά διαπιστώνεται ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν τη στρατηγική τους και να εντοπίσουν τα σημεία εκείνα που χρειάζονται βελτίωση.

Συνεπώς, η στρατηγική παίζει σημαντικό ρόλο για κάθε επιχείρηση. Εάν δεν υφίσταται στρατηγική τότε η επιχείρηση δεν έχει όραμα και συνεπώς δεν είναι ικανή να καθορίσει τους στόχους έτσι ώστε να προχωρήσει στην υλοποίηση. Οι 4 βασικοί πυλώνες του κώδικα είναι: Στρατηγική-Διαδικασία Διαχείρισης-Κοινωνία-Περιβάλλον.

Στη Στρατηγική συγκαταλέγονται, η στρατηγική ανάλυση και δράση του οργανισμού, πως θα κινηθεί δηλαδή η επιχείρηση με βάση τον ανταγωνισμό και βάση την αγορά, η ουσιαστικότητα δηλαδή να μπορούν να παραχθούν προϊόντα και να προσφερθούν υπηρεσίες τα οποία να ανταποκρίνονται στα δεδομένα της αγοράς, οι στόχοι, δηλαδή οι στόχοι που έχει θέσει η επιχείρηση να επιτευχθούν και τα στάδια αλυσίδας αξίας της επιχείρησης. Αναφέροντας αλυσίδα αξίας για μια επιχείρηση συμπεριλαμβάνονται τόσο εκείνοι που σχετίζονται άμεσα με την επιχείρηση όπως εργατικό δυναμικό καθώς και έμμεσα όπως προμηθευτές και μέτοχοι της επιχείρησης.

Ο δεύτερος πυλώνας του Κώδικα που αφορά τη Διαδικασία Διαχείρισης, έχει να κάνει με την υπευθυνότητα. Δηλαδή κατά πόσο είναι υπεύθυνη η επιχείρηση τόσο ως προς το εσωτερικό της όσο και ως προς το εξωτερικό της περιβάλλον. Περιβάλλον λέγοντας, όπως αναφέρεται και σε προηγούμενη ενότητα για τις επιχειρήσεις νοείται όχι μόνο το κοινωνικό περιβάλλον αλλά και το φυσικό περιβάλλον. Εάν μια επιχείρηση ακολουθεί πρακτικές οι οποίες δεν είναι εναρμονισμένες με την κοινωνία και το περιβάλλον τότε το αποτέλεσμα το οποίο είναι αρνητικό έχει αυτόματα αντίκτυπο στην ίδια την επιχείρηση.

Οι Κανόνες και οι Διαδικασίες που πρέπει να ακολουθήσει η επιχείρηση έτσι ώστε να μην έχουν αρνητικό αντίκτυπο οι πρακτικές της ακολουθούνται τόσο από διάφορα πρότυπα διαχείρισης όσο και από Κανονιστικά Πλαίσια με τα οποία πρέπει να συμμορφώνεται.

Άλλη μια ενότητα της Διαδικασίας Διαχείρισης είναι αυτή του ελέγχου. Για να επιτυγχάνεται το καλύτερο αποτέλεσμα και να αποφεύγονται όσο γίνεται συστηματικά τυχόν σφάλματα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να πραγματοποιούν έλεγχο σε όλα τα στάδια της αλυσίδας αξίας τους έτσι ώστε το τελικό προϊόν να φτάνει στην αγορά με σχεδόν μηδαμινές αποκλίσεις.

Τα Συστήματα Παροχής Κινήτρων είναι εκείνα που δίνουν το κίνητρο και το έναυσμα σε κάθε επιχείρηση να έχει όλα εκείνα τα εργαλεία που είναι

απαραίτητα τόσο για να απλοποιεί διαδικασίες όσο και να ελέγχει τις μεταξύ τους διεργασίες.

Σημαντικός παράγοντας αποτελεί και ο διάλογος με τα Ενδιαφερόμενα Μέρη. Τόσο το εσωτερικό περιβάλλον όσο και το εξωτερικό περιβάλλον θα πρέπει να πλήρη γνώση των πρακτικών που εφαρμόζει η εκάστοτε επιχείρηση. Οι μέτοχοι που ανήκουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι εκείνοι που έχουν επενδύσει στην επιχείρηση ή πρόκειται να επενδύσουν. Εάν η επιχείρηση δεν φημίζεται για τη διαφάνειά της τότε η πιστοληπτική της ικανότητα διαταράσσεται σημαντικά. Το ίδιο συμβαίνει και στον τραπεζικό κλάδο.

Σε περίπτωση που επιχείρηση δεν διακατέχεται από διαφάνεια μέσω της κατάθεσης του επιχειρηματικού της σχεδίου τότε αυτόματα κρίνεται ακατάλληλη προς χρηματοδότηση.

Τέλος, το τελευταίο κριτήριο που αφορά τον πυλώνα της Διαδικασίας Διαχείρισης έχει να κάνει με τη καινοτομία και τη διαχείριση του προϊόντος. Λέγοντας καινοτομία δεν εννοείται μόνο η παραγωγή ενός καινούργιου προϊόντος, καινοτομία μπορεί να είναι ακόμη και η αλλαγή στις διαδικασίες παραγωγής και γενικότερα σε διάφορα στάδια ανάπτυξης στην αλυσίδα αξίας. Όταν μια επιχείρηση διαθέτει τη κατάλληλη τεχνογνωσία μπορεί να διαχειριστεί το προϊόν της καλύτερα από τη στιγμή που θα το συστήσει στην αγορά σε σχέση με κάποια που δεν έχει τις ικανότητες να υπερέχει.

Έτσι αυτόματα η επιχείρηση αποκτά διακριτή υπεροχή και διαφέρει έναντι των ανταγωνιστών της. Αυτό μπορεί να αφορά ακόμα και το κομμάτι Marketing της επιχείρησης. Εάν μια επιχείρηση δεν γνωρίζει ποιες ανάγκες πρόκειται να ικανοποιήσει με την εισαγωγή κάποιου προϊόντος ή κάποιας υπηρεσίας τότε είναι βέβαιο ότι δεν πρόκειται να ικανοποιήσει την αγορά και συνεπώς αυτό θα έχει αρνητικό αντίκτυπο και στην ίδια την επιχείρηση. Συνεπώς, ποιότητα είναι βασικό στοιχείο τόσο στις διαδικασίες μιας επιχείρησης όσο και στον τρόπο που παρουσιάζεται η ίδια η επιχείρηση στη κοινωνία.

Ο τρίτος Πυλώνας που αφορά τη κοινωνία, σχετίζεται τόσο με το εργατικό δυναμικό της ίδιας της επιχείρησης όσο και με τη κοινωνία που βρίσκεται εκτός επιχείρησης ως σύνολο. Μια επιχείρηση μπορεί να επηρεαστεί ακόμη και από πολιτικές πρακτικές. Τα εργασιακά δικαιώματα αποτελούν ένα από τα βασικά κριτήρια του τρίτου Πυλώνα και σχετίζονται άμεσα με τις ίσες ευκαιρίες που παρέχει η κάθε επιχείρηση στη κοινωνία ώστε να εξασφαλιστεί η απασχόληση.

Τα ανθρώπινα δικαιώματα είναι και αυτά ένα επιπλέον κριτήριο καθώς όταν μια επιχείρηση δείχνει ότι εκτός από μια πελατοκεντρική σχέση, διατηρεί και μια ανθρωποκεντρική σχέση τότε ο παράγοντας άνθρωπος δείχνει να είναι σημαντικός για την επιχείρηση.

Όλα τα παραπάνω, μπορούν να συνδυαστούν ακόμη και μέσω της ενίσχυσης της τοπικής κοινωνίας, έτσι ώστε η επιχείρηση να αποκτήσει μια ταυτότητα την οποία θα την καταστήσει βιώσιμη για τη κοινωνία. Τέλος, η συμπεριφορά της επιχείρησης ως προς τους νόμους που διέπουν το σύστημα αξιών για τις επιχείρησης, δείχνει ότι μια επιχείρηση είναι βιώσιμη καθώς διέπεται από διαφάνεια.

Ο τελευταίος Πυλώνας του Κώδικα αφορά το περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και κατά πόσο το λαμβάνουν υπόψη τους στις διαδικασίες τους έτσι ώστε να μην έχουν αρνητικό αντίκτυπο σε αυτό. Η χρήση και αξιοποίηση φυσικών πόρων και σε τι ποσοστό γίνεται αποτελούν ένα από τα κριτήρια του παράγοντα περιβάλλον. Ότι περιβάλλει την επιχείρηση είναι και το περιβάλλον της επιχείρησης. Η σωστή διαχείριση των πόρων και όχι η σπατάλη και η πρακτική διαδικασιών που το επιβαρύνουν παίζει σημαντικό ρόλο. Οι εκπομπές αερίων που σχετίζονται με το κλίμα και γενικότερα με το περιβάλλον επίσης έχουν αντίκτυπο τόσο για την επιχείρηση όσο και για τη κοινωνία αλλά και το ίδιο το περιβάλλον.

Σε προηγούμενη ενότητα αναφέρεται και ο όρος Πράσινη Επιχειρηματικότητα που και αυτό αποτελεί ένα κίνητρο για βελτίωση των διαδικασιών των

επιχειρήσεων μέσω της καλύτερης αξιοποίησης των πόρων. Όταν η επιχείρηση διαθέτει πόρους προς εκμετάλλευση αλλά εφαρμόζει διαφορετικές πρακτικές ως προς τη χρήση τους τότε διακινδυνεύει ακόμη και τη φήμη της αλλά και την πελατεία της.

Στο δεύτερο στάδιο του Ελληνικού Κώδικα Βιωσιμότητας, περιλαμβάνεται η ένταξη των επιχειρήσεων και των οργανισμών σε επίπεδα με σκοπό τη βελτίωση τους όπου είναι δυνατή, ανάλογα με το επίπεδο και το μέγεθος του οργανισμού ή της επιχείρησης, ο κάθε οργανισμός έχει τη δυνατότητα μέσω του εργαλείου αυτού να ενταχθεί σε οποιοδήποτε επίπεδο και στάδιο επιθυμεί έτσι ώστε να βελτιώσει το εσωτερικό των διαδικασιών του. Τα επίπεδα συμμετοχής του εργαλείου αυτού, για κάθε επιχείρηση, κυμαίνονται σε μια κλίμακα η οποία ξεκινάει από το επίπεδο 1 και φτάνει ως το επίπεδο 4.

Μια επιχείρηση, η οποία εντάσσεται στο επίπεδο 1, σημαίνει ότι έχει μικρό μέγεθος στην αγορά και ότι δεν υιοθετεί πάντοτε με συστηματικό τρόπο μια προσέγγιση όσον αφορά τη βιωσιμότητα. Ενώ, στο επίπεδο 4, αφορά μεγαλύτερου μεγέθους οργανισμούς και επιχειρήσεις, οι οποίες έχουν προσεγγίσει και συνεχίζουν να προσεγγίζουν συστηματικά και ολιστικά την έννοια της βιωσιμότητας και οι οποίες επιχειρήσεις την έχουν υιοθετήσει ως έννοια στις εσωτερικές τους διαδικασίες για συνεχή βελτίωση και έλεγχο αυτών.

Στο τρίτο και τελευταίο στάδιο, περιλαμβάνεται η αξιολόγηση των επιχειρήσεων και οργανισμών με βάση την ανταπόκρισή τους στα κριτήρια που θέτονται μέσω του Ελληνικού Κώδικα Βιωσιμότητας. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αξιολογούνται για το βαθμό ενσωμάτωσης και υλοποίησης των κριτηρίων στο εσωτερικό τους. Η αξιολόγηση, περιλαμβάνει τα στάδια της προσέγγισης, της επίδοσης και της αξιοπιστίας των οργανισμών και των επιχειρήσεων σε αυτά τα τρία στάδια.

Όσον αφορά την προσέγγιση, οι επιχειρήσεις κρίνονται και αξιολογούνται με το κατά πόσο έχουν υιοθετήσει διαχειριστικά συστήματα και διαδικασίες προς

όφελος τους έτσι ώστε να βελτιωθούν εσωτερικά. Παράλληλα, ικανοποιώντας σε σημαντικό βαθμό την αυτοδέσμευση και την πολιτική τους. Η πολιτική και η αυτοδέσμευση είναι τα δυο κύρια χαρακτηριστικά για κάθε επιχείρηση, η οποία έχει την ικανότητα να ορίσει τους στόχους της μέσα από τη στρατηγική που θα ακολουθήσει.

Σχετικά με την επίδοση, που είναι το δεύτερο επίπεδο αξιολόγησης για κάθε επιχείρηση, αξιολογούνται οι επιδόσεις ενός οργανισμού είτε βραχυπρόθεσμα είτε μακροπρόθεσμα μέσω δεικτών επίδοσης. Εδώ μπορούμε να πούμε, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο ότι η στρατηγική μιας επιχείρησης, αποτελεί το κύριο κομμάτι αυτής, καθώς μέσω αυτής της στρατηγικής, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί μέσω αυτού του εργαλείου, έχουν την ικανότητα να εντοπίσουν και να αξιοποιήσουν τα βασικά στοιχεία της στρατηγικής τους καθώς και τις ευκαιρίες που δημιουργούνται μέσω αυτής της στρατηγικής προς το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Οι κίνδυνοι, οι επιδράσεις και οι ευκαιρίες ενός οργανισμού, που αναλύονται εκτενώς μέσω αυτού του εργαλείου, αφορούν την ανάλυση SWOT ενός οργανισμού που έχει αναφερθεί ήδη σε προηγούμενο κεφάλαιο.

Μέσω αυτού του εργαλείου βελτίωσης, ο οργανισμός εντοπίζει, τις δραστηριότητες εκείνες που είναι σημαντικές και συνδέονται άμεσα με τη Βιώσιμη Ανάπτυξη και την Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη. Όπως αναφέρεται και σε προηγούμενη ενότητα, πλέον το περιβάλλον και η κοινωνία είναι οι δυο προεκτάσεις που λαμβάνονται υπόψη από κάθε επιχείρηση που έχει ως σκοπό να καταστεί βιώσιμη μέσω πρακτικών που θέτουν σε προτεραιότητα τους δυο αυτούς παράγοντες και την αναγνώριση αυτών από την ίδια την επιχείρηση. Οι επιδόσεις, συμπεριλαμβάνουν στοιχεία σε βάθος χρόνου και γίνεται χρήση όχι μόνο διεθνών αλλά και εθνικών δεικτών.

Έτσι ορίζεται, η πρακτική της κάθε επιχείρησης ανάλογα με το αποτέλεσμα των δεικτών.

Η αξιοπιστία, αφορά την αξιοπιστία της επιχείρησης ως προς τη δέσμευση της να διασφαλίσει ότι κινείται και δραστηριοποιείται με βάση τις κανονιστικές ρυθμίσεις και τα κανονιστικά πλαίσια που ορίζονται από τον Ελληνικό Κώδικα Βιωσιμότητας. Η αξιοπιστία διασφαλίζεται τόσο από κανονιστικά πλαίσια όσο και από διεθνή πρότυπα, τα οποία έχουν ως σκοπό την ένταξη της επιχείρησης σε ένα επίπεδο αξιολόγησης αποδεκτό από το σύνολο.

Η διασφάλιση τέτοιων προτύπων μπορεί να γίνει ακόμη και από τα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού, επικυρώνοντας έτσι τη διαδικασία ανάλυσης σε θέματα τα οποία είναι ουσιαστικά μέσα σε μια επιχείρηση για την εύρυθμη λειτουργία της. Συμπερασματικά, με το εργαλείο αυτό δημιουργείται το κίνητρο για την προώθηση τόσο της πρωτοβουλίας των επιχειρήσεων για βιώσιμη ανάπτυξη όσο και για κοινωνική συνοχή.

6. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Σχετικά με τις επιχειρήσεις και το τραπεζικό τομέα που αποτελεί ένα αξιοσημείωτο κομμάτι στη διπλωματική εργασία, δεν θα μπορούσε παρά να μην αναφερθεί ως πρόταση για περαιτέρω έρευνα η σύνταξη ερωτηματολογίων, για την όσο τη λήψη όσο είναι δυνατόν μετρήσιμων αποτελεσμάτων σχετικά με τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά. Το όραμα και η αποστολή της κάθε επιχείρησης δεν είναι μετρήσιμα στοιχεία και ούτε μπορούν να αποδώσουν μετρήσιμα αποτελέσματα, όμως οι διαδικασίες και το συνολικό κόστος των διαδικασιών αυτών μπορούν να μετρηθούν. Έτσι, στις περισσότερες περιπτώσεις τα αποτελέσματα με βάση τα δυο αυτά κριτήρια θα είναι όσο το δυνατόν λιγότερα υποθετικά.

Η έρευνα και η μεθοδολογία της έρευνας αυτής, βασίζονται στον τρόπο άντλησης της χρηματοδότησης των επιχειρήσεων από τις τράπεζες καθώς και στον τρόπο που χορηγούνται χρηματοδοτήσεις από τον κλάδο των τραπεζών προς τις ίδιες τις επιχειρήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τα κριτήρια και τη βαρύτητα που δίνουν σε κάθε κριτήριο που μπορεί να επηρεάσει τη τράπεζα κατά τη χρηματοδότηση ενός οργανισμού.

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις εξετάζονται τα κριτήρια εκείνα, που λειτουργούν ως οι παράγοντες επιτυχίας (Key Success Factors) για μια επιχείρηση, γιατί όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια της διπλωματικής, μέσω της κατάλληλης στρατηγικής προκύπτει και η λειτουργική αποτελεσματικότητά τους.

6.1 Αντικειμενικός σκοπός

Όπως έχει αναφερθεί ήδη, αντικειμενικός σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι να περιγράψει με αναλυτικό τρόπο τα επιμέρους στάδια σύνταξης μιας

οικονομοτεχνικής μελέτης, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στις κύριες ενότητες αλλά και στις επιμέρους ενότητες του στις οποίες συμπεριλαμβάνονται και οι λειτουργίες ολόκληρης της επιχείρησης, καθώς και ο τρόπος εφαρμογής όλων των επιμέρους διαδικασιών στην πραγματική αγορά.

Έτσι, αντικειμενικός σκοπός της έρευνας είναι να δώσει έμφαση σε όλες τις επιμέρους δραστηριότητες ενός οργανισμού αναλύοντας εκείνες που προσδίδουν αξία στην επιχείρηση και λαμβάνοντας υπόψη όλους τους παράγοντες που παίζουν σημαντικό ρόλο στη σύνταξη ενός επιχειρηματικού σχεδίου.

Μέσω της προσέγγισης τόσο στον τραπεζικό κλάδο, όπου η οικονομοτεχνικές μελέτες δείχνουν να κερδίζουν όλο και περισσότερο έδαφος, όσο και στις επιχειρήσεις που υιοθετούν το πρότυπο αυτό πρακτικής, αν μπορεί να λεχθεί έτσι, και οι οποίες υιοθετούν στρατηγικές που έχουν ήδη αναλύσει σε επιμέρους ενότητες σχετικά με τις δραστηριότητές τους και τα κόστη αυτών, προκύπτει ως αποτέλεσμα η λειτουργική αποτελεσματικότητα και η εύρυθμη κατάσταση ενός οργανισμού μέσω της συνεχούς βελτίωσης.

6.2 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία της έρευνας θα δείξει το πώς η έρευνα διεξάγεται για να εκπληρώσει τους στόχους της μελέτης. Παρόλο που υφίσταται έντονος ανταγωνισμός στις υφιστάμενες και νεοεισερχόμενες επιχειρήσεις άσχετα με τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιούνται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθούν, το Business Plan θεωρείται πλέον ότι αποτελεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των επιχειρήσεων που δεν έχουν. Στόχος είναι η εφαρμογή του να προσδίδει πραγματικά κέρδη στην επιχείρηση, απομακρύνοντας οτιδήποτε είναι περιττό είτε σε επίπεδο διαδικασιών είτε σε επίπεδο λειτουργιών.

Εντός των επιχειρήσεων, είναι αρκετά σημαντικό οι επιχειρήσεις να μπορούν να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύνατά τους σημεία αλλά και τους πιθανούς κινδύνους από το εξωτερικό και εσωτερικό τους περιβάλλον ώστε να τα βελτιώσουν. Με τον τρόπο αυτό διαμορφώνουν τις προοπτικές για την ανάπτυξη και εξέλιξη της αγοράς μέσω της επικέντρωσής στα αποδοτικά τμήματα.

Εφόσον η έρευνα θα είναι διερευνητική, τα ουσιώδη σημεία της είναι:

- ❖ Να γίνονται ερωτήσεις για τις επιχειρήσεις τα γεγονότα του περιβάλλοντος αυτών
- ❖ Να σχεδιαστεί μια απλή συζήτηση
- ❖ Να χρησιμοποιηθούν απλά εργαλεία για τη συγκέντρωση των στοιχείων
- ❖ Να χρησιμοποιηθούν τα δεδομένα για την εξήγηση του φαινομένου που εξετάζεται και τέλος να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας που διεξήχθη.

Μέσα από την έρευνα θα πρέπει να διακρίνονται και να απαντώνται οι ερωτήσεις που θα τεθούν.

Στο παρελθόν, δεν έχει εντοπιστεί αντίστοιχη έρευνα στον τομέα των επιχειρηματικών σχεδίων.

Σχετικά με τις τράπεζες και την έρευνα που λαμβάνει χώρα στον τομέα αυτό, και εκεί είναι που δίνεται η μεγαλύτερη βαρύτητα, πρόκειται να εξαχθούν αποτελέσματα τα οποία θα βοηθήσουν τον αναγνώστη να εντοπίσει πως μια επιχείρηση είναι βιώσιμη και πως παραμένει βιώσιμη. Έτσι, γίνεται κατανοητός ο όρος βιώσιμος και αντλούνται στοιχεία σχετικά με τις μεταβολές που έχουν εφαρμοστεί στο εσωτερικό των τραπεζών σχετικά με τις διαδικασίες που ακολουθούνται πλέον για τη χορήγηση δανείων προς τις επιχειρήσεις.

Βιβλιογραφία

1. Alessandro Grandi, Rosa Grimaldi, 2005: Academics' organizational characteristics and the generation of successful business ideas, *Journal of Business Venturing*, Volume 20, Issue 6, Pages 821-845
2. Andrew L. Maxwell, Scott A. Jeffrey, Moren Lévesque, 2011: Business angel early stage decision making, *Journal of Business Venturing*, Volume 26, Issue 2, Pages 212-225
3. Anne Chwolka, Matthias G. Raith, 2012: The value of business planning before start-up — A decision-theoretical perspective, *Journal of Business Venturing*, Volume 27, Issue 3, Pages: 385–399
4. Bárbara Larrañeta, Shaker A. Zahra, José Luis Galán González, 2012: Enriching strategic variety in new ventures through external knowledge, *Journal of Business Venturing*, Volume 27, Issue 4, Pages 401-413
5. Benson Honig, Tomas Karlsson, 2004: Institutional forces and the written business plan, *Journal of Management*, Volume 30, Issue 1, February 2004, Pages 29-48
6. Chih-Wen Wu, Kun-Huang Hwang, 2015: Global entrepreneurship and innovation in management , *Journal of Business Research*, Volume 68, Issue 4, Pages: 743-747
7. Concepción Román, Emilio Congregado, José María Millán, 2013: Start-up incentives: Entrepreneurship policy or active labour market programme?, *Journal of Business Venturing*, Volume 28, Issue 1, Pages 151-175
8. D. Ribeiro, K.H. Hwang, 2013: Innovation and entrepreneurship in knowledge industries, *Journal of Business Research*, Volume 64 Issue 11, Pages: 1224–1228
9. David J. Teece, 2010: Business Models, Business Strategy and Innovation, *Article Long Range Planning*, Volume 43, Issues 2–3, Pages 172-194

10. David M. Townsend, Lowell W. Busenitz, Jonathan D. Arthurs, 2010: To start or not to start: Outcome and ability expectations in the decision to start a new venture, *Journal of Business Venturing*, Volume 25, Issue 2, Pages 192-202
11. Deniz Ucbasaran, Paul Westhead, Mike Wright, Manuel Flores, 2010: The nature of entrepreneurial experience, business failure and comparative optimism, *Journal of Business Venturing*, Volume 25, Issue 6, Pages 541-555
12. Jakob Edler, Andrew D. James, Understanding the emergence of new science and technology policies, 2015: Policy entrepreneurship, agenda setting and the development of the European Framework Programme, *Research Policy*, Volume 44, Issue 6, Pages: 1252-1265
13. Jan Brinckmann, Dietmar Grichnik, Diana Kapsa, 2010: Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning–performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, Volume 25, Issue 1, Pages: 24–40
14. Jintong Tang, K. Michele (Micki) Kacmar, Lowell Busenitz, 2012: Entrepreneurial alertness in the pursuit of new opportunities, *Journal of Business Venturing*, Volume 27, Issue 1, Pages 77-94
15. John R. Nofsinger, Weicheng Wang, 2011: Determinants of start-up firm external financing worldwide, *Journal of Banking & Finance*, Volume 35, Issue 9, Pages 2282-2294
16. Jonas Dahlqvist, Johan Wiklund, 2012: Measuring the market newness of new ventures, *Journal of Business Venturing*, Volume 27, Issue 2, Pages 185-196
17. Joris J. Ebbers, Nachoem M. Wijnberg, 2012: Nascent ventures competing for start-up capital: Matching reputations and investors, *Journal of Business Venturing*, Volume 27, Issue 3, Pages 372-384

18. Marc Gruber, 2007: Uncovering the value of planning in new venture creation: A process and contingency perspective, *Journal of Business Venturing*, Volume 22, Issue 6, Pages 782–807
19. N. Sahebjamnia , S. A. Torabi , S. A. Mansouri , 2015: Integrated business continuity and disaster recovery planning: Towards organizational resilience, *European Journal of Operational Research*, Volume 242, Issue 1, Pages: 261–273
20. Nicholas Dewa, Stuart Readb, Saras D. Sarasvathyc, Robert Wiltbankd, 2009: Effectual versus predictive logics in entrepreneurial decision-making: Differences between experts and novices, *Journal of Business Venturing*, Volume 24, Issue 4, Pages 287–309
21. S.H. Kim, K.H. Huarng, 2011: Winning strategies for innovation and high technology products management, *Journal of Business Research*, Volume 64, Issue 11, Pages:1147–1150
22. Simon C. Parker, 2011: Intrapreneurship or entrepreneurship?, *Journal of Business Venturing*, Volume 26, Issue 1, Pages 19-34
23. Tomas Karlsson, Benson Honig, 2009: Judging a business by its cover: An institutional perspective on new ventures and the business plan, *Journal of Business Venturing*, Volume 24, Issue 1, Pages 27-45
24. Tony Peregrin, 2008: Business Plan 2.0: Putting Technology to Work, *Journal of the American Dietetic Association*, Volume 108, Issue 5, Supplement, Pages S24-S26
25. William Egelhoff, Erich Frese, 2009: Understanding managers' preferences for internal markets versus business planning: A comparative study of German and U.S. managers, *Journal of International Management*, Volume 15, Issue 1, Pages 77–91
26. Yang Chen, Yi Wang, Saggi Nevo, Jose Benitez-Amado, Gang Kou, 2015: IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity, *Journal of Information and Management*, Volume 52, Issue 6, Pages: 643-657

27. Joern H. Block, Karsten Kohn, Danny Miller, Katrin Ullrich, 2015: Necessity entrepreneurship and competitive strategy, *Journal of Small Business Economics*, Volume 44, Issue 1, Pages: 37-54
28. Nick Williams, Colin C. Williams, 2014: Beyond necessity versus opportunity entrepreneurship: some lessons from English deprived urban neighborhoods, *Journal of International Entrepreneurship and Management*, Volume 10, Issue 1, Pages: 23-40
29. Colin C. Williams, 2009: The motives of off-the-books entrepreneurs: necessity- or opportunity-driven?, *Journal of International Entrepreneurship and Management*, Volume 5, Number 2, Page 203
30. Lucio Fuentelsaz, Consuelo González, Juan P. Maícas, Javier Montero, October–December 2015, How different formal institutions affect opportunity and necessity entrepreneurship, *BRQ Business Research Quarterly*, Volume 18, Issue 4, Pages 246–258
31. Schumpeter J.A., 2012, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, *Journal of Comparative Research in Anthropology and Sociology/Oxford University Press*, Volume 3, Number 2, Page 255
32. Yiannis Xenidis, Kyriakos Theocharous, 2014, Organizational Health: Definition and Assessment, *Procedia Engineering*, Volume 85, Pages 562-570
33. Lee T. Perry, Jay B. Barney, 1981, Performance lies are hazardous to organizational health, *Organizational Dynamics*, Volume 9, Issue 3, Pages 68-80
34. Marcin W. Staniewski, 2016, The contribution of business experience and knowledge to successful entrepreneurship, *Journal of Business Research*, Volume 69, Issue 11, Pages 5147–5152
35. Amir Rahdari, Sahar Sepasi, Mohammad Moradi, 2016, Achieving sustainability through Schumpeterian social entrepreneurship: The role of social enterprises, *Journal of Cleaner Production*, Volume 137, Pages 347–360

36. Saul Estrina,, Tomasz Mickiewicz, Ute Stephan, 2016, Human capital in social and commercial entrepreneurship, *Journal of Business Venturing*, Volume 31, Issue 4, Pages 449–467
37. Michael Stuetzera, Martin Obschonkac, David B. Audretsch, Michael Wyrwichf, Peter J. Rentfrowg, Mike Coombesh, Leigh Shaw-Taylori, Max Satchell, 2016, Industry structure, entrepreneurship, and culture: An empirical analysis using historical coalfields, *European Economic Review*, Volume 86, Pages 52–72
38. Charles Y. Murnieksa,, Melissa S. Cardonb, Richard Sudekc, T. Daniel Whited,, Wade T. Brooks, 2016, Drawn to the fire: The role of passion, tenacity and inspirational leadership in angel investing, *Journal of Business Venturing*, Volume 31, Issue 4, Pages 468–484
39. Evita Andersone, Olga Bogdanova, 2014, Export Credit Guarantees in Developing Business Environment of the European Economic Area, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, Volume 156, Pages 322-328
40. Hyerim Bae, Sanghyup Lee, Ilkyeong Moon, 2016, Planning of business process execution in *Business Process Management*, *Information Sciences*, Volume 268, Pages 357-369
41. Barrow, C. P. R. (1993). *The Business Plan Workbook*, 7th Edition Kopan, Pages: 69-94
42. Mises. (1994). *Market*
43. Schumpeter. (1934) 2012. Στο Schumpeter, *The theory of Economic Development*. Harvard University.
44. Williams N.(2014, March). *Beyond necessity versus opportunity entrepreneurship*. Springer Link, pp 23-40.
45. Καρβούνης-Γεωργακέλλος. (2003). *Διαχείριση του Περιβάλλοντος, Επιχειρήσεις και Βιώσιμη Ανάπτυξη*.

46. Κέφης-Παπαζαχαρίου. (2009). Το επιχειρηματικό Όραμα σε Business Plan.

Αναζήτηση ιστοσελίδων:

- 1) <http://articles.bplans.com/a-standard-business-plan-outline/>
- 2) <http://articles.bplans.com/market-research/>
- 3) <http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/evaluate/evaluation/evaluation-plan/main>
- 4) http://ec.europa.eu/europe2020/index_el.htm
- 5) <http://lexicon.ft.com/Term?term=risk-management>
- 6) <http://progrid.info/software/myadvisor%E2%84%A2-business-plan-evaluation>
- 7) http://www.anao.gov.au/bpg-projectplanning/3_1_2_business_outcomes.html
- 8) <http://www.business.gov.au/business-topics/business-planning/market-research-statistics/Pages/default.aspx>
- 9) <http://www.businessballs.com/freebusinessplansandmarketingtemplates.htm>
- 10) <http://www.capital.gr/story/3104955/iobe-i-eikona-tis-epixeirimatikotitas-stin-ellada-tis-krisis>
- 11) http://www.capitalinvest.gr/info.php?product_id=390
- 12) <http://www.dummies.com/how-to/content/evaluating-your-business-plan.html>
- 13) <http://www.enotes.com/research-starters/entrepreneurship-business-planning>
- 14) <http://www.entrepreneur.com/article/241080>
- 15) <http://www.epixeiro.gr/>
- 16) <http://www.erasmus-entrepreneurs.eu/index.php?lan=el>
- 17) <http://www.fpress.gr/epiheiriseis/item/38055-deite-pos-na-hrimatodotisete-tin-epiheirimatiki-sas-idea>
- 18) <http://www.go4funding.com/Articles/Business-plans-and-ways-to-raise-capital.aspx>

- 19) <http://www.imerisia.gr/article.asp?catid=26519&subid=2&pubid=113555709>
- 20) <http://www.investopedia.com/university/business-plan/>
- 21) <http://www.prenhall.com/scarbzim/html/plan.html>
- 22) https://c.ymcdn.com/sites/www.rockford.edu/resource/resmgr/docs_communityed/samplebusinessplan.pdf
- 23) <https://www.caycon.com/downloads.php>
- 24) <https://www.caycon.com/market-research-analysis.php>
- 25) <https://www.espa.gr/el/Pages/Default.aspx>
- 26) <https://www.hellenicaward.com/en/>
- 27) <https://www.sba.gov/content/do-your-market-research>
- 28) www.kemel.gr/sites/default/files/files/e-business_plan.doc
- 29) <http://www.sustainablegreece2020.com/gr/sustainability-code>










Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου

Καταρτίστηκε για:

Καταρτίστηκε από:

Όχι

Αναβάσει

<p>Βασικοί Συνεργάτες</p>  <p>Ποιοί είναι οι βασικοί συνεργάτες που είναι οι βασικοί προμηθευτές; Ποιοι είναι οι βασικοί πελάτες; Ποιοι είναι οι βασικοί συνεργάτες που είναι οι βασικοί προμηθευτές; Ποιοι είναι οι βασικοί πελάτες;</p> <p>Κύριες δραστηριότητες</p>  <p>Ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες που είναι οι βασικές δραστηριότητες; Ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες που είναι οι βασικές δραστηριότητες; Ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες που είναι οι βασικές δραστηριότητες; Ποιες είναι οι βασικές δραστηριότητες που είναι οι βασικές δραστηριότητες;</p> <p>Κρίσιμοι Πόροι</p>  <p>Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι που είναι οι βασικοί πόροι; Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι που είναι οι βασικοί πόροι; Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι που είναι οι βασικοί πόροι; Ποιοι είναι οι βασικοί πόροι που είναι οι βασικοί πόροι;</p>	<p>Προσφορά Αξίας</p>  <p>Τι είναι η προσφορά αξίας που είναι η προσφορά αξίας; Τι είναι η προσφορά αξίας που είναι η προσφορά αξίας; Τι είναι η προσφορά αξίας που είναι η προσφορά αξίας; Τι είναι η προσφορά αξίας που είναι η προσφορά αξίας;</p> <p>Σχέσεις με τους Πελάτες</p>  <p>Τι είναι η σχέση με τους πελάτες που είναι η σχέση με τους πελάτες; Τι είναι η σχέση με τους πελάτες που είναι η σχέση με τους πελάτες; Τι είναι η σχέση με τους πελάτες που είναι η σχέση με τους πελάτες; Τι είναι η σχέση με τους πελάτες που είναι η σχέση με τους πελάτες;</p>	<p>Κανάλια Διανομής</p>  <p>Ποια είναι τα κανάλια διανομής που είναι τα κανάλια διανομής; Ποια είναι τα κανάλια διανομής που είναι τα κανάλια διανομής; Ποια είναι τα κανάλια διανομής που είναι τα κανάλια διανομής; Ποια είναι τα κανάλια διανομής που είναι τα κανάλια διανομής;</p>	<p>Τμήματα πελατών</p>  <p>Ποιοι είναι οι βασικοί τμήματα πελατών που είναι οι βασικοί τμήματα πελατών; Ποιοι είναι οι βασικοί τμήματα πελατών που είναι οι βασικοί τμήματα πελατών; Ποιοι είναι οι βασικοί τμήματα πελατών που είναι οι βασικοί τμήματα πελατών; Ποιοι είναι οι βασικοί τμήματα πελατών που είναι οι βασικοί τμήματα πελατών;</p>
<p>Διάρθρωση κόστους</p>  <p>Ποιοι είναι οι βασικοί κόστος που είναι οι βασικοί κόστος; Ποιοι είναι οι βασικοί κόστος που είναι οι βασικοί κόστος; Ποιοι είναι οι βασικοί κόστος που είναι οι βασικοί κόστος; Ποιοι είναι οι βασικοί κόστος που είναι οι βασικοί κόστος;</p>		<p>Ροές Εσόδων</p>  <p>Ποιοι είναι οι βασικοί ροές εσόδων που είναι οι βασικοί ροές εσόδων; Ποιοι είναι οι βασικοί ροές εσόδων που είναι οι βασικοί ροές εσόδων; Ποιοι είναι οι βασικοί ροές εσόδων που είναι οι βασικοί ροές εσόδων; Ποιοι είναι οι βασικοί ροές εσόδων που είναι οι βασικοί ροές εσόδων;</p>	

Εικόνα 1: Καμβάς Επιχειρηματικού Μοντέλου, πηγή: slideshare

